



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN BAR DE JÓVENES Y ADULTOS EN CACHEUTA

Trabajo de Investigación

POR

Nicolás Carmona García

DIRECTOR:

Prof. Ricardo Agustín Fornero

M e n d o z a - 2 0 1 5

Índice

INTRODUCCIÓN	1
<hr/>	
CAPÍTULO I	
RESUMEN EJECUTIVO	3
<hr/>	
1. IDEA DEL NEGOCIO	3
2. NOMBRE Y LOGO	3
3. UBICACIÓN	4
4. VENTAJAS COMPETITIVAS	4
5. HORIZONTE DE PLANEAMIENTO Y PUESTA A PUNTO DEL NEGOCIO	4
6. MARKETING MIX: LAS 4P	6
6.1. Producto	6
6.2. Precio	6
6.3. Plaza o distribución	7
6.4. Promoción	7
7. OBJETIVOS	7
8. LIMITACIONES	8
9. POLÍTICAS	9
CAPÍTULO II	
ANÁLISIS ENTONO - MERCADO - EMPRESA	10
<hr/>	
1. MACRO ENTORNO	10
2. MICRO ENTORNO	14
2.1. Proveedores	14
2.2. Competencia	15
2.3. Clientes	16
2.4. Intermediarios	16
3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	17
3.1.1. Rivalidad entre competidores	18
3.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores	20
3.1.3. Amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos	21
3.1.4. Poder de negociación de los proveedores	22
3.1.5. Poder de negociación de los compradores	23
3.1.6. Conclusiones del análisis del micro entorno	24
4. ANÁLISIS DE MERCADO	25
5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA	28
5.1. Análisis FODA	29
5.2. Matriz FODA	32
CAPÍTULO III	
ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	33
<hr/>	
1. CÁLCULO DE LA DEMANDA PRIMARIA	33
2. CONOCER DATOS DEMOGRÁFICOS	34

3. UTILIZAR HERRAMIENTAS	34
4. INTERPRETAR LOS RESULTADOS	34
5. ANÁLISIS PARA GIRAMUNDO	35
5.1. Mercado potencial	35
5.2. Mercado disponible	36
5.3. Mercado efectivo	37
5.4. Pirámide social	37
5.4.1. Cervezas	39
5.4.2. Alimentos (pizzas y hamburguesas)	40
5.4.3. Resumen	40
6. ENCUESTA	41
7. RESULTADOS	42
CAPÍTULO IV	
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	45
<hr/>	
1. INTRODUCCIÓN	45
2. MISIÓN	45
3. VISIÓN	46
4. VALORES EMPRESARIALES	46
5. POLÍTICAS	47
5.1. Políticas de ventas	47
5.2. Políticas de compras	47
5.3. Políticas de servicio al cliente	47
5.4. Políticas de medio ambiente	48
5.5. Políticas de personal	48
6. INTRODUCCIÓN A ESTRATEGIAS A SEGUIR	48
6.1. Matriz de factores internos (EFI)	48
6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	49
7. ESTRATEGIAS	51
7.1. Matriz de la estrategia principal	51
7.2. Niveles de formulación de la estrategia	53
7.2.1. Estrategia competitiva	53
7.2.2. Estrategia de posicionamiento	57
7.3. Análisis para Giramundo	61
Estrategia de crecimiento	62
8. ANÁLISIS PARA GIRAMUNDO	66
CAPÍTULO V	
MARKETING MIX	68
<hr/>	
1. PRODUCTO	69
2. PRECIO	70
3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN	71
4. PROMOCIÓN	74
4.1. Publicidad	74
4.2. Promoción de ventas	75
4.3. Relaciones públicas	76
CAPÍTULO VI	
PLAN DE OPERACIONES	77
<hr/>	

1. GENERALIDADES	77
2. PROCESO DE PRODUCCIÓN	77
3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN	78
4. PROCESO DE COMPRAS	79
5. PROCESO DE CONTROL	80
5.1. Toma y control de inventarios (stock)	80
5.2. Control de recepción de mercadería	81
CAPÍTULO VII	
PLAN FINANCIERO	82
<hr/>	
1. INTRODUCCIÓN	82
2. PLAN FINANCIERO PARA GIRAMUNDO, BAR DE MONTAÑA	82
2.1. Inversión inicial	83
2.1.1. Inversión en Activo Fijo	83
2.1.2. Inversión en capital de trabajo	86
2.2. Ventas	87
2.3. Costos	89
2.3.1. Costos variables	89
2.3.2. Costos fijos	91
2.3.3. Otros costos	93
2.4. Margen de contribución	95
2.5. Depreciaciones	96
2.6. Financiamiento	96
2.7. Flujo de fondos	97
2.8. Criterios de decisión	98
2.8.1. Valor actual Neto (VAN)	98
2.8.2. Tasa interna de retorno (TIR)	98
2.8.3. Periodo de recuperación descontado	99
CONCLUSIONES	100
<hr/>	
BIBLIOGRAFÍA	101
<hr/>	
ANEXO	
CONTRATO DE TRABAJO A PLAZO FIJO. ART. 93 L.C.T.	103
<hr/>	

Introducción

Un plan de negocio es un documento que permite conocer principalmente la viabilidad técnica y económica de un proyecto empresarial.

Consecuentemente, el plan de negocio, puede considerarse una herramienta de reflexión, donde se analizan teóricamente una serie de características del proyecto empresarial, antes de encontrarse con la realidad, que puede que no se adapten a los principios teóricos que se elaboran en un principio. Disponer de este estudio preliminar nos permitirá solucionar todas las eventualidades que tenga que afrontar nuestro negocio.

Si bien la preparación de un plan de negocios no garantiza el éxito del mismo, su ausencia conlleva, casi con seguridad, al fracaso del negocio ya que el plan ayuda a clarificar y enfocar las metas y objetivos de la organización y permite confrontar las ideas con la realidad, al obligar la dinámica del plan a considerar todos los factores relevantes del negocio. (Pymehelp, 2015)

Objetivos del plan de negocios

A continuación se detallan los objetivos por los cuales se presenta este plan de negocios:

- Analizar si es viable o no la implementación de un bar en la localidad de Cacheuta.
- Crear una temática – estilo – ambiente atípico al resto de los bares de Mendoza, que nos diferencie y que el cliente sea receptivo ante esta nueva oferta y propuesta novedosa e innovadora.
- Servir de instrumento de análisis y evaluación de la propia idea de negocio.

Introducción al plan de negocio

La idea de la creación de un bar surge por el actual trabajo del autor de este plan de negocio: Administrador de un bar céntrico (no se va a mencionar el nombre del mismo). Esto catapultó a tomar la iniciativa de crear un plan para instaurar un bar con una temática, ubicación y un enfoque distintos a los bares actuales.

Al estar en contacto permanente con un ambiente de jóvenes de entre 24 y 40 años aproximadamente (clientes actuales del bar donde trabaja el autor), y ante la necesidad de mayor espacio para atraer a más público, surgió la idea de crear un bar temático, con una propuesta fresca e innovadora.

Es por ello que a lo largo de este plan de Negocio, se desarrollará la idea para crear "Giramundo, Bar de Montaña"¹.

¹ A lo largo de todo el trabajo de investigación, por cuestiones de simplificación, en lugar de "Giramundo, Bar de Montaña", sólo se lo mencionará, "Giramundo".

CAPÍTULO I

RESUMEN EJECUTIVO

1. IDEA DEL NEGOCIO

La idea de este Resto – Bar, consiste en un punto de encuentro lejos de la ciudad, donde la gente encuentre en éste, un lugar para liberar tensiones, relajarse, disfrutar y divertirse junto a la montaña y las estrellas de Cacheuta.

Por encuesta realizada (que se mostrará más adelante en este trabajo), devela que el 96% de las personas entre 24 y 44 años están dispuestas y buscan un lugar lejos de la ciudad para recrearse y así poder "escapar" un poco de la dura rutina que nos acompaña día a día. Por lo que la formación de este Resto – Bar pareció una muy buena oportunidad debida la situación actual.

2. NOMBRE Y LOGO

Ilustración 1
El nombre del Bar es "Giramundo Bar de Montaña"



3. UBICACIÓN

La ubicación de Giramundo será uno de los puntos fuertes de este negocio y que lo diferencie del resto.

Se ubica en Cacheuta, frente al puente colgante. Domicilio: Ruta Provincial 82, kilómetro 39, Código Postal 5500, Mendoza.

En este lugar se encuentra el terreno del cual puede alquilarse. Es una casa con un gran jardín que está construido sobre la montaña, la cual no habita nadie.

4. VENTAJAS COMPETITIVAS

Las ventajas con la que cuenta Giramundo son:

- Ubicación: ya que se encuentra en el medio de la montaña (enfrente de las termas de Cacheuta). Por lo que es un lugar con un excelente paisaje para poder disfrutar de la montaña y estrellas y crear un ambiente agradable para el consumidor.
- Propuesta fresca e innovadora donde el cliente será protagonista en el funcionamiento del bar (idea detallada en el apartado "Producto" del corriente capítulo).
- Ser el primer bar oficial que se encuentra en Cacheuta.
- Precios competitivos que permitan generar ganancias.

5. HORIZONTE DE PLANEAMIENTO Y PUESTA A PUNTO DEL NEGOCIO

Se calculan aproximadamente unos 6 o 7 meses para la instauración del Resto – Bar. Este tiempo comprende:

- Adquisición de equipamiento:
 - Heladeras: 3 para las bebidas (ver contrato proveedores).
 - Freezer: 2 para el hielo (ver contrato proveedores).
 - Horno: 1 unidad
 - Utensilios para la cocina: vajilla, pala pizzera, fuentes, ollas, etc.
 - Barra para tragos: 1 sola barra equipada
 - Equipamiento para la barra: vasos, frascos de dulce, tapa para los frascos, morteros, exprimidora, fraperas, sorbetes.

- Equipo de música: parlantes y bajos. Cabe aclarar que el resto de los equipos para música estarán a cargo del DJ contratado.
- Elementos para la caja: ticket para tragos, lapiceras, fibrón para detectar billetes falsos.
- Elementos para los encargados de la seguridad: cuenta personas, lasers, gas pimienta (en caso de disturbios), detector de metales, sello para las personas que ya abonada la entrada, quieren salir y luego volver a entrar.
- Elementos para los mozos: cartas (con menú y detalle de los productos del Resto – bar), comanderos, lapiceras, destapadores.
- Contratar personal:
 - La necesidad de personal, se determinó respecto a un criterio: la capacidad máxima de personas que pueden entrar en el local (aproximadamente 600 personas).
 - El personal se dividirá en 7 áreas:
 - Mozos: 3 personas
 - Barman: 3 personas
 - Cajeros: 2 personas
 - Cocina: 2 personas
 - Seguridad: 3 personas
 - Limpieza: 2 personas
 - Doctor: 1 persona
 - En promedio, se estima que el tiempo de búsqueda y obtención del personal, será de 1 mes aproximadamente. Los medios de publicación serán: Internet (Redes Sociales), Clasificado Diarios y, en el caso de los barmans, establecimientos donde se especializan en el rubro, por ejemplo: "El club del Barman", Dirección: Arístides Villanueva 317, Ciudad.
- Contrato con proveedores
 - Se firmaron contratos de concesión con los proveedores de la cerveza (Hawaii S.A.) y con el proveedor de los hielos (Kubitos) para que nos brindaran los equipos que necesitábamos para que se desarrolle la actividad del bar.
 - Se acordó que Hawaii S.A. nos brindará 3 heladeras verticales para colocar cervezas (una de las cláusulas del contrato estable que a cambio de esto, solamente podremos comprarles cervezas a ellos) y que Kubitos nos entregará, también en concesión, 2 freezers para colocar las bolsas de hielos (las cuales también solamente se las podremos comprar a ellos).

6. MARKETING MIX: LAS 4P

A continuación se hará una pequeña introducción a la "mezcla de marketing" para que el lector pueda tener un panorama de lo que se pretende con Giramundo. Más adelante (en el capítulo 5) se desarrollará de forma completa.

El marketing es una disciplina que busca fidelizar y mantener a los clientes de un producto o servicio, mediante la satisfacción de sus necesidades, es por eso que analiza constantemente el comportamiento de los mercados y de los consumidores.

El Marketing Mix (o mezcla de marketing) es un conjunto de elementos claves con las que una empresa o producto tratará de influenciar en la decisión de compra del cliente.

Para que una estrategia de mercadante (o mezcla de mercadotecnia) sea eficiente y eficaz, ésta debe tener coherencia tanto entre sus elementos, como con el segmento o segmentos de mercado que se quieren conquistar, el mercado objetivo de la compañía. Es el ejemplo Giramundo de que si una de las principales políticas del bar es la "buena onda", tiene poca coherencia, o sería contradictorio con la ideología del bar, que el precio de los productos sea excesivamente alto.

Entonces, las 4P del marketing son: (Kotler y Armstrong, 2008)

6.1. Producto

En el mundo del Marketing, el producto es todo lo tangible (bienes muebles u objetos) como intangible (servicios) que se ofrece en el mercado para satisfacer necesidades o deseos.

Giramundo ofrece un servicio de recreación para las personas mayores de 24 años. Únicamente abre los días viernes y sábados. Los horarios son de 21:00 pm hasta 5:30 am. Ocasionalmente también puede abrir un día más de la semana considerando feriados (esta decisión se evaluará considerando el tipo de fecha que es y el día que cae el feriado).

Dentro de este horario, la cocina ofrecerá solamente hamburguesas y pizzas (detallada en el capítulo 5 con el resto de los productos que comercializa el bar) hasta la 01:00 am. Luego de este horario, solamente quedará abierta la barra (con cierre a las 04:30 por ley) con el Dj tocando su música.

La temática o estilo de música de Giramundo surge de la música de Jamaica (como el Reggae), complementada con los estilos y variantes musicales de las cumbias colombianas y africana.

6.2. Precio

Giramundo cuenta con una política de no tener precios excesivos, pero que a su vez justifiquen la calidad de los productos con los que se trabaja.

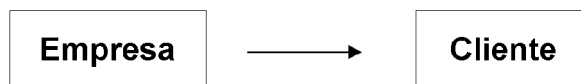
También se tienen en cuenta, para establecer los precios, varios factores como:

- Precios de la competencia.
- Costos de los insumos (costos directos como insumos y costos indirectos como mano de obra).

6.3. Plaza o distribución

La plaza o distribución hace referencia a los medios de distribución o canales adecuados por los cuales el cliente podrá tener acceso a los productos que se ofrecen.

En el caso de Giramundo, el canal es directo entre la empresa y el cliente, ya que los servicios y productos se prestan y consumen directamente en el mismo lugar. Es decir que no hay agentes implicados en el proceso de mover los productos y servicios desde el proveedor hasta el consumidor.



6.4. Promoción

Para comunicar y dar a conocer al mercado objetivo de la existencia de Giramundo, se utilizarán la publicidad, promociones de ventas y relaciones públicas.

7. OBJETIVOS

Estratégicos:

- Posicionarse dentro de los próximos 3 a 4 años como el mejor bar de Mendoza por la ubicación, el ambiente cálido y cómodo, su atención y la calidad de sus productos.
- Elevar el reconocimiento del bar (que no solo sea conocido en la Provincia de Mendoza).
- Contar con personal calificado para el óptimo desarrollo de las actividades y para marcar una diferenciación en la atención al cliente.
- Anticiparse a la competencia y cambios en el entorno. Estar preparado siempre para todo tipo de contingencia, innovando para no quedarse atrás.

Corto plazo:

- Satisfacer al máximo las necesidades del consumidor brindando un servicio y producto de calidad.

- Contribuir al desarrollo personal y profesional de nuestros trabajadores, mediante capacitaciones, brindándoles incentivos por los méritos que realicen.
- Formar alianzas estratégicas con nuestros proveedores con la finalidad de que nos brinden insumos de buena calidad y aun mejor precio al momento que sea requerido.

Mediano plazo:

- Fidelización del cliente.
- Recuperar el capital invertido.
- Incremento de las ventas.
- Mantener un buen clima laboral y de confianza que promueva la honestidad, compañerismo, innovación y la mejora continua.
- Generar utilidades para mantener la solidez financiera y así poder impulsar el crecimiento.

Largo plazo:

- Reconocimiento de la marca no solo a nivel local.

8. LIMITACIONES

Cabe destacar algunas limitaciones con las que tendrá que hacer frente Giramundo:

- Falta de poder de negociación para con los proveedores por ser una empresa nueva.
- Otra limitación relacionada con los proveedores es que debemos acomodarnos a los tiempos y recorridos de ellos para los repartos, ya que la distancia dificulta un poco tener la capacidad para exigirle a los mismos que modifiquen sus horarios o días para repartir los insumos.
- Se espera, por la realidad que atraviesa el país, una situación económica inestable con grandes aumentos de la inflación, por lo tanto aumento también en los costos para adquirir productos y servicios. Estos aumentos en los costos lleva a que, tarde o temprano, se vean reflejados en un aumento de los precios de la carta del bar.
- Es un negocio de temporada, solo funciona y está abierto en época de verano. Esto es consecuencia por las bajas temperaturas que hay en Cacheuta durante la época invernal, por lo que Giramundo abrirá solamente durante los meses de septiembre hasta abril. Esto a su vez condiciona y puede llegar a tener algunas consecuencias en el plan respecto al flujo de caja, las obligaciones contraídas y el desarrollo del personal.

9. POLÍTICAS

Lo que se pretende lograr es que Giramundo sea un bar con personalidad, estilo y que el cliente lo vea no como un negocio que se creó para lucrar, sino como un lugar con buenas energías en el cual el elemento principal es el cliente y que se tratará de que el mismo no se sienta estafado por los precios exorbitantes que se manejan en la mayoría de los bares de Mendoza.

Es por ello que Giramundo sigue un cierto lineamiento o políticas para lograr esto:

- El precio afecta tanto a la demanda del producto como a su posición competitiva. Es una variable de marketing que repercute directamente en el posicionamiento del negocio y a menudo es la única información que el cliente valora o tiene en cuenta para tomar una decisión sobre a qué lugar ir o que producto comprar, es decir que el precio tiene grandes repercusiones de carácter psicológico sobre el consumidor.
- Se realizó un análisis y recorrida por los principales bares de Mendoza y se calculó que en algunos bares los precios de los productos eran hasta de un 500% mayor que al costo de adquisición (es el caso de la cerveza Long neck de 330 cc que el costo promedio es de \$12 y en varios bares la vendían a un precio de \$60). Los precios de Giramundo estarán por debajo de los de la competencia y se tratará de que, si bien la finalidad principal de un negocio es obtener ganancias, éstas no sean aprovechándose del consumidor y a expensas de él.
- Ser un bar en el que predomine el buen ambiente, que sea cálido, amigable, cómodo y lleno de buenas energías no solo para los clientes sino también para el personal de trabajo.
- Estar a favor de las buenas prácticas sociales responsables. Es por ello que se implementan los siguientes puntos:
 - Utilización de vasos de vidrio, para no contaminar y dejar residuos con vasos de plástico.
 - Sistema de reciclaje de distintos tipos de cestos de basura para separar papeles, vidrios, plásticos (como cañitas, botellas, etc.).

CAPÍTULO II

ANÁLISIS ENTORNO - MERCADO - EMPRESA

El análisis del entorno es el conjunto de tareas de recopilación de datos, estudio, observación y análisis del mercado con el que va a actuar la Empresa. El entorno es algo que puede influir en las acciones que llevemos a cabo. Por eso habrá que tenerlo en cuenta si queremos asegurar que esas acciones tengan una alta probabilidad de alcanzar el éxito. Resulta fundamental analizar el entorno en el que nos vamos a mover.

1. MACRO ENTORNO

El macro entorno son todas aquellas fuerzas externas y no controlables por la empresa. Siempre se tienen que tener en cuenta los elementos externos del entorno, ya que éstos pueden afectar a la situación de la organización.

A través del monitoreo continuo del Macro Entorno, una empresa puede identificar tendencias para anticiparse a las fuerzas que afectarán, en un corto o mediano plazo, el comportamiento del mercado.

Para realizar el análisis del Macro Entorno se utilizara como herramienta el Análisis PEST. (Territorio marketing, 2015).

Análisis PEST

El análisis PEST identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis FODA en el marco de la planificación estratégica.

PEST es un acrónimo de los factores: políticos, económicos, sociales y tecnológicos del contexto. Estos factores externos por lo general están fuera del control de la organización y muchas veces se presentan como amenazas y a la vez como oportunidades.

Muchos factores macro son específicos de un país, región, ciudad o sector, por lo tanto un análisis PEST tendrá que llevarse a cabo específicamente para la organización en cuestión con la

debida agregación. El número de macro-factores es prácticamente ilimitado. En la práctica, la organización debe priorizar y controlar los factores que influyen en su sector

Además se trata de una herramienta estratégica útil para comprender los ciclos de un mercado, la posición de una empresa, o la dirección de un negocio. (Armijo, 2011)

1.1.1. Factores políticos legales

Para comprender cómo funciona, fluctúa y varía el entorno, no alcanza con tener en cuenta únicamente las condiciones económicas, más aún actualmente con la importancia y protagonismo que han tomado los factores políticos – legales en estos últimos años en nuestro país. Es por ello que resulta de vital importancia conocer a fondo las leyes, condicionamientos y barreras que regulan el funcionamiento del país. (Pymehelp, 2015)

Entre los más importantes factores políticos – legales se pueden destacar:

- Políticas impositivas.
- Inestabilidad de la política monetaria.
- Regulaciones y barreras del comercio exterior.
- Inestabilidad del Gobierno.
- Alto riesgo país.
- Sistema tributario.

En los últimos años la legislación que afecta a las empresas ha aumentado considerablemente. Actualmente son reguladas las prácticas de comercio, la competencia, la protección medioambiental, la seguridad de los productos, la veracidad de la publicidad, la privacidad de los consumidores y la fijación de precios, entre otros conceptos. Conocer estas regulaciones puede permitir la detección de importantes oportunidades, pero también la inestabilidad de la política monetaria fiscal del país ha generado periodos con un gran aumento de la inflación, lo que ha generado una fuerte desinversión.

Otro importante factor a destacar en Argentina, son las barreras que se han aplicado a las importaciones para fomentar la industria nacional, lo que también provocó que disminuyan significativamente las exportaciones y los pocos productos que llegan, están a precios muy altos y son muy difíciles de conseguir.

Las empresas como bares, en este caso Giramundo, se han visto afectadas de modo significativo ya que se utilizan licores y destilados importados porque son los de mejor calidad y lo que los clientes quieren consumir. Hoy por hoy es muy difícil conseguir licores y destilados importados (son un ejemplo Jack Danniels, Jaggermaister, Vodkas y Rones, etc.) y los pocos que se

consiguen (es muy difícil conseguirlos y asegurar una continuidad de este tipo de bebidas para todos los fines de semana) están a precios excesivamente altos.

1.1.2. Factores económicos

Este tipo de factores son de vital importancia ya que son los que afectan a las relaciones de producción, distribución y consumo de las empresas. Juegan un papel fundamental ya que determinan la prosperidad y bienestar general de la economía, lo que afecta la capacidad de la empresa para obtener una apropiada tasa de rendimiento.

Como se ha visto, los mercados requieren poder de compra. Y éste depende de los factores económicos. Dentro de los más sobresalientes que afectan el contexto actual, se encuentran:

- Gastos actuales, precios, ahorros, deuda y disponibilidad de crédito.
- Crisis financiera mundial.
- Ciclo económico: según la posición en que se encuentre el ciclo económico la economía subirá o bajará.
- Evolución en los precios.
- Inflación creciente.
- Tipos de cambio.
- Cepo al dólar.
- Altas tasas de interés.

Actualmente frente a una creciente pérdida del valor adquisitivo del peso, así como de puestos de trabajo, caídas en las reservas del Banco Central y aumento del dólar blue existe una crisis financiera mundial que afectó a todos y generó grandes tasas de interés que dificultan la inversión. Además, los grandes índices de inflación que rondan el 30% generan altos costos internos que, sumados a la quita de los subsidios a los servicios básicos como luz y gas, repercuten negativamente en la rentabilidad de una empresa. (Factor, 2014)

El actual escenario económico es sumamente complejo y delicado, siendo uno de los principales problemas macroeconómicos a resolver en el corto plazo el aumento de la inflación.

Por último, hay que recordar que en estas crisis se genera un mayor consumo de productos de primera necesidad, reduciéndose en forma significativa el consumo de productos o servicios considerados de lujo o suntuarios, entre los que se encuentra Giramundo.

1.1.3. Factores sociales - culturales

Está constituido por las instituciones y otras fuerzas que afectan los valores básicos, las percepciones, las preferencias y las conductas de una sociedad. Este entorno entonces afecta a las necesidades y deseos de los consumidores.

Dentro de los principales se encuentran:

- Distribución de la renta.
- Movilidad social.
- Cambio en el estilo de vida.
- Actitud consumista.

En el caso de Giramundo, se ve afectada bastante por los últimos dos ítems, es decir por "cambio en el estilo de vida y actitud consumista".

En estos años, está cada vez más de moda la vida al aire libre como restaurantes, cafés, etc. Giramundo precisamente reúne este requisito y también otro que los consumidores buscan y valoran mucho últimamente que es la montaña.

Si bien estos factores afectan muy favorablemente al bar, también hay otros, como por ejemplo que la sociedad mendocina es cerrada a nuevas ideas y propuesta, que pueden afectar negativamente, pero es solo cuestión de tiempo para que los consumidores comiencen a percibir el valor del bar.

1.1.4. Factores tecnológicos

Son los derivados de los alcances científicos y son estimulados por las consecuencias económicas favorables del empleo de la tecnología como instrumento para competir.

Entre los principales se pueden encontrar:

- Madurez en las tecnologías convencionales.
- Desarrollo de nuevos productos.
- Software y tecnologías de gestión.
- Nivel de grado de obsolescencia.
- Velocidad de transmisión de tecnología.

Aunque éste es el factor que menos afecta a Giramundo, es uno de los que más se tiene en cuenta como oportunidad para mejorar, crecer y hacer lo más eficaz posible las gestiones de negocio.

Uno de los beneficios que se disfruta de este factor es el sistema operativo con el que se gestiona el bar. El software que ocupa el bar es Abacre Restaurante Point of Sale. Este programa

reúne todos los requisitos para optimizar la toma de pedidos, distribución de las mesas, cierre de facturas, todo tipo de estadísticas (estadísticas sobre consumos, compras y ventas), listados de stock, ranking de productos más vendidos, etc.

1.1.5. Conclusiones del análisis macro económico

Luego de realizar el análisis PEST y evaluar el entorno macro económico, se puede apreciar que se convivirá en un ambiente dentro de todo hostil, sumamente inestable con un alto grado de inflación, lo que trae acarreado inseguridad, incertidumbre y desconfianza.

Esto ve afectado no solo al consumidor que puede no animarse y ser más cauteloso al momento de consumir, sino que también afecta a la empresa en cuestión porque pone en duda todo tipo de inversión o decisión a mediano - largo plazo.

2. MICRO ENTORNO

El micro entorno está referido a aquellos factores que son en parte controlables por la empresa (gran diferencia con el macro entorno, en el que la empresa no puede controlar sus variables).

Son aquellas fuerzas cercanas a la empresa que influyen en su capacidad de satisfacer a los clientes, esto es: la empresa, los mercados de consumidores, los canales de marketing que utiliza, los competidores y sus públicos.

Los factores fundamentales que componen el micro entorno son:

2.1. Proveedores

Son aquellas organizaciones que nos proveen de los insumos necesarios para llevar adelante nuestro proyecto. Influyen de manera directa en la calidad de los productos o servicios de una empresa. Se debe identificar a aquellos que ofrezcan ventajas competitivas respecto de los productos o servicios que vamos a desarrollar. Para que una empresa tenga éxito en el mercado, es imprescindible tener una buena relación con sus proveedores, y así también poder tener cierto poder de negociación a la hora de determinar precios, modos de envío de mercancía, calidades y otras variables que inciden en el proceso de relación con los mismos.

A continuación se detallarán los proveedores con los que trabaja Giramundo:

- Proveedores de bebidas:

- DISTROBAR S.A.: Actividad: (F-150) venta al por mayor de bebidas alcohólicas (incluye la venta de aperitivos con alcohol, cerveza, fraccionamiento de alcohol, etc.). Dirección: Joaquín V González 687, A, Guaymallén (5519), Mendoza, Argentina.
- HAWAII S.A.: Venta al por Mayor de Cervezas (Marcas: Quilmes, Andes, Stella Artois) y Venta de Bebidas no alcohólicas (Marca: Pepsi Cola, Eco de los Andes). Dirección: Rawson 948, Roca y Alem, Godoy Cruz (5501), Mendoza, Argentina.
- ABC1: es una gran distribuidora de vinos.
- Proveedores de alimentos:
 - MUCHO GUSTO: distribuidor de alimentos (fiambres y embutidos, quesos, ahumados, lácteos, pastas y masas, helados, etc.). Dirección: Marcos Burgos 558, Las Heras – Mendoza.
 - MAKRO: cadena de tiendas de autoservicio de ventas al mayor de insumos comerciales. Nos provee todo lo que es: salsas, levadura, especias (orégano, ají molido, comino, sal, pimienta, etc.). Dirección: Rodríguez Peña 790 - Godoy Cruz, Mendoza.
- Proveedores de artículos de limpieza:
 - MAKRO: cadena de tiendas de autoservicio de ventas al mayor de insumos comerciales. Nos provee productos de limpieza como: químicos, trapos de piso, rejillas, balde y artículos varios como papel higiénico, lapiceras, etc. Dirección: Rodríguez Peña 790 - Godoy Cruz, Mendoza.
 - ARNALDO CHAPINI SRL: servilletas, descartables e insumos y sistema de higiene. Dirección: Remedios de Escalada 2760 – Guaymallén, Mendoza.
- Proveedores de bienes de uso:
 - DISTRIBUIDORA CUYANA: posee todo tipo de elemento tanto para la cocina como para la barra de bebidas, por ejemplo: cuchillos, tablas para cortar alimentos, vasos, morteros, tupper, etc. Dirección: Chacabuco 250 – Ciudad, Mendoza.
 - REPRESENTACIONES AGUILAR: aquí adquiriremos exprimidor para limones, horno pizzeria y freidora. Dirección: Av. San Martín 2570 – Ciudad, Mendoza.
 - HÍPER CERÁMICO: aquí compraremos las baldosas para servir las pizzas. Dirección: Av. Acceso Norte 6.5 KM - Las Heras, Mendoza.

2.2. Competencia

Se debe analizar la competencia más directa: aquellas empresas que ofrecen los mismos (o similares) productos o servicios y que se dirigen al mismo público. La tendencia es innovar, ofrecer algo distinto y que no haya sido desarrollado antes, atendiendo a las necesidades de los posibles consumidores finales.

Con respecto a Giramundo, este punto es difícil de evaluar ya que el mismo tendrá una temática distinta al resto de los bares ya instalados en Mendoza. De igual forma pasaré a mostrar los posibles competidores ya sea por una temática algo similar o una ubicación cercana:

- RUMBO PERDIDO BAR: Club nocturno y Bar Avenida San Martín 631, Godoy Cruz Mendoza. Estilo musical: salsa y cumbia colombiana. Abre: de jueves a sábado de 22:00 a 6:30 horas.
- LA BORDA: ruta 82 – KM 38, Cacheuta Mendoza. Servicios que ofrece: cervezas nacionales e importadas, barra de tragos, cocktails y gran variedad de pizzas, rabas y picadas. Estilo de música: variada, ningún género específico. Abre: Lunes a Jueves: 14:00 – 20:00. Viernes a Sábado: 14:00 – 4:00. Domingo: 14:00 – 20:00 horas.
- CLUB DEL RIEL: 5549, Cacheuta Luján, Mendoza, Argentina. Estilo de música: electrónica (en todas sus variedades). Abre: sábados 23:00 a 7:00 horas.

Los 3 bares están apuntados al mismo segmento, aproximadamente entre 24 – 40 años.

El primer bar (Rumbo Perdido) posee un estilo de música similar y el segundo y tercer bar (La Borda y el Club del Riel) están ubicados cerca de Giramundo.

2.3. Clientes

Se trata de determinar quiénes serán los clientes potenciales de la empresa. Pueden ser particulares (consumidores finales) o empresas. Sean del grupo que sean, es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto de los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra. La oferta de bares actualmente es bastante competitiva y por ello se debe tener en cuenta innovar siempre para que la propuesta que realizamos no pase de moda o su ciclo de vida sea demasiado corto. El cliente buscará una diferenciación y un estilo que no se pueda reproducir en otro recinto similar.

Giramundo solo permitirá el ingreso de hombres y mujeres mayores de 24 años. Se apunta a un público meta del segmento o clase C2. Esta es una clase Media – Alta.

2.4. Intermediarios

Solo serán necesarios si la empresa no va a vender directamente al cliente (distribuidores, minoristas, etc.). En este caso de Giramundo no serán necesarios.

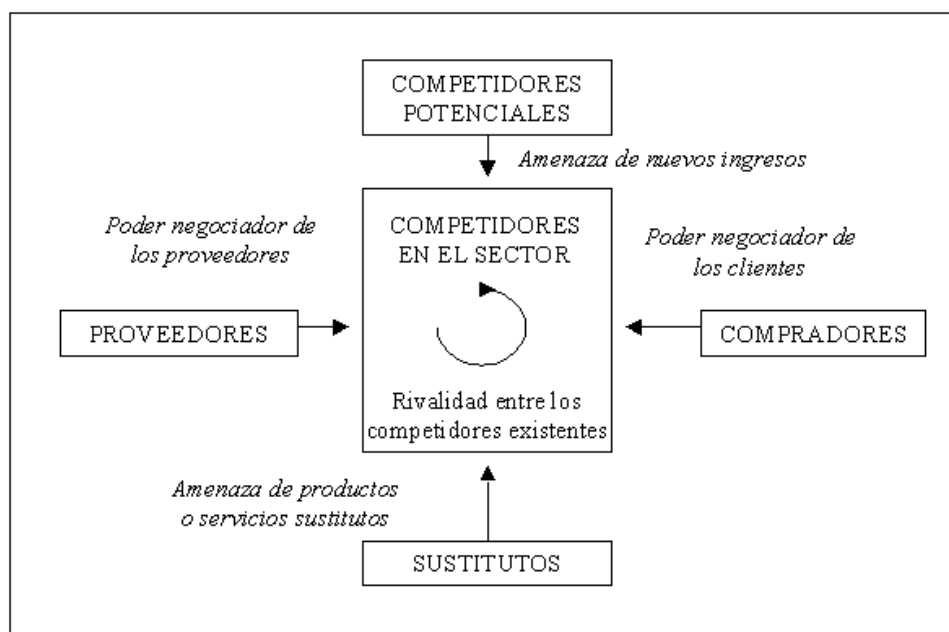
3. MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER

El análisis de las cinco fuerzas de Porter es un modelo estratégico y una herramienta de gestión que establece un marco para analizar el nivel de competencia dentro de una industria, y poder desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis permite ver cuán atractiva es esta industria en relación a oportunidades de inversión y rentabilidad.

Estas 5 fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la habilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad. Son las que delimitan precios, costos y requerimientos de inversión. (Archive, 2015)

Las cinco fuerzas relacionadas con los distintos factores de la industria, se pueden observar en el siguiente gráfico:

Gráfico 1: las 5 fuerzas de Porter.



Fuente: Cané, 2015.

Las cinco fuerzas competitivas -nuevos ingresos, amenaza de productos y / o servicios sustitutos, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores- determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector. Clasificar las fuerzas de esta manera, permite lograr un mejor análisis del entorno y en base a esto poder diseñar estrategias para poder hacer frente a las amenazas y aprovechar las oportunidades.

Después de esta introducción a las 5 fuerzas, se analizará cada una por separado, primero desarrollando la teoría o términos generales, para después analizarlas en el caso particular de Giramundo.

3.1.1. Rivalidad entre competidores

Generalmente es la fuerza más poderosa de todas, hace referencia a la rivalidad entre empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

La rivalidad define la rentabilidad de un sector, mientras menos competidores se encuentren en un sector, normalmente será más rentable y viceversa. El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Para determinar la rivalidad entre competidores, se analizan los siguientes factores:

- a) **CRECIMIENTO DE LA INDUSTRIA:** la intensidad de la Rivalidad será mayor cuando hay una baja tasa de crecimiento de la Industria ya que existen intentos agresivos para quitarse clientes unos a otros a través de disminución de precios y aumento de gastos de publicidad, así cada competidor trata de buscar la mayor participación posible en el Mercado.
Crecimiento lento del sector. Esto hace que las empresas que buscan expandirse lo puedan hacer sólo a través de mejorar su participación en dicho sector.
En el caso de los bares nocturnos, existe una gran rivalidad, permanentemente surgen bares nuevos con nueva ideas creativas. La diferenciación cumplirá un rol sumamente importante para cautivar a la mayor parte del mercado.
- b) **CONCENTRACIÓN Y EQUILIBRIO ENTRE LOS COMPETIDORES:** la rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores. Mientras mayor sea la cantidad de competidores, mayor es la probabilidad de acciones estratégicas y si los rivales están en igualdad de condiciones, resulta más difícil que algunas dominen el mercado. Hay una relación entre el número de empresas existentes y el precio de sus productos. En mercados de dominio de una empresa, ésta tiene libertad para la fijación de precios. En el caso de mercados liderados por mayor cantidad de empresas, la competencia en precios queda limitada a acuerdos de "precios paralelos" entre estas empresas.
Los bares de Mendoza cuentan con bastantes competidores. La pelea por los precios es continua y se tiene que prestar suma atención a acciones estratégicas como campañas de publicidad y promoción.
- c) **DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS Y COSTOS DE CAMBIO:** cuando los clientes no perciben diferencias en el producto o servicio y si son de primera necesidad, su elección está basada

principalmente en el precio y si los clientes encuentran un producto o servicio diferente, que cumple con sus necesidades con seguridad lo comprarán y crearán relaciones de larga duración. Por otro lado, el efecto de los costos cambiantes se puede asociar al costo de oportunidad, teniendo en cuenta que cuanto más bajo sea el costo por cambiar de producto o servicio, más fácil será para los competidores atraer a los clientes.

Con respecto a los productos que ofrece Giramundo (tragos y comida), son bastantes similares con los de la competencia, pero la diferencia se marcará en el "cómo" se prestarán este tipo de productos. Mucho hincapié en la capacitación del personal, ambiente del bar, música, etc.

- d) **COSTOS FIJOS ELEVADOS:** los costos constituyen una parte importante del costo total, las empresas tratarán de utilizar el máximo posible de su capacidad productiva. Sin embargo cuando las empresas emplean toda su capacidad productiva, toda la industria se ve afectada por un exceso de capacidad, que se refleja en una disminución de precios acentuando aun más la competencia.

Para Giramundo, los costos fijos no representan un inconveniente, ya que son bajos. Por un lado está el alquiler del lugar que ronda los \$13.000, y por otro lado los sueldos tampoco representan una gran carga ya que el personal es acotado.

- e) **BARRERAS DE SALIDA:** son los costos que tendría que afrontar una empresa a su salida del sector, por lo que podrían impedirlo. La rivalidad se intensifica en la medida en que sean más peligroso salir del sector. Los factores emocionales, económicos y estratégicos llevan a que muchos competidores continúen en el mercado a pesar de estar enfrentando situaciones difíciles y rendimientos negativos. Estas barreras regularmente están representadas por la renuncia de la Administración, por tomar decisiones de salida por motivos como: temor por la propia carrera, orgullo, lealtad hacia los empleados, tenencias poco liquidables (como activos altamente especializados con pequeño valor de liquidación), integraciones estratégicas (entre unidades de negocio y otras en la compañía en términos de imagen, capacidad comercial, acceso a mercados financieros), compromisos a largo plazo con clientes o proveedores y restricciones legales y sociales (como la negativa del gobierno a decisiones de salida, debido a la pérdida de puestos de trabajo, a efectos económicos regionales o a la falta de producción en algún área que sea estratégica).

En la actualidad Giramundo no presenta barreras de salida porque aun no se ha constituido como negocio.

- f) **BARRERAS DE ENTRADA:** son todos aquellos obstáculos que surgen en el camino de una firma que quiere ingresar en un nuevo mercado.

Para Giramundo, no existen muchas barreras de entrada al mercado. Quienes cuenten con capital suficiente pueden comenzar a comprar y llevar en marcha el negocio sin problema. (Porter, 1995)

3.1.2. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial a la industria de empresas que producen o venden el mismo tipo de producto con el fin de obtener una participación en el Mercado.

Cuando las empresas pueden ingresar fácilmente a una industria, la intensidad de la competencia aumenta; sin embargo, ingresar a un mercado no suele ser algo sencillo debido a la existencia de barreras de entrada.

A continuación se detallarán dichas barreras:

- a) **ECONOMÍAS DE ESCALA:** Hace referencia a las reducciones en el costo unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de recursos aumentan. La base de las economías de escala es hacer las cosas de manera eficiente. Las fuentes más comunes de economías de escala se basan en las compras (compra al por mayor de materiales a través de contratos a largo plazo), de dirección (aumento de la especialización de los directivos), instalaciones (el coste instalación y mantenimiento de la maquinaria es el mismo si la utilizamos al 60% de su capacidad que al 90%), financieros (pago de menores interés de los préstamos de los bancos y tener acceso a una gama más amplia de instrumentos financieros), marketing (repartir el coste de la publicidad en mayor número de productos vendidos) y tecnológico (tomando ventaja de los rendimientos a escala en la función de producción)
- b) **REQUISITOS DE CAPITAL:** Corresponde a los requerimientos en recursos financieros para competir en la industria. Estos requerimientos están asociados con los recursos para: infraestructura, equipos, capital de trabajo, promoción y las reservas para cubrir posibles pérdidas entre otros. La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir, crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad agresiva o en investigación y desarrollo.
- c) **DESVENTAJAS DE COSTOS, INDEPENDIEMENTE DE LA ESCALA:** Se presenta cuando las empresas constituidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser igualadas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre proveedores, la ubicación geográfica, los subsidios del gobierno y la curva de experiencia.
- d) **POLÍTICA GUBERNAMENTAL:** Las regulaciones del gobierno puede limitar y en algunos casos impedir el ingreso a la industria al exigir licencias, permisos, limitaciones en cuanto a la composición de las materias primas, normas del medio ambiente, normas de producto y de calidad y restricciones comerciales internacionales.
- e) **DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO:** esta barrera está basada en que se crea una percepción del producto por parte del consumidor que lo diferencie claramente de los de la competencia, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente o por ser el primero en el sector.

- f) **ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Las nuevas empresas tienen que asegurar la distribución de su producto y deben convencer a los distribuidores y comerciantes actuales a que acepten sus productos o servicios mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, al igual que comprometerse en mayores esfuerzos de promoción, lo que puede conducir a una reducción de las utilidades de la empresa entrante. Mientras más restringidos tengan los productores establecidos los canales de distribución, más difícil será el ingreso.

Para Giramundo, como se mencionó anteriormente (apartado "Rivalidad entre competidores"), las barreras de entrada son bajas.

Dentro de las 6 barreras que se mencionaron, se podría decir que la principal barrera de entrada es la barrera de Requisitos de Capital.

En cuanto a las economías de escala, Giramundo no se ve afectado directamente ya que se ve aplicada normalmente a empresas que se dedican a la producción y fabricación.

Los canales de Distribución para Giramundo no presentan inconvenientes ya que se vende directamente al cliente sin intermediarios.

Respecto a la diferenciación del producto y desventajas de costos, independientemente de la escala, Mendoza al no poseer bares con las mismas características o temática de Giramundo, representa una verdadera amenaza para el ingreso de competidores potenciales, ya que si el negocio y propuesta marcha bien, hay bastantes probabilidades que surjan bares nuevos para competir.

Para concluir con las barreras, las políticas gubernamentales no presentan inconvenientes ya que no hay alguna ley o decreto que regule o impida comenzar a trabajar en dicha actividad.

3.1.3. Amenaza de entrada de nuevos productos sustitutos

"Dos bienes son sustitutos si uno de ellos puede sustituir al otro debido a un cambio de circunstancias". (Nicholson, 1997, p. 113)

Hace referencia al ingreso potencial de empresas que producen o venden productos alternativos a los de la industria. La disponibilidad de sustitutos genera que el cliente este continuamente comparando calidad, precio y desempeño esperado frente a los costos cambiantes.

Los productos sustitutos reducen la rentabilidad debido a que las empresas tienen que protegerse bajando los precios de sus productos para así llamar la atención del público.

Los productos sustitutos suelen ingresar fácilmente a una industria cuando:

- Los precios de los productos sustitutos son bajos o menores que los de los productos existentes.
- Existe poca publicidad de productos existentes.
- Hay poca lealtad en los consumidores.

- El costo de cambiar de un producto a otro sustituto es bajo para los consumidores.

El análisis de la amenaza de ingreso de productos sustitutos nos permite formular estrategias destinadas a impedir el ingreso de empresas que produzcan o vendan estos productos o, en todo caso, estrategias que nos permitan competir con ellas.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Aumentar la calidad de los productos.
- Reducir los precios.
- Aumentar los canales de ventas.
- Aumentar la publicidad.
- Aumentar las promociones de ventas.

Para Giramundo y el sector en el que estará inserto, lo que más influencia a los consumidores a la hora de elegir productos sustitutos es la utilización de buenas marcas de los productos que se ofrecen. Para ello, Giramundo incurrirá en un aumento de sus costos para así mantener y ofrecer las mejores marcas de sus productos, pero a la vez, el incremento de costos se verá recompensado ganando y manteniendo sus clientes.

Dentro de los productos sustitutos se pueden ver:

- Boliche –Discoteca
- Restaurante
- Bodegas
- Hoteles: este es el ejemplo de Hoteles como Huentala, Hotel Intercontinental y Hotel MOD que en sus Cavas realizan fiestas con un menú gastronómico, bandas en vivo y DJ invitados.

3.1.4. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores en una industria puede ser fuerte o débil dependiendo de las condiciones del mercado en la industria del proveedor y la importancia del producto que ofrece. Por lo general, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su poder de negociación, ya que al no haber tanta oferta de materias primas, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios y ser menos concesivos. También los proveedores tienen un poder en el mercado cuando los artículos ofrecidos escasean y los clientes generan una gran demanda por obtenerlos, llevando a los clientes a una postura de negociación más débil, siempre que no existan buenos sustitutos y que el costo de cambio sea elevado. El poder de negociación del proveedor disminuye cuando los bienes y servicios ofrecidos son comunes y existen sustitutos.

El análisis del poder de negociación de los proveedores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así lograr mejores condiciones o un mayor control sobre ellos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Adquirir a los proveedores.
- Producir las materias primas que uno necesita.
- Realizar alianzas estratégicas con los proveedores que permitan, por ejemplo, reducir los costos de ambas partes.

Los productos empleados en el sector de los bares, utilizan los mismos proveedores ya que el producto que ofrecen al consumidor es el mismo y lo que varía es la marca y el lugar donde lo consume, en resumen, la manera de dirigirse al público. Por lo que la importancia de los proveedores es grande en este sector a la hora de elegir y seleccionar el precio del producto para que haya una buena distribución y aportación del mismo.

Tampoco existe ningún insumo importante para Giramundo que se pueda encontrar a la venta en un solo proveedor.

3.1.5. Poder de negociación de los compradores

Hace referencia al poder con que cuentan los consumidores o compradores de la industria para obtener buenos precios y condiciones.

Cualquiera sea la industria, lo usual es que los compradores siempre tengan un mayor poder de negociación frente a los vendedores; sin embargo, este poder suele presentar diferentes grados dependiendo del mercado.

Por lo general, mientras menor cantidad de compradores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, éstos pueden reclamar por precios más bajos y mejores condiciones.

Pero además de la cantidad de compradores que existan en la industria, el poder de negociación de éstos también tiende a aumentar cuando:

- No hay diferenciación en los productos.
- Los consumidores compran en volumen.
- Los consumidores pueden fácilmente cambiarse a marcas competidoras o a productos sustitutos.
- Los consumidores están bien informados acerca de los productos, precios y costos de los vendedores.
- Los vendedores enfrentan una reducción en la demanda.

El análisis del poder de negociación de los consumidores nos permite formular estrategias destinadas a reducir su poder de negociación, y así captar un mayor número de clientes u obtener una mayor lealtad de éstos.

Algunos ejemplos de estas estrategias son:

- Buscar una diferenciación en los productos.
- Ofrecer mayores servicios de postventa.
- Ofrecer mayores y mejores garantías.
- Aumentar las promociones de ventas.
- Aumentar la comunicación con el cliente.

En este sector los clientes tienen gran importancia a la hora de que una empresa de este sector permanezca. Son ellos los que exigen, y por lo tanto quieren conseguir un bar que ellos vean que satisfaga sus necesidades y mucho mejor que a la vez puedan sentirse a gusto.

Esto hace que la empresa vea la capacidad de atraer o a su vez adquirir una clientela que le sirve para seguir en el sector, obteniendo y superando todas sus metas. Todo ello acarrea que el cliente tiene una gran influencia para forzar la competencia entre las empresas de este sector exigiendo calidad en sus productos, en el servicio, bajadas de precios, promociones (por ejemplo 2x1 en tragos), etc.

Al haber tantos, los dueños de los bares tienen que recurrir a la inventiva para conseguir atraer a la clientela, y eso se consigue con unos nombres curiosos, que al pasar por el lado te llamen la atención. Lo malo es que por lo mismo, porque hay tantos, muchos se repiten. En una misma calle se pueden encontrar varios bares, lo que quiere decir varias opciones para escoger.

3.1.6. Conclusiones del análisis del micro entorno

En cuanto a la entrada al sector, no será muy difícil ingresar; es decir, aquellos que quieran comenzar con la apertura de un bar no tendrán grandes inconvenientes para hacerlo.

Los clientes sí tienen más poder al poder elegir dónde comprar ya que hay grandes cantidades de bares (aunque con muy variados estilos y ofertas entre ellos) y la competencia ofrece promociones de venta y baja los precios para subsistir. En este aspecto, se debe tener en cuenta a la hora de abrir un nuevo local cómo atraer a los clientes y lograr una alta fidelización.

4. ANÁLISIS DE MERCADO

La definición y estudio del mercado al que el bar dirigirá su oferta de servicio de bebidas y comida es uno de los apartados fundamentales del proyecto, debiendo ser objeto de especial atención.

Según Kotler y Armstrong (2008), autores del libro "Fundamentos de Marketing", consideran que un mercado meta *"consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir"*. Este segmento de mercado será al cual la empresa dirija su programa de Marketing.

Además Kotler agrega que el mercado disponible calificado es el conjunto de consumidores que tiene interés, ingresos, acceso y cualidades que concuerdan con la oferta del mercado en particular.

Mientras una empresa u organización no lo defina claramente, no podrá tomar decisiones congruentes en cuanto a los productos que ofrecerá, los canales de distribución que empleará, las herramientas de promoción que utilizará y el precio que planteará al mercado, lo cual es decisivo para que una organización haga una "oferta atractiva" en el mercado.

A la tarea de dividir el mercado en grupos con características homogéneas, se le conoce con el nombre de "segmentación del mercado"; el cual, se constituye en una herramienta estratégica de la mercadotecnia para dirigir con mayor precisión los esfuerzos, además de optimizar los recursos y lograr mejores resultados.

La segmentación, junto con la determinación del mercado meta y el posicionamiento, constituirán las 3 herramientas para determinar a qué segmento del mercado la empresa atacará.

A continuación se describirán y analizarán las tres herramientas:

Figura 1: diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente.



Fuente: "Fundamentos de Marketing" de Kotler y Armstrong (2008).

Segmentación del mercado

Como ya dijimos, la segmentación constituye una de las herramientas estratégicas de Marketing para identificar y seleccionar los segmentos a los que se quiere atacar.

La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos y que podrían requerir estrategias o mezclas de marketing distintas.

Todos estos esfuerzos se llevan a cabo para que las empresas puedan llegar de manera más eficiente con productos y servicios adaptados a sus necesidades particulares.

Una buena segmentación debe tener como resultado subgrupos o segmentos de mercado con las siguientes características:

1. SER INTRÍNSECAMENTE HOMOGÉNEOS (SIMILARES). Los consumidores del segmento deben de ser lo más semejantes posible respecto de sus probables respuestas ante las variables de la mezcla de marketing y sus dimensiones de segmentación.
2. HETEROGÉNEOS ENTRE SÍ. Los consumidores de varios segmentos deben ser lo más distintos posible respecto a su respuesta probable ante las variables de la mezcla de marketing.
3. BASTANTE GRANDES. Para poder garantizar la rentabilidad del segmento.
4. OPERACIONALES. Para identificar a los clientes y escoger las variables de la mezcla de marketing. Se debe de incluir la dimensión demográfica para poder tomar decisiones referentes a la plaza y la promoción.

Esto acarrea los siguientes beneficios:

- La empresa crea una oferta de producto o servicio más afinada y pone el precio apropiado para el público objetivo.
- La selección de canales de distribución y de comunicación se facilita en mucho.
- La empresa enfrenta menos competidores en un segmento específico.
- Se generan nuevas oportunidades de crecimiento y la empresa obtiene una ventaja competitiva considerable.

4.1.1. Bases para segmentar un mercado

Actualmente existen docenas de formas en las que un mercado puede segmentarse y los segmentos que se eligen dependerán de la empresa y de los productos o servicios que ofrece. Básicamente, la segmentación se trata de identificar grupos específicos de personas con base en características comunes.

(1) TIPOS DE SEGMENTACIÓN

- **DEMOGRÁFICA:** divide el mercado en distintos grupos en base a variables tales como sexo, edad, tamaño de la familia, su ciclo de vida, la renta, la ocupación, la educación, la raza y la nacionalidad, que constituyen la base más popular para diferenciar grupos de consumidores. Esta segmentación es una de las variables más usadas ya que los deseos, las preferencias y nivel de uso de los clientes son los factores más fáciles de medir e importantes para segmentar y elaborar estrategias.
- **GEOGRÁFICA:** divide al mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, etc. El análisis geográfico es un medio relativamente sencillo de segmentar un mercado, por ello, con frecuencia es una de las primeras variables de segmentación consideradas por una empresa.
- **PSICOGRÁFICA:** esta forma de segmentación no se explica en medidas cuantitativas de clara definición: se ocupa del comportamiento de las personas, de sus modos de vida, clase social o personalidad.
- **CONDUCTUAL:** se refiere al comportamiento relacionado con el producto, utiliza variables como los beneficios deseados de un producto y la tasa a la que el consumidor utiliza el producto. Agrupa a los compradores en grupos, con base a sus conocimientos sobre los productos y sus actitudes hacia los mismos.

(2) PARA GIRAMUNDO

Criterio demográfico:

El criterio de segmentación está dirigido a las personas comprendidas entre los rangos de edades [24-44] años. Se apunta a una clase alta – media (C2).

Criterio psicológico:

El proyecto se dirige a las personas que tienen una personalidad extrovertida, los cuales son modernos en su consumo, forma de pensar, muestran aceptación hacia los productos novedosos, su vida está orientada hacia las relaciones sociales y gustan reunirse en sitios de moda.

Criterio geográfico:

Residentes de la ciudad de Mendoza de los departamentos: Capital, Guaymallén, Godoy Cruz y Lujan.

4.1.2. Determinación del mercado meta

Si bien la segmentación de Mercado es uno de los pasos más importantes y en el cual se ven a los segmentos en los que el negocio tendrá mayores posibilidades, en la determinación del

Mercado Meta se procederá a evaluar los segmentos a los que se atenderá.

Se evalúa qué tan atractivo es cada segmento de mercado y luego se selecciona uno o más segmentos en los que se ingresará.

Para Giramundo el segmento que se selecciona como ya se dijo, está constituido por jóvenes de ambos sexos entre 24 y 44 años de edad, que son quienes representan la mayor demanda de estos servicios.

4.1.3. Posicionamiento

El posicionamiento consiste en ocupar un lugar determinado en la mente del cliente potencial. El posicionamiento nos lleva a definir la forma en que esperamos que sea percibido nuestro producto o servicio en la mente de un consumidor o cliente. Los clientes escogen aquellos productos y servicios que le proporcionen el más alto valor, y en la medida en que la empresa logre ofrecer este valor, obtiene una ventaja competitiva.

Giramundo busca lograr un posicionamiento en la mente del consumidor como:

- Bar con un estilo único que no se encuentra en otros bares de la provincia mendocina.
- Lugar y ambiente distinto.
- Diversión, recreación, esparcimiento.
- Buenas energías, calidez, predisposición y buena atención hacia el cliente por parte del personal.
- Productos y servicio de excelente calidad.

5. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil realizar un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación estratégica de una empresa y definir cursos de acción. Es un cuadro de situación que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y que permite trazar cursos de acción sobre la base de un diagnóstico tanto interno como externo. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia.

“Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa.

Fortalezas:

- ¿Qué cosas son las que la empresa hace muy bien, mejor que muchos otros?
- ¿La empresa es fuerte en el mercado o en el segmento al que apunta? ¿Por qué?
- ¿El equipo de gente está comprometido con la empresa y con la visión a futuro?

Debilidades:

- ¿Qué cosas son las que la empresa no hace bien, incluso peor que otros?
- ¿Cuáles son las razones detrás de los problemas existentes?
- ¿Los defectos vienen de la mano de insuficientes recursos o de una mala asignación de los mismos?

Oportunidades:

- ¿El mercado en el que opera la empresa está en crecimiento?
- ¿Los productos o servicios satisfacen tendencias de consumo, o podrían adaptarse para hacerlo?
- ¿Existen nuevas tecnologías o cambios que se puedan aprovechar?

Amenazas:

- ¿Qué cosas hacen los competidores de mejor forma?
- ¿Qué obstáculos legales, impositivos o normativos enfrenta el negocio?
- ¿Existen nuevas tecnologías o modas de consumo que amenacen el futuro de los productos o servicios?" (Zikmund, 2003)

5.1. Análisis FODA

Con un análisis FODA se busca detectar y aprovechar las oportunidades particulares para un negocio en un momento dado, eludiendo sus amenazas, mediante un buen uso de sus fortalezas y una neutralización de sus debilidades.

Como muchas herramientas de análisis empresarial, el análisis FODA no brinda resultados concluyentes, sino que ofrece información de diagnóstico para apuntalar la toma de decisiones. (Apuntes de clases de la cátedra Investigación de Mercados, FCE, UNCuyo 2013).

Fortalezas:

- Ubicación: contamos con una ubicación del local "única". Se encuentra en el medio de la montaña, lejos de la ciudad, rodeado de árboles, hermosa vista y en donde se puede apreciar de manera increíble el cielo, las estrellas y la luna.

- Contamos con vasta experiencia en el rubro debido a que he desarrollado esta actividad por varios años. Gracias a esto, contamos con una gran cantidad de contactos, como proveedores, personal para trabajar, relaciones públicas, etc.
- Contamos con la mayoría del personal, todos altamente capacitados y con conocimiento de la actividad.
- Ya contamos con diferentes equipos que nos entregan los proveedores en concesión, como por ejemplo: heladeras verticales para cerveza, freezer, barra para tragos, mesas y sillas.
- Nuestros precios serán competitivos en función de la calidad y de la competencia.
- Contamos además con un gran sistema informático, que es muy eficiente para atender el bar y para llevar el stock/inventario.
- Contamos con un estilo de música que no se encuentra en ningún tipo de bar del Gran Mendoza. Esto se debe a la gran experiencia y capacidad de nuestro DJ que ha viajado por todo el mundo recolectando distintos tipos de música (los estilos musicales son: Reggae, Cumbia Colombiana, Rumba y Mambo en su mayoría).
- Inexistencia de competencia directa: Giramundo es innovador en este estilo y calidad de servicio que ofrece.

Oportunidades:

- Creciente tendencia por el consumo de Resto – Bar. Esta tendencia viene registrándose en los últimos años y ocupa un espacio importante en las preferencias y gustos de la gente.
- Tendencia de los consumidores a buscar lugares cada vez más alejados de la ciudad (como es el ejemplo de Cacheuta).
- Debido a las jornadas agobiantes por el calor, la gente busca también por este motivo concurrir a lugares más frescos y tranquilos.
- La realización de eventos culturales, así también como feriados, nos ayuda mucho para incrementar el número de nuestros clientes potenciales debido a que ellos gustan conocer la montaña.
- El bar se encuentra a muy pocos metros de las "Termas de Cachueta". Los clientes que salen de ahí, muchas veces buscan un lugar donde poder sentarse, comer tranquilos, escuchar música y disfrutar de la montaña. Esto es una gran oportunidad para nosotros si la sabemos aprovechar.

Debilidades:

- Así como es una ventaja la ubicación del lugar, también puede llegar a ser considerado como una debilidad ya que es muy lejos de la ciudad (se encuentra a 45 kilómetros del kilómetro 0 - Garibaldi y San Martín – Ciudad).

- Falta de liquidez para afrontar la totalidad de los gastos.
- Insertar un concepto de bar que es nuevo en el Mercado: si bien las encuestas realizadas arrojaron un porcentaje positivo, aun así se corren riesgos por la aceptación del nuevo concepto innovador que ofrece Giramundo.

Amenazas:

- Inseguridad: debido al alto número de delincuencia actual (si bien cerca se encuentra un destacamento policial).
- Corte a las importaciones: en este punto me detengo y hago gran hincapié debido a que la mayoría de las bebidas de Giramundo son importadas. Muchas veces los proveedores no cuentan con este tipo de mercadería por las medidas del Gobierno de cortar las importaciones. Esto lleva a que cuando los proveedores nos comunican que tienen mercadería, se tiene que comprar de más (sobre-stockamiento), y muchas veces no se dispone del dinero (liquidez) de forma inmediata para cancelar la totalidad de las deudas y también puede traer aparejado problemas de sobre stock como por ejemplo vencimientos, roturas, falta de espacio físico para guardar las bebidas, deterioro de envases y o etiquetas, etc.
- Inestabilidad económica: debido también a las medidas tomadas para la economía, muchas veces se tienen grandes aumentos de los precios de los productos, lo que no lleva a no comprar mercaderías y esperar hasta que se estabilicen los precios para poder adquirirlas.
- Crecimiento de la competencia: si bien no es un lugar poblado de bares, en este último año, varios bares han abierto cerca de la ubicación del bar.

5.2. Matriz FODA

Matriz 1

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS F1: UBICACIÓN F2: personal calificado F3: precios competitivos en función a la calidad y competencia F4: diferenciación en género musical F5: sistema informático para control de inventario F6: inexistencia de competencia directa	DEBILIDADES D1: falta de liquidez D2: ubicación lejana D3: concepto nuevo en el Mercado D4: no llega el transporte público
OPORTUNIDADES O1: creciente tendencia por el consumo de "Resto – Bar" O2: tendencia de los consumidores a buscar lugares más alejados O3: temperaturas agobiantes O4: crecimiento del sector turístico en Cacheuta	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar público objetivo - Convenio con Empresas y participación en eventos sociales - Se debe generar expectativa de calidad para atraer la atención de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> - Otorgar productos y servicios acordes con la Actualidad y necesidad del cliente - Lograr posicionar la marca en el mercado meta - Aprovechar que la ubicación es lejana y transformar la debilidad en una oportunidad
AMENAZAS A1: INSEGURIDAD A2: CORTE A IMPORTACIONES A3: inestabilidad económica A4: crecimiento competencia	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar sistemas de seguridad para empresa y clientes. - Desarrollar una campaña de publicidad que permita tener el interés necesario para los clientes y de esta manera se pueda alcanzar un crecimiento de las ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelizar público objetivo (cercanía e intimidad con el cliente) - Implementar un servicio de calidad en el cual se tenga una buena atención y además un ambiente agradable. - Lograr acuerdos con proveedores que nos permita comprar gran cantidad de mercadería cuando hay, y además acordar una forma de pago que beneficie a ambas partes (teniendo en cuenta las necesidades y limitaciones)

Fuente: elaboración propia.

CAPÍTULO III

ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA

El éxito de un negocio depende en gran parte de la existencia y el tamaño del mercado para el producto o servicio que se ofrece.

En este punto se hace especial hincapié, ya que es un factor fundamental a determinar debido a la distancia en la que se encuentra el bar. Se debe realizar una correcta evaluación y estimación de la Demanda para ver si es conveniente (Rentabilidad) la constitución de dicho bar.

El mercado, aun no siendo algo real y palpable sino un concepto que engloba a los que podrían ser clientes de la empresa, puede calcularse a través de diversas técnicas.

La estimación de la demanda de Giramundo constará de cuatro pasos: (buenosnegocios.com, 2013)

- Cálculo de la demanda primaria.
- Conocer los datos demográficos.
- Utilizar herramientas (encuesta).
- Interpretar resultados.

Primero se desarrollará la teoría de cómo se calcula la demanda y luego se aplicará para Giramundo.

Por lo tanto:

1. CÁLCULO DE LA DEMANDA PRIMARIA

La demanda primaria es el tamaño del mercado para una categoría de producto. En general, es la que interesa dimensionar en primer lugar a quien inicia un nuevo negocio. Por ejemplo, luego de identificar el segmento al que se dirigirá, alguien interesado en poner una cancha de fútbol cinco en una zona residencial va a necesitar conocer la cantidad de varones de entre 15 y 45 años en un radio de 5 /10 km, y el dueño de una fotocopiadora querrá conocer la cantidad de alumnos en las escuelas aledañas. Es decir, en este primer paso es vital establecer tres datos:

- Quiénes son los clientes potenciales.
- Dónde están ubicados.
- Cuánto gastan en promedio en el producto en cuestión.

Hay que recordar que de la calidad de estos datos, depende en gran parte la precisión de la información de mercado.

2. CONOCER DATOS DEMOGRÁFICOS

Una vez establecido el perfil del consumidor y determinado el área donde se encuentra, hace falta obtener o estimar los datos demográficos correspondientes. Las primeras fuentes son:

- Datos de los censos publicados.
- Los informes de secretarías locales y nacionales (de turismo, industria, comercio, etc.).
- Los emitidos por diferentes cámaras y asociaciones.

Muchas veces, estos datos resultan obsoletos o demasiado generales, y hay que apelar al buen criterio para hacer una estimación sólida.

3. UTILIZAR HERRAMIENTAS

Para el estudio y estimación de la demanda de Giramundo, se confeccionó una encuesta.

La misma (la cual se mostrará al final de este capítulo) se realizó en bares de la ciudad de Mendoza para ver qué piensa la gente sobre la idea de abrir un bar que quede tan alejado de la ciudad. Los resultados fueron completamente optimistas y positivos. Arrojaron que el 92% de las personas que salen por lo menos entre 1 y 3 veces por semana, ya sea a tomar algo, comer o bailar, les encantaría y estarían dispuestas a ir a un bar que quede en Cacheuta.

La encuesta fue realizada a 145 personas.

4. INTERPRETAR LOS RESULTADOS

Los datos surgidos del cálculo general del mercado son el punto de partida para un análisis particular que debe tener en cuenta los planes y expectativas de quien realiza la estimación. Conocer el tamaño aproximado del mercado en el que va a ofrecer su servicio asegura que el

negocio es potencialmente rentable y que tiene oportunidad de crecimiento a corto, mediano y largo plazo.

5. ANÁLISIS PARA GIRAMUNDO

Una vez que ya se explicó el modo de estimar la demanda, se desarrollará la estimación para Giramundo:

La oferta de Giramundo, se dirige a las personas que tienen una personalidad extrovertida y pertenecen a grupos sociales modernos en su consumo forma de pensar y muestran aceptación hacia los productos novedosos y su vida está orientada hacia las relaciones sociales y gustan reunirse en sitios de moda.

Para estimar la demanda de Giramundo bar, es necesario antes determinar el "mercado proyectado", es decir que primero se determinara el mercado potencial, segundo el mercado disponible y por último el mercado efectivo.

5.1. Mercado potencial

Para determinar el mercado potencial, se segmentó a la población total de Mendoza (1.741.610 habitantes según información brindada por censo nacional 2010) según los departamentos a los cuales se pretende que llegue la oferta: (INDEC, 2010) Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*

Tabla 1

Departamentos	
Capital	114.882
Guaymallén	280.880
Godoy Cruz	189.578
Lujan	<u>124.418</u>
	709.758

Luego de esta segmentación, resulta que el mercado potencial se disminuyó a 709.758 personas (es decir que el 41% de la población total de Mendoza).

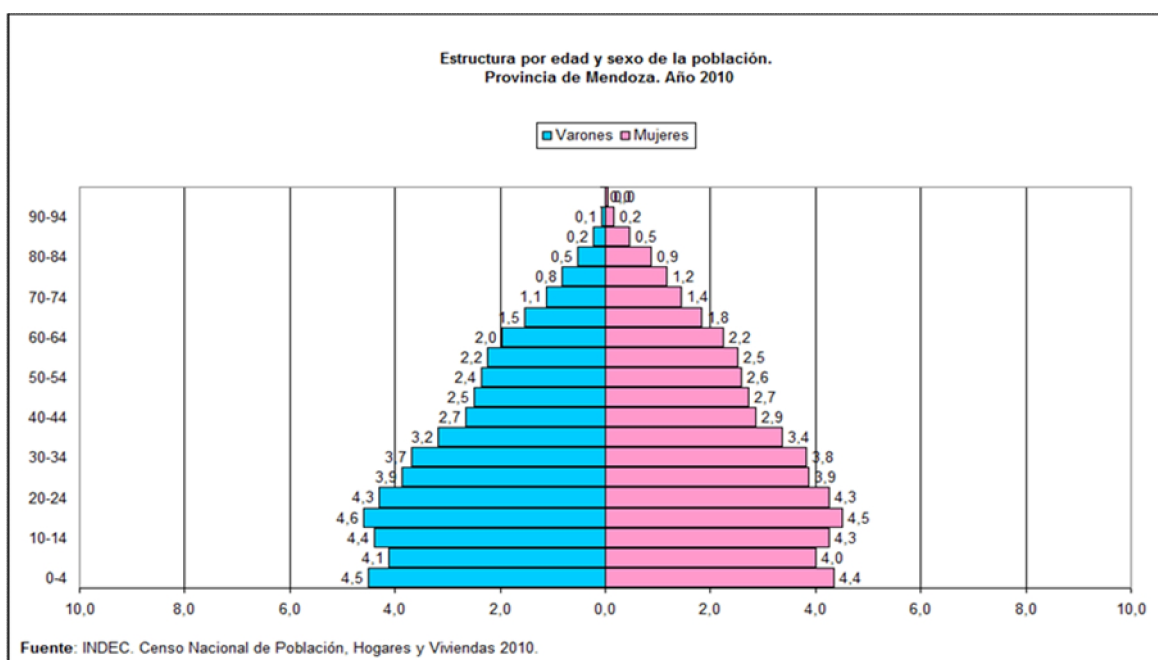
A su vez (tal como muestra el cuadro de la estructura de la población según sexo y edades) se diferencia el mercado potencial entre hombres y mujeres.

Tabla 2

Según Pirámide de población: estructura por edad y sexo. Provincia de Mendoza. Año 2010:

	En porcentaje	En personas
Hombres representan:	47,8%	339.264
Mujeres representan:	52,2%	370.494

Gráfico 2: estructura por edad y sexo de la Provincia de Mendoza, año 2010.



Fuente: Mendoza Cuyo, 2015.

5.2. Mercado disponible

De este 41%, que representa los departamentos a los que llegará la oferta, se quiere apuntar solo a un público que tenga un rango etario entre los 24 y 44 años. Este rango de edad (según información oficial del INDEC, Censo Nacional de población, hogares y viviendas 2010) representa:

Tabla 3: mercado disponible.

Personas entre 24 y 44 años*:

	En porcentaje	En personas
Hombres	19,1%	64.799
Mujeres	20,7%	76.692

*Datos obtenidos por Censo nacional 2010, pirámide de población.

Esta segmentación, reduce a la población a la cual se quiere apuntar, a un total de 141.492 personas.

5.3. Mercado efectivo

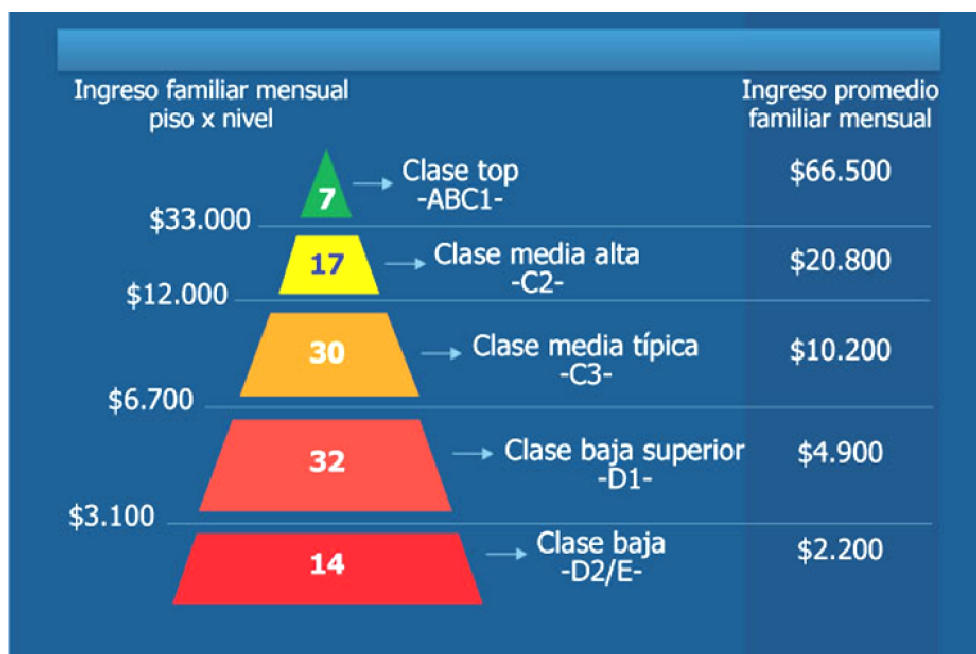
Por último, el mercado efectivo estará conformado por dos segmentaciones.

La primera es por el Índice de NSE (Nivel Socio Económico de Argentina), en donde se establece que la clase a la cual será destinada la oferta de Giramundo, será la clase Media – Alta o también llamada segmento C2.

Estos datos fueron proporcionados por la Asociación Argentina de Marketing (AAM) y la Cámara de Control y Medición de Audiencia (CCMA) y establecen que este tipo de segmento constituye el 17% de la población actual para el año 2015.

5.4. Pirámide social

Gráfico 3: segmentación según Índice de NSE (Nivel Socio Económico de Argentina).



Fuente: Nexofin, 2015.

Por lo que resulta entonces:

	En porcentaje	En personas
Clase Media Alta (C2):	17%	24.054²

Y para terminar de estimar la demanda para Giramundo, el segundo criterio para determinar el mercado efectivo, resulta de la encuesta realizada a la gente. En donde, tomada una muestra de 145 personas, el 92% está dispuesto a concurrir a un bar en Cacheuta, enfrente de las termas, con un estilo de música reggae, salsa y cumbia colombiana.

Por lo que finalmente se resume a que el mercado efectivo para Giramundo es de 22.129 personas.

De todo este mercado efectivo, se pretender captar el 4%.

Se trabaja bajo los siguientes supuestos:

- Solo se estimará la demanda para bebidas alcohólicas (destilados), cervezas, pizzas y hamburguesas.
- Giramundo solo abrirá al público solamente 2 veces a la semana (viernes y sábados).
- Giramundo abre por temporada desde octubre hasta marzo inclusive, por las bajas temperaturas de invierno, es decir que solo mantendrá sus puertas abiertas 6 meses del año.

Bebidas alcohólicas (destilados)
Supuestos
- 1 botella de 750 cc rinde 11 vasos
- Cada vaso contiene 70 cc
- 1 persona promedio consume 5 vasos de alcohol en el transcurso de la noche
- Es decir que 1 persona promedio consume 350 cc de alcohol por noche
El Mercado efectivo es de 22.129 personas

Considerando la capacidad máxima del bar³ y que se pretende captar el 3% aproximadamente del mercado efectivo, se estiman aproximadamente 700 personas por noche.

Si cada persona consume 350 cc por noche, entonces 700 personas consumirán 24,5 litros por noche.

Lo que resulta que por noche se consumirán 33 botellas de alcohol (destilados) de 750 cc.

Se podría estimar aproximadamente entre 700 personas hasta unas 750 como límite máximo. Esto es, siempre y cuando se llene el local en su totalidad. Se debe tener en cuenta

² Las 24.054 personas, resultan de multiplicar 17% del segmento C2 por las 141.492 personas que representaban los Hombres y Mujeres de entre 24 y 44 años.

³ Frecuencia: proporción de las bebidas que más se consumen (de mayor a menor).

también la comodidad de los clientes para, de esa forma, evitar problemas de espacio y correcto funcionamiento de los sistemas de ventilación.

Tabla 4
Demanda de bebidas alcohólicas (destilados) según frecuencia en que se consumen

Bebida	Frecuencia	Botellas	Tragos	
Ron Blanco (mojito)	30%	9,9	109	
Fernet	25%	8,25	91	
Ron Dorado	15%	4,95	54	
Whisky	10%	3,3	36	
Vodka	10%	3,3	36	
Campari	5%	1,65	18	
Otros	5%	1,65	18	
	100%	33	363	Tragos por noche
			726	Tragos por semana
			4356	Tragos por año

Fuente: elaboración propia.

5.4.1. Cervezas

Para las cervezas se utiliza un supuesto más sencillo que el de bebidas alcohólicas.

Cada persona por noche consume un promedio de 0,5 litros de cerveza (además de lo que consume en bebidas alcohólicas - destilados).

Por lo tanto, 700 personas consumirán en una noche 350 litros de cerveza.

Esto equivale a que se consumirán 350 botellas de cerveza (de litro), que es igual a decir que se consumen 29 cajones de cerveza.

Tabla 5
Demanda de cervezas según frecuencia en que son consumidas

Cerveza	Frecuencia	Botellas	
Quilmes Cristal	30%	105	
Quilmes Bock	10%	35	
Andes	30%	105	
Andes Porter	10%	35	
Stella Artois	20%	70	
	100%	350	Cervezas por noche
		700	Cervezas por semana
		4200	Cervezas por temporada

Fuente: elaboración propia.

5.4.2. Alimentos (pizzas y hamburguesas)

Para las pizzas y hamburguesas el cálculo es simple ya que se considera el siguiente consumo por persona:

- Hamburguesas: 1 unidad por persona
- Pizzas: 0,5 unidad por persona

Se considera que del total de las personas que pueden concurrir al bar (700 personas), solo el 20% concurre a comer, el resto llegan después de la hora de la cena. Dentro de este 20% de personas que concurren a cenar, el 60% consume pizzas y el restante 40% hamburguesas.

*Tabla 6
Demanda de pizzas y hamburguesas según frecuencia en que son consumidas*

Variedad	Frecuencia	Consumos	
Pizzas			
- Mozzarella	25%	11	
- Napolitana	30%	13	
- Especial	30%	13	
- Con palmitos	15%	5	
	100%	42	Pizzas por noche
		84	Pizzas por semana
		504	Pizzas por temporada

Variedad	Frecuencia	Consumos	
Hamburguesas			
- Completa	30%	25	
- Con panceta	25%	21	
- Con palta	35%	29	
- Tropical	10%	9	
	100%	84	Hamburguesas por noche
		168	Hamburguesas por semana
		1008	Hamburguesas por temporada

5.4.3. Resumen

*Tabla 7
Estimación de Demanda de Alimentos y Bebidas de Giramundo*

Detalle	Por noche	Por semana	Por año
Bebidas			
- Alcohólicas	363	726	4356
- Cerveza	350	700	4200
Alimentos			
- Pizzas	42	84	504
- Hamburguesas	84	168	1008

6. ENCUESTA

A continuación, como se había mencionado anteriormente, se expondrá la encuesta que arrojó los siguientes resultados:

Encuesta 1

Buenos días/tardes/noche, mi nombre es Nicolás Camona. Y estamos realizando una encuesta cuyo objetivo es recopilar información necesaria para sustentar la viabilidad de la creación de un centro de diversiones. Me gustaría hacerle unas preguntas sobre el tema toda a su vez que consideramos de suma importancia sus opiniones. Demás estar decirle que las respuestas serán consideradas solo con fines estadísticos manteniendo el nivel de confiabilidad del mismo. Gracias por su cooperación.

Datos personales:

Sexo: M F Edad: _____

Ocupación: _____

1. ¿Acude usted a algún centro de diversión nocturno?

Si No

2. ¿Con qué frecuencia?

1 a 2 veces al mes

3 a 4 veces al mes

5 a más veces al mes

3. De las siguientes alternativas, enumere del 1 al 5 (donde 1 es con mayor frecuencia, y 5 con menos frecuencia) a los lugares donde concurre:

Aristides

Chacras

Maipú

Alameda

Otros: _____

4. ¿Por qué prefiere dicho lugar?

Música

Gente

Servicio

Precio

Otros: _____

5. ¿Con qué tipo de música prefiere divertirse? (se puede seleccionar más de 1 opción):

Salsa

Cumbia Colombiana

Reggae

Electronica

Cumbia

Otra: _____

6. ¿A través de que medio le gustaría recibir información sobre este negocio?

Redes Sociales

Mail

Revista local

Página web

Otro: _____

7. ¿Estaría dispuesto a asistir a un Bar ubicado en Cacheuta?

Si No

8. Por ultimo, denos su opinión sobre la creación de un Bar de montaña en Cacheuta con estilo de música Reggae, Salsa y Cumbia Colombiana:

7. RESULTADOS

Gráfico 4

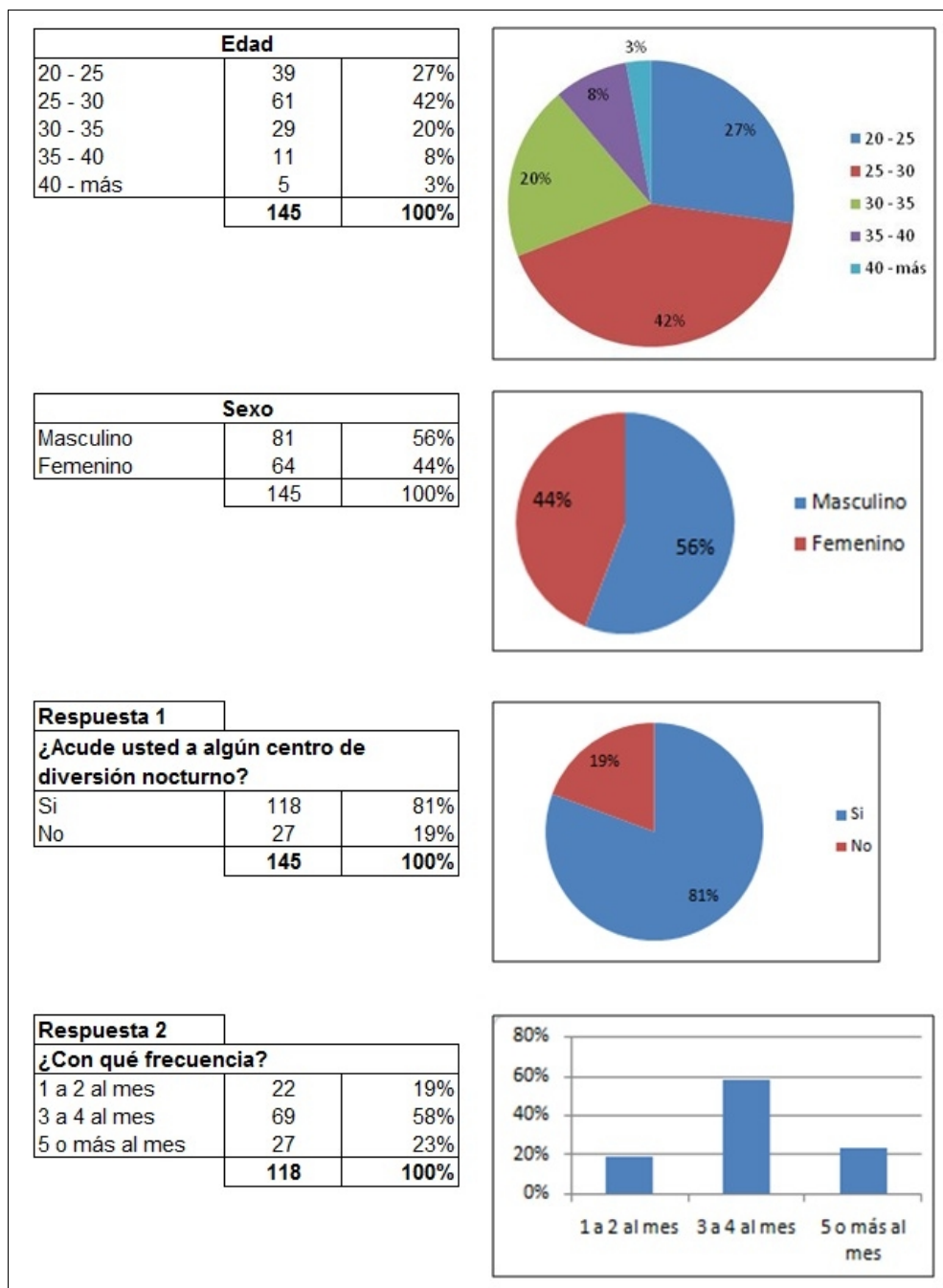


Gráfico 5

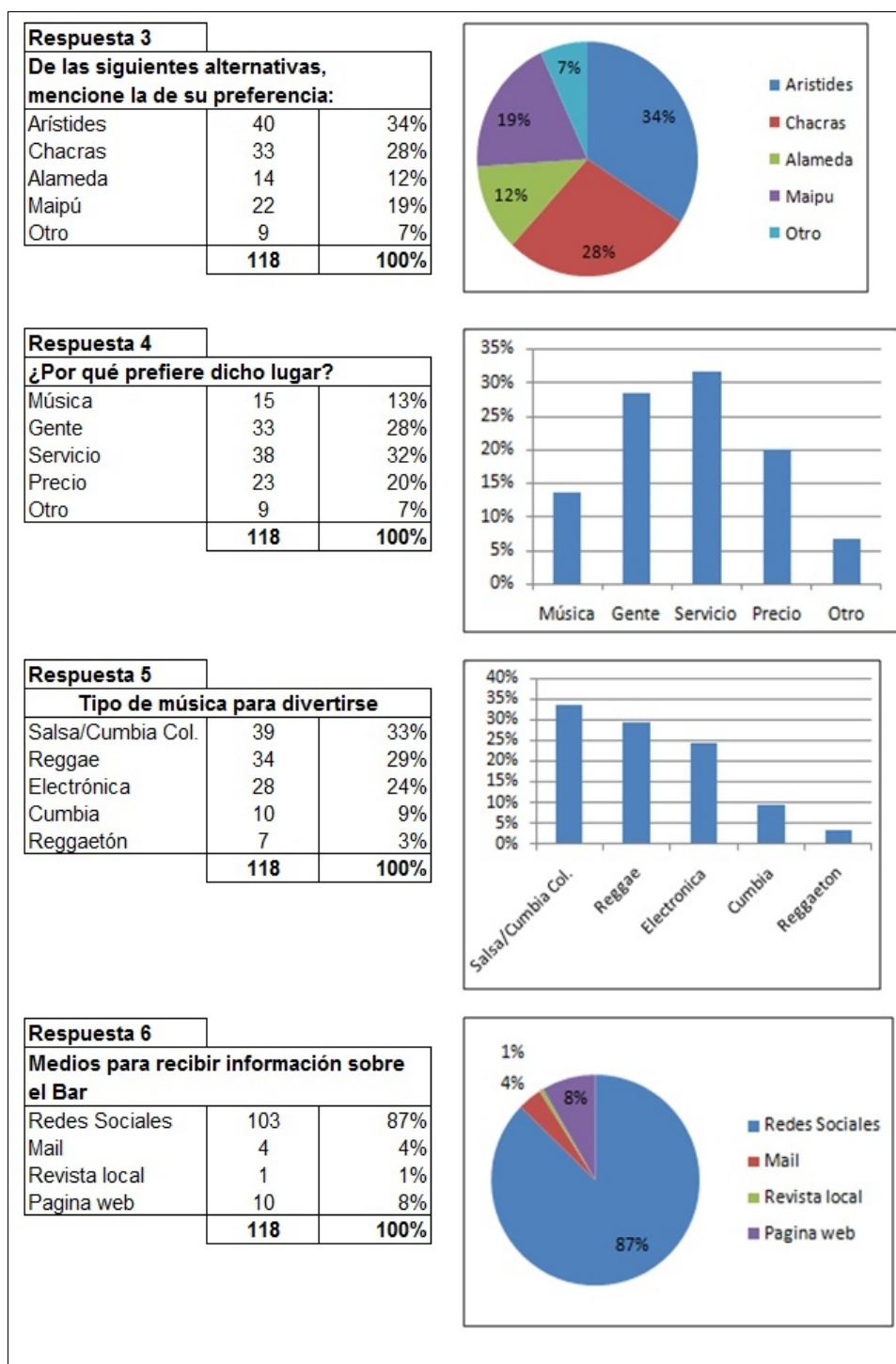
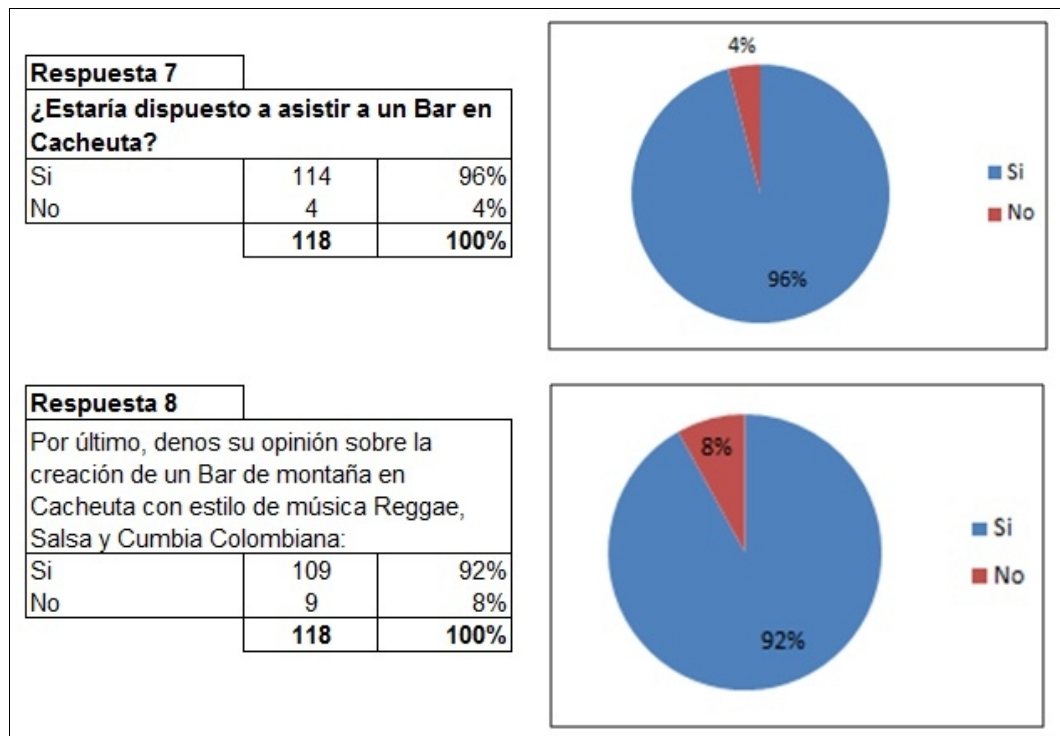


Gráfico 6



CAPÍTULO IV

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

1. INTRODUCCIÓN

La empresa debe tener conciencia de los cambios que se presentan dentro del entorno continuamente. Se deben establecer objetivos que pueden ser medibles y alcanzables, se proponen acciones para poder llevarlas a cabo y conociendo las necesidades de los recursos, como los humanos, físicos, financieros y tecnológicos para poder llevarse a cabo.

La planeación estratégica se puede definir como el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar decisiones interfuncionales que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos. (Robbins, 1987)

Integra a la administración, marketing, finanzas, contabilidad, producción, operaciones, investigación y desarrollo.

Es necesario trazar objetivos, planes, estrategias que al final nos llevarán a conseguir lo que se pretende.

Sin una correcta planificación o administración estratégica no se sabe dónde ir no porque se quiere llegar a determinado lugar. El no tener un camino o rumbo definido puede llevar a la organización a improvisar, correr riesgos, restringir iniciativas, perder tiempo y recursos.

La planificación estratégica corrige y/o soluciona estos inconvenientes, aclarando lo que se quiere lograr y de qué manera se va a conseguir, siguiendo la visión, misión, valores y políticas del negocio.

Es por ello que se definirán estos ítems mencionados para Giramundo:

2. MISIÓN

La misión expresa la razón de ser de la empresa, su propósito, su finalidad.

Según Drucker (1989) es la razón de ser del negocio.

La misión proporciona ayuda a todos los niveles de la organización: al directivo, administrativo y operacional. A los administrativos le proporciona la forma de llevar a cabo los planes estructurados de una forma clara y precisa, utilizando los recursos con los que cuenta la empresa de forma eficaz; directivo saber utilizar las oportunidades que se presentan en el mercado para el desarrollo de la empresa, se tiene claro el camino a seguir evitando riesgos o terrenos desconocidos; operativo proporciona el papel principal en el desarrollo de las actividades de la organización.

Para Giramundo la misión es ofrecer el mejor servicio y atención para recreación y satisfacción del cliente. Crear un ambiente único en la ciudad de Mendoza mostrando creatividad, innovación, eficiencia y eficacia en el negocio.

3. VISIÓN

Mientras la misión se centra en el presente de la organización, la visión lo hace en el futuro.

La Visión es la posición de futuro que queremos conseguir y define hacia donde queremos ir.

"Es una presentación de cómo cree usted que debe ser el futuro para su empresa ante los ojos de sus clientes, empleados, propietarios". (Morrisey, 1993)

Para Giramundo la visión es ser uno de los centros de diversión más importantes de Mendoza para los clientes locales y en especial para los extranjeros que están de visita por la ciudad.

4. VALORES EMPRESARIALES

Son las creencias que aglutinan y consolidan al grupo directivo y deben ser asumidos por todo el personal, creando un estilo o forma de proceder de la organización acorde a estos principios. La forma de proceder de la empresa es consecuencia de sus valores y es lo que permite crear una cultura de empresa, que es una manera de proceder coherente con sus valores. (Apuntes de clases de la cátedra de Comercialización II, 2010)

Giramundo cuenta con los siguientes valores:

- HONESTIDAD: entregar a los clientes productos originales (sin reducirlos con otras sustancias) a un precio competitivo.
- TRATO Y SERVICIO AL CLIENTE: mostrar respeto por medio de un adecuado trato al cliente por parte de los miembros del bar.

- **HIGIENE Y SEGURIDAD:** cumplir con las normas de higiene requeridas, contar con un buen mantenimiento del local para salvaguardar la integridad físicas de las personas tanto dentro como fuera del local.

5. POLÍTICAS

Son guías, líneas maestras de actuación o criterios de decisión para la selección de alternativas estratégicas.

Las políticas pueden limitar la capacidad de una empresa para poder decidirse por según qué estrategia. (Daft, 2005)

Las políticas de Giramundo son:

5.1. Políticas de ventas

- **Plazos, descuentos, promociones:** no existirán plazos para la venta (no se aceptaran cuotas). Los descuentos estarán ligados únicamente a la decisión del dueño del local o al encargado general. Las promociones serán entregadas a los clientes que tengan un consumo diario en el bar (el sistema permite ver el ranking y consumo de clientes). De más está decir que la autorización para las promociones primero deberán pasar por el dueño y/o encargado general.

5.2. Políticas de compras

- **Entrega de mercadería:** exigir puntualidad y garantía en la entrega de la mercadería para el bar estipulado en los contratos de relaciones comerciales con los proveedores.
- **Compra de productos:** con referencia a la compra de bebidas alcohólicas, llevar relación los proveedores que sean capaces de entregar mercadería en consignación (así como también los equipos necesarios para conservar y vender los productos en condiciones, por ejemplo heladeras exhibidoras para cervezas).

5.3. Políticas de servicio al cliente

- **Atención al cliente:** el cliente "Siempre tiene la razón". Esto supone capacitar al personal para un trato eficiente y cordial con el cliente. Siempre deberán respetar la opinión y comentarios de los clientes.

5.4. Políticas de medio ambiente

- Reciclado de botellas: todas las botellas vacías que se consuman en el bar, serán recicladas y entregadas a una empresa mendocina que se encarga del reciclado de botellas de vidrio y plástico.
- Vasos de vidrio: se utilizarán vasos de vidrio para no general contaminación con vasos de plástico.
- Sistema de reciclado: se colocaran cestos de basura de forma adecuada en todo el bar para prevenir la contaminación y gestionar los recursos de forma eficiente.

5.5. Políticas de personal

- Promoción interna: ante una nueva vacante, recurrir al reclutamiento interno en lugar de buscar a un empleado que este fuera de la empresa. Esto a demás servirá como política de motivación para que los empleados se esfuercen y realicen mejor sus tareas.

6. INTRODUCCIÓN A ESTRATEGIAS A SEGUIR

Luego de desarrollar estos elementos del bar, y en función de poder crear estrategias competitivas para Giramundo, es necesario realizar un análisis FODA (descrito anteriormente) y también realizar un análisis del entorno del negocio, de esta maneras las estrategias no solo lograrían el éxito del servicio del negocio, sino que serian más sustentables puesto que se conocen las oportunidades y amenazas del entorno que existen.

Anteriormente también se realizó un análisis PEST y uno de las fuerzas competitivas de la industria. Esta información ayuda a descubrir las diferentes alternativas que posee la empresa para aprovechar oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas.

Estos datos deben ser organizados de alguna manera y para ello se utilizan las matrices EFI y EFE.

6.1. Matriz de factores internos (EFI)

La matriz EFI resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe interpretar como si la misma fuera del todo contundente. (Ocaña, 2012)

En primer lugar, se asigna un valor a cada una de las fortalezas y debilidades entre 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante). El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. La suma total debe dar 1. Luego se asigna una calificación entre 1 y 4 a cada uno de los factores a efecto de indicar si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

Después se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable, se suman las calificaciones ponderadas de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera. Sea cual fuere la cantidad de factores que se incluyen en una matriz EFI, el total ponderado puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerza.

Tabla 8: factores internos claves.

Factores internos claves			
Variable	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Fortalezas			
Ubicación del local única	0,14	4	0,56
Precios competitivos en relación a calidad y competencia	0,12	3	0,36
Género musical innovador	0,08	3	0,24
Inexistencia de competencia directa	0,2	4	0,8
Debilidades			
Falta de liquidez	0,2	2	0,4
Ubicación lejana	0,07	1	0,07
Concepto de Bar nuevo en el Mercado	0,1	2	0,2
No llega el transporte público	0,09	1	0,09
Total =	1		2,72

El puntaje total está por encima de la media, lo que indica que Giramundo mantendría una posición interna fuerte.

6.2. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz EFE permite evaluar los factores que se han determinado como oportunidades y amenazas. El objetivo es organizar la información obtenida con el fin de determinar el impacto que estas fuerzas tienen sobre la estrategia de la empresa.

Se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El peso indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez,

pueden tener pesos altos si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados debe dar 1.

Luego se califican los factores para indicar qué tan atractivas o no son las oportunidades y qué tanto daño pueden ejercer las amenazas sobre la empresa. El mayor o menor impacto sobre la estrategia de la empresa está dado por el intervalo 1 - 4, significando esto que mientras más cercano al 4 mayor es el impacto.

Después se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener una calificación ponderada. Se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado del negocio.

El valor del promedio ponderado es 2.5. Un promedio ponderado más cercano a 4.0 indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria. En otras palabras, las estrategias de la empresa están aprovechando con eficacia las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Un promedio ponderado cerca del 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas. (Porter, 1995).

Tabla 9: factores externos claves.

Factores externos claves			
Variable	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
Oportunidades			
Crecimiento tendencia por consumo "Resto Bar"	0,07	4	0,28
Tendencia de consumidores de buscar lugares más alejados para divertirse	0,18	3	0,54
Temperaturas agobiantes en verano	0,08	2	0,16
Crecimiento del turismo en Cacheuta	0,17	3	0,51
Amenazas			
Inseguridad	0,08	2	0,16
Inestabilidad económica	0,1	3	0,3
Ingreso de competidores	0,2	3	0,6
Continuo aumento de costos (salarios, materia prima, servicios, etc.)	0,12	2	0,24
Total =	1		2,79

Como se puede observar el valor ponderado total es 2,79. Este valor se encuentra por encima de la media (2,5), lo que indica que Giramundo respondería de manera adecuada a las oportunidades y amenazas del entorno.

7. ESTRATEGIAS

Morrisey (1993) define la estrategia como la dirección en la que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión. Esta definición ve la estrategia como un proceso en esencia intuitivo. El cómo llegar ahí es a través de la planeación estratégica.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (Koontz, 1991)

A continuación se desarrollarán estrategias que sirvan para analizar la información pertinente al mercado y a la situación actual, y luego aquellas que sirvan para la toma de decisiones. (Robbins, 1996)

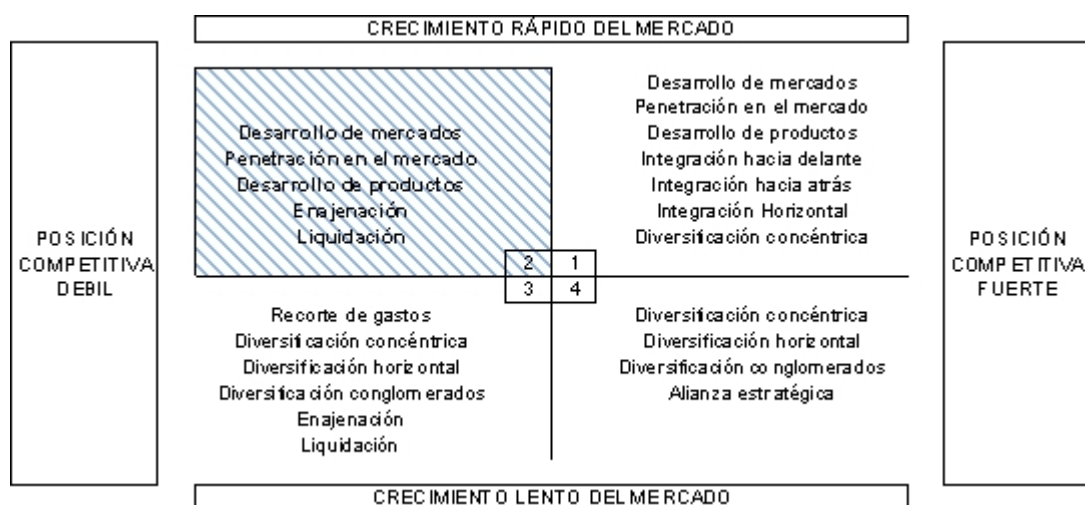
7.1. Matriz de la estrategia principal

Es una herramienta para conocer alternativas de estrategias. Sirve para la formulación de estrategias empresariales. Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia.

Esta matriz se analiza luego de realizar el análisis FODA descrito anteriormente. Se basa en dos dimensiones evaluativas: posición competitiva y crecimiento del mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz. (Ocaña, 2012)

- Las empresas situadas en el cuadrante I de la matriz se encuentran en magnífica posición.
- Las del cuadrante II necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado.
- Las que se encuentran en el cuadrante III compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.
- Por último, las empresas del cuadrante IV poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

Figura 2: matriz de la estrategia principal.



Fuente: Ocaña, 2012.

Se seleccionó el Cuadrante II para Giramundo.

Esta decisión se debe a que Giramundo está en una etapa de introducción del negocio. Es un tipo de producto/servicio innovador, el cual no tiene precedente en la ciudad de Mendoza, por lo que enfrentará una posición competitiva débil. Debemos realizar un esfuerzo grande para que Giramundo pueda insertarse adecuadamente en el mercado y en la mente y preferencia de los consumidores.

Por otro lado, los negocios de alimentos y bebidas y recreación de Mendoza, tales como Restaurantes, Bares, Resto Bar y Boliches, están en pleno crecimiento o auge en la ciudad debido al creciente consumo de la población (para este caso que se apunta a un público conformado por el segmento C2 ó clase media - alta) de locales de diversión nocturna para recrearse y dispersarse.

Por lo tanto, las estrategias a implementar en este cuadrante son las siguientes:

- Desarrollo del mercado
- Penetración en el mercado
- Desarrollo de productos
- Enajenación
- Liquidación

Si Giramundo sigue con las pautas establecidas en esta matriz, deberá hacer gran foco en políticas de comunicación y posicionamiento para lograr introducirse de la mejor manera posible en

la mente del cliente potencial. Se deberá hacer hincapié en las características únicas (estilo, ambiente, localización, etc.) del servicio distintivo que presta el bar.

En cuanto a las opciones de enajenación (venta, donación o cesión del derecho o el dominio que se tiene sobre un bien o una propiedad) y liquidación (una vez acordada o declarada la disolución de la sociedad, empieza su proceso de liquidación, el cual comprende dos fases: la liquidación propiamente dicha y la distribución del haber social. La liquidación consiste en el conjunto de actos destinados a pagar a todos los acreedores de la sociedad disuelta. Los liquidadores deberán terminar los negocios y acuerdos vigentes, cobrar deudas y vender los activos de la sociedad. Por su parte, la distribución del haber social consiste en la distribución entre los accionistas de los activos remanentes, si los hubiera, luego de finalizada la liquidación. Durante el proceso de liquidación, la sociedad conserva su personalidad jurídica y continúa siendo objeto de derechos y obligaciones, hasta que se inscriba su extinción. Además, debe añadir a su razón o denominación social la expresión "en liquidación" en todos sus documentos y correspondencia.) Son considerados como últimos recursos.

7.2. Niveles de formulación de la estrategia

Según el libro "Estrategias de Negocios" de Hugo Ocaña (2012), la mayoría de las biografías habla sobre 3 niveles de formulación de estrategias: nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional.

Esta distinción es válida en un contexto donde se encuentran la mayoría de las empresas multinacionales del mundo.

La propuesta para este trabajo de Investigación de Giramundo, está tomada en función a dicha biografía nombrada anteriormente, en la que se establecen distintos niveles para empresas pequeñas y medianas como es este el caso.

En resumen, se presentan las siguientes dimensiones:

- Estrategias competitivas
- Estrategias de posicionamiento
- Estrategias de crecimiento

7.2.1. Estrategia competitiva

Michael Porter (1995) entiende que "una estrategia competitiva son acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una Industria."

El concepto de estrategia competitiva implica la definición del modo en que la empresa competirá en el mercado objetivo, la definición de sus productos e identificar los aspectos clave de los mercados a los que van dirigidos sus productos.

De esta forma se resumen 4 estrategias en la matriz de estrategia competitiva:

Matriz 2: matriz de estrategia competitiva.

	Líder en Costo	Líder en diferenciación
Para todo el Mercado	Liderazgo total en Costos	Liderazgo total en Diferenciación
Para un nicho de Mercado	CONCENTRACIÓN	

Fuente: Porter, 1995.

(1) LÍDER EN COSTOS

Consiste en mantener los costos en los niveles más bajos posibles y obtener un gran volumen de ventas. Para ello hay que bajar el precio de fabricación: fabricar fuera del país en el tercer mundo, materias primas baratas, máquinas en vez de personas, márgenes comerciales más bajos (reducir el margen de beneficio).

Ventajas:

Cuando aumenta la rivalidad industrial y las empresas empiezan a competir en precios, el líder en costos puede resistir mejor la lucha. El que tiene más margen es el que mejor resiste. Cuando aumenta la rivalidad entre empresas y las empresas caen en guerra de precios, el líder de costos resiste mejor la lucha porque tiene más margen de maniobra.

Como los Líderes en Costos tienen una gran cuota de mercado, pueden comprar cantidades elevadas a los proveedores, lo que aumentará su poder de negociación.

Constituye una barrera de entrada.

Desventajas:

Los competidores pueden encontrar formas de producir a menor costo y vencer al líder en su propio terreno (avances tecnológicos).

Se puede perder la óptica del mercado al centrarse únicamente en el precio y no en el gusto de los consumidores. Existen compañías que están tan preocupadas en abaratar costos que pierden la óptica de por qué los consumidores les están comprando. El precio no lo es todo y no se puede dejar de lado al consumidor.

(2) LÍDER EN DIFERENCIACIÓN

Porter (1995) sugirió la diferenciación como una alternativa al liderazgo de costos. Con la diferenciación, la empresa se preocupa menos de los costos y más por ser percibida en la industria como única en algún sentido. Esto no significa que se deja de lado los costos. A diferencia de la estrategia del liderazgo de costos, en la que puede haber una sola empresa líder en costos en una industria, en el caso de la estrategia de la diferenciación, en una misma industria puede haber

muchas empresas diferenciadoras puesto que cada una de ellas puede hacer énfasis en un atributo que difiera de los de sus rivales.

Tienen que invertir más en servicio al cliente. Además tienen que estar dispuestos a renunciar a cierta cuota de mercado.

Formas de obtener diferenciación:

- Atributos únicos del producto. Por ejemplo, en Mendoza existe una empresa llamada "La Higiénica" que es la única empresa que se encarga de retirar efluentes de cámaras a través de un camión atmosférico. Otro ejemplo, es la forma de un producto como el triangulito de Toblerone.
- Calidad del producto. Por ejemplo, vender que eres el producto de mayor calidad de bombones como Ferrero Rocher, que en verano no fabrica porque sino pierde calidad.
- Confianza en el producto porque lleva muchos años. Por ejemplo Cola-Cola, Nescafé.
- Innovación del producto. Por ejemplo Apple.
- Imagen de marca. El único elemento por el cual una persona compra un producto y no otro.
- Servicios complementarios. Por ejemplo, la garantía, servicios de atención al cliente, etc.

Ventajas:

Posibilidad de establecer un precio superior al de la competencia, ya que los consumidores perciben el producto como superior aunque no lo sea.

Protege a la empresa de sus competidores al generar fidelidad a la marca. Por ejemplo, existen clientes fieles que son los más rentables, se quedan a pesar de todo.

Desventajas:

Dificultad para mantener la exclusividad del producto. Facilidad de la competencia para realizar imitaciones y copias exitosas.

Dificultad para mantener un precio superior a la competencia durante largos periodos de tiempo. Por ejemplo, los consumidores en crisis económica no pueden pagar ese precio.

Los cambios de hábitos y tendencias de consumo pueden originar la pérdida del carácter diferenciador. Puede suceder que el mercado cambie y esa diferenciación que antes al consumidor le gustaba ya no y pierda el carácter diferenciador.

Concentración:

Consiste en concentrarse en un grupo específico de clientes, un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico determinado. Se basa en la premisa de que la empresa es

más eficiente para servir a un mercado objetivo específico en lugar de al mercado total. Mientras que las estrategias de liderazgo en costos y diferenciación pretenden conseguir sus objetivos en el conjunto de la industria, la estrategia de concentración pretende servir a un determinado público en particular. Una compañía que adopta la estrategia de especialización conscientemente está decidiendo competir sólo en un pequeño segmento del mercado, la compañía especializada pretende servir únicamente a un tipo de comprador en particular.

Por lo tanto, esta estrategia puede consistir tanto en la búsqueda del liderazgo en costos como en el liderazgo en diferenciación pero dirigida a un grupo de consumidores específicos, logrando obtener altas cuotas de mercado en dicho segmento.

Puede ser:

- De la línea de productos. Vender exclusivamente un determinado producto. Por ejemplo, Rolex que vende únicamente Relojes orientados a un público de clase Alta.
- Impactar a un segmento. Por ejemplo, Ropa de tallas grandes.
- Un área geográfica limitada. Por ejemplo, MC Donals incluyó en uno de sus menús una botellita de vino únicamente para Mendoza.

Desventajas:

Las diferencias entre los segmentos y el mercado global desaparezcan. Por ejemplo, nos dirigimos a un perfil de segmento determinado, si todos son iguales no existe el segmento.

(3) ANÁLISIS PARA GIRAMUNDO

Después de realizar un análisis de los conceptos expuestos sobre estrategias competitivas, se establece que para Giramundo la estrategia seleccionada (según la Matriz de estrategia competitiva) será la de "Concentración en Diferenciación".

Matriz 3: concentración en diferenciación.

	Líder en Costo	Líder en diferenciación
Para todo el Mercado		
Para un nicho de Mercado		Concentración en Diferenciación

Fuente: Porter, 1995.

Esta selección se debe a que para Giramundo el atributo que lo identifica y diferencia del resto de los Bares de Mendoza es su localización en la montaña combinado con el estilo de música anteriormente expuesto.

Con respecto a los costos, si bien siempre se trata de ser lo más eficiente posible a la hora de la compra de insumos y materiales, los productos que se comercializaran serán de la mejor calidad, siempre apuntando a una clase media – alta (segmento C2).

En resumen, es por ello que Giramundo tratará de ser Líder en Diferenciación gracias a la localización del bar y a la gran calidad que ofrece en sus productos.

7.2.2. Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es un proceso mediante el cual se desarrolla una estrategia que tiene como objetivo llevar nuestra marca, empresa o producto desde su imagen actual a la imagen que deseamos.

Una vez que la empresa ha decidido los segmentos en lo que se insertará, deberá definir la posición que quiere ocupar en ese segmento.

La posición del producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. (Porter, 1995)

Cuando se lleva a cabo una estrategia de posicionamiento, es recomendable tener en cuenta los siguientes factores:

- La diferenciación es un factor importante dentro del posicionamiento. Posicionarse junto a la mayoría no suele ofrecer ninguna ventaja.
- El mejor posicionamiento es aquel que no es imitable, si los competidores pueden imitarlo en el corto plazo, perderemos la oportunidad de diferenciarnos.
- El posicionamiento de nuestra marca tiene que proporcionar beneficios que sean relevantes para el consumidor.
- La posición que deseamos alcanzar debe ser rentable.
- El posicionamiento de nuestra marca debe entenderse como un proceso de perfeccionamiento de nuestra marca, incremento de nuestro valor añadido y búsqueda de ventajas competitivas.

Según Ocaña en su libro "Estrategias de Negocios" (2012, p. 348), habla sobre la posición competitiva de una empresa y que ésta misma está condicionada a su cuota o participación de Mercado. Las ventas de una empresa señalaran su posición de líder, seguidor o rezagado.

Así como el líder defiende su participación de mercado, el seguidor normalmente ataca la posición del líder, mientras que el rezagado desarrolla acciones para adaptarse en su condición y lograr alguna participación de mercado aceptable.

De lo anterior se deduce que los movimientos para lograr una participación de mercado son:

- Estrategia de defensa
- Estrategia de ataque

Las condiciones para desarrollar una u otra estrategia para lograr cierta participación de mercado dependen de una serie de factores que pueden categorizarse en dos tipos:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir las oportunidades y amenazas.
- Aquellos que son controlables e internos a la empresa, es decir las fortalezas y debilidades.

De este análisis, resulta la siguiente matriz:

Matriz 4: matriz de formulación de estrategias de participación.

	Entorno con dominio de Oportunidades	Entorno con dominio de Amenazas
Capacidad empresarial con dominio de Fortalezas	Estrategia de Ataque (Táctica envolvente)	Estrategia de Ataque (Táctica de varios lados)
Capacidad empresarial con dominio de Debilidades	Estrategia de Defensa (Táctica de Flancos)	Estrategia de Defensa (Táctica de Retaguardia)

Fuente: Ocaña, 2012.

(1) ESTRATEGIA DE ATAQUE

La característica básica de una estrategia de ataque es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado.

La empresa que decide atacar al mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones ya que, por lo general, cuenta con fortalezas que le dan las condiciones para aumentar o mantener su cuota de mercado.

Dentro de esta estrategia pueden seguirse dos tácticas:

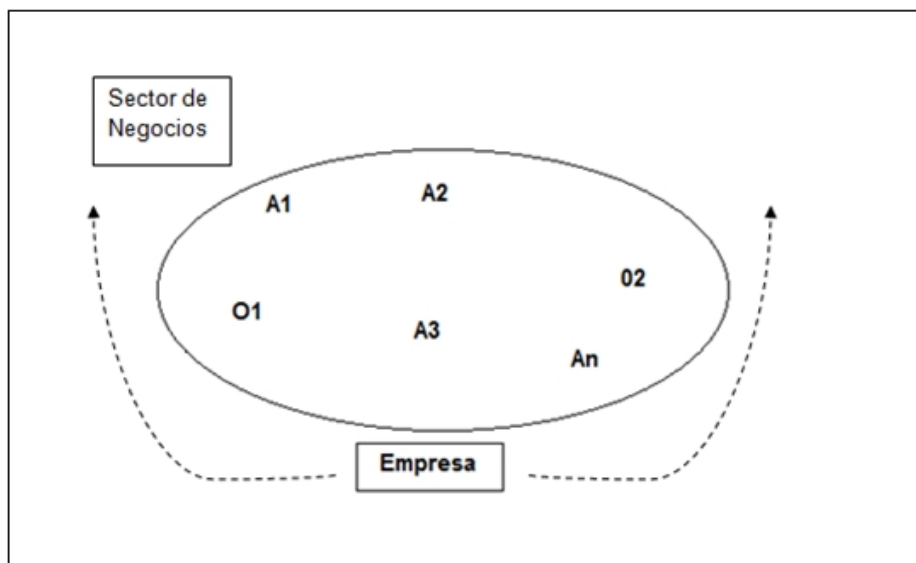
(a) *Táctica envolvente*

Son todas aquellas acciones que apuntan a cubrir la mayor cantidad de segmentos del mercado.

Por supuesto que se trata de un negocio de volumen donde las economías de escala poseen decisiva importancia, de allí que no cualquier empresa puede llevarla adelante. Ejemplos claros de esta táctica son los sectores como productos de higiene personal (perfumes, jabones, desodorantes) y telefonía móvil.

Gráficamente:

Gráfico 7: táctica envolvente.



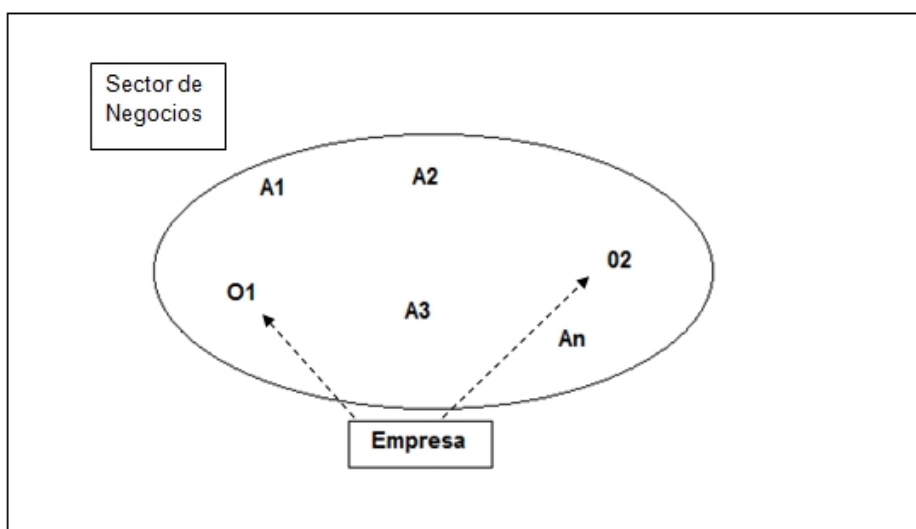
Fuente: Ocaña, 2012.

(b) Táctica de varios lados

En este caso, las empresas con mayoría de fortalezas atacan las pocas oportunidades de un sector de negocios donde dominan las amenazas. Es una táctica de varios lados porque la empresa puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades, por ejemplo segmentos de mercados o nichos no desarrollados.

Gráficamente:

Gráfico 8: táctica de varios lados.



Fuente: Ocaña, 2012.

(2) ESTRATEGIA DE DEFENSA

Si existe una empresa que ataca, habrá otra que se defienda (independientemente de la condición de liderazgo). Las empresas que adoptan una estrategia defensiva tienen por objeto disminuir el riesgo de ataque o disminuir el impacto del mismo, es decir que no permita aumentar la ventaja competitiva de una compañía.

Es una estrategia propia de aquellas empresas que aspiran a ciertos objetivos como la conservación de la participación de mercado lograda.

Así como las empresas que desarrollan estrategias de ataque tienen dos tipos de tácticas para aplicar (envolvente y de varios lados), las empresas que utilicen estrategias de defensa también cuentan con 2 tácticas:

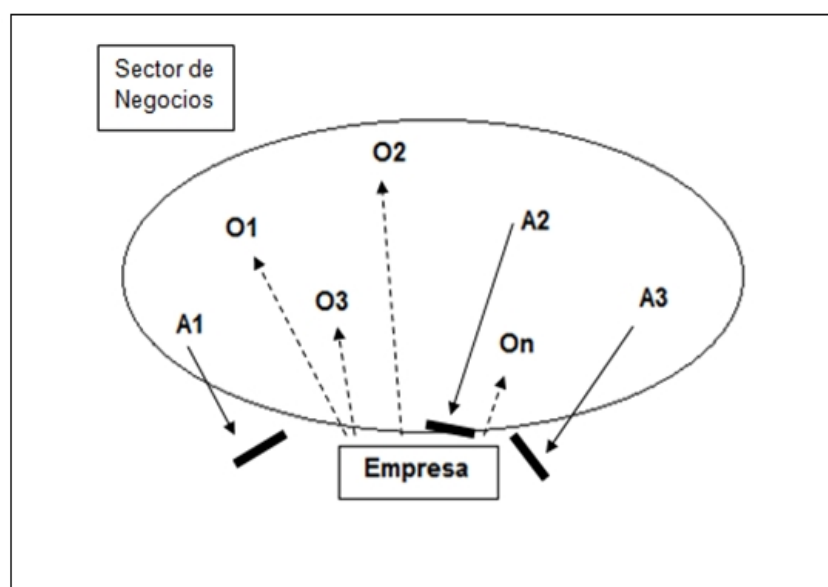
(a) *Táctica de flancos*

Que en un sector de negocios con más oportunidades que amenazas una empresa posea mayores debilidades que fortalezas, es una situación competitivamente adversa pero posible. Aun cuando existen mayores oportunidades, a la empresa con mayores debilidades no le queda alternativa que defenderse. Se debe defender porque seguramente existirán rivales aprovechando las oportunidades que presenta el sector y por lo tanto, imponiendo las condiciones para competir.

La táctica de flancos, implica acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde la empresa pueda hacer valer algún tipo de fortaleza.

Gráficamente:

Gráfico 9: táctica de flancos.



Fuente: Ocaña, 2012.

(b) Táctica de retaguardia

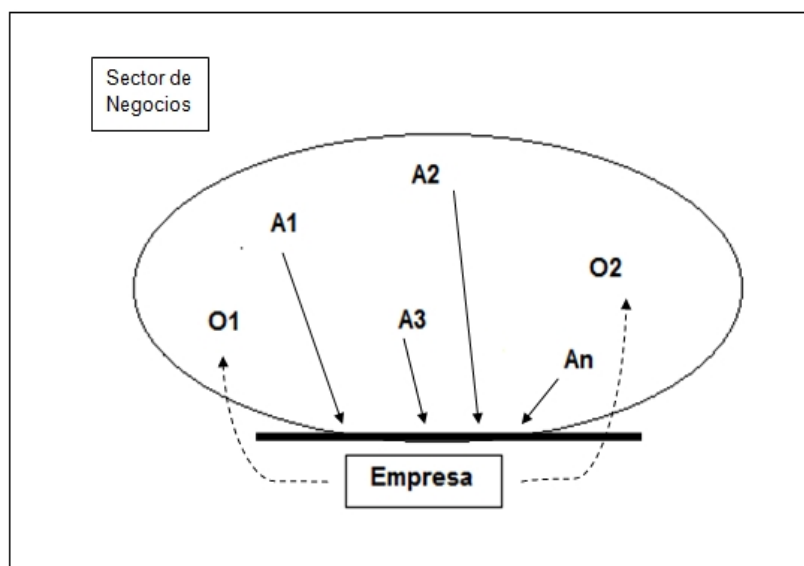
Sin duda, la peor situación competitiva posible. Imposible de sostener, ni aun en corto plazo. La empresa en esta situación debe reconvertir, redefinir y reconfigurar su negocio en el menor tiempo posible.

Generalmente son acciones tendientes a cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado.

La empresa debe formar una especie de bloque o coraza competitiva a corto plazo para protegerse de las diversas amenazas. Simultáneamente, con las pocas fortalezas debe tratar de aprovechar al máximo las pocas oportunidades existentes.

Gráficamente:

Gráfico 10: táctica de retaguardia.



Fuente: Ocaña, 2012.

7.3. Análisis para Giramundo

Una vez que una empresa decidió los segmentos en los cuales se insertará, deberá definir la posición que quiere ocupar en el segmento.

Para Giramundo la decisión sobre qué estrategia tomar no fue compleja, ya que, como se ha expuesto anteriormente, posee grandes fortalezas que lo hacen un bar único con su localización y temática. Sin embargo este tipo de decisión de incursionar en un segmento, o un tipo de bar distinto a los que se vienen viendo en la ciudad de Mendoza, implica un gran riesgo por lo cual hay una gran cantidad de amenazas que dificultan el desarrollo del negocio.

Por lo que la estrategia a seguir es la siguiente:

Matriz 5: estrategia de ataque con táctica de varios lados

	Entorno con dominio de Oportunidades	Entorno con dominio de Amenazas
Capacidad empresarial con dominio de Fortalezas		Estrategia de Ataque (Táctica de varios lados)
Capacidad empresarial con dominio de Debilidades		

El objetivo de esta táctica es aprovechar las fortalezas del bar para un segmento de mercado específico (como lo es la clase Media - Alta de personas de entre 24 y 44 años de edad), ya que al especializarse en un solo sector, puede conocer mejor que nadie sus necesidades y obtener así una mayor lealtad por parte de los consumidores.

Estrategia de crecimiento

Luego de determinar la forma en que la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio.

Las estrategias de crecimiento constituyen una de las partes más importantes de toda organización ya que son las relacionadas con el incremento en el nivel de ventas, la participación en el mercado, el beneficio obtenido o del tamaño de la organización.

Las 3 formas o caminos para crecer son (a continuación se presentará una pequeña introducción de cada estrategia para luego desarrollarse de una forma más completa):

- **ESTRATEGIAS INTENSIVAS.** Los objetivos de crecimiento se encuentran dentro del mercado donde opera la empresa.
- **ESTRATEGIAS DE DIVERSIFICACIÓN.** Los objetivos de crecimiento están orientados a actividades que se encuentran fuera del campo de operación habitual.
- **ESTRATEGIAS DE INTEGRACIÓN.** Los objetivos de crecimiento pertenecen al seno del sector industrial en el que opera la empresa, ya sea mediante un crecimiento horizontal, por ejemplo desarrollo de productos o de mercados geográficos, o vertical, mediante una integración hacia delante o hacia atrás. (Ocaña, 2012)

Así como en el caso de las estrategias de negocios se planteaba la necesidad de establecer claramente la estrategia competitiva a llevar adelante, ya que se podían crear situaciones confusas que dejan a la empresa atrapada a la mitad, con las estrategias de crecimiento no sucede lo mismo. La misma empresa puede e seguir una o dos o más estrategias de crecimiento sin que esto genere superposiciones.

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto.

Esta matriz propone:

Matriz 6: matriz de Ansoff o de mercado/producto.

		Segmento de clientes	
		Actuales	Nuevos
Línea de Productos	Actuales	Penetración de Mercados	Desarrollo de clientes
	Nuevas	Desarrollo de Productos	Diversificación

Fuente: Ocaña, 2012.

Del análisis de la matriz surgen las siguientes estrategias:

- Las estrategias de crecimiento intensivo incluyen: penetración de mercados, desarrollo de clientes y desarrollo de productos.
- Las estrategias de diversificación incluyen una diversificación relacionada y una no relacionada.
- Las estrategias de integración incluyen integración hacia delante, hacia atrás y horizontal (estas estrategias no surgen de manera directa de la matriz mostrada).

(1) ESTRATEGIA INTENSIVA

Estas estrategias suponen una focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa.

Las 3 acciones estratégicas a llevar a cabo (no mutuamente excluyentes) son:

- **PENETRACIÓN DE MERCADOS.** La empresa tiene como objetivo lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales.

Para penetrar un mercado se recomienda:

- Desarrollar la demanda primaria. Las acciones a definir pretenden aprovechar al máximo la demanda potencial, es decir, realizando una expansión en el mercado actual.
- Aumentar la cuota de mercado. Incrementar la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia. Esto implica generar mayor atracción gracias a él tipo de producto que se desea incrementar en las ventas, lo cual requiere de fuertes campañas de comunicación. Además se requiere: mejorar el producto o los servicios ofertados, realizar reducciones sustanciales en los precios, organizar fuertes acciones promocionales, etc.

- Adquisición de mercados. Se trata de comprar cuotas de mercado por adquisición de empresas o productos que ya posean segmentos definidos de ventas. Esto puede ser por ejemplo: compra de una empresa competidora para incorporar su cuota de mercado, creación de una empresa conjunta para controlar una cuota de mercado, etc.
- Defensa de una posición de mercado. Se trata de defender la cuota o posición de mercado lograda por medio de: mejoras menores de producto y reposicionamiento, estrategias defensivas de precio, reorientación de las promociones.
- Racionalización del mercado. Implica reorganizar la localización de los mercados, poniendo especial atención en aquellos que se encuentran desprotegidos o desatendidos. Se utiliza: concentrarse en los segmentos más rentables, recurrir a distribuidos más eficaces, exigir a los clientes compras mínimas por pedido.
- **DESARROLLO DE CLIENTES.** El objetivo es aumentar la participación de mercado, comercializando los productos que actualmente están en cartera, trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:
 - Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico. Introducir un producto industrial en un mercado de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores situándolo en forma diferente o introducir el producto en otro sector industrial.
 - Nuevos circuitos de distribución. Se trata de introducir el producto en otro canal de distribución lo suficientemente distinto a los existentes.
 - Expansión geográfica incorporando nuevas regiones. Expedir los productos hacia otros puntos geográficos del país o en el exterior.
- **DESARROLLO DE PRODUCTOS.** Consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas), sobre la base de los clientes actuales. Se propone:
 - Adición de características. Aumentar el concepto de producto añadiendo funciones. Añadir algún otro tipo de valor al producto genérico. Ejemplo: mejorar la seguridad o el confort del producto.
 - Ampliar la gama de productos. Lanzar nuevos envases, nuevos sabores, tamaños, etc.
 - Rejuvenecimiento de una línea de productos: restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados, reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico.
 - Mejora de calidad. Introducir mejoras en la calidad de los atributos buscando nuevas o mejores funciones. Establecer aquellos atributos más valorados por los consumidores.
 - Adquisición de una gama de productos. Completar o ampliar la gama de productos actuales.

- Racionalizar la gama de productos. Consiste en modificar la combinación de productos con el objetivo de lograr economías de escala en cualquiera de las actividades de valor (compras, marketing, I+D).

(2) ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN

El caso típico de estrategias de diversificación es cuando existe un grupo de empresas que se constituye en UEN como unidades organizativas independientes, incursionando en diversos tipos de negocios de la más diversa índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos.

Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

- **DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA.** Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Se quiere lograr producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación.
- **DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA.** Contrariamente a la anterior, esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí.

(3) ESTRATEGIA DE INTEGRACIÓN

Las estrategias de integración tienen que ver básicamente con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza su negocio.

Consisten en utilizar y aprovechar la fortaleza que tiene una compañía en la industria en la que opera para ejercer control sobre proveedores, distribuidores y/o competidores. Buscan que la empresa crezca, sea con estructura propia o con adquisición de nuevas empresas, a través de negocios relacionados con los actuales.

En base a esto, las empresas pueden:

- **INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS.** Se da cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro, es decir, controla a sus proveedores. Es útil para estabilizar y proteger los costos de abastecimiento de importancia estratégica.
- **INTEGRACIÓN HACIA DELANTE.** Ocurre cuando una compañía incrementa su control sobre su sistema de distribución. Una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando empresa que le faciliten esta situación.
- **INTEGRACIÓN HORIZONTAL.** No es otra cosa que la unión de aquellas empresas que, operando en el mismo sector, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.

En este caso, la empresa aumenta su control con respecto a los competidores. Se refuerza la posición competitiva, controlando u absorbiendo algunos competidores. (Ocaña, 2012)

8. ANÁLISIS PARA GIRAMUNDO

En base a lo expuesto, se determinará cuáles serán las estrategias que desarrollará Giramundo.

En primer lugar, y según las estrategias intensivas y las estrategias planteadas por la Matriz de Ansoff, la opción que se selecciona es la de desarrollo de productos.

Matriz 7: matriz de Ansoff.

		Segmento de clientes	
		Actuales	Nuevos
Línea de Productos	Actuales		
	Nuevas	Desarrollo de Productos	

Esta decisión se toma en base a que es un servicio nuevo (teniendo en cuenta el estilo novedoso del bar) en un mercado existente y además porque la marca entra al mercado con mucha fuerza para poder posicionarse como la primera en su rubro.

El objetivo principal del bar para este tipo de estrategia, es de lograr generar un aumento de la cuota de mercado comercializando con este nuevo producto y oferta novedosa sobre la base de los clientes actuales que consumen este tipo de servicio en la ciudad de Mendoza.

Giramundo podrá aprovechar la localización del lugar para generar beneficios adicionales, para los consumidores, que otros bares en Mendoza no están en condiciones de brindar.

En segundo lugar, con respecto a las estrategias de diversificación, Giramundo tiene pensado crear barras que lleven la marca del bar. El autor de este trabajo ya comenzó negociación con MOD Hotels S.A. (Hotel de Industrias Chirino ubicado en la calle José Federico Moreno 1230 de ciudad) en donde se comenzaran a presentar este tipo de barras.

El objetivo no es solo generar una ganancia con este tipo de servicio, sino también comenzar a hacer conocida la marca del bar.

Este servicio de barra incluye solamente bebidas y tragos para eventos.

Estas actividades que tratan de producir una sinergia potenciando la marca del bar, son típicas características de una "Diversificación relacionada".

Y por último se encuentran las estrategias de integración. Debido a que Giramundo es una nueva empresa y por lo cual aún no cuenta con suficiente experiencia y poder en el Mercado, este tipo de estrategias aún no se establecerán ya que la decisión sería apresurada y sin fundamentos.

Con el pasar del tiempo y una vez que se haya logrado adquirir la capacidad y experiencia necesaria, se tratara de establecer una integración horizontal con algún competidor para desarrollar de forma conjunta el negocio, así intentando aumenta el control con respecto al resto de los competidores, aprovechando al máximo la capacidad de los dos para reforzar la posición competitiva.

CAPÍTULO V

MARKETING MIX

“El marketing, mercadeo o mercadotecnia es una disciplina dedicada al análisis del comportamiento de los mercados y de los consumidores. A través del estudio de la gestión comercial, se busca retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades.” (Kotler y Armstrong, 2008)

Según Kotler y Armstrong (2008, p. 63), la mezcla de Marketing es el conjunto herramientas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta.

La mezcla de marketing incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto. Las muchas posibilidades pueden reunirse en cuatro grupos de variables conocidas como las "cuatro P": producto, precio, plaza y promoción.

- **PRODUCTO:** combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.
- **PRECIO:** cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.
- **PLAZA (o Punto de venta):** incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.
- **PROMOCIÓN:** comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

Figura 3: mezcla de marketing.



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008, p. 53.

1. PRODUCTO

“El producto se refiere a la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos incluyen más que sólo bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o combinaciones de todo esto.” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 199)

Giramundo es un lugar donde el ambiente es agradable y propicio para recreación, esparcimiento y diversión para grupos de amigos; además contará con una zona de baile, que estará disponible luego de las 1.30 am, y un Disc-jockey. En su carta ofrecerá variedad de alimentos, tragos y vinos.

Para no ser reiterativo, los productos que comercializa Giramundo se desarrollaran a continuación en el apartado "Precio", junto a los precios de cada producto. No obstante, a continuación se detallaran los servicios del bar y la forma en que se prestan:

Ofrece un servicio "self service" (autoservicio). Esto incluye tanto la comida como la bebida. Cada persona al momento de llegar al bar tiene la libertad de sentarse en la mesa que guste. Cada mesa es grande (entran entre 8 y 10 personas), por lo que pueden compartirse las mesas para "hacer nuevos amigos".

Cuenta con una cocina y una barra con bebidas. Para realizar el pedido primero se debe pasar por caja y pagar. En el momento se entrega la bebida y luego hay que esperar a que la comida este lista y retirarla por la cocina.

Para la cocina, el menú es acotado (solo pizzas y hamburguesas). Esta idea es para agilizar y poder sacar los pedidos más rápidos y así reducir costos en personal e insumos.

El bar estará abierto los días viernes y sábados de 21:00 pm hasta 05:30 am. Ocasionalmente también puede abrir un día más de la semana considerando feriados (esta decisión se evaluará considerando el tipo de fecha que es, no quiere decir que abrirá todos los fines de semanas en los cuales haya un feriado).

Dentro de este horario, la cocina abre hasta la 01:00 am. Luego de este horario, solamente quedara abierta la barra (con cierre a las 04:30 por ley) con el Dj tocando su música.

La temática o estilo de música de Giramundo surge de la música de Jamaica (como el Reggae), complementada con los estilos y variantes musicales de las cumbias colombianas y africana. La lista completa de los estilos musicales del bar es:

- Reggae (Skinhead Reggae, roots reggae).
- Dub (ambient Dub, Dub step).

- Ska.
- Cumbia colombiana.
- Rumba.
- Samba (raíces africanas).

2. PRECIO

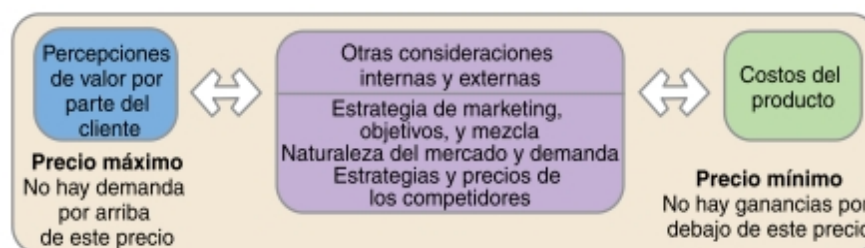
En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que produce ingresos; todos los demás elementos representan costos. El precio también es uno de los elementos más flexibles de la mezcla de marketing.

Los precios que negocio cobra se ubican en el punto medio entre ser ya sea demasiado altos para cumplir con la demanda o demasiado bajos para producir ganancias. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 263)

La siguiente figura resume los principales factores a considerar para la fijación de precios:

Figura 4: principales factores para fijación de precios.



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008, p. 263.

Las percepciones del cliente sobre el valor del producto establecen los precios máximos. Si los clientes perciben que el precio es más alto que el valor del producto, no lo comprarán. Los costos del producto establecen los precios mínimos. Si la empresa fija el precio del producto por debajo de sus costos, las ganancias sufrirán. Al fijar los precios entre estos dos extremos, la empresa debe considerar otros factores internos, como su estrategia de marketing y su mezcla global de marketing, la naturaleza del mercado y la demanda, estrategias y precios de los competidores, entre otros factores internos y externos.

Como ya se había establecido con anterioridad en el capítulo 1, Giramundo cuenta con una política para no establecer precios excesivos, pero que justifiquen la calidad de sus productos.

A continuación se detallarán los productos con los precios con los cuales trabajará el bar:

Tabla 10: productos y precios de Giramundo.

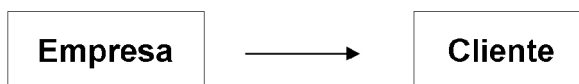
Productos	Precios	Productos	Precios
Alimentos:		Vinos	
Pizzas		Tintos:	
- Mozzarella	\$ 70	- Casarena Jamilla´s Vineyards MBC	\$ 120
- Napolitana	\$ 75	- De Ángeles MBC	\$ 70
- Especial	\$ 80	- De Ángeles Gran MBC	\$ 85
- Con palmitos	\$ 80	- Durigutti BON Reserva	\$ 80
Hamburguesas		- Durigutti CS	\$ 60
- Completa	\$ 50	- El Sensacional Equilibrista MBC	\$ 90
- Con panceta	\$ 55	- Familia Bianchi MBC	\$ 90
- Con palta	\$ 55	- Familia Bianchi CS	\$ 90
- Tropical	\$ 55	- Los Haroldos CS Roble	\$ 80
Bebidas:		- Los Haroldos MBC Roble	\$ 80
Alcohólicas		- Luigi Bosca MLT	\$ 70
Preparadas:		- Luigi Bosca MBC DOC	\$ 80
- Mojito	\$ 60	- Punto Final MBC	\$ 60
- Fernet	\$ 50	- Punto Final MBC Reserva	\$ 70
- Cuba libre	\$ 60	- Sol Fa Sol MBC	\$ 80
- Havanna con coca	\$ 55	- Santa Julia MBC	\$ 50
- Campari	\$ 50	- Santa Julia CS	\$ 50
- Beffeater con tónica	\$ 55	Espumantes y blancos:	
Medidas:		- Domados Torrontes	\$ 40
- Jack Danniels	\$ 50	- Estancia Mendoza SB	\$ 50
- Jameson	\$ 40	- La Linda CHA	\$ 60
- Absolut	\$ 60	- Luigi Bosca SB	\$ 70
- Jaggermaister	\$ 50	- Norton SB	\$ 50
Cervezas		- Zuccardi CHA	\$ 70
- Quilmes Cristal	\$ 50	- Estancia Mendoza Brut Nature	\$ 70
- Quilmes Bock	\$ 55	- Mumm Domaimme Extra Brut	\$ 80
- Andes	\$ 50	- Norton Extra Brut	\$ 70
- Andes Porter	\$ 55	- Norton Extra Brut Cosecha Especial	\$ 100
- Stella Artois	\$ 60	No alcohólicas	
		- Gaseosa (lata 330 cc)	\$ 20
		- Jugo naranja (vaso)	\$ 10
		- Red Bull	\$ 20
		- Agua mineral sin gas	\$ 10
		- Agua mineral con gas	\$ 10

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), plaza (o punto de venta) incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Abarca tanto la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos y la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

Como ya se expuso anteriormente, en Giramundo el canal es directo entre la empresa y el cliente, ya que los servicios y productos se prestan y consumen directamente en el mismo lugar. Es decir que no hay agentes implicados en el proceso de mover los productos y servicios desde el proveedor hasta el consumidor.



En este caso, la decisión de la ubicación ya se ha venido viendo a lo largo de todo el trabajo y es el atributo fundamental que catapultó la idea de la creación del bar y de su nombre: Giramundo, Bar de Montaña.

La ubicación exacta es Ruta Provincial 82 km. 39 Puente Colgante, Cacheuta, Mendoza, Argentina.

El motivo de tal ubicación es justamente lo que pretende lograr el autor del trabajo de investigación; romper con lo tradicional de los bares de Mendoza y que sea un lugar distinto donde el consumidor no encuentre solo un lugar para recrearse, sino también un espacio donde pueda relajarse y disfrutar del ambiente de la montaña.

Con respecto a la ambientación del local, es un bar al aire libre que estará decorado con la misma naturaleza de la montaña. Solo contará con una barra para las bebidas de color madera natural y varias mesas, las cuales, como ya se había dicho, serán grandes para que las personas puedan compartirlas y así hacerse de nuevos amigos.

A continuación se expondrán algunas fotos de Giramundo:

Foto 1: barra de tragos.



- Zona donde estarán las mesas para comer hasta las 1.30 am. Luego de ese horario se retiraran las mesas y quedará la pista de baile:

Foto 2



- La otra zona de mesas:

Foto 3



Foto 4

4. PROMOCIÓN

La promoción consiste en comunicar, informar, dar a conocer o recordar la existencia de un producto a los consumidores, así como persuadir, motivar o inducir su compra o adquisición. En otras palabras, la promoción es la manera por la cual la empresa transmite la información de sus productos y su imagen misma a los clientes. (Kotler y Armstrong, 2008, p. 363)

Para comunicar y dar a conocer al mercado objetivo de la existencia de Giramundo, se utilizarán la publicidad, promociones de ventas y relaciones públicas. Para ello se entregaran adhesivos con el logo del bar, se harán publicaciones a través de internet y se ofrecerán descuentos y promociones.

4.1. Publicidad

Se ha elegido internet como el medio para publicitar el bar, tomando en cuenta la cobertura, credibilidad, flexibilidad y costo que tiene.

Se creó una página y un perfil en la red social Facebook.

4.2. Promoción de ventas

La utilización de la promoción es básicamente para estimular a los clientes a asistir al bar, estimular el consumo, crear preferencia a largo plazo de los clientes y atraer al público potencial.

Dicho esto, en este apartado se utilizará los siguientes elementos:

- Antes de la apertura del bar se comenzarán a repartir adhesivos con el logo del bar (para pegar en los autos, dejar en los negocios de ciudad, buffet de universidades, etc.). El logo es solamente una estrella de color naranja de 3 cm de ancho por 3 cm de alto. Esto despertará curiosidad en las personas y la idea es que empiecen a preguntar y se empiece a hacer conocido el bar. La imagen de la estrella naranja solo significará una cosa: "Giramundo, Bar de Montaña".
- Happy Hours en cervezas en un rango horario de la cena (de 23:00 hasta 00:00), bebidas gratis por celebración de cumpleaños.
- Combos para disfrutar la previa (antes de las 1.30 am):

Tabla 11: promociones de venta (combos).

Combo 1:	
1 Botella de Fernet de 750 cc + 2 Coca Cola de 2 litros	\$ 400
Combo 2:	
1 Botella de Campari de 750 cc + 2 Botellas de jugo de naranja	\$ 400
Combo 3:	
1 Botella de Ron Havanna de 750 cc + 2 Coca Cola de 2 litros	\$ 450
Combo 4:	
1 Botella de Absolut de 750 cc + 4 Latas de Red Bull	\$ 500

Esta última estrategia de promoción de los combos para realizar la previa, tiene dos objetivos (los precios de los mismos son inferiores en comparación de la competencia). El primero es tentar al consumidor a que llegue temprano al bar para también tentarlo con a que consuma otras cosas del bar. Y el segundo motivo es, teniendo en cuenta que el bar queda un poco alejado de la ciudad, motivar a que las personas hagan "la previa" en el bar y no tengan que manejar después de realizarla, así disminuye el riesgo por accidentes de tránsito.

4.3. Relaciones públicas

Realizándose en los eventos principalmente (feriados que abre el bar), fidelidad a los consumidores, lograr que los clientes habituales se conviertan en promotores del bar y premiar a los mismos con diferentes tipos de descuentos en alimentos o bebidas.

CAPÍTULO VI

PLAN DE OPERACIONES

1. GENERALIDADES

El plan de operaciones resume todos los aspectos técnicos y organizativos que conciernen a la elaboración de los productos o a la prestación de los servicios. Contiene cuatro partes: (Guía para la creación de empresas, 2015).

- Proceso de producción
- Proceso de comercialización
- Proceso de compras
- Proceso de control

Gráficamente:

Gráfico 11: plan de operaciones.



Fuente: elaboración propia en base a apuntes cátedra Administración II.

2. PROCESO DE PRODUCCIÓN

El proceso de producción es por el cual se realizan las operaciones de transformación de las materias primas para la creación de bienes y servicios.

Involucra una serie de operaciones y medios técnicos como herramientas y máquinas y personal que posea las habilidades necesarias para alcanzar los fines propuestos.

En el caso particular de Giramundo, no se desarrollará el proceso de producción ya que los alimentos y bebidas que se comercializan son productos que no tienen complejidad a la hora de ser fabricados y de transformar la materia prima en el producto final.

Identificación del “cuello de Botella”

A pesar de que no se detallarán las producciones de los alimentos y bebidas, si se identificara el cuello de botella en el proceso de producción.

El mismo ocurre en la cocina ya que la preparación de algunos alimentos pueden tomar en promedio hasta 25 minutos.

Es por ello que para solucionar este problema, se optó por tener una carta de alimentos acotadas, que si bien no tiene las características y variedades de la carta de un Restaurant, son alimentos que conservan la mayor calidad por el uso de productos de primera y por la preparación de una persona capacitada.

3. PROCESO DE COMERCIALIZACIÓN

El proceso de comercialización involucra a todas aquellas actividades destinadas a la venta de los bienes y servicios de la empresa al consumidor con el fin de satisfacer las necesidades de este último y de alcanzar los objetivos de la empresa.

Para Giramundo, el proceso de comercialización es bastante simple:

Como se mencionó anteriormente, el cliente ocupa un papel fundamental ya que Giramundo tiene un servicio "Self Service" o también denominado "Autoservicio".

Por lo tanto:

- a. El cliente cuando llega al bar debe ocupar una mesa la cual tiene la carta con los productos que ofrece el bar.
- b. Una vez que eligió que desea consumir, debe dirigirse hacia la caja en donde el cajero recibirá el pedido y le dará un número. A demás uno de los Barmans que estará detrás de la barra (en la cual también está el cajero), le entregara la bebida que solicitó y la cantidad de vasos necesarios.
- c. El cajero pasará al sistema el pedido con el número de la mesa e imprimirá la orden de pedido.
- d. Luego le pasará dicha orden de pedido a un mozo y este último se la entregará a cocina.
- e. En la cocina se elaborará la comida que se pidió.

- f. Una vez que esté elaborada la comida, el ayudante de cocina avisará a la mesa correspondiente que su pedido ya está listo para que lo pasen a retirar por la cocina.

En el caso que el cliente quiera consumir bebida, solamente deberá realizar el paso a y b.

Los mozos del bar únicamente realizarán las siguientes tareas:

- a. Retiro de elementos sucios de las mesas.
- b. Apoyo a la barra, en el sentido de que deberán traer a los Barmans las bebidas que les hagan falta (buscarla de los depósitos), acarrear el hielo, mantener el orden de la barra.
- c. Recolección de los elementos que los consumidores vayan tirando durante la noche

El servicio y modalidad de Self Service sirve para disminuir los costos en personal.

4. PROCESO DE COMPRAS

El proceso de compras es un proceso crítico para Giramundo ya que se pretende tener y brindar la mejor calidad en los productos ya que la oferta del bar va apuntada a la clase media – alta. Es por ello que se debe buscar la optimización de los recursos, teniendo en cuenta la demanda de los clientes, la capacidad real de almacenamiento en cadena de frío, en refrigeración o congelación y la capacidad real de almacenamiento de los productos no perecederos.

Para esto se buscara la forma más eficiente para negociar con los proveedores, tratando de establecer excelentes relaciones para que así nos puedan brindar la mejor financiación posible al mejor precio.

Conservación y almacenamiento

En primer lugar y en lo que respecta a las bebidas, éstas serán las que nos acarreen menores inconvenientes ya que al tener fechas de vencimientos largos y no necesitar de frío para que se conserven, se puede aprovechar y realizar compras de grandes volúmenes para pelear por el precio y descuentos.

En el caso de los alimentos, es un poco más complejo y hay que ser más cuidadoso porque pueden echarse a perder de una semana a la otra.

A continuación se detallaran los alimentos con más volumen que se consumen en Giramundo y el tratamiento de compra – almacenamiento – conservación que se les dará cada semana:

- Menta: es uno de los elementos esenciales del bar ya que con esta se prepara el trago principal del bar: "El Mojito". Al abrir en temporada de verano, las temperaturas son altas y este tipo de producto no dura mucho. La decisión que se tomó es que se comprará menta 1 vez a la semana (se comprará el viernes para que dure ese mismo día a la noche y el sábado posterior).
- Jamón y Queso: ambos productos se utilizan para la elaboración de los platos que se pueden comer en el bar: pizzas y hamburguesas. Estos productos se comprarán con la misma frecuencia que la menta para que no se echen a perder.
- Panificados: se comprarán panificados (pan para hamburguesas y pre pizzas) congelados. Por lo que la duración de los mismos será larga. Se realizará un pedido al mes y se almacenarán en un freezer.

5. PROCESO DE CONTROL

Con respecto a los controles que se llevarán a cabo en Giramundo, los mismos se harán para lograr determinar de una correcta forma las cantidades consumidas en cada fin de semana y así ayudar a generar una eficiente gestión de compras para que el cliente no se vea perjudicado (no haya faltantes) ni tampoco el negocio (excedentes que luego pueden echarse a perder).

También se realizarán controles para mantener en perfecto estado la integridad de los alimentos y productos del bar.

5.1. Toma y control de inventarios (stock)

Se llevará un inventario diario para poder determinar las cantidades consumidas.

- En primer lugar se contarán todas las bebidas del bar antes de abrir al público (tanto las que están en el depósito como las que están en la barra) a través de una planilla la cual especifica el producto, la cantidad que había del mismo antes que comience la noche y la cantidad del mismo al final de la noche.

A modo ilustrativo a continuación se detalla la planilla:

Planilla 1

Producto	Cantidad Inicio	Cantidad Final

El inventario será tomado por los Barmans con ayuda de los mozos.

Una vez que se tomo el inventario, se puede determinar el consumo (restando lo que había al inicio menos lo que había al final) y luego se cruzará con lo que arroja el sistema (en donde se comandarán y procesaran todos los pedidos a lo largo de toda la noche).

Servirá para llevar un control, calcular consumos y generar estrategias o tomar decisión en base a éstos.

5.2. Control de recepción de mercadería

También se realizarán controles de la mercadería que llegue al bar para cuidar la integridad de los productos que se comercializan y no tener pérdidas.

El procedimiento que se llevará a cabo es el siguiente:

Una vez que llegue mercadería al bar se controlará:

- Fechas de vencimientos. Controlar que los vencimientos sean los más adecuados y alejados posible.
- Temperatura de los alimentos (esto último podrá controlarse con una pistola infrarroja para tomar la temperatura de los alimentos y heladeras). Sirve para detectar que los alimentos no rompieron la cadena de frío y no están en mal estado.
- Integridad del empaque con el que viene la mercadería.

En el caso de detectar algo negativo en alguno de estos puntos, la mercadería se devolverá y se solicitará la nota de crédito correspondiente.

CAPÍTULO VII

PLAN FINANCIERO

1. INTRODUCCIÓN

El plan financiero es una herramienta que se utiliza para reflejar todos los planes y estrategias previamente establecidos en el plan de negocios, reflejando así, todas las decisiones que se han tomado a lo largo del desarrollo del mismo.

Es importante señalar que el plan financiero para una empresa en marcha es distinto al plan financiero de una nueva iniciativa empresarial. Mientras que el primero comienza con un análisis de la situación financiera de la empresa, el segundo comienza identificando los datos, supuestos y políticas que guiarán las proyecciones económicas y financieras del nuevo emprendimiento. (Apuntes de clases de la cátedra de administración financiera II, 2012)

2. PLAN FINANCIERO PARA GIRAMUNDO, BAR DE MONTAÑA

A continuación se detallará una serie de datos y supuestos que servirán para determinar las posibilidades de crecimiento existentes, y, posteriormente, para determinar si es factible la creación del bar.

La estructura de este plan financiero constará de las siguientes partes:

- Inversión inicial
- Ventas
- Costos
- Margen de contribución
- Depreciaciones
- Financiamiento
- Tasa de costo de Capital
- Flujo de Fondos
- Criterios de decisión (VAN – TIR – Periodo de recuperación descontado)

Supuestos bajo los cuales se trabajará:

- Para las inversiones iniciales, se tendrá en cuenta los contratos con los proveedores Hawaii y Kubitos, los cuales nos otorgaran los siguientes equipos (por lo que no será necesario invertir en ellos gracias al contrato de concesión que se ha realizado):
 - Heladeras verticales: 3 unidades
 - Frezzer: 2 unidades

Las ventas tendrán en promedio un aumento anual que rondará el 10%.

2.1. Inversión inicial

Generalmente cuando se proyecta un negocio, se debe realizar en primer lugar una inversión, con la cual se conseguirán aquellos recursos necesarios para tener en funcionamiento dicho negocio. Se espera que luego de haber realizado esta inversión, en los períodos posteriores el negocio nos retorne una cantidad de dinero suficiente como para justificar la inversión inicial.

Para Giramundo, la inversión inicial se dividirá en 3 componentes, los cuales estarán valuados para el mes de agosto del 2015:

- Inversión en activos fijos
- Inversión en capital de trabajo

2.1.1. Inversión en Activo Fijo

Es el conjunto de bienes tangibles que no son objeto de transacciones y que en la mayoría de los casos no cambian de forma física a lo largo del ciclo productivo. Las inversiones en activo fijo son aquéllas que se realizan en los bienes que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del proyecto. Estos generalmente sufren depreciación física. (Van Horne, 1997)

Para el bar, la inversión en activos fijos se dividirá en 7 partes:

Cuadro 1: elementos para cocina.

Elementos para Cocina	Detalles	Cantidad	Costo	Total
- Horno		1	\$ 7.381	\$ 7.381
- Moldes para pizzas		10	\$ 54	\$ 545
- Pala para Horno		1	\$ 278	\$ 278
- Rueda corta pizza		1	\$ 133	\$ 133
- Heladera mostrador	2 puertas	1	\$ 7.865	\$ 7.865
- Bacha		1	\$ 1.089	\$ 1.089
- Juego de cuchillos	4 piezas	1	\$ 1.561	\$ 1.561
- Tablas	40 cm x 60 cm	4	\$ 303	\$ 1.210
- Especiero		1	\$ 327	\$ 327
- Aceitera	500 cc	2	\$ 61	\$ 121
- Piedra afiladora		1	\$ 375	\$ 375
- Tupper	1,8 litros	5	\$ 30	\$ 151
- Cestos basura	68 litros	1	\$ 206	\$ 206
- Cucharón	Acero Inoxidable	2	\$ 109	\$ 218
- Manga para horno		1	\$ 145	\$ 145
- Pistola infraroja	Medidor temperatura	1	\$ 424	\$ 424
Total Elementos para la Cocina				\$ 22.028

Cuadro 2: elementos para la barra.

Elementos para la Barra	Detalles	Cantidad	Costo	Total
- Exprimidora industrial	Para limones (Mojito)	1	\$ 3.267	\$ 3.267
- Coctelera	Con colador	3	\$ 218	\$ 653
- Rejillas de goma eva	60 cm x 8 cm	4	\$ 157	\$ 629
- Morteros		4	\$ 133	\$ 532
- Picos vertedores		10	\$ 36	\$ 363
- Vaso de medidas		2	\$ 48	\$ 97
- Cestos basura	68 litros	1	\$ 206	\$ 206
Total Elementos para la Barra				\$ 5.748

Cuadro 3: elementos para la caja.

Elementos para la Caja	Detalles	Cantidad	Costo	Total
- Controlador Fiscal		1	\$ 4.235	\$ 4.235
- Notebook		1	\$ 5.445	\$ 5.445
- Impresora	Para las comandas	1	\$ 2.420	\$ 2.420
Total elementos para la Caja				\$ 12.100

Cuadro 4: elementos para el sonido.

Elementos para el sonido	Detalles	Cantidad	Costo	Total
- Parlantes		5	\$ 1.815	\$ 9.075
- Bajos		2	\$ 2.420	\$ 4.840
- Mixer		1	\$ 3.630	\$ 3.630
Total elementos para sonido				\$ 17.545

Cuadro 5: elementos para el servicio.

Elementos para el Servicio	Detalles	Cantidad	Costo	Total
Alimento				
- Baldosa	40 cm x 40 cm	30	\$ 22	\$ 653
- Mesas		8	\$ 605	\$ 4.840
- Sillas		36	\$ 218	\$ 7.841
Bebida				
- Barra		1	\$ 1.815	\$ 1.815
- Vasos de vidrio	350 cc	500	\$ 10	\$ 4.840
- Frascos	Mojitos	300	\$ 6	\$ 1.815
- Copas	Vino tinto	50	\$ 16	\$ 787
- Copas	Vino blanco	30	\$ 17	\$ 508
- Copas	Espumantes	60	\$ 19	\$ 1.162
Cartas		12	\$ 97	\$ 1.162
Destapadores		6	\$ 30	\$ 182
Total Elementos para el servicio				\$ 25.604

Cuadro 6: elementos para el bar.

Elementos para el Bar	Detalles	Cantidad	Costo	Total
Software		1	\$ 2.420	\$ 2.420
Uniformes				
- Remeras		16	\$ 182	\$ 2.904
- Delantales		16	\$ 85	\$ 1.355
- Pantalones		6	\$ 266	\$ 1.597
Elementos de Limpieza	Por unica vez			
- Dispenser servicios higienicos		10	\$ 42	\$ 424
- Dispenser jabon liquido		4	\$ 42	\$ 169
- Cestos de basura		4	\$ 206	\$ 823
Total elementos para el Bar =				\$ 9.692

Instalaciones: cabe aclarar que toda la infraestructura del negocio (cocina, baños, barra) ya está creada, solo hay que acondicionar y colocar los elementos necesarios.

Cuadro 7: instalaciones.

Instalaciones	Detalles	Cantidad	Costo	Total
Baños				
- Inodoros		10	\$ 1.936	\$ 19.360
- Lavamanos		4	\$ 1.089	\$ 4.356
- Mingitorios		4	\$ 1.029	\$ 4.114
Baño				
- Lavamanos	Para personas con capacidades diferentes	1	\$ 1.694	\$ 1.694
- Inodoro		1	\$ 2.783	\$ 2.783
- Barrales rebatibles		3	\$ 545	\$ 1.634
Remodelaciones y acondicionamiento			\$ 42.350	\$ 42.350
Total instalaciones =				\$ 76.291

Cuadro 8: resumen de Inversiones de Activo Fijo.

Elementos para Cocina	\$ 22.028
Elementos para la Barra	\$ 5.748
Elementos para la Caja	\$ 12.100
Elementos para el sonido	\$ 17.545
Elementos para el Servicio	\$ 25.604
Elementos para el Bar	\$ 9.692
Instalaciones	\$ 76.291
Total Inversiones Activo Fijo =	\$ 169.007

2.1.2. Inversión en capital de trabajo

Solo para el año 0 se realiza un cálculo del Capital de Trabajo. Luego va a ser igual al porcentaje de aumento de las ventas.

*Cuadro 9
Inversión en capital de trabajo.*

	Unidad	Cantidad	Costo por unidad	Costo Total
Bebidas Alcohólicas				
- Fernet (750 cc)	Caja 6 botellas	8	\$ 420	\$ 3.360
- Ron Havanna Blanco (750 cc)	Caja 12 botellas	5	\$ 1.080	\$ 5.400
- Ron Havanna Dorado (750 cc)	Caja 12 botellas	4	\$ 1.200	\$ 4.800
- Campari (750 cc)	Caja 6 botellas	5	\$ 400	\$ 2.000
- Beffeater (750 cc)	Caja 6 botellas	2	\$ 490	\$ 980
- Jack Danniels (750 cc)	Botellas	3	\$ 600	\$ 1.800
- Jameson (750 cc)	Caja 6 botellas	1	\$ 840	\$ 840
- Absolut (750 cc)	Caja 6 botellas	1	\$ 1.500	\$ 1.500
- Jaggermeister (750 cc)	Caja 6 botellas	1	\$ 1.680	\$ 1.680
Cervezas				
- Quilmes Cristal (1 litro)	Cajón 12 botellas	14	\$ 252	\$ 3.528
- Quilmes Bock (1 litro)	Cajón 12 botellas	5	\$ 288	\$ 1.440
- Andes (1 litro)	Cajón 12 botellas	12	\$ 252	\$ 3.024
- Andes Porter (1 litro)	Cajón 12 botellas	6	\$ 276	\$ 1.656
- Stella Artois (1 litro)	Cajón 12 botellas	9	\$ 312	\$ 2.808
Vinos y Espumantes				
- Casarena Jamilla's Vineyards MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 411	\$ 411
- De Angeles MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- De Angeles Gran MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 291	\$ 291
- Durigutti BON Reserva	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Durigutti CS	Caja 6 botellas	1	\$ 206	\$ 206
- El Sensacional Equilibrista MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 309	\$ 309
- Familia Bianchi MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 309	\$ 309
- Familia Bianchi CS	Caja 6 botellas	1	\$ 309	\$ 309
- Los Haroldos CS Roble	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Los Haroldos MBC Roble	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Luigi Bosca MLT	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Luigi Bosca MBC DOC	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Punto Final MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 206	\$ 206
- Punto Final MBC Reserva	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Sol Fa Sol MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Santa Julia MBC	Caja 6 botellas	1	\$ 171	\$ 171
- Santa Julia CS	Caja 6 botellas	1	\$ 171	\$ 171
Espumantes y blancos:				
- Domados Torrontes	Caja 6 botellas	1	\$ 137	\$ 137
- Estancia Mendoza SB	Caja 6 botellas	1	\$ 171	\$ 171
- La Linda CHA	Caja 6 botellas	1	\$ 206	\$ 206
- Luigi Bosca SB	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Norton SB	Caja 6 botellas	1	\$ 171	\$ 171
- Zuccardi CHA	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Estancia Mendoza Brut Nature	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Mumm Domaine Extra Brut	Caja 6 botellas	1	\$ 274	\$ 274
- Norton Extra Brut	Caja 6 botellas	1	\$ 240	\$ 240
- Norton Extra Brut Cosecha Especial	Caja 6 botellas	1	\$ 343	\$ 343
Bebidas No alcohólicas				
Para consumo directo:				
- Gaseosa (lata 330 cc)	Pack 12 botellas	8	\$ 60	\$ 480
- Jugó naranja (vaso)	Bidón 5 litros	6	\$ 36	\$ 216
- Red Bull	Pack 12 latas	4	\$ 78	\$ 312
- Agua mineral sin gas (500 cc)	Pack 12 botellas	10	\$ 48	\$ 480
- Agua mineral con gas (500 cc)	Pack 12 botellas	8	\$ 48	\$ 384
Para preparar tragos:				
- Coca Cola (2,25 litros)	Pack 6 botellas	16	\$ 125	\$ 2.000
- Soda (2,25 litros)	Pack 6 botellas	10	\$ 90	\$ 900
- Agua Tónica (2,25 litros)	Pack 6 botellas	8	\$ 108	\$ 864
Total Capital de Trabajo =				\$ 47.189

Cuadro 10
Resumen inversión inicial

Activos Fijos	\$	169.007
Capital de Trabajo	\$	47.189
Inversión inicial =	\$	216.196

2.2. Ventas

Se trabajará con los siguientes supuestos:

- Para la estimación de ventas del primer año, se tomará un promedio de 320 clientes que concurrirán a Giramundo en una noche, teniendo en cuenta la capacidad máxima del bar (700 personas).
- El bar abre 2 veces a la semana.
- Solo abre en temporada de temperaturas altas (6 meses, de octubre a marzo incluido).
- En los vinos y espumantes, al ser tantas etiquetas y es muy difícil estimar cuál consumirá el cliente, se tomó un promedio de los tintos, blancos y espumantes, tanto en precio como en cantidades.

Por lo tanto el pronóstico de ventas resulta:

Cuadro 11
Pronóstico de ventas alimentos

Productos	Frecuencia	Demanda Diaria	Demanda Semanal	Demanda Mensual	Demanda Anual	Precios	Ventas
Alimentos:							
Pizzas							
- Mozzarella	15%	10	20	80	480	\$ 65	\$ 31.200
- Napolitana	18%	13	26	104	624	\$ 70	\$ 43.680
- Especial	18%	13	26	104	624	\$ 70	\$ 43.680
- Con palmitos	9%	6	12	48	288	\$ 70	\$ 20.160
Hamburguesas							
- Completa	12%	17	34	136	816	\$ 45	\$ 36.720
- Con panceta	10%	14	28	112	672	\$ 50	\$ 33.600
- Con palta	14%	20	40	160	960	\$ 50	\$ 48.000
- Tropical	4%	6	12	48	288	\$ 50	\$ 14.400
Total de ventas alimentos =	100%						\$ 271.440

Cuadro 12
Pronóstico de ventas bebidas

Productos	Demanda Diaria	Demanda Semanal	Demanda Mensual	Demanda Temporada	Precios	Ventas
Bebidas:						
Alcohólicas						
Preparadas:						
- Mojito	72	144	576	3456	\$ 55	\$ 190.080
- Fernet	67	134	536	3216	\$ 45	\$ 144.720
- Cuba libre	32	64	256	1536	\$ 50	\$ 76.800
- Havanna con coca	7	14	56	336	\$ 50	\$ 16.800
- Campari	26	52	208	1248	\$ 45	\$ 56.160
- Beffeater con tónica	9	18	72	432	\$ 55	\$ 23.760
Medidas:						
- Jack Danniels	8	16	64	384	\$ 40	\$ 15.360
- Jameson	7	14	56	336	\$ 35	\$ 11.760
- Absolut	18	36	144	864	\$ 40	\$ 34.560
- Jaggermaister	11	22	88	528	\$ 40	\$ 21.120
Cervezas						
- Quilmes Cristal	57	114	456	2736	\$ 45	\$ 123.120
- Quilmes Bock	13	26	104	624	\$ 50	\$ 31.200
- Andes	46	92	368	2208	\$ 45	\$ 99.360
- Andes Porter	17	34	136	816	\$ 50	\$ 40.800
- Stella Artois	24	48	192	1152	\$ 55	\$ 63.360
Vinos						
Tintos	13	26	104	624	\$ 67	\$ 41.808
Blancos	6	12	48	288	\$ 54	\$ 15.552
Espumantes	17	34	136	816	\$ 70	\$ 57.120
No alcohólicas						
- Gaseosa (lata 330 cc)	27	54	216	1296	\$ 15	\$ 19.440
- Jugo naranja (vaso)	16	32	128	768	\$ 10	\$ 7.680
- Red Bull	18	36	144	864	\$ 15	\$ 12.960
- Agua mineral sin gas	45	90	360	2160	\$ 10	\$ 21.600
- Agua mineral con gas	16	32	128	768	\$ 10	\$ 7.680
Total de ventas Bebidas =						\$ 1.132.800
Ventas Totales =						\$ 1.404.240

Cuadro 13
Resumen de ingresos.

Descripción	Ingresos
Alimentos	\$ 271.440
Bebidas	\$ 1.132.800
Ingresos Totales =	\$ 1.404.240

2.3. Costos

2.3.1. Costos variables

(1) COSTOS VARIABLES UNITARIOS.

Primero se calculará el costo variable unitario de cada artículo de venta de Alimentos y Bebidas. En el caso de los tragos, se detallará el costo individual de cada parte que integre el trago.

Cuadro 14
Tragos

Bebida	Costo individual	Gaseosa o Jugo	Hielo	Otro	Total
<i>Por trago</i>					
- Mojito	\$ 12	\$ 3	\$ 1	\$ 3	\$ 19
- Fernet	\$ 10	\$ 4	\$ 1		\$ 14
- Campari	\$ 9	\$ 2	\$ 1		\$ 12
- Cuba Libre	\$ 12	\$ 3	\$ 1	\$ 2	\$ 18
- Beffeater	\$ 13	\$ 3	\$ 1	\$ 2	\$ 18

Cuadro 15
Descripción de los ingredientes (otros) de cada trago

Trago	Bebida alcohólica	Bebida no alcohólica	Otro
- Mojito	Ron blanco	Soda	Menta, limón azúcar
- Fernet	Fernet	Coca Cola	
- Campari	Campari	Jugo naranja	
- Cuba Libre	Ron Dorado	Coca Cola	Limón
- Beffeater	Gin	Agua tónica	Limón

Cuadro 16
Medidas

Bebida	Costo
<i>Medidas</i>	
- Jack Danniels	\$ 27
- Jameson	\$ 17
- Absolut	\$ 23
- Jaggermaister	\$ 25

Cuadro 17
Cervezas

Producto	Costo
<i>Cerveza</i>	
- Quilmes Cristal	\$ 21
- Quilmes Bock	\$ 23
- Andes	\$ 20
- Andes Porter	\$ 23
- Stella Artois	\$ 26

Cuadro 18
Vinos y espumantes

Producto	Costo
<i>Vinos</i>	
<i>Tintos:</i>	
- Casarena Jamilla's Vineyards MBC	\$ 69
- De Angeles MBC	\$ 40
- De Angeles Gran MBC	\$ 49
- Durigutti BON Reserva	\$ 46
- Durigutti CS	\$ 34
- El Sensacional Equilibrista MBC	\$ 51
- Familia Bianchi MBC	\$ 51
- Familia Bianchi CS	\$ 51
- Los Haroldos CS Roble	\$ 46
- Los Haroldos MBC Roble	\$ 46
- Luigi Bosca MLT	\$ 40
- Luigi Bosca MBC DOC	\$ 46
- Punto Final MBC	\$ 34
- Punto Final MBC Reserva	\$ 40
- Sol Fa Sol MBC	\$ 46
- Santa Julia MBC	\$ 29
- Santa Julia CS	\$ 29
<i>Espumantes y blancos:</i>	
- Domados Torrontés	\$ 23
- Estancia Mendoza SB	\$ 29
- La Linda CHA	\$ 34
- Luigi Bosca SB	\$ 40
- Norton SB	\$ 29
- Zuccardi CHA	\$ 40
- Estancia Mendoza Brut Nature	\$ 40
- Mumm Domaine Extra Brut	\$ 46
- Norton Extra Brut	\$ 40
- Norton Extra Brut Cosecha Especial	\$ 57

Cuadro 19
Bebidas no alcohólicas

Producto	Costo
<i>No alcohólicas</i>	
- Gaseosa (lata 330 cc)	\$ 10
- Jugo naranja (vaso)	\$ 6
- Red Bull	\$ 13
- Agua mineral sin gas	\$ 8
- Agua mineral con gas	\$ 8

Cuadro 20

Pizzas

	Pre - Pizza	Queso	Salsa	Otro	Total
Pizzas					
- Mozzarella	\$ 8	\$ 16	\$ 3		\$ 27
- Napolitana	\$ 8	\$ 16	\$ 1	\$ 4	\$ 29
- Especial	\$ 8	\$ 16	\$ 3	\$ 7	\$ 34
- Con palmitos	\$ 8	\$ 16	\$ 1	\$ 9	\$ 34

Cuadro 21

Descripción de los ingredientes (otros) de cada pizza

Pizzas	Otros
- Mozzarella	
- Napolitana	Tomate, albahaca.
- Especial	Jamón
- Con palmitos	Palmitos

Cuadro 22

Hamburguesas.

	Pan	Came	Verdura	Otro	Total
Hamburguesas					
- Completa	\$ 7	\$ 13	\$ 3		\$ 23
- Con panceta	\$ 7	\$ 13	\$ 3	\$ 3	\$ 25
- Con palta	\$ 7	\$ 13	\$ 3	\$ 4	\$ 26
- Tropical	\$ 7	\$ 13		\$ 4	\$ 24

2.3.2. Costos fijos

- Alquiler y servicios: aquí se considera que el alquiler se pagará los 12 meses, mientras tanto los servicios sólo se pagarán durante la temporada (6 meses).

Cuadro 23

Alquiler y servicios.

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Alquiler	\$ 9.000	\$ 108.000
Servicios		
- Luz	\$ 1.600	\$ 9.600
- Gas	\$ 700	\$ 4.200
- Internet y Telefono	\$ 400	\$ 2.400
- Agua	\$ 300	\$ 1.800
- Seguridad y alarma	\$ 700	\$ 4.200
Total mensual =	\$ 12.700	\$ 130.200

- Impuestos: se pagarán 3 tipos de impuestos. Según la Ordenanza N° 3670 que regula la actividad en la ciudad de Mendoza, las personas que desarrollen un tipo de actividad relacionado con la recreación y diversión nocturna, deberán abonar dos tipos de impuestos: tasa de comercio e impuesto de diversión nocturna. (Ciudad de Mendoza, 2015)

También aquí se expone el impuesto a los ingresos brutos, el mismo se pagará una vez al año y será del 3% de las ventas.

Cuadro 24
Impuestos

Detalle	Costo mensual	Costo anual
Impuestos		
- Tasa de comercio	\$ 1.500	\$ 9.000
- Diversión nocturna	\$ 690	\$ 4.140
- Ingresos Brutos		\$ 42.127
Total mensual =	\$ 2.190	\$ 55.267

- Sueldos: el personal estará contratado bajo la modalidad de "contrato de trabajo a plazo fijo. art. 93 L.C.T.". El mismo esta adjunto al final del trabajo (Anexo 1).

Elementos costos/personal: se expondrá a modo de ejemplo para un cargo dentro del bar el recibo de sueldo con los ítemes de costos:

Recibo 1

RECIBO DE REMUNERACIONES						
Carmona García Nicolás				BANCO:		
C.U.I.L.: 20-35143701-5				Período:		
				Condición:		
				CONTRATADO		
LEGAJO	APELLIDO Y NOMBRE			FECHA DE INGRESO	N° RECIBO: 1	
1					SUELDO	
ULTIMO DEPOSITO			LIQUIDACION		BASICO	
FECHA	LAPSO	BANCO	CAT.	CARGO		TOTAL
			1	TABERNERO		
COD.	CONCEPTO			C/Hs./%	REM. C/D	REM. S/D
100	SUELDO MENSUAL					
109	PRESENTISMO					
160	COMPLEMENTO SERVICIO					
170	ALIMENTACION					
190	ACU. SALARIAL					
301	JUBILACION 11%					
302	LEY 19032 3%					
303	OBRA SOCIAL					
305	CUOTA SINDICAL 2,5%					
320	SEGURO VIDA SEPELIO					
980	REDONDEO					

Cuadro 25
Sueldos.

Puesto	Cantidad	Sueldo Bruto Unitario	Sueldo diario	Sueldo semanal	Sueldo mensual	Sueldo Temporada
Barman	3	\$ 500	\$ 1.500	\$ 3.000	\$ 12.000	\$ 72.000
Mozos	3	\$ 450	\$ 1.350	\$ 2.700	\$ 10.800	\$ 64.800
Cajeros	2	\$ 550	\$ 1.100	\$ 2.200	\$ 8.800	\$ 52.800
Cocinero	1	\$ 500	\$ 500	\$ 1.000	\$ 4.000	\$ 24.000
Ayudante de cocina	1	\$ 400	\$ 400	\$ 800	\$ 3.200	\$ 19.200
Seguridad	3	\$ 400	\$ 1.200	\$ 2.400	\$ 9.600	\$ 57.600
Limpieza	2	\$ 400	\$ 800	\$ 1.600	\$ 6.400	\$ 38.400
Doctor	1	\$ 600	\$ 600	\$ 1.200	\$ 4.800	\$ 28.800
Total Sueldos =		\$ 3.800	\$ 7.450	\$ 14.900	\$ 59.600	\$ 357.600

Cuadro 26
Elementos de limpieza.

Elementos de Limpieza	Detalles	Cantidad	Costo Unitario	Costo mensual	Costo Temporada
- Trapo de piso		3	\$ 18	\$ 54	\$ 327
- Secador de piso		2	\$ 24	\$ 48	\$ 290
- Escobas		2	\$ 48	\$ 97	\$ 581
- Jabón líquido	Bidones 5 litros	2	\$ 151	\$ 303	\$ 1.815
- Papel higiénico	Bolsón 48 rollos	3	\$ 206	\$ 617	\$ 3.703
- Fragancia líquida	Bidones 5 litros	2	\$ 121	\$ 242	\$ 1.452
- Rejillas		4	\$ 24	\$ 97	\$ 581
- Bolsas de residuos	Rollo de 100 bolsas	2	\$ 411	\$ 823	\$ 4.937
- Lavandina líquida	Bidones 5 litros	2	\$ 133	\$ 266	\$ 1.597
Total Elementos de Limpieza =				\$ 4.289	\$ 15.282

2.3.3. Otros costos

Costos de administración: dentro de estos costos, también se incluyen los costos (o sueldo) por la dirección del negocio.

Cuadro 27
Costos de administración

Gastos Administración	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Temporada
- Dirección	1		\$ 11.000	\$ 11.000	\$ 66.000
- Tareas contables	1	Liquidación de sueldos, impuestos, controles	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 30.000
Insumos:					
- Útiles de escritorio	1		\$ 250	\$ 250	\$ 1.500
- Comanderos	6	Para tomar pedidos	\$ 35	\$ 210	\$ 1.260
- Resmas hojas	2		\$ 250	\$ 500	\$ 3.000
Total Costos Administración =				\$ 16.960	\$ 101.760

Se calcularon los costos de marketing por año. En el primero año el volumen será el más grande ya que se tiene que dar a conocer el bar.

Con respecto al merchandising, incluye autoadhesivos con el logo de Giramundo (una estrella) y posavasos.

Cuadro 28
Costos de marketing.

Gastos de Marketing	1	2	3	4	5
- Merchandising y publicidad	\$ 23.000	\$ 14.000	\$ 11.000	\$ 7.000	\$ 7.000

Cuadro 29
Descartables y otros

Descartables	Cantidad	Descripción	Costo Unitario	Costo Mensual	Costo Temporada
- Cañitas	2	Bolsas	\$ 40	\$ 80	\$ 480
- Servilletas	3	Caja 1200 servilletas	\$ 130	\$ 390	\$ 2.340
Total Descartables =				\$ 470	\$ 2.820

Cuadro 30
Resumen costos

Detalle	Costos temporada
<i>Costos Fijos:</i>	
- Alquiler y servicios	\$ 130.200
- Impuestos	\$ 55.267
- Sueldos	\$ 357.600
- Elementos de limpieza	\$ 15.282
<i>Otros costos:</i>	
- Costos administración	\$ 101.760
- Costos marketing	\$ 23.000
- Descartables y otros	\$ 2.820
Total =	\$ 685.930

2.4. Margen de contribución

Cuadro 31
Margen de contribución de alimentos.

Productos	Costo unitario	Precio unitario	Margen (en \$)
Alimentos:			
Pizzas			
- Mozzarella	\$ 27	\$ 65	\$ 38
- Napolitana	\$ 29	\$ 70	\$ 41
- Especial	\$ 34	\$ 70	\$ 36
- Con palmitos	\$ 34	\$ 70	\$ 36
Hamburguesas			
- Completa	\$ 23	\$ 45	\$ 23
- Con panceta	\$ 25	\$ 50	\$ 25
- Con palta	\$ 26	\$ 50	\$ 24
- Tropical	\$ 24	\$ 50	\$ 27

Cuadro 32
Margen de contribución de bebidas

Bebidas:			
Alcoholicas			
Preparadas:			
- Mojito	\$ 19	\$ 55	\$ 36
- Fernet	\$ 14	\$ 45	\$ 31
- Cuba libre	\$ 18	\$ 50	\$ 32
- Havana con coca	\$ 16	\$ 50	\$ 34
- Campari	\$ 12	\$ 45	\$ 33
- Beffeater con tonica	\$ 13	\$ 55	\$ 42
Medidas:			
- Jack Danniels	\$ 27	\$ 40	\$ 13
- Jameson	\$ 17	\$ 35	\$ 18
- Absolut	\$ 23	\$ 40	\$ 17
- Jaggermaister	\$ 25	\$ 40	\$ 15
Cervezas			
- Quilmes Cristal	\$ 23	\$ 45	\$ 22
- Quilmes Bock	\$ 26	\$ 50	\$ 24
- Andes	\$ 22	\$ 45	\$ 23
- Andes Porter	\$ 26	\$ 50	\$ 24
- Stella Artois	\$ 29	\$ 55	\$ 26
Vinos			
Tintos	\$ 44	\$ 67	\$ 23
Blancos	\$ 32	\$ 54	\$ 22
Espumantes	\$ 46	\$ 70	\$ 24
No alcoholicas			
- Gaseosa (lata 330 cc)	\$ 10	\$ 15	\$ 5
- Jugo naranja (vaso)	\$ 6	\$ 10	\$ 4
- Red Bull	\$ 13	\$ 15	\$ 2
- Agua mineral sin gas	\$ 8	\$ 10	\$ 2
- Agua mineral con gas	\$ 8	\$ 10	\$ 2

2.5. Depreciaciones

La depreciación es la disminución periódica del valor de un bien material o inmaterial. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la vejez.

Contablemente es una pérdida pero sin salida de efectivo.

Se utiliza el concepto de depreciación en línea recta.

Cuadro 33
Depreciaciones

	Cantidad	Costo Unitario	Total	Vida Útil	Depreciación anual
Elementos para Cocina					
- Horno	1	\$ 7.381	\$ 7.381	10	\$ 738
- Heladera mostrador	1	\$ 7.865	\$ 7.865	10	\$ 787
Elementos para la Barra					
- Exprimidora industrial	1	\$ 3.267	\$ 3.267	5	\$ 653
Elementos para la Caja					
- Controlador Fiscal	1	\$ 4.235	\$ 4.235	10	\$ 424
- Notebook	1	\$ 5.445	\$ 5.445	5	\$ 1.089
- Impresora	1	\$ 2.420	\$ 2.420	5	\$ 484
Elementos para el sonido					
- Parlantes	5	\$ 1.815	\$ 9.075	5	\$ 1.815
- Bajos	2	\$ 2.420	\$ 4.840	5	\$ 968
- Mixer	1	\$ 3.630	\$ 3.630	5	\$ 726
Intangibles					
- Software	1	\$ 2.420	\$ 2.420	10	\$ 242
Instalaciones					
- Inodoros	11	\$ 1.936	\$ 21.296	10	\$ 2.130
- Lavamanos	5	\$ 1.089	\$ 5.445	10	\$ 545
- Mingitorios	4	\$ 1.029	\$ 4.114	10	\$ 411
- Barrales rebatibles	3	\$ 545	\$ 1.635	10	\$ 164
- Dispenser higiénicos	14	\$ 43	\$ 602	5	\$ 120
Total depreciaciones =					\$ 11.295

Cabe recordar que los demás elementos como heladeras verticales y freezers serán entregados en concesión, por lo que no se tendrá en cuenta para el análisis.

2.6. Financiamiento

Primero se realizará un resumen con la inversión inicial necesaria:

Cuadro 34
Resumen inversión inicial

Resumen Inversion Inicial			
Elementos para Cocina	\$ 22.028	Activos Fijos	\$ 169.007
Elementos para la Barra	\$ 5.748	Capital de Trabajo	\$ 47.189
Elementos para la Caja	\$ 12.100	Inversion inicial =	\$ 216.196
Elementos para el sonido	\$ 17.545		
Elementos para el Servicio	\$ 25.604		
Elementos para el Bar	\$ 9.692		
Instalaciones	\$ 76.291		
Capital de Trabajo	\$ 47.189		
Total Inversion Inicial =	\$ 216.196		

Considerando el monto que se debe invertir para llevar a cabo el proyecto, se tomó la decisión, teniendo en cuenta el contexto de inestabilidad económica, inflación, proximidad a las elecciones (en Octubre de este año) y la poca información e incertidumbre con la que se convive día a día, no se va a pedir un préstamo. Es decir que el monto total de inversión \$ 216.196, se financiará con capital propio.

2.7. Flujo de fondos

Las proyecciones para Giramundo para calcular el flujo de fondo, se realizaran bajo los siguientes supuestos:

- Las ventas aumentarán en promedio un 10% por año (el aumento no se refleja por la inflación, sino que es aumento considerando que sube el volumen de clientes).
- No se reflejarán los aumentos de: inflación, sueldos, costos, etc.
- Tasa de costo de capital (Ke): 13%
- Tasa de impuesto a las Ganancias: 35%

El capital de trabajo en el año 0 será de \$ 47.189. Para los próximos años ascenderá al mismo ritmo que el aumento de ventas.

Cuadro 35
Flujo de fondos de Giramundo

Flujo de Fondos						
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		\$ 1.404.240	\$ 1.474.462	\$ 1.577.664	\$ 1.719.653	\$ 1.891.619
Costos		\$ -634.991	\$ -666.741	\$ -713.412	\$ -777.620	\$ -855.382
Gastos		\$ -685.930	\$ -665.896	\$ -665.992	\$ -666.252	\$ -671.411
- Alquiler		\$ -108.000	\$ -108.000	\$ -108.000	\$ -108.000	\$ -108.000
- Sueldos		\$ -357.600	\$ -357.600	\$ -357.600	\$ -357.600	\$ -357.600
- Servicios		\$ -22.200	\$ -22.200	\$ -22.200	\$ -22.200	\$ -22.200
- Marketing y publicidad		\$ -23.000	\$ -14.000	\$ -11.000	\$ -7.000	\$ -7.000
- Limpieza		\$ -15.282	\$ -15.282	\$ -15.282	\$ -15.282	\$ -15.282
- Administración		\$ -101.760	\$ -101.760	\$ -101.760	\$ -101.760	\$ -101.760
- Descartables		\$ -2.820	\$ -2.820	\$ -2.820	\$ -2.820	\$ -2.820
- Ingresos Brutos		\$ -42.127	\$ -44.234	\$ -47.330	\$ -51.590	\$ -56.749
- Impuestos		\$ -13.140	\$ -13.140	\$ -13.140	\$ -13.140	\$ -13.140
Resultado Bruto		\$ 83.319	\$ 141.816	\$ 198.259	\$ 275.782	\$ 364.826
Depreciaciones		\$ -11.295	\$ -11.295	\$ -11.295	\$ -11.295	\$ -11.295
Resultado antes impuestos		\$ 72.025	\$ 130.521	\$ 186.964	\$ 264.487	\$ 353.531
Impuesto a las Ganancias		\$ -25.209	\$ -45.682	\$ -65.437	\$ -92.570	\$ -123.736
Resultado despues de Impuestos		\$ 46.816	\$ 84.838	\$ 121.527	\$ 171.917	\$ 229.795
Fondos provenientes de las Operaciones		\$ 58.111	\$ 96.133	\$ 132.822	\$ 183.211	\$ 241.090
Inversión	\$ -169.007					
Capital de Trabajo	\$ -47.189	\$ -2.359	\$ -3.468	\$ -4.772	\$ -5.779	\$ -6.357
Flujo de Fondos	\$ -216.196	\$ 55.751	\$ 92.665	\$ 128.050	\$ 177.433	\$ 234.734
Ke		13%				
VAN		\$ 230.684				
TIR		41,57%				

2.8. Criterios de decisión

2.8.1. Valor actual Neto (VAN)

Denominado Valor Actual Neto. Es una herramienta para evaluar proyectos. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión.

Consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando la diferencia es positiva, el proyecto es recomendable. (Van Horne, 1997)

Para el caso de Giramundo, el VAN es de \$ 230.684.

Es decir que bajo este criterio el proyecto es rentable y recomendable.

2.8.2. Tasa interna de retorno (TIR)

La TIR es la tasa de descuento en el que el VAN se hace cero. Si la TIR es alta, estamos ante un proyecto empresarial rentable, que supone un retorno de la inversión equiparable a unos. Si la TIR es mayor a la tasa de costo de capital (Ke), el proyecto es recomendable.

En este proyecto, la Ke es 13%, mientras que la TIR es de 41,57%. Es decir que bajo este criterio, el negocio es rentable.

2.8.3. Periodo de recuperación descontado

Esta última herramienta sirve para calcular cuánto tiempo es necesario para que los flujos de efectivo descontados sean capaces de recuperar el costo inicial de la inversión.

Para Giramundo el cálculo sería el siguiente:

$$K_e = 13\%$$

Cuadro 36

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Fondos	\$ -216.196	\$ 55.751	\$ 92.665	\$ 128.050	\$ 177.433	\$ 234.734
FF descontado		\$ 49.338	\$ 72.570	\$ 88.745	\$ 108.823	\$ 127.404
Recupero	\$ -216.196	\$ -166.858	\$ -94.288	\$ -5.543	\$ 103.280	\$ 230.684

Se puede observar que Giramundo recuperará la inversión en el cuarto año.

Conclusiones

Este trabajo de investigación se desarrolló con el propósito de elaborar un plan de negocio para evaluar la posibilidad de establecer en la ciudad de Mendoza un negocio (bar) atípico a lo que se viene viendo actualmente.

Al contar con este espacio privilegiado inmerso en la montaña mendocina, lo que se pretende es crear un lugar donde las personas encuentren no sólo recreación, sino también un refugio y conexión con la naturaleza.

Si se sabe aprovechar este espacio, con una correcta mezcla de marketing, una planificación estratégica integrada y organizada, y teniendo en cuenta y analizando cada movimiento del entorno cambiante, es una excelente posibilidad para lograr generar un negocio con gran valor para el cliente.

Si bien la rentabilidad no es el propósito principal, se pretende ser coherentes con la política de Giramundo y no cobrar precios exorbitantes para obtener ganancias, ya que no es el fin ulterior de este trabajo y proyecto.

La meta que tiene el autor de este plan de negocios es que las personas, cuando nombren Giramundo, no piensen en un negocio, sino en un concepto o estilo de vida alegre en donde el eslabón fundamental son las personas.

Con respecto a la conveniencia de instaurar Giramundo, a través de este plan de negocios se puede observar que se convivirá en un entorno que se mueve velozmente y está en cambio fluctuante por las exigencias y gustos de los consumidores.

Al ser el primer bar en su estilo, es un reto enorme que se deberá atravesar para lograr entrar en el pensamiento del consumidor.

Por otro lado, y para finalizar, se puede concluir que después de toda la información y cálculos expresados a lo largo de este plan de negocios, la implementación y puesta en marcha de "Giramundo, Bar de montaña" es una excelente opción, rentable y con grandes posibilidades de crecimiento.

Bibliografía

- Apuntes de clases de la cátedra de administración financiera II (2012).
- Apuntes de clases de la cátedra de comercialización II (2010).
- Apuntes de clases de la cátedra investigación de mercados (2013).
- Archive, Arturo. *El modelo de las cinco fuerzas de Porter*. Disponible en <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/> [abr/15].
- Armijo, M. (2011). *Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público*. Manual 69. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- Buenosnegocios.com. *Estimar el tamaño del mercado en 4 pasos*. Disponible en <http://www.buenosnegocios.com/notas/338-estimar-el-tamano-del-mercado-4-pasos> [abr/15].
- Cané, Miguel. *¿Qué son las 5 fuerzas del modelo de Porter?* Disponible en <http://www.sergerente.net/que-son-las-5-fuerzas-del-modelo-de-porter> [abr/15].
- Ciudad de Mendoza. *Habilitación de Comercios, Industrias, Servicios y Actividades Civiles*. Disponible en <http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/e-ciudad/tramites/habilitacin-de-comercios-industrias-servicios-y-actividades-civiles> [abr/15].
- Daft, Richard L. (2005). *Administración*. 6ta ed. México: Paraninfo.
- Drucker, Peter (1989). *Las nuevas realidades*. Trad. de P. Suárez M. y D. M. Suárez. 4ª edic. Buenos Aires: Sudamericana.
- Factor. *El delicado escenario económico de la Argentina* Disponible en <http://comercioyjusticia.info/factor/economia/el-delicado-escenario-economico-de-la-argentina/> [mar/15].
- Guía para la creación de empresas. *Plan de operaciones*. Disponible en <http://www.guia.ceei.es/interior.asp?MP=8&MS=8> [mar/15].
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*.
- Koontz, H. (1991). *Estrategia, planificación y control*. Trad. M. Malfavón. México: Mc Graw Hill.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2008). *Fundamentos de Marketing*. 8ª ed. México: Prentice Hall.
- Mendoza Cuyo. *Demografía en Mendoza*. Disponible en <http://www.mendozacuyo.com/demografia.html> [mar/15].
- Morrisey, G. (1993). *El pensamiento estratégico. Construya los cimientos de su planeación*. Madrid: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Nexofin. *Cuánto hay que ganar por mes para pertenecer a la clase media*. Disponible en <http://www.nexofin.com/notas/246258-cuanto-hay-que-ganar-por-mes-para-pertenecer-a-la-clase-media-n/> [feb/15].
- Nicholson, Walter (1997). *Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones*, 6ª ed. España: McGraw-Hill.
- Ocaña, Hugo (2012). *Dirección estratégica de Negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Porter, Michael (1995). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA..

Pymehelp. *Qué es un plan de negocios*. Disponible en http://www.pymehelp.com.ar/articulos/plan_de_negocio.pdf [mar/15].

Robbins, Stephen (1987). *Planeación Estratégica*. México: Prentice Hall.

Robbins, Stephen (1996). *Administración de Planeación estratégica*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Territorio marketing. *El macroentorno y microentorno*. Disponible en <http://territoriomarketing.es/el-macroentorno-y-microentorno/> [mar/15].

Van Horne, James (1997). *Administración Financiera*. 10ª ed. México: Pearson.

Zikmund, William G. (2003). *Investigación de Mercados*. 2ª ed. México: Paraninfo.

Anexo
Contrato de Trabajo a plazo fijo.
Art. 93 L.C.T.

Entre NICOLÁS CARMONA GARCÍA. CUIT 20-35143701-5, con domicilio en la RUTA PROVINCIAL 82 - KM 39 0 - PARAJE : PUENTE COLGANTE - CACHEUTA – PROVINCIA DE MENDOZA, denominado "empleador" por un parte, y el Sr.de nacionalidad....., D.N.I , CUIL nº , de profesión EMPLEADO, de estado civil , domiciliado en calle , en adelante "empleado", se conviene en celebrar el presente contrato de trabajo a PLAZO FIJO:

PRIMERO: El empleador contrata al Sr....., para desempeñarse en relación de dependencia, en calidad de....., la actividad a desarrollar se encuentra comprendida bajo la Convención Colectiva de Trabajo nº 389/04.

SEGUNDA: El presente contrato de trabajo se entiende celebrado bajo la modalidad de plazo fijo (art. 93 L.C.T.), la que obedece a la labor encomendada la cual es ajena a la operatoria normal del ente ya que es producto de la necesidad temporaria y eventual de reemplazo en puesto de barman por el término de seis meses a partir del día de la fecha, y que vencerá el día 31 de marzo de 2016, pudiendo prorrogarse el presente contrato, lo que se convendrá nuevamente al momento de la finalización del plazo estipulado.

TERCERA: El Sr., en su carácter de empleado, declara bajo juramento que los datos personales referidos más arriba son ciertos, haciéndose responsable de la veracidad de su afirmación ante los organismos competentes.

CUARTA: El salario del será de \$ Mensual, el cual será abonado de conformidad con lo establecido por la L.C.T.

QUINTA: La carga horaria será de 24 horas SEMANALES de viernes a sábados en la NOCHE.

SEXTA: Las partes asumen las obligaciones que establece la L.C.T. y se comprometen a actuar de buena fe.

SEPTIMA. El empleado se obliga a notificar, por escrito en forma fehaciente el cambio de domicilio consignado, donde se considerarán válidas las notificaciones que se le practiquen mientras no haya hecho saber el cambio.

Se firman dos ejemplares del mismo tenor y a un solo efecto en Mendoza a los días del mes de Agosto del 2015.-

.....

Declaración Jurada Resolución 212/99 – CD

“El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias, que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta derechos de terceros”.

Mendoza, septiembre de 2015

Nicolás Carmona-García

Reg. 26072

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and horizontal strokes, positioned to the right of the registration number.