



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PLAN DE NEGOCIOS
RESTAURANT TEMATICO
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

AUTOR

CARLOS SALANITRO
REGISTRO: 25.895
carlos_salanitro@hotmail.com

PROFESOR TUTOR

FEDERICA GUEVARA

MENDOZA – 2022



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

El presente plan de negocios se ha desarrollado para determinar la viabilidad de la apertura de un local gastronómico en la provincia de Mendoza.

Nos encontraremos con un escenario de alta exigencia por parte de los consumidores, cambios frecuentes de precios, gran cantidad de competidores, aplicaciones al servicio del cliente, aumento de costos fijos y variables en cortos periodos, etc.; pero también nos encontraremos con un panorama positivo dado que se trata de una provincia con mucho interés por la gastronomía y una gran cantidad de turismo que se acerca a disfrutar de esto. Se intentará hacer hincapié en las ventajas competitivas claves como:

- Negocio novedoso
- Diferenciación de servicio con la competencia
- Ubicación estratégica
- Instalaciones nuevas
- Precios competitivos

Para esto se realizará una metodología de estudio exploratorio donde se recopilará la bibliografía necesaria como así también se tratarán los temas con personas experimentadas; para luego volcarnos a un estudio descriptivo que nos permita recolectar los datos necesarios para realizar una evaluación correcta.

Podemos observar que el primero año de apertura refleja una pérdida considerable debido a la inversión inicial necesaria que asciende a \$1.276.994, pero podemos observar que durante el transcurso de los años el negocio arroja una rentabilidad esperada aceptable.

La TIR del proyecto es un 48% y la inversión se recuperará a partir del quinto año (considerando flujo de fondos descontado), a priori parece un periodo extenso, pero dado el panorama micro y macroeconómico, sumando al resto de factores no parece ser excesivo. El valor actual neto del proyecto es de \$897.771, por lo tanto, podemos decir que el proyecto es recomendable.



INDICE

INTRODUCCION	1
1-PLANTEAMIENTO	1
2- JUSTIFICACION	3
3- OBJETIVO GENERAL.....	4
4- OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	4
CAPITULO I: MARCO TEORICO	5
1 – PLAN DE NEGOCIO.....	5
2- ANALISIS DEL ENTORNO.....	7
A – CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO.....	7
B – ANALISIS DEL MICRO ENTORNO.....	9
C- ANALISIS DEL MACRO ENTORNO	13
D- PLANIFICACION ESTRATEGICA	15
3 - SEGMENTACION.....	34
A - NIVELES DE SEGMENTACION	35
B - BASES PARA SEGMENTAR MERCADO DE CONSUMIDORES.....	36
C - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	37
4- MARKETING MIX	38
A - PRODUCTO	39
B - PRECIO.....	40
C - PLAZA.....	41
D - PROMOCION	42
E- ANALISIS FINANCIERO	43
CAPITULO II: ANALISIS ACTUAL DEL NEGOCIO	46



1 – CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO	46
2 – ANALISIS DEL MICRO ENTORNO	47
A - AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES.....	47
B - INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES	48
C - PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	49
D - PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES	49
E - PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES.....	50
3 - ANALISIS DEL MACROENTORNO	50
A –ANALISIS PEST	50
B - ANALISIS FODA	54
CAPITULO III - PLANIFICACION ESTRATEGICA.....	58
1 – FORMULACION DE ESTRATEGIAS	58
2 - MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL	59
3 - ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO	61
CAPITULO V – MARKETING MIX	65
1 - PRODUCTO	65
2 - PRECIO.....	66
3 - PLAZA	67
4 - PROMOCION	68
5 - SEGMENTACION.....	69
A - SEGMENTACION DEMOGRAFICA	69
B - SEGMENTACION CONDUCTUAL.....	70
C - DETERMINACION DE MERCADOS META	71
D - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO	71
CAPITULO VI - ANALISIS FINANCIERO	73



1 - INVERSION INICIAL.....	73
A – INVERSION EN ACTIVOS FIJOS.....	74
2 - VENTAS.....	78
3 - COSTOS.....	80
A - COSTOS VARIABLES.....	80
B- COSTOS FIJOS	83
4 - DEPRECIACIONES.....	85
5 - FINANCIAMIENTO	87
6 - TASA DE COSTO DE CAPITAL	87
7 - FLUJO DE FONDOS.....	87
8 - CRITERIOS DE DECISION	89
A- VALOR ACTUAL NETO (VAN)	89
B – TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	89
C -PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO	89
CONCLUSIONES	91
BIBLIOGRAFÍA	92



INTRODUCCION

El objetivo de este trabajo es desarrollar un análisis y plan de negocio para un nuevo emprendimiento, el cual consiste en la instalación de un restaurant temático.

La idea surge en que, además de la carrera de administración, algo que siempre me ha apasionado es el rubro gastronómico.

Teniendo en cuenta que Mendoza es un gran polo turístico y actualmente existe un gran mar de propuestas gastronómicas, la idea es desarrollarlo, pero con un elemento distintivo, algo que trate de hacerlo único.

Siendo esta una idea nueva lo correcto es realizar un plan de negocios que abarque la mayoría de los aspectos que competen a este emprendimiento, de manera de tener la información para evaluarla y poder tomar las mejores decisiones en base a los datos recabados.

Se piensa desarrollar un establecimiento de comidas a ciegas; donde las personas podrán disfrutar de la gastronomía del lugar con todos los sentidos, menos el visual.

Podemos definir Argentina como un país turístico, pero sobre todo Mendoza es considerada una de las provincias con mayor atractivo. Además, tiene la característica de ser una de las provincias más grandes y con mayor población del país. Estos factores la hacen muy atractiva para instalar una nueva idea de negocio gastronómico. Por ello se genera la difícil tarea de competir con la gran cantidad de ofertas que existen, principalmente con los restaurants de bodega, que se encuentran en auge.

1-PLANTEAMIENTO

La tendencia hoy en día se enfoca hacia cosas nuevas y diferentes a lo que se acostumbra. Las personas no solo buscan un lugar agradable donde se coma según sus expectativas; se busca un lugar bien ubicado, precios accesibles, comodidad, excelente servicio, etc., pero lo que más desean es vivir una experiencia que los deslumbre y genere la necesidad de volver a concurrir.

A pesar de vivir en una provincia donde la gastronomía tiene mucho potencial para explotar, nos enfrentamos a diversos problemas tanto micro como macroeconómicos. La gente no solo buscara un lugar donde vivir algo nuevo y emocionante, también buscara no generar grandes egresos de dinero



debido a los vaivenes económicos que atraviesa el país. Hoy convivimos con altos niveles de inflación que provocan pérdidas en el poder adquisitivo de las personas.

También debemos enfrentarnos a un escenario de pandemia mundial que ha golpeado no solo el bolsillo de la gente sino también al sector. Para mayo del 2021 se anunciaba el quiebre de más de 11 mil negocios y una pérdida de 175 mil puestos de trabajo.

Sorprendentemente, a pesar de estos 2 frentes negativos que son las dificultades económicas y restricciones generadas por la pandemia, también podemos ver que en Mendoza siguen abriendo nuevos locales. Se instalaron nuevos negocios como: Hell's Pizza, Carne, KFC, etc; y la expansión de franquicias como Mostaza y Alfajores Entre Dos.

El hecho de los cierres fronterizos y las posteriores trabas para salir del país, también ofrecen un panorama positivo a futuro; esto ha generado un gran movimiento turístico interno logrando la reactivación del sector.

El argentino se caracteriza por saber remar entre aguas turbias y encontrar la vuelta en estas situaciones. No solo se abrieron nuevos comercios, sino que los existentes se adaptaron a las circunstancias. Tal vez esto podría verse como algo adverso para nuestro negocio, pero también podría verse como algo positivo para analizar. Algunas costumbres se exponenciaron y otras surgieron a partir de las nuevas situaciones:

- Apps de delivery
- Cocina casera
- Experiencia en casa
- Box de productos
- Salones al aire libre

Hoy en día, en un mundo post pandemia, no solo nos encontramos con la posibilidad de más ventas, crecimiento y expectativas a futuro, sino también con más competencia.

No solo nos enfrentaremos a la competencia habitual de una provincia gastronómica, sino también al enorme crecimiento que han tenido los shoppings y sus patios de comida.

Podemos ver la variedad de ofertas que presentan lugares como Palmares, Mendoza Plaza Shopping y La Barraca. Estos establecimientos cuentan con gran cantidad y variedad de establecimientos.

Como nombramos anteriormente, las apps de delivery también representan una gran competencia debido a que la población se acostumbró a manejarse con estas y no salir de casa, dificultando así la vivencia de experiencias en determinados lugares como el nuestro.



El presente trabajo, ha sido motivado por el deseo de instalar un emprendimiento gastronómico que busque no solo sobrevivir en el mar de opciones que tiene la población, sino que logre innovar y posicionarse como un lugar que trae una experiencia nueva. Además, busca establecer cierta certidumbre o un análisis más preciso, para evaluar la viabilidad del negocio y su sustentabilidad en el tiempo.

2- JUSTIFICACION

La idea no surgió simplemente por el hecho de residir en un lugar turístico. También surge por una tendencia que crece cada vez más, y es el salir a comer o "picar" algo.

Anteriormente la mayor circulación de personas en lugares gastronómicos se daba los fines de semana; hoy en día podemos ver que la misma ha aumentado incluso los restantes días. Tanto los patios de comida de shoppings como bares a los cuales la gente concurre para un "after office" se han hecho muy populares. Los cambios paulatinos en los costumbres y horarios de la población, imitando en algunos casos a los de países del primer mundo, están incrementando los momentos de la semana donde las personas salen a disfrutar de su tiempo libre.

A través de la innovación gastronómica y de servicio al cliente, se intentará asegurar el éxito del negocio.

Pero, ¿porque innovar? Innovar puede ser la diferencia entre seguir operando o cerrar las puertas.

Existen distintas estrategias de innovación en restaurantes, a través de distintas variables:

- Producto
- Servicio
- Procesos
- Marca
- Comunicación
- Experiencia
- Comunidad



Se intentará desde la experiencia, sin descuidar los otros puntos, convertirse en un lugar donde tanto residentes como turistas, puedan encontrar donde vivir algo nuevo y les permita pasar un momento agradable cualquier día de la semana o época del año. 1

3- OBJETIVO GENERAL

El objetivo general es realizar un análisis y un plan de negocios para evaluar el desarrollo de un proyecto gastronómico innovador en la provincia de Mendoza, y así determinar su factibilidad.

4- OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer las bases del negocio para conseguir un crecimiento sólido a lo largo del tiempo.
- Brindarle a la empresa los conocimientos y herramientas para actuar y reaccionar a las distintas situaciones que plantea un mercado tan inestable como el de Argentina.
- Establecer las herramientas de análisis económico y financiero, para ayudar a la empresa a determinar cuándo quedarse en el negocio e invertir más, o cuándo retirarse si la situación es desfavorable.
- Presentar el plan de negocios a posibles inversores.

A partir de este punto y ya definido el objetivo de este plan y la actividad del negocio, en los siguientes capítulos nos centraremos en:

- Establecer un Marco Teórico para el análisis.
 - Definir y analizar la situación actual del mercado y del negocio mismo, mediante el análisis del micro-entorno y del Macro entorno; el análisis de los distintos factores que afectan nuestro negocio, y tratar de determinar nuestras fortalezas y debilidades para poder abordar las mejores estrategias para operar y especificar los planes de trabajo.
-
- Definición de Estrategias a abordar.
 - Segmentar el mercado y definir a donde apuntar nuestras estrategias



- Definir el Marketing MIX de nuestro negocio.
- Realizar un análisis financiero para determinar si el proyecto es rentable o no.

Para ello, en primera instancia se llevará a cabo una metodología de estudio exploratoria, para poder ahondar en el tema, se centrará en bibliografía necesaria, así como también se recurrirá a personas con experiencia y conocimientos específicos en el tema.

Luego se realizará un estudio descriptivo, que nos permitirá recolectar todos los datos para evaluar la factibilidad del proyecto; podremos precisar los clientes potenciales, estrategias posibles, competidores, mercado, etc., además de los recursos que necesitemos para llevar este proyecto adelante.

CAPITULO I: MARCO TEORICO

1 – PLAN DE NEGOCIO

Para realizar el plan de negocios es necesario hacerse las siguientes preguntas:

¿Qué es exactamente el plan de negocios?

“Es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él, como pretende la administración llevar a la empresa a un punto en el tiempo, y lo más importante, las razones específicas por las que se espera que tenga éxito.”¹

¿Qué contiene el plan de negocios? “Contiene la misma información fundamental necesaria para dirigir efectivamente un negocio ya existente.”¹

Los aspectos principales del Plan serán:

- Investigar cuidadosamente la industria donde el negocio planea desempeñarse.
- Desarrollar un plan detallado para influenciar favorablemente en los factores que determinarán si el negocio tendrá éxito.

¹ DeThomas, 2001, pag.3



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

- Definir cuidadosamente cada fase del negocio, los detalles de operación, y de qué manera acoplar adecuadamente cada una de las partes del mismo, para una entidad de negocio viable.
- Recabar la información necesitada para realizar un estimado de la probabilidad que tendrá la empresa de resultar exitosa y el grado de riesgo al que estará expuesta.
- Examinar las fortalezas y debilidades de la empresa, relacionadas con el mercado, competencia y consumidores.

Según Mason & Stark (2004), Dentro de las ventajas de utilizar un plan de negocios encontramos que:

- Permite de manera clara enfocar las metas y objetivos de la compañía respecto su negocio
- Con esta herramienta se puede lograr la cohesión de elementos cruciales en el negocio, tales como los inversionistas, los directores y managers, proveedores etc.
- Otorga la ventaja de reorientar esfuerzos y recursos en el caso de existir variaciones en el mercado.
- Permite tener registro para futuros proyectos de la compañía

El plan de negocios debe crear la idea básica del negocio. En nuestro plan de negocios se expondrá la situación actual del negocio, hacia donde quiere ir como como vamos a llegar ahí

De acuerdo a R. Stutely (2000), indica 10 pasos para realizar exitosamente un plan de negocios,

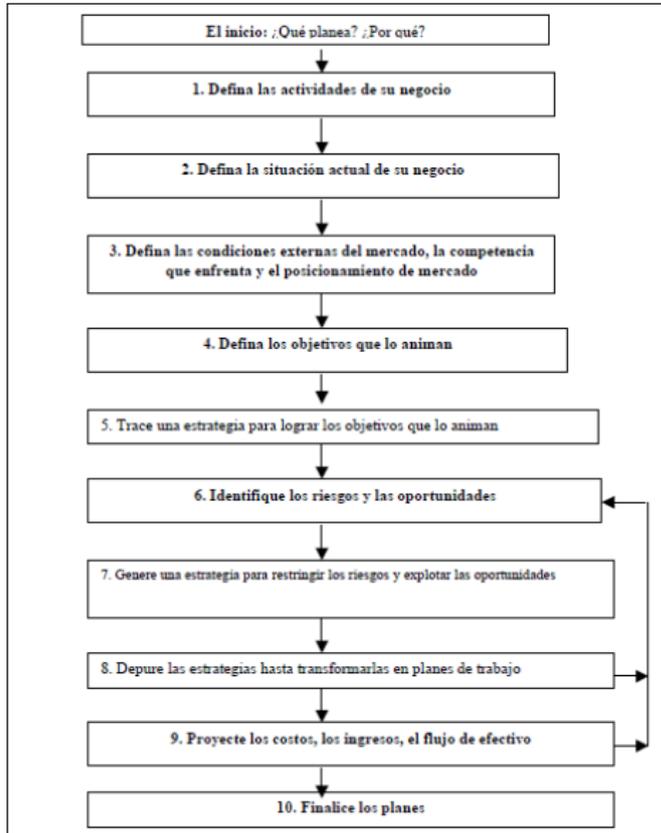


Figura 2: Diez pasos para un plan de negocios exitoso
(Fuente: Stutely et al, 2000)

2- ANALISIS DEL ENTORNO

A – CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

Los negocios pueden pasar por diferentes etapas: desarrollo, iniciación, crecimiento, madurez y declive. Este ciclo no tiene tiempos determinados, algunos negocios se estancan durante largos periodos en la etapa de madurez, algunos se desarrollan y mueren rápidamente; otros estando en la etapa de declive logran revertir la situación y logran volver a tu etapa de crecimiento.²

³ OCAÑA,2011, p. 282)

Las variables que se utilizan para desarrollar este ciclo de vida son ventas/utilidades y tiempo.

P. Kotler (2001) detalla en el ciclo de vida de los productos 3 diferencias que pueden relacionarse con los negocios. Explica que al concepto de CVP se puede aplicar lo que se conoce como “estilo”, “modas” y “modas pasajeras”.

El estilo una vez que se inventa, podría durar generaciones, y estar o no en boga, muestra varios periodos de interés renovado. Una moda es un estilo popular o aceptado actualmente en un campo dado. Las modas pasajeras aparecen rápidamente, se adoptan con mucha energía, alcanzan un punto máximo y entran rápidamente en decadencia.³ **Figura 1: Ciclo de Vida del Producto.**



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) “Marketing” (Octava Edición)

³ KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, p.300)



B – ANALISIS DEL MICROENTORNO

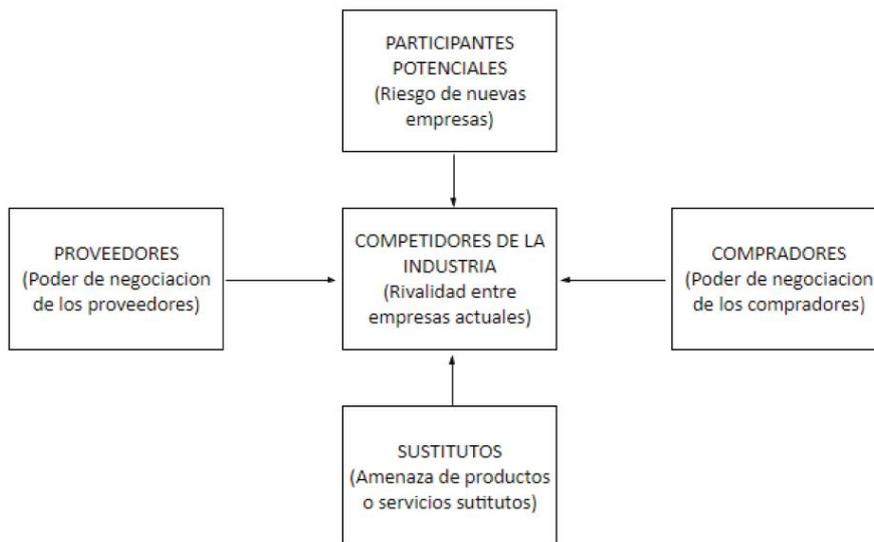
La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

Las cinco fuerzas competitivas - nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los actuales competidores (M. Porter, 1984, p.20).

Estas fuerzas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas conjuntamente determinan la intensidad competitiva, así como la rentabilidad del sector industrial.

Figura 2: Fuerzas Competitivas.



Fuente: PORTER, MICHEL (1984). "Estrategia competitiva". México: CECSA



a- Amenaza de nuevos competidores

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa.

Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja

Se pueden mencionar siete factores principales que actúan como barreras para el ingreso:

Economías de escala: se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por período.

Diferenciación del producto: La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo.

Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere de capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.

Costos cambiantes: Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, etc.

Acceso a los canales de distribución: cuanto más limitados sean los canales de mayoreo o menudeo para un producto y cuanto más los tengan atados los competidores existentes, será mucho más difícil el ingreso al sector industrial. Los competidores existentes pueden tener lazos con los canales basados en antiguas relaciones, servicio de alta calidad, o incluso relaciones exclusivas en las cuales el canal sólo se ha identificado con un fabricante en particular.



Desventajas de los costos independientes de las economías de escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo frente a los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala. Las ventajas más críticas se encuentran en torno a factores tales como: ubicación favorable y curva de aprendizaje o de experiencia. Las empresas de ingreso reciente, sin ninguna experiencia, tendrán costos más elevados que las empresas establecidas, y deben soportar grandes pérdidas de iniciación porque los precios pueden ser inferiores o casi iguales al costo, hasta lograr la experiencia y los costos de las empresas establecidas con el riesgo de no lograrlo.

Política gubernamental: el gobierno puede limitar o incluso impedir el ingreso a industrias con controles tales como los requisitos de licencia y limitaciones en cuanto al acceso a materias primas.

b- Intensidad de rivalidad entre competidores existentes

Como detalla M. Porter (1984), la rivalidad se da porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes.⁴

Algunos puntos que podemos nombrar donde se genera la competencia:

Número de competidores: Cuando existen muchas compañías, tiende a haber disidentes o rebeldes y algunas compañías suelen pensar que pueden introducir tácticas sin que se enteren las demás. Aun cuando existan relativamente pocas, si tienen un tamaño y recursos más o menos similares, surge la inestabilidad pues están propensas a luchar entre sí y cuentan con suficientes recursos para lomar represalias en forma sostenida y vigorosa.

⁴ M. PORTER, 1984, pag.33



Lento crecimiento de la industria: Esto hace que las compañías que desean expandirse vean la competencia como un juego por alcanzar una mayor participación en el mercado.

Altos costos fijos: Estos causan fuertes presiones en las compañías para que utilicen toda la capacidad; esto a su vez produce una escalada rápida de reducción de precios cuando existe capacidad ociosa.

Ausencia de diferenciación o costos cambiantes: Cuando el bien o servicio se percibe como una mercancía o casi mercancía, la decisión del comprador se basará principalmente en el precio y en el servicio, apareciendo entonces presiones para competir intensamente en esas dos áreas.

Competidores diversos: Los competidores con diferentes estrategias, origen, personalidad y relación con sus compañías matrices tienen metas y estrategias también diferentes para competir; a veces incluso chocan unos con otros. Les es difícil interpretar correctamente las intenciones de los colegas y aceptar un conjunto de “reglas del juego” de la industria.

c- Presión de productos sustitutos

Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen un techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él, cita M. Porter (1984, p.39).

d- Poder de negociación de los compradores.

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí. El poder de los grupos importantes de compradores depende del número de características de su situación de mercado y del valor relativo de su compra en relación con la industria global.

e- Poder de negociación de los proveedores



Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

C- ANALISIS DEL MACRO ENTORNO

a- Análisis PEST

Para analizar el macro entorno se realizará un Análisis PEST, abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Este análisis es conveniente realizarlo antes del análisis FODA, debido a que este último analiza factores internos y externos de un negocio, propuesta o idea; mientras que el PEST analiza el mercado.

b- Análisis FODA

Para llevar a cabo este análisis se tiene en cuenta la matriz FODA.

FODA es un acrónimo de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Cabe destacar que, de estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta más difícil poder modificarlas.⁵ Este análisis suele ser usado en conjunto, y en forma posterior, del análisis PEST. Con el análisis PEST evaluamos el mercado, con el FODA un negocio, propuesta o idea.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades de la empresa que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia.

6 Ocaña, 2012, p.348



Las debilidades son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la empresa en relación con la competencia, tales como competencias no adquiridas, capacidades, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan adecuadamente.

Las oportunidades son todas aquellas situaciones positivas que se dan en el medio y que están disponibles para todas las empresas que operan en el entorno y que se convertirán en oportunidades sólo si la empresa las identifica y las aprovecha de acuerdo a sus fortalezas.

Las amenazas son situaciones o hechos externos a la organización que pueden llegar a ser negativos para la misma.

Figura 3: Matriz FODA.

Matriz Foda	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades(O)	Estrategias FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas(A)	Estrategias FA Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). Estrategias de Negocios.

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con objeto de aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa aprovecha las oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas.

Las estrategias DA tienen como objetivo denotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de



carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

D- PLANIFICACION ESTRATEGICA

S. Robbins explicaba un concepto de “proceso de administración estratégica”: comprende seis etapas que abarcan la planeación, la implementación y la evaluación estratégicas. Aunque las primeras cuatro etapas se refieren a la planeación que debe realizarse, la implementación y la evaluación no son menos importantes. Incluso las mejores estrategias pueden fracasar si la administración no las implementa o no las evalúa adecuadamente.⁶

Figura 4: Proceso de Administración Estratégica.



Fuente: STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY (2005). “Administración”–Octava Edición
Estrategia

La estrategia según M. Porter (1984) es: la creación de una posición única y valiosa en el mercado. Diseñar la Estrategia de una empresa, es definir cómo la empresa va a diferenciarse del resto de sus competidores, aportando un valor que se perciba como superior por parte de los públicos a los que sirve.

Planificación estratégica

⁷ STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY, 2005, p.182



Según Chiavenato (1995), la planeación estratégica “se refiere a la manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente una planeación global y a largo plazo.

Formulación de estrategias

Después de realizar el análisis FODA, los gerentes deben determinar y evaluar alternativas estratégicas y enseguida elegir las que aprovechan las fuerzas de la organización y explotan las oportunidades del ambiente, o bien que corrigen las debilidades de la organización y menguan las amenazas. Esta etapa termina cuando los gerentes elaboran las estrategias que darán a la organización una ventaja relativa sobre sus rivales.⁷

Analizaremos y desarrollaremos 2 matrices que pueden ayudarnos a determinar las mejores estrategias: Matriz BCG y Matriz de la estrategia principal.

a – Matriz de la estrategia principal

La matriz de la estrategia principal se ha convertido en una herramienta popular para formular alternativas de estrategias. Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes de estrategia de la matriz de la estrategia principal; las divisiones se posicionan de igual manera. La matriz de la estrategia principal se basa en dos dimensiones de evaluación: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante de la matriz según su grado de atracción.

• ⁷ STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY, 2005, p.185



Figura 6: Matriz de la Estrategia Principal

		Crecimiento rápido del mercado			
		"Cuadrante II"	"Cuadrante I"		
Posición competitiva débil		-Desarrollo de mercados -Penetración en el mercado -Desarrollo de productos -Enajenación -Liquidación	-Desarrollo de mercados -Penetración en el mercado -Desarrollo de productos -Integración hacia delante -Integración hacia atrás -Integración horizontal -Diversificación concéntrica	Posición competitiva fuerte	
		"Cuadrante III"	"Cuadrante IV"		
		-Recorte de gastos -Diversificación concéntrica -Diversificación horizontal -Diversificación conglomerados -Enajenación -Liquidación	-Diversificación concéntrica -Diversificación horizontal -Diversificación conglomerados -Alianza estratégica		
		Crecimiento lentos del mercado			

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). Estrategias de Negocios

Las empresas ubicadas en el cuadrante I (uno) de la matriz se encuentran en una posición estratégica excelente, lo que determina que la concentración continua en los mercados, tales como: penetración en el mercado y desarrollo de mercados; así también productos actuales: desarrollo de productos, es una estrategia adecuada. No es recomendable que una empresa situada en el cuadrante I se aleje mucho de sus ventajas competitivas establecidas. La integración hacia atrás, hacia delante u horizontal son estrategias eficaces cuando una empresa que se localiza en este cuadrante cuenta con recursos excesivos.

Las empresas que se localizan en el cuadrante II (dos) necesitan evaluar su estrategia actual hacia el mercado en forma seria, pues, aunque su industria está en crecimiento, no pueden competir de manera eficaz y necesitan determinar el motivo por el que la estrategia actual de la empresa no funciona y de qué modo la empresa podría cambiar para mejorar la productividad. Puesto que las empresas situadas en este cuadrante están en una industria de crecimiento rápido del mercado, una estrategia intensiva (en forma opuesta a una estrategia de integración o de diversificación) es por lo general la primera opción que se debe tomar en cuenta; sin embargo,



si la empresa carece de una capacidad distintiva o ventaja competitiva, entonces, la integración horizontal es a menudo una alternativa deseable.

Las empresas del cuadrante III (tres) compiten en industrias de crecimiento lento y tienen posiciones competitivas débiles, estas empresas deben efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación y una posible liquidación, una alternativa de estrategia es desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar). Si todo lo anterior falla, las opciones finales de estas empresas son la enajenación o la liquidación.

Por último, las empresas del cuadrante IV (cuatro) cuentan con una posición competitiva sólida, pero se encuentran en una industria de crecimiento lento, estas empresas tienen la posibilidad de iniciar programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras, las empresas poseen de manera característica niveles altos de flujo de capital y necesidades limitadas de crecimiento interno, por lo que podrían seguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados y además las alianzas estratégicas. 8

b – Niveles de formulación de la estrategia.

En realidad, debería hablarse de varias estrategias de la empresa, donde cada una tiene relación de jerarquía o dependencia una de otra. Es poco probable que una empresa desarrolle su accionar competitivo sobre la base de una sola estrategia. Con enfoque sistémico, la dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un todo estructural competitivo, incluyendo distintos niveles de formulación.⁹

El autor expone también: la mayoría de la bibliografía existente pone énfasis en lo que han denominado niveles de formulación estratégica, identificando por lo menos tres: Nivel corporativo, nivel de negocios y nivel funcional.

⁹ Fuente: <https://cenincal.com/formulacion-de-la-estrategia/>



La propuesta está tomada en función de una realidad de pequeñas, medianas y hasta grandes empresas, que no han llevado adelante un crecimiento tal que permita asumirlas como grandes conglomerados.

El autor detalla 5 niveles, de los cuales nos concentraremos en las primeras tres.

- Estrategias competitivas
- Estrategias de posicionamiento competitivo
- Estrategias de crecimiento
- Estrategias organizacionales
- Estrategias funcionales

c-Estrategia competitiva

Para desarrollar este punto nos basaremos en lo presentado por M. Porter (1984):

La estrategia competitiva consiste en tomar acciones defensivas u ofensivas para establecer una posición defendible en una industria, para afrontar eficazmente las cinco fuerzas competitivas y con ello conseguir un excelente rendimiento sobre la inversión para la compañía.

En el nivel más general identificamos tres estrategias genéricas internamente compatibles (utilizables en forma individual o combinadas) para lograr la posición defendible a largo plazo y superar el desempeño de los rivales. 9

M. Porter nombra 3 estrategias posibles:

- Liderazgo global en costos
- Diferenciación
- Enfoque o concentración

10 M. PORTER, 1984, pag.51



- Liderazgo en costos

El liderazgo en costos exige la construcción agresiva de instalaciones de escala eficiente, la búsqueda vigorosa de reducción de costos a partir de la experiencia,

Un control riguroso de gastos variables y fijos, evitar las cuentas de clientes menores y minimizar los costos en áreas como investigación y desarrollo, fuerza de ventas, publicidad y otras. Tales objetivos no se cumplirán si los directivos no prestan una atención esmerada al control de costos. En toda la estrategia el tema central lo constituyen los costos bajos frente a los de la competencia, pero no deben descuidarse la calidad, el servicio ni otros aspectos.

Para alcanzar el liderazgo en costos globales se requiere una participación relativamente considerable en el mercado u otras ventajas, como un acceso preferencial a las materias primas.

Ventajas:

- Protege contra las 5 fuerzas competitivas
- Altos márgenes de utilidad

Desventajas:

- Fuerte inversión anticipada de capital
- Precios agresivos
- Pérdidas de inicio de operaciones para acrecentar la participación en el Mercado.

Esta estrategia presenta grandes ventajas, no solo los altos márgenes de utilidad, lo cual nos representa mayores ganancias, sino la posibilidad de defendernos ante las 5 fuerzas.

Esto nos pone en una condición fuerte de competidor, pero no hay que ignorar los riesgos de esta estrategia, sumado a la necesidad de una gran inversión inicial de capital requerida.

Podemos encontrarnos con nuevos competidores con mayor capital que imiten nuestra estrategia, innovaciones de tecnología que anulen o desfasen nuestras inversiones pasadas o



incluso cambio en los gustos de los consumidores, donde valoren otras características del producto por encima del precio.

- Diferenciación

La segunda estrategia diferencia el producto o servicio que ofrecemos, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Las formas en que se logra son muy diversas: el diseño o la imagen de marca, la tecnología, las características; el servicio al cliente, redes de distribución u otras dimensiones. En teoría, la compañía se diferencia en varias dimensiones.

Conviene precisar que la estrategia de diferenciación no sólo permite prescindir de los costos, sino que constituye el principal objetivo estratégico.

Ventajas:

- Posición defendible para encarar las 5 fuerzas competitivas
- Puede conseguir rendimientos superiores al promedio

Desventajas:

- Puede generar una baja participación de mercado
- Debilitamiento de liderazgo en costos
- No todos los clientes podrán o querrán pagar el precio diferencial

Esta estrategia descansa sobre la lealtad que genera por parte del consumidor, esto nos presenta varias ventajas en relación a las 5 fuerzas. Nos permite abordarlas de forma positiva, pero de manera diferente al liderazgo en costos. También nos permite aumentar los márgenes de utilidad, lo que nos pone en una posición negociadora muy buena.

Pueden verse muchos beneficios por lograr la lealtad del cliente, pero esta estrategia conlleva ciertas desventajas que la hacen difícil de llevar adelante. La estrategia trae consigo una percepción de exclusividad y precio elevado, lo que en la mayoría de los casos genera una baja participación de mercado. A la vez, estos altos precios podrían no ser bien recibidos por algunos consumidores, los cuales no querrán pagarlos.



Por último, genera altos costos, disminuyendo nuestro liderazgo en este punto.

Tampoco hay que desatender los riesgos de llevar adelante esta estrategia: como suele pasar mucho hoy en día, la imitación puede disminuir el factor diferenciación. Puede ocurrir que desaparezca el factor diferenciación. Pero el riesgo más importante es el diferencial de costos entre los competidores de costos bajos y la compañía crece tanto que la diferenciación ya no puede mantener la fidelidad a la marca.

c-Enfoque o concentración

El enfoque, la tercera estrategia, se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En contraste con los costos bajos y con la diferenciación, estrategias que buscan alcanzar sus objetivos en toda la industria, ésta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular; diseña las estrategias funcionales teniendo presente lo anterior. Se basa en la suposición de que la compañía podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. Aunque esta estrategia no logra costos bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su pequeño nicho.

Ventajas:

- Puede conseguir rendimientos superiores al promedio
- Puede optar por una posición de bajos costos, diferenciación o ambas cosas
- Posición defendible para encarar las 5 fuerzas competitivas
- Sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables a sustitutos o Aquellos donde la competencia es más débil

Desventajas:

- Limitaciones en la participación alcanzable del mercado.
- Rentabilidad antes que volumen de venta



-Debilitamiento de liderazgo en costos

Esta última estrategia presenta la ventaja de poder concentrarnos tanto en bajos costos como en diferenciación, a la vez que nos da la posibilidad de defendernos contra las fuerzas competitivas. Pareciera la mejor opción hasta el momento, pero presenta ciertas desventajas y riesgos.

No solo presenta 2 problemas antes explicados en la diferenciación, liderazgo en costos y baja participación de mercado.

Existen ciertos riesgos en esta estrategia; nos podemos encontrar con la situación donde el diferencial de costo entre las compañías que optaron por otro tipo de enfoque y nuestra empresa se acrecenté eliminando la ventaja de costos o anulando la diferenciación lograda. Puede pasar que se reduzca la diferencia en los productos ofrecidos por nuestra empresa y las demás que optaron por otra estrategia. Por último, podría ocurrir que los competidores descubran sub mercados dentro del mercado estratégico y nos desplacen.

Antes de abordar la conclusión, hay q tener en cuenta lo expresado por M. Porter en cuanto a los riesgos de no desarrollar una estrategia específica y quedar en el medio de todas.

M. Porter (1984) explica: Las tres estrategias genéricas son métodos alternos que nos permiten enfrentar las fuerzas competitivas. La situación contraria a la que hemos descrito se da cuando una compañía no desarrolla su estrategia al menos en una de las tres direcciones -es decir, “se queda atorada en la mitad”- y, por tanto, se halla en una posición estratégica extremadamente deficiente (pag. 58).

Lo más importante de todo: Es preciso escoger la más conveniente para los puntos fuertes que, además, sea más difícil de imitar por parte de los competidores.

d – Estrategia de posicionamiento competitivo.

Cuando hablamos de posicionamiento competitivo, hacemos referencia al lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor. Esto genera una imagen determinada en la mente del cliente, que le hará diferenciarse del resto de la competencia.



Cuando llevamos 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

Errores comunes sobre el posicionamiento de marca:

Sub-posicionamientos: no somos capaces de presentar un beneficio principal y fundamental para los consumidores.

Sobre-posicionamientos: la proposición de valor se percibe de manera limitada o específica. Esto puede provocar que muchos consumidores piensen que la marca no se dirige a ellos.

Posicionamientos confusos: Se ofrecen dos o más beneficios que no son coherentes entre sí y se contradicen.

Posicionamientos irrelevantes: Ofrecer un beneficio que se dirige a una pequeña parte de nuestro target (consumidores) y no resulta rentable para la empresa.

Posicionamientos dudosos: Los consumidores no creen que la marca pueda ofrecer realmente el beneficio principal que presenta.¹⁰

Teniendo en cuenta estos factores y errores que se dan normalmente, para evitar caer en estos, nos basaremos en el libro “Dirección estratégica de los negocios”¹¹

¹⁰ “Estrategia de posicionamiento competitivo”

¹¹ OCAÑA, 2011, pág.347



En este se expone, que la posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado. Las ventas señalaran su condición de líder, seguidor o rezagado, sin dejar de lado a aquellas empresas que se encuentran en una posición de alta competitividad en un nicho de mercado.

De esto se deduce que las acciones para lograr una participación de mercado son dos:

- Estrategia de ataque
- Estrategia de defensa

Las condiciones para desarrollar una u otra dependen de una serie de factores:

- Aquellos que son incontrolables o externos a la empresa (Oportunidades y amenazas).
- Aquellos que son controlables o internos a la empresa (Fortalezas y debilidades).

Figura 7: Tipos de Estrategias.

	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 amenazas	Estrategia de defensa (Táctica de flancos)	Estrategia de defensa (Táctica de retaguardia)

Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

e-Estrategias 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.

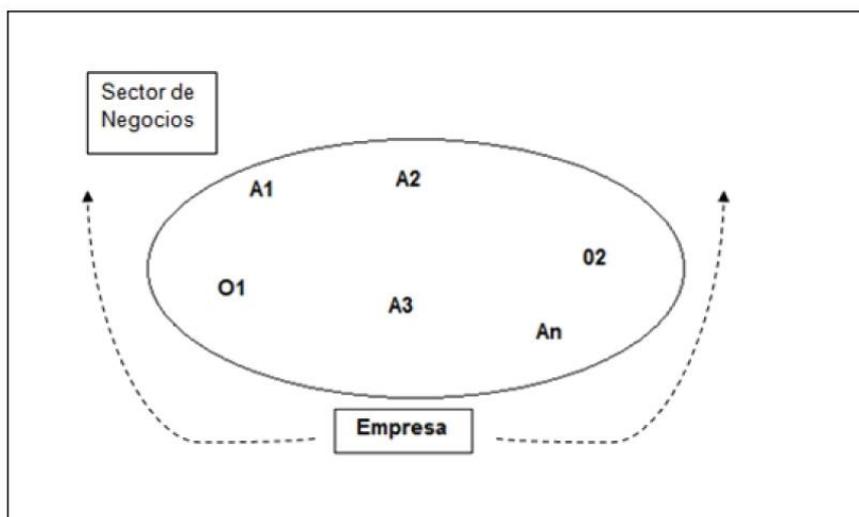
Para lograr mantener la participación se desarrolla una estrategia de contraataque (táctica envolvente), para aumentar la participación se empleará una estrategia plenamente de ataque (táctica de varios lados).

- Táctica envolvente

Esta táctica apunta a abarcar todo el mercado, tratando de cubrir la mayoría o todos los segmentos que lo componen.

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.

Figura 8: Tactica Envolvente.

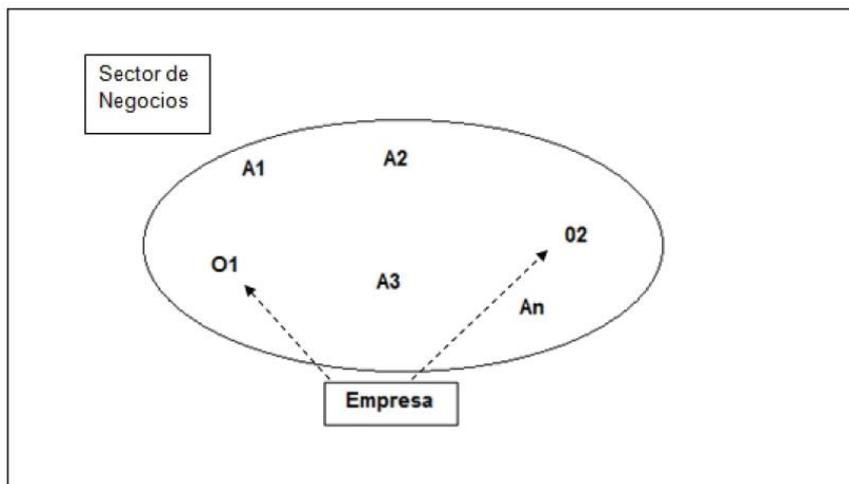


Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

- 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.

Figura 9: Táctica de varios lados.



Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

f -Estrategias de defensa



Si existe una empresa que ataca, habrá otra que se defiende (independientemente de la condición de liderazgo). Las empresas que adoptan una estrategia defensiva han determinado que poseen más debilidades que fortalezas.

La empresa podría elegir entre 2 rumbos:

- Crear un valor empresarial alternativo al del líder, con dos propósitos: para alcanzar el liderazgo del sector o para incursionar en otro segmento de negocios dentro del mismo sector.
- Mantener el valor empresario representativo de la segunda posición dentro del sector.

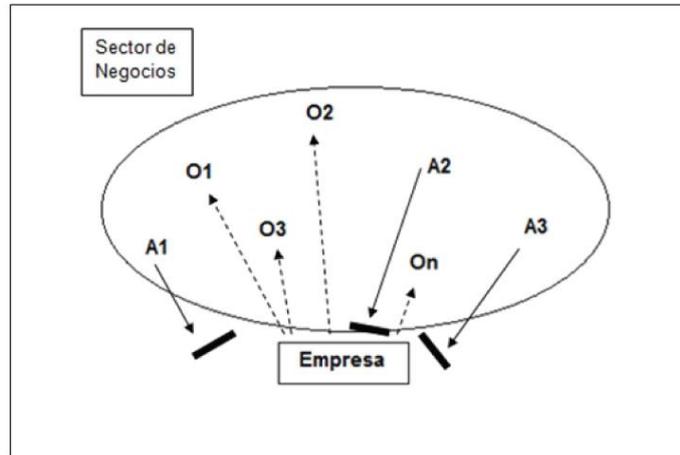
Para el caso de las estrategias defensivas, contamos también con dos tácticas: tácticas de flancos y tácticas de retaguardia.

- 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.

Defenderse no es estar inactivo. Las defensas tienen que ser de corto o mediano plazo, intentando eliminar o transformar debilidades y/o creando nuevas oportunidades.

Figura 10: Táctica de flancos.



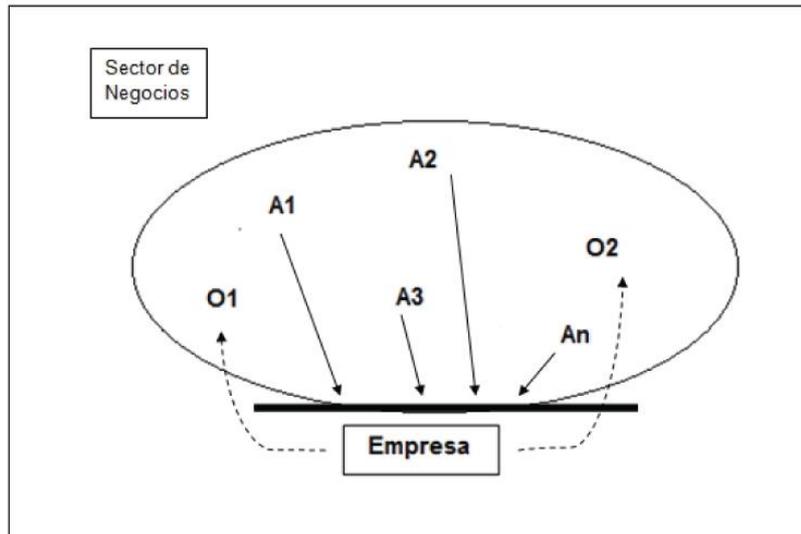
Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

- 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.

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.

Figura 10: Táctica de retaguardia.



Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

g – Estrategia de Crecimiento

Siguiendo con lo desarrollado por H. Ocaña, una vez determinada la forma en que la empresa va a competir y que participación quiere lograr, lo siguiente es definir la forma de crecimiento del negocio.

Existen 3 formas para esto: intensivas, diversificación o integración.

En el caso de las estrategias competitivas se planteaba la necesidad de establecer claramente la estrategia, de tal manera de no generar estancamientos en la mitad, con estas estrategias no sucede lo mismo. La empresa puede seguir una o más, sin que esto genere superposiciones.

La estrategia no está relacionada al tamaño de la empresa. Una pyme puede seguir cualquiera de las estrategias propuestas.

Para este análisis el autor recomienda la Matriz de Ansoff o Mercado/Producto.

Figura 11: Matriz de Ansoff.

Matriz de Ansoff	Segmento de clientes	
	Actuales	Nuevos



Línea de productos	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de clientes
	Nuevas	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

De la matriz surgen las siguientes estrategias:

- Intensivas: Penetración de mercados, desarrollo de productos y desarrollo de clientes
- Diversificativas: relacionada y no relacionada
- Integrativas: Integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal

Antes de decidir si se optara por una o más estrategias, se estudiará y expondrá brevemente lo expuesto por H. Ocaña en la bibliografía, en relación a estas.

- Estrategias intensivas

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

Implica lograr mayor participación de mercado lo más rápido posible, acciones competitivas agresivas, atención a la reacción de competidores. El grado de poder o vulnerabilidad que posea la empresa serán decisivos.

Las tres acciones a llevar adelante (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 del mercado actual (aumento de la tasa de uso del producto o encontrar nuevas oportunidades de utilización del mismo).

Aumentar la cuota de mercado: incrementar la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia. Se requiere: fuertes campañas comunicacionales, mejorar el producto, reposicionar la marca, reducción de precios, reforzar red de distribución, fuertes acciones promocionales.

Adquisición de mercados: se trata de comprar cuotas de mercado por adquisición de empresas o productos que ya posean segmentos definidos de ventas.

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, estrategia defensiva de precios, reforzar red de distribución, refuerzo de promociones.

Racionalización de mercado: implica reorganizar la localización de los mercados, poniendo especial atención en aquellos que se encuentran desprotegidos o desatendidos.

Desarrollo de clientes: el objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera, trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

_Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico: introducir el producto industrial a un mercado de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores 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 circuitos existentes.

_Expansión geográfica incorporando nuevas regiones: expedir los productos hacia otros puntos geográficos del país o del exterior, crear una red de distribución exclusiva o adquirir una empresa extranjera que opere en el mismo sector.

-Desarrollo de productos: consiste en aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos (modificados, mejorados o marcas nuevas) sobre la base de clientes actuales. Se propone:



_Adición de características: aumentar el concepto de producto multiatributo añadiendo funciones, añadir de algún otro tipo de valor al producto genérico o mejorar la seguridad o confort del producto.

_Ampliar la gama de productos: lanzar nuevos envases, aumentar el número de sabores, tamaños o colores.

_Rejuvenecimiento de una línea de productos: restablecer la competitividad de productos obsoletos o inadaptados reemplazándolos por productos mejorados en el plano funcional o tecnológico, mejorar la estética de productos.

_Mejorar la calidad: introducir mejoras en la calidad de los atributos, establecer aquellos atributos más valorados por los consumidores, establecer programas de calidad en productos y procesos.

_Adquisición de una gama de productos: completar o ampliar la gama de productos actuales, comprar una empresa que posea una gama de productos complementarios, incorporar marcas propias en el caso que se trate de un distribuidor no productos, creación de empresas conjuntas para la introducción de nuevos productos.

_Racionalización de la gama de productos: consiste en modificar la combinación de productos, estandarización de la línea de productos, desinvertir en aquellos productos que no generan valor o que generan costos adicionales por encima de lo admisible.

- Estrategias 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.

El principal motivo por el cual empresas encaran a la diversificación de sus negocios está referido a las pocas o nulas oportunidades que ofrecen productos y clientes actuales.

Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras:

-Relacionada: es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más UEN. El fundamento es claro: producir sinergia entre las



actividades o UEN relacionados, potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escala y barreras de ingreso al sector.

-No relacionada: contrariamente, esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que nada tienen que ver entre sí, ni comercialmente ni tecnológicamente ni por ningún otro motivo.

- Estrategias de integración

Las estrategias de integración tienen que ver con las posibilidades de control del canal de distribución donde la empresa realiza sus negocios, aunque existe un tipo de integración que no necesariamente tiene que ver con esta circunstancia.

-Integración hacia atrás: dentro del canal de distribución, implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico. De esta manera, la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.

-Integración hacia adelante: una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando empresas que faciliten esta situación.

-Integración horizontal: no es otra cosa que la unión de aquellas empresas que, operando en el mismo sector o sectores relacionados, se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.



Se considera necesario iniciar este tema con algunas definiciones que nos ayuden al desarrollo del mismo.

La segmentación de mercado consiste en dividir el mercado en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos. ¹²

P. Kotler (2001) asegura, que las compañías han abandonado el marketing masivo para practicar el marketing meta: identificar segmentos de mercado, seleccionar uno o más de ellos, y crear productos y mezclas de marketing a la medida de cada uno.

Los 3 pasos a desarrollar son los siguientes:

Segmentación del mercado: dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base a sus necesidades, características o comportamiento, y que podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos.

Determinación de mercados meta: proceso de evaluar que tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger los segmentos en los que ingresara.

Posicionamiento en el mercado: formular un posicionamiento competitivo para un producto y una mezcla de marketing detallada.

Mediante la segmentación las compañías dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños a los que se puede llegar de manera más eficaz.

A - NIVELES DE SEGMENTACION

Los compradores tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador podría ser un mercado individual. Aunque algunas empresas intentan servir a sus compradores

¹² KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, pag.202



individualmente, muchas otras enfrentan grandes cantidades de compradores y no pueden practicar segmentación total.

De esto desprenden distintos niveles de segmentación:

-Marketing masivo: producción en masa, distribución en masa y promoción en masa del mismo producto y de la misma manera a todos los consumidores.

-Marketing de segmento: consiste en aislar segmentos amplios que constituyen un mercado de modo que coincida con las necesidades de uno o más segmentos.

-Marketing de nicho: se concentra en subsegmentos o nichos con características distintivas que podrían estar buscando una combinación especial de beneficios.

-Micromarketing: la práctica de adaptar los productos y programas de marketing a los gustos de individuos y lugares específicos.

B - BASES PARA SEGMENTAR MERCADO DE CONSUMIDORES

No existe una sola forma de segmentar el mercado; hay que analizar distintas variables:

-**Segmentación geográfica:** esta segmentación consiste en dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o barrios.

-**Segmentación demográfica:** dividir un mercado en grupos con base en variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

-**Segmentación psicográfica:** dividir un mercado en diferentes grupos con base en clase social, estilo de vida o características de personalidad.

-**Segmentación conductual:** dividir un mercado en grupos con base en conocimientos, actitudes, uso o respuesta de los consumidores a un producto. Existen 5 tipos: ocasión, beneficios que se buscan, situación del usuario, frecuencia de uso y situación de lealtad.

Determinación de mercados meta: Luego de determinar en qué segmentos podemos tener oportunidades para el negocio, tenemos que decidir cuántos y cuáles serán su meta.



El paso siguiente consiste en evaluar los segmentos, lo cual se hizo en apartados anteriores cuando realizamos análisis de las fuerzas competitivas, FODA y PEST, por lo tanto, pasaremos directamente a la selección del segmento.

Existen 3 estrategias para decidir cómo la empresa atenderá al mercado meta:

-Marketing no diferenciado: La empresa decide hacer caso omiso de las diferencias entre segmentos del mercado y tratar de llegar a todo el mercado con una sola oferta.

-Marketing diferenciado: La empresa decide dirigirse a varios segmentos de mercado y diseña ofertas individuales para cada uno.

-Marketing concentrado: La empresa trata de obtener una participación importante en un sub mercado o unos cuantos sub mercados.

C - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Habiendo decidido en que segmentos competiremos, ahora debemos decidir que posiciones ocuparemos en ellos.

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base a sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia.¹³

El paso siguiente es la elección de una estrategia de posicionamiento, para lo cual tenemos que seguir 3 pasos que detalla P. Kotler: identificar posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas y comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.

Con el fin de no ser redundantes en el tema, no desarrollaremos estos puntos, ya que en análisis anteriores se destacó que nuestra ventaja competitiva es ofrecer un servicio innovador y de primera calidad, único en la provincia.

¹³ KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, pag.228



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

En cuanto a la comunicación y entrega, será un tema para el próximo capítulo, donde detallaremos la mezcla de marketing necesaria para lograr el posicionamiento en la mente del consumidor de la mejor manera posible.

4- MARKETING MIX

La mezcla de marketing, se define como, el conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables (producto, precio, plaza, promoción) que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta. ¹⁴

La mezcla incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Figura 12: Marketing Mix.

¹⁴ KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, pág.48



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) "Marketing" (Octava Edición).

Producto: es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio: es la cantidad de dinero que los clientes deben pagar para obtener el producto.

Plaza: comprende las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.

Promoción: abarca las actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo.

De poder realizar una mezcla de marketing eficaz y coordinada, podremos entregar valor a los clientes y posicionarnos de manera firme en el mercado.



Definimos un producto como 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 abarcan más que solo los bienes tangibles, incluyen objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de estas entidades. ¹⁵

Al momento de analizar los productos, se deben considerar en 3 niveles:

-Producto central: consiste en los beneficios cruciales que resuelven un problema, y son los que los consumidores buscan cuando adquieren un producto o servicio.

-Producto real: este debe construirse alrededor del producto central; puede tener hasta 5 características: nivel de calidad, funciones, diseño, marca y presentación.

-Producto aumentado: se debe construir alrededor del producto real; al ofrecer servicios y beneficios adicionales al consumidor.

B - PRECIO

P. Kotler (2001) define el precio como, la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. ¹⁶También señala que el precio suele ser el factor que más influye en las decisiones de los compradores, principalmente en naciones más pobres y en caso de productos básicos.

¹⁵ KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, pag.244

¹⁶ KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY, 2001, pag.316



Al momento de definir el precio nos encontraremos con distintos factores que influirán en su determinación, que a fines prácticos solo los nombraremos.

-Factores internos: objetivos de marketing, estrategia de mezcla de marketing, costos y consideraciones de organización

-Factores externos: naturaleza del mercado y la demanda, competencia, economía, gobierno, revendedores, etc.

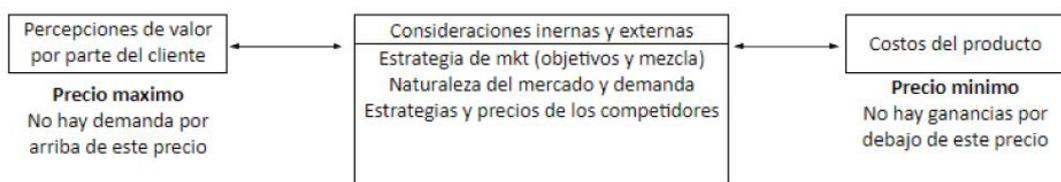
Estrategias de fijación de precios

El precio debe estar equilibrado entre uno demasiado bajo para producir utilidades y uno que sea demasiado alto como para producir demanda.

Los costos establecen un límite inferior; las percepciones de los consumidores en cuanto a valor del producto establecen el límite superior. Además, se debe considerar los precios de los competidores y otros factores externos e internos para encontrar el mejor precio entre los extremos.

De esto podemos decir que se desprenden 3 tipos de estrategias: fijación de precios basado en el costo, fijación de precios basados en el valor y fijación de precios basados en la competencia.

Figura 13: Parámetros para estrategias.



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) "Marketing" (Octava Edición).Pág. 316

C - PLAZA

Plaza, o distribución, es la forma en la cual un bien o servicio llegará de una empresa a las manos del consumidor final.

A veces es necesario el uso de intermediarios ya que ellos pueden suministrar más eficazmente los bienes a los mercados meta. Gracias a sus contactos, experiencia,



especialización y escala de operación, los intermediarios por lo regular ofrecen a la empresa más de lo que puede lograr por su cuenta.

Esto genera distintos niveles de canal de distribución. Por nivel de canal se entiende la capa de intermediarios que realiza alguna función para acercar el producto al comprador final.

Existen dos tipos de canales: directo (no tiene niveles de intermediarios) e indirecto (contiene uno o más niveles de intermediarios).

D - PROMOCION

Este punto puede ser muy importante para el negocio, ya que, al ser nuevo en el mercado, su promoción resultara muy importante.

P. Kotler (2001), autor de cabecera para este apartado, suele hablar de “Comunicaciones de marketing”, no de promoción. Define a esta como: el medio por el cual una empresa intenta informar, convencer y recordar, directa o indirectamente, sus productos y marcas al gran público. En cierto modo, se podría decir que las comunicaciones de marketing representan la voz de la marca, y posibilitan el diálogo y la creación de relaciones con los consumidores (pag.476).

Para esto, el autor, define una mezcla de comunicaciones que está compuesta por:

-Publicidad: cualquier forma pagada de presentación y promoción no personal de ideas, bienes o servicios, por un patrocinador identificado.

-Ventas personales: presentación personal que hace la fuerza de ventas de la compañía, con el fin de vender y forjar relaciones con el cliente.

-Promoción de ventas: incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

-Relaciones públicas: forjar buenas relaciones con los diversos públicos de una compañía, mediante la obtención de publicidad favorable, la creación de una buena imagen corporativa y el manejo o bloqueo de los rumores, relatos o sucesos desfavorables.



-Marketing directo: comunicación directa con consumidores individuales seleccionados cuidadosamente, con el fin de obtener una respuesta inmediata.

Además, hace hincapié en la importancia del presupuesto asignado para esto, ya que muchas veces se cae en el error de presupuestar más o menos de lo necesario.

Existen cuatro métodos recomendados para determinar el presupuesto:

-Método costeable: fijar el presupuesto de promoción en el nivel que, en opinión de la gerencia, la compañía puede pagar.

-Método de porcentaje de ventas: determinar el presupuesto de promoción como cierto porcentaje de las ventas actuales o pronosticadas, o como un porcentaje del precio de venta unitario.

-Método de paridad competitiva: establecer el presupuesto de promoción igualando los gastos de los competidores.

-Método de objetivo y tarea: creación del presupuesto de promoción, (1) definiendo objetivos específicos, (2) determinando las tareas que deben efectuarse para alcanzar esos objetivos, y (3) estimando los costos de realizar dichas tareas. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción.

E- ANALISIS FINANCIERO

Tiene por objeto mostrar que el proyecto es factible económicamente, lo que significa que la inversión realizada para la puesta en marcha es compensada por la ganancia que se obtendrá, en un período considerado.

Para poder llevarla a cabo, se debe elaborar una lista de todos los ingresos y egresos de fondos que se espera que produzca el proyecto y ordenarlos en forma cronológica. El horizonte de planeamiento es el lapso durante el cual el proyecto tendrá vigencia y para el cual se construye el flujo de fondos, indicando su comienzo y finalización.

Decisiones de inversión: El primer punto en este apartado es determinar la inversión, tanto en activo fijo como en capital de trabajo que se requiere para poner en marcha la empresa.



Por inversión en activo fijo entendemos las maquinarias y el sistema técnico requerido para lograr transformar los inputs en outputs. Por otro lado, nos referimos al capital de trabajo como aquel necesario para el funcionamiento del negocio durante todos los años en los que se evalúa el proyecto. Así, en el flujo de fondos se van a poder observar los desembolsos de capital, necesarios en el año “cero” y el periodo de recupero del mismo.

□ Decisiones de financiamiento: Continuando, para llevar a cabo una inversión se requieren recursos financieros, llámese dinero o fondos, por lo que es necesario determinar las opciones de financiamiento y medir el impacto de éstas en la rentabilidad y riesgo de la inversión. Estas fuentes de recursos tienen un costo, que debe ser compensado por la inversión a financiar. Un financiamiento será conveniente cuando su costo porcentual sea igual o menor que el retorno o rentabilidad de la inversión.

Entre las alternativas de financiamiento, se tienen la deuda y el capital propio.

La deuda proviene de los acreedores, quienes exigen un rendimiento por su dinero o capital. Esta constituye una obligación para la empresa, la cual deberá cancelar esta obligación independientemente de los resultados que obtenga. En cambio, el capital propio es el aporte de los inversionistas, quienes, son conscientes que la retribución financiera que van a recibir depende de los resultados de la empresa, por lo tanto, es un capital de riesgo; la remuneración que perciben es mediante el pago de dividendos o distribución de utilidades.

□ Tasa de costo de capital: Entendemos al costo de capital como el elemento dinámico que vincula las decisiones de inversión y financiamiento.

El costo de capital de la empresa depende de su estructura de financiamiento, es decir de la relación deuda/capital; así como del costo de las diferentes fuentes de financiamiento utilizado o a utilizarse para ejecutar una inversión. Así, la tasa de costo de capital es el rendimiento mínimo que debe requerirse a los cursos de acción existentes que pueden concretarse con los recursos dados y que optimizan la riqueza de los propietarios.



□ Criterios de decisión: Existen diversos criterios, pero en el presente trabajo se utilizarán los siguientes:

- VAN: El método de valor actual neto, es uno de los más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología 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 dicha diferencia es positiva entonces es recomendable el proyecto.

- TIR: La tasa interna de retorno puede definirse como aquella con la cual el valor presente neto es igual a cero. Además, es un indicador de la rentabilidad de un proyecto: a mayor TIR, mayor rentabilidad.

La TIR puede ser descripta de diferentes formas para facilitar su comprensión:

□ Tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos.

□ Tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados.

□ Tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.

□ Tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.

Para decidir si un proyecto se acepta o no, la TIR se compara con el rendimiento mínimo esperado por los inversionistas; si esta última resulta mayor que la TIR el proyecto deberá rechazarse, de lo contrario el proyecto es viable y se acepta.

- Período de Recuperación Descontado: se define como el período que tarda en recuperarse la inversión inicial a través de los flujos de caja generados por el proyecto. La inversión se recupera en el año en el cual los flujos de caja acumulados superan a la inversión inicial.

CAPITULO II: ANALISIS ACTUAL DEL NEGOCIO

1 – CICLO DE VIDA DEL NEGOCIO

A la hora de incursionar en un nuevo negocio es muy importante identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra el mismo.

Figura 14: Ciclo de Vida del Producto.



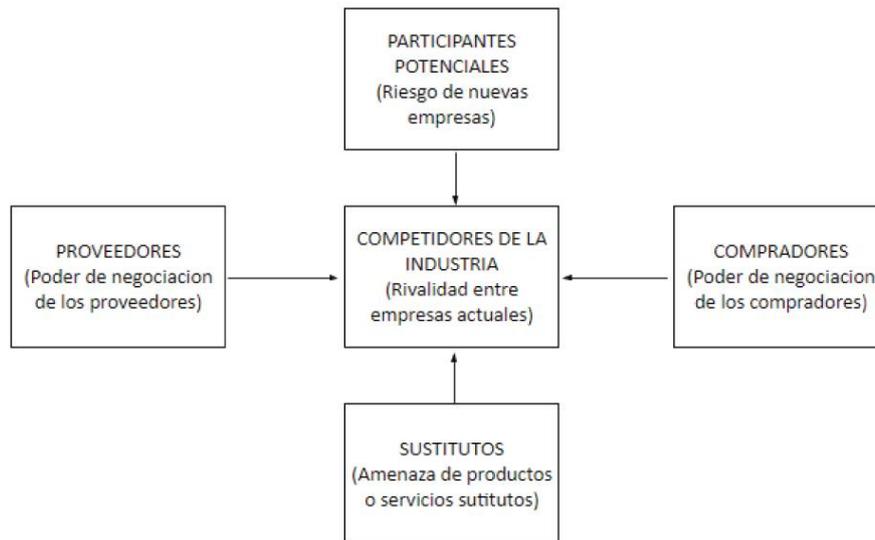
Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) "Marketing" (Octava Edición)

En el caso del negocio que se presenta, se encuentra en su etapa de madurez, la cual se viene sosteniendo por un largo periodo y se espera que continúe así. Esto es debido a que se lo podría categorizar como un estilo, en relación a lo planteado por P. Kotler (2001); es un negocio que a lo largo del año va sufriendo aumentos y disminuciones de la demanda de acuerdo a la temporada. Por lo tanto, puede decirse que es un negocio que sigue teniendo aceptación a través del tiempo, logrando generar utilidades.

2 – ANALISIS DEL MICRO ENTORNO

Teniendo en cuenta lo establecido por M. Porter (1984), se analizan a continuación las 5 fuerzas:

Figura 15: Fuerzas Competitivas.



Fuente: PORTER, MICHEL (1984). "Estrategia competitiva". México: CECSA

A - AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES

Esta amenaza es muy elevada en el sector ya que ingresan constantemente nuevos bares y restaurantes. Los mismos pueden no competir directamente con nuestro establecimiento, pero de todas formas genera competencia que puede afectarnos.

De igual manera, como se ha hablado anteriormente, se espera que al ser el único en su tipo estos competidores representen una amenaza baja.



Podemos algunos de los factores principales que actúan como barreras para el ingreso en caso de que quieran ingresar competidores:

- **Diferenciación del producto:** Esta barrera representa una gran amenaza. Al existir una gran cantidad de competidores, se deberá ingresar con una inversión fuerte, tanto en mobiliario como así también en un establecimiento que genere el ambiente óptimo, de tal manera de generar una diferencia con los otros competidores.

- **Requisitos de capital:** El capital será una barrera importante, al igual que la diferenciación; este negocio requiere una inversión de capital inicial considerable, ya que, para lograr la diferenciación, todos los insumos requeridos deben ser de excelente calidad, la ubicación debe ser en un punto estratégico de la ciudad, y se debe afrontar los gastos de alquiler del local comercial.

- **Acceso a los canales de distribución:** Esta barrera no representa amenaza para nuevos ingresantes. Existen un amplio canal de distribución al servicio de nuevos negocios.

- **Desventajas de los costos independientes de las economías de escala:** La experiencia resulta un factor clave para el ingreso de nuevos competidores. Negocios del mismo tipo ya tienen el conocimiento de cómo adaptarse a las nuevas corrientes y a los vaivenes económicos.

- **Política gubernamental:** Esta barrera no representa una amenaza, el gobierno no genera trabas para el ingreso de nuevos negocios al sector. Podemos ver esto como una ventaja, debido a que el gobierno de Mendoza hace mucho énfasis en el turismo.

B - INTENSIDAD DE RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Como se puede observar en gráfico, las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente influyen en la rivalidad de los competidores. La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

servicios ofrecidos a los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algún/os competidor/es por mejorar su/s posición/es de mercado.

Existen variados restaurants en la provincia, aunque no compitan de forma directa, no puede dejar de tenérselos en cuenta y analizar su comportamiento

C - PRESION DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Nos enfrentamos con una gran cantidad de productos sustitutos contra los cuales competir. Mendoza se presenta como un mercado propicio para el desarrollo de un negocio gastronómico, pero así también se presenta como un terreno hostil. El principal rival el día de hoy son los restaurants de bodega, los cuales generan gran concurrencia de personas.

También se ha visto un aumento del interés por la comida saludable y la apertura de locales orientados a esta alimentación.

D - PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES

Los clientes hoy en día cuentan con una gran cantidad de información, principalmente debido a las redes sociales, lo cual genera que tengan un mayor poder de negociación, obligando a los negocios a ser más competitivos. Por otra parte, cuentan con costos de cambio bajos, debido a la gran cantidad de sustitutos existentes.

El mayor desafío es el tipo de consumidor mendocino, tradicionalista y difícil de convencer normalmente. Se tendrá que prestar especial atención a la respuesta que estos presentan.



E - PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Así como existen una gran cantidad de proveedores, que pueden reemplazarse fácilmente, no existe una gran cantidad de los mismos que ofrezcan buenos precios y excelente servicio. Este punto no representa un gran problema, pero debe tenerse especial cuidado, dado que perder un proveedor de primera línea podría repercutir en nuestros productos y servicios, pudiendo generar pérdida de posicionamiento logrado.

3 - ANALISIS DEL MACROENTORNO

Cuando uno está pensando en desarrollar un nuevo negocio y entrar en esta nueva etapa, es fundamental estudiar el entorno que nos rodea y puede afectarnos. Podríamos decir que en Argentina es aún más importante, ya que todo el año estamos sufriendo constantes cambios o modificaciones de las condiciones.

Este análisis nos permitirá identificar los factores vitales que pueden influir en los niveles de oferta y demanda y en los costos. Es por esto que de acuerdo a los cambios que se están generando y las nuevas preferencias de los consumidores, las empresas deben estar atentas para acomodarse todo el tiempo a las nuevas necesidades y exigencias de los clientes.

A –ANALISIS PEST

Para analizar el macro entorno se realizará un Análisis PEST, abreviatura de las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

Este análisis es conveniente realizarlo antes del análisis FODA, debido a que este último analiza factores internos y externos de un negocio, propuesta o idea; mientras que el PEST analiza el mercado.



a-Factor Político

Como ha ocurrido en otros momentos, Argentina está pasando un momento dificultoso políticamente hablando. Se está iniciando el camino de un nuevo gobierno, con ideas y políticas totalmente contrarias al gobierno anterior, lo que está provocando cambios económicos los cuales acarrearán cambios en la forma de operar de la población.

Esto está generando muchas interrogantes e incertidumbres, tanto en empresarios como en consumidores.

Este factor genera una gran dificultad al momento de realizar proyecciones a largo plazo; por lo tanto, podemos tener en cuenta los siguientes puntos:

- Procesos y entidades regulatorias: en este momento el gobierno está ejerciendo una gran presión sobre entes reguladores con el fin de mantener las cuentas del estado en positivo, ya que el porcentaje de recaudación se encuentra por debajo del índice inflacionario.

Además, depende del municipio donde se encuentre el local, se solicita estrictamente el cumplimiento de los procesos para la apertura de nuevos negocios.

- Financiamiento e iniciativas: este punto puede ser muy favorable hoy en día, a diferencia del gobierno anterior, este promete apoyo y financiamiento a nuevos emprendimientos con el fin de generar más empleo a nivel nacional.

Un punto importante a resaltar, es la iniciativa del gobierno de Mendoza por apoyar e incentivar el turismo. Esto genera mayores probabilidades de éxito de un negocio nuevo.

- Grupos de presión: este punto será muy relevante en los próximos años, debido a que existen grupos de presión sindicales, que en el corto periodo que lleva el presente gobierno, ha mostrado señales de apoyo a estos grupos.

- Distribución de las riquezas: se espera que la distribución de riquezas mejore a lo largo de los años, ya que por el momento se encuentra muy desbalanceada. Mejorar esto permitiría que las personas puedan acceder a otros servicios, como negocios gastronómicos.



b- Factor Económico

Este factor se encuentra muy relacionado al político; todas las medidas políticas influyen en la economía. Lamentablemente nuestro país pasa por un momento político complicado, donde algunas decisiones tomadas por el gobierno anterior, y otras tomadas por el gobierno presente están impactando negativamente en la economía.

Con una inflación mensual promediando el 3% y una inflación proyectada para 2020 de casi 42%, las expectativas son negativas. Se espera una pérdida del poder adquisitivo de las personas, lo cual disminuye el margen destinado a artículos y servicios no esenciales.

Otra dificultad que se enfrenta es el pago de la deuda externa, lo cual genera dudas con respecto a un posible default. Esto provocaría otra crisis financiera que provocaría despidos masivos y cierre de negocios.

Por último, pero no menos importante, es la variación del cambio y su traslado a los precios. Desde la salida del cepo cambiario en 2015, se va visto una escalada del tipo de cambio mensualmente, lo que se vio reflejado en el precio de los productos. El aumento sostenido de los insumos provoca una dificultad para determinar precios y proyectar gastos e ingresos mensuales.

Podemos concluir que, en una economía en crisis la gente decide invertir sus ingresos en recursos o actividades de primera necesidad, dejando al negocio en una situación muy difícil e impredecible.

c-Factor Social

Este factor está compuesto por elementos de la sociedad que afectan las actitudes, intereses y opiniones de las personas, lo cual repercute en el negocio y su desarrollo.

Estilo de vida, demografía, imagen de la marca, patrones de compra, moda, publicidad, etc., son algunos puntos a tener en cuenta.



Mendoza es una provincia en constante crecimiento demográfico, y con un estilo de vida caro en comparación con otras. Cuenta con el plus de ser una provincia donde se impulsa mucho el turismo, lo cual favorece a la instalación de un restaurant.

Teniendo esto en cuenta, y dado que el negocio será único en el territorio, será muy importante una gran inversión en publicidad e imagen de marca.

La opinión de los clientes también se considera un punto muy importante a tener en cuenta. Hoy en día contamos con redes sociales y un gran acceso a páginas donde se realizan críticas y comentarios de establecimientos; una serie de comentarios negativos podría impactar significativamente en el negocio.

d- Factor Tecnológico

La tecnología es factor clave en muchos negocios, puede mejorar la calidad de los servicios, mejorar la comunicación, reducir tiempos, etc. Se debe tener en cuenta que este factor se encuentra en un cambio constante, lo cual la hace difícil de analizar.

A pesar de que el negocio no requiere de mucha inversión tecnológica, se debe estar atento a cualquier novedad que pueda mejorar el servicio al cliente.

Los puntos a considerar serian un sistema de gestión, distintos medios de pagos y servicio de wifi para los clientes.

Se debe observar los desarrollos tecnológicos de la competencia, tecnologías dependientes, tecnologías sustitutas, mecanismos de compra, etc.

e- Conclusión análisis PEST

Se puede concluir que nos encontraremos con un ambiente económico-político muy complejo y difícil de predecir. Esto dificultara las proyecciones que se puedan llegar a realizar provocando un escenario de mucha incertidumbre.

Lo positivo es que nos encontramos con factores sociales que pueden ayudar a paliar los problemas económicos, y un ambiente tecnológico que no supondrá problemas, debido a que el negocio no requiere una gran inversión.



B - ANALISIS FODA

Para llevar a cabo este análisis se tiene en cuenta la matriz FODA.

Cabe destacar que, de estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio, las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta más difícil poder modificarlas.

Este análisis suele ser usado en conjunto, y en forma posterior, del análisis PEST.

Con el análisis PEST evaluamos el mercado, con el FODA un negocio, propuesta o idea.

<p><u>Fortalezas</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Negocio novedoso-Diferenciación de servicio con la competencia-Ubicación estratégica-Instalaciones nuevas-Profesionales calificados-Precios competitivos-Objetivos definidos-Empleados calificados	<p><u>Debilidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Inversión inicial moderada-Pocos clientes-Nuevos en el negocio-Dificultad para acceder a créditos-Solvencia económica-Bajo poder de negociación con proveedores
<p><u>Oportunidades</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Requerimiento de clientes por nuevos productos/servicios-Provincia interesada en consumo gastronómico-Aumento del turismo-Incentivo gubernamental al turismo-Negociación directa con proveedores-Facilidad de ingreso al sector-Posible desarrollo crediticio para pymes-Crecimiento de profesionales gastronómicos	<p><u>Amenazas</u></p> <ul style="list-style-type: none">-Muchos competidores-Facilidad de ingreso al sector-Economía inestable-Pérdida de poder adquisitivo de consumidores-Rivalidad y represalias de competidores-Idea fácilmente replicable



La Matriz FODA no es sólo identificar los Factores Internos y Externos. Eso es apenas la mitad del camino. Lo importante es identificar las estrategias a seguir, al combinar esos Factores. 17

Figura 16: Matriz FODA.

Matriz Foda	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
Oportunidades(O)	Estrategias FO Uso de fortalezas para aprovechar oportunidades	Estrategias DO Vencer debilidades aprovechando oportunidades
Amenazas(A)	Estrategias FA Usar fortalezas para evitar amenazas	Estrategias DA Reducir a un mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). Estrategias de Negocios.

a-Estrategia FO

Como se detalló en el punto anterior, esta estrategia se utiliza para combinar las fortalezas y oportunidades analizadas para poder obtener alguna ventaja competitiva, de esta manera se lograría un mayor crecimiento. Claro que es lo que toda empresa desearía, pero así también es un poco más difícil de conseguir.

La empresa debería explotar el aumento del volumen turístico y apoyo por parte del gobierno para esto, además de la necesidad de la gente de buscar nuevas experiencias, haciendo hincapié en su principal ventaja competitiva, la cual es ser el único negocio de su tipo en la provincia.

¹⁷ "Estrategias de marketing derivadas de una matriz FODA"



b- Estrategia DO

El negocio cuenta con ciertas oportunidades, las cuales pueden permitirnos superar las debilidades presentadas.

Podemos aprovechar el incentivo al turismo, crecimiento del mismo y el interés por la gastronomía y lugares nuevo por parte del cliente, para palear el hecho de ser un negocio nuevo en el mercado, logrando un aumento de clientes nuevos y potenciales.

Aprovechar créditos para pymes otorgados por el gobierno para personas con escasa capacidad crediticia o sin historial, que nos permita hacer frente a las inversiones requeridas.

c-Estrategia FA

Las amenazas a las cuales nos enfrentamos son difícilmente manejables, por lo tanto, la empresa deberá explotar al máximo el hecho de tener un producto novedoso, algo único en la provincia.

Una amenaza compleja es el hecho de un competidor replicando la idea; tendremos que ofrecer precios muy competitivos y resaltar el nivel de profesionalismo de nuestros empleados. De esta manera marcar al cliente una diferencia con nuestros competidores.

d- Estrategia DA

Estas estrategias son muy importantes para la continuidad de la empresa. Debemos tratar de minimizar al máximo debilidades y amenazas.

Así como lo deseable es siempre estar realizando estrategias FO, estas estrategias son las menos deseables y recomendables.

Deberemos prestar servicio a todo cliente que no desee acomodarse a la ambientación del lugar, de esta manera se lograra captar más clientes. Así podremos hacer frente bajas de consumo, falta de ingreso y competencia creciente.



e-Conclusión análisis FODA

Esta herramienta, a pesar de su utilidad, presenta ciertas desventajas a tener en cuenta y analizar.

Este análisis suele ser muy subjetivo, lo cual genera que no sea un análisis 100% confiable. A veces, puede ser difícil identificar una situación en particular, o encuadrarlo como una debilidad, pudiendo ser una fortaleza, etc.

Tenemos que tener en cuenta que esta subjetividad genera que no todas las empresas presenten el mismo análisis. No debemos caer en este error.

También se debe tener en cuenta el tiempo de utilidad del mismo. Después de cierto tiempo puede que haya que realizarlo nuevamente.

Se puede caer en el error de creer que una gran cantidad de fortalezas mitigan la poca cantidad de debilidades, olvidándose del hecho que las debilidades deben ser enfrentadas y solucionadas, mientras sea posible.

Igualmente, se presenta como una forma de gran utilidad para conocer internamente a la empresa. Si se trabaja este análisis junto con un análisis financiero, se lograrán estrategias más certeras.

CAPITULO III - PLANIFICACION ESTRATEGICA

Según el concepto de S. Robbins (“Proceso de administración estratégica”), una vez desarrolladas las primeras 3 etapas, debemos realizar la formulación de estrategias, para luego poder implementarlas y evaluarlas. 18

Figura 17: Proceso de Administración Estratégica.



Fuente: STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY (2005). “Administración”–Octava Edición

1 – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

Luego de realizados los análisis PEST y FODA, se intentará determinar y evaluar alternativas estratégicas que nos ayuden a aprovechar las fuerzas de la organización y explotar las oportunidades del ambiente, o bien que nos ayuden a corregir las debilidades de la organización y disminuir las amenazas. 19

A continuación, se procederá a desarrollar y analizar las estrategias que sirvan para la toma de decisiones, en base a la información precedente en este trabajo.

Antes de esto, analizaremos y desarrollaremos dos matrices que pueden ayudarnos a determinar las mejores estrategias: Matriz BCG y Matriz de la estrategia principal.

• ¹⁸ STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY, 2005, pag.185



2 - MATRIZ DE LA ESTRATEGIA PRINCIPAL

Según lo analizado hasta este punto del trabajo y lo establecido por el autor acerca de esta matriz, podemos ubicar al negocio en el cuadrante número 2. Nos encontramos en una posición competitiva débil, pero ante un crecimiento rápido del mercado.

Las estrategias posibles a implementar son:

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

Nuestra mejor opción es una estrategia intensiva, para lo cual contamos con una ventaja competitiva que nos permitirá llevar adelante esta estrategia.

La empresa deberá realizar una estrategia de marketing muy agresiva y lograr un compromiso muy grande por parte de todos los empleados para lograr ingresar rápidamente a la mente de los clientes y establecer un posicionamiento en su mente lo más alto posible.

También deberá aprovechar al máximo el crecimiento del sector que experimenta la provincia, y toda la ayuda gubernamental con la que se pueda contar para esto.

Figura6: Matriz de la Estrategia Principal



Crecimiento rápido del mercado			
Posición competitiva débil	<u>"Cuadrante II"</u>	<u>"Cuadrante I"</u>	Posición competitiva fuerte
	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mercados -Penetración en el mercado -Desarrollo de productos -Enajenación -Liquidación 	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollo de mercados -Penetración en el mercado -Desarrollo de productos -Integración hacia delante -Integración hacia atrás -Integración horizontal -Diversificación concéntrica 	
Posición competitiva débil	<u>"Cuadrante III"</u>	<u>"Cuadrante IV"</u>	Posición competitiva fuerte
	<ul style="list-style-type: none"> -Recorte de gastos -Diversificación concéntrica -Diversificación horizontal -Diversificación conglomerados -Enajenación -Liquidación 	<ul style="list-style-type: none"> -Diversificación concéntrica -Diversificación horizontal -Diversificación conglomerados -Alianza estratégica 	
Crecimiento lentos del mercado			

Fuente: OCAÑA, Hugo Ricardo (2011). Estrategias de Negocios

Luego de analizar ambas matrices podemos concluir que a pesar de desarrollarnos en un ambiente en crecimiento y contar con una ventaja competitiva que nos podría posicionar muy bien en el mercado, no podemos olvidar la presencia de dificultades a enfrentar. Este crecimiento sostenido del sector genera un aumento de competidores, con excelentes ideas y/o grandes capitales, que permitirán que puedan afrontar los costos fijos iniciales y los bajos o nulos ingresos.

Tendremos que desarrollar estrategias intensivas y un marketing mix que nos permitan ocupar rápidamente un lugar preponderante en la mente del cliente.

Como últimos recursos se determinará por la enajenación (Venta, donación o cesión del derecho o el dominio que se tiene sobre un bien o una propiedad) o liquidación (Venta de mercancías a un precio muy bajo para despacharlas pronto, o a causa de un traslado, una quiebra o un traspaso).

Niveles de formulación de la estrategia



Después de estudiar y analizar lo expuesto por M. Porter (1984) en su libro “Estrategias competitivas”, se determina que la estrategia que procederemos a desarrollar es Concentración o enfoque en diferenciación.

Se optó por esta estrategia debido a que nos centraremos en explotar nuestra ventaja competitiva. No solo intentaremos marcar una diferencia en cuanto a la experiencia gastronómica, sino que intentaremos apuntar a un nicho de este mercado; gente que busca algo novedoso constantemente y no desea concurrir a los mismos lugares o a distintos lugares con un mismo enfoque. Un ejemplo claro son los restaurants de bodega, existen varias bodegas, pero la idea gastronómica que presentan es similar en todas; se intentó en Bodega Casarena ofrecer un menú estilo japonés, pero no rindió como se esperaba, por lo tanto, se instaló un restaurant criollo clásico.

Esto no significa que se van a desatender los costos, ya que mantener una estructura de costos bajas se traduce en mayores márgenes; pero la idea del negocio es apuntar a una clase media-alta y alta, por lo tanto, se deberá buscar una excelente localización y productos de primera calidad.

3 - ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO COMPETITIVO

Cuando hablamos de posicionamiento competitivo, hacemos referencia al lugar que una marca ocupa, o que aspira a ocupar, en la mente del consumidor. Esto genera una imagen determinada en la mente del cliente, que le hará diferenciarse del resto de la competencia.

Analizando lo desarrollado anteriormente, se ha decidido por una estrategia de ataque (táctica de varios lados).

La decisión tomada fue debido a que nos desenvolveremos en un entorno con dominio de amenazas, un sector donde la competencia es muy grande y con ofertas variadas. De todas maneras, se intentará explotar lo que exponemos como nuestra ventaja competitiva, una experiencia gastronómica totalmente distinta a cualquier otra en la provincia.

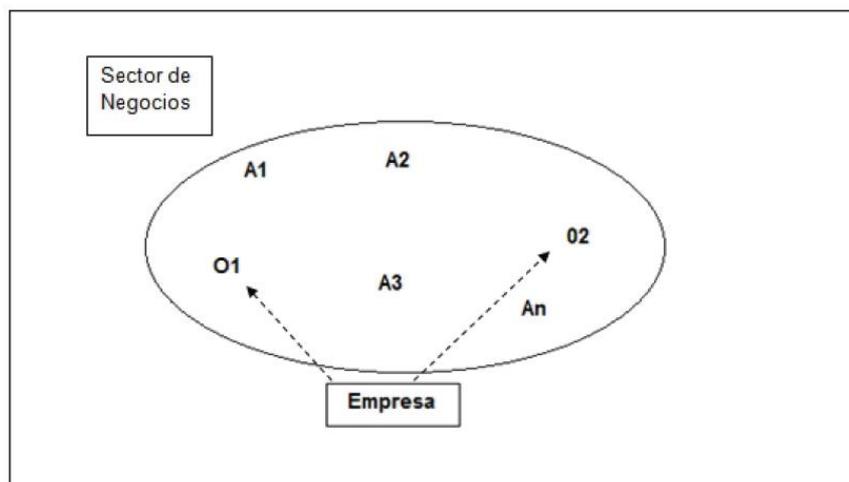
Entendemos que esta ventaja es imitable, factor que puede truncar nuestro camino, por eso debemos tratar de generar otras ventajas. Intentaremos enfocarnos en un sector de clase media-alta y alta, sin caer en un sobre-posicionamiento, que podría alejar a clientes potenciales.

Figura 20: Tipos de Estrategias.

	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 amenazas	Estrategia de defensa (Táctica de flancos)	Estrategia de defensa (Táctica de retaguardia)

Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

Figura 21: Táctica de varios lados.



Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.



Estrategia de crecimiento

Siguiendo con lo desarrollado por H. Ocaña, una vez determinada la forma en que la empresa va a competir y que participación quiere lograr, lo siguiente es definir la forma de crecimiento del negocio.

Existen 3 formas para esto: intensivas, diversificación o integración.

En el caso de las estrategias competitivas se planteaba la necesidad de establecer claramente la estrategia, de tal manera de no generar estancamientos en la mitad, con estas estrategias no sucede lo mismo. La empresa puede seguir una o más, sin que esto genere superposiciones.

La estrategia no está relacionada al tamaño de la empresa. Una pyme puede seguir cualquiera de las estrategias propuestas.

Para este análisis el autor recomienda la Matriz de Ansoff o Mercado/Producto.

Figura 22: Matriz de Ansoff.

Matriz de Ansoff		Segmento de clientes	
		Actuales	Nuevos
Línea de productos	Actuales	Penetración de mercados	Desarrollo de clientes
	Nuevas	Desarrollo de productos	Diversificación

Fuente: OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.

Conclusión

Habiendo estudiado la teoría desarrollada por H. Ocaña, ahora pasaremos a decidir las estrategias necesarias para nuestro negocio.

De acuerdo con las estrategias intensivas y matriz de Ansoff, se ha decidido por encaminarnos a un desarrollo de productos.

¿Porque esta decisión? La empresa se desenvolverá en un mercado existente y ofreciendo un nuevo servicio gastronómico. Con este servicio intentaremos aumentar nuestra



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

cuota de mercado, teniendo en cuenta la localización y campañas de comunicación que se analizarán en la mezcla de marketing.

En cuanto a las estrategias de diversificación e integración, se ha decidido por el momento, ya que la empresa recién está iniciando actividades, no abarcar negocios diversificados ni generar integraciones. Se considera demasiado apresurado y riesgoso, por lo tanto, serán decisiones a evaluar en un mediano o largo plazo, dependiendo de los resultados logrados.

CAPITULO V – MARKETING MIX

Figura 23: Marketing Mix.



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) "Marketing" (Octava Edición).

1 - PRODUCTO

Al iniciar el análisis del producto que queremos acercar al cliente, lo primero que debemos determinar es cual será nuestro producto central, es decir, el principal beneficio que ofreceremos al consumidor. Creemos acorde, que nuestro principal beneficio es contar con un lugar de esparcimiento. Un lugar confortable donde la gente se sienta cómoda, a gusto, donde pueda degustar platos de buena calidad, en maridaje con bebidas acordes al agrado de cada cliente. Buscamos que sea un establecimiento ideal para relajarse con amigos o en pareja.



La forma en la que se decidió acompañar este beneficio, es buscando personal capacitado y con vocación de servicio, ya que el comensal no podrá guiarse con sus ojos, el personal será el encargado de, en cierta manera, acompañar al cliente en la experiencia.

Además, se contará con un establecimiento cálido, acogedor y con un número de clientes limitados. ¿Por qué se estableció de esta manera? La idea es no dejar fuera de la experiencia al sentido del oído.

También se contará con una carta amplia de platos, bebidas con y sin alcohol. El compromiso del negocio es que todos puedan vivir esta experiencia, por lo tanto, también contaremos con platos para vegetarianos, veganos y personas celiacas.

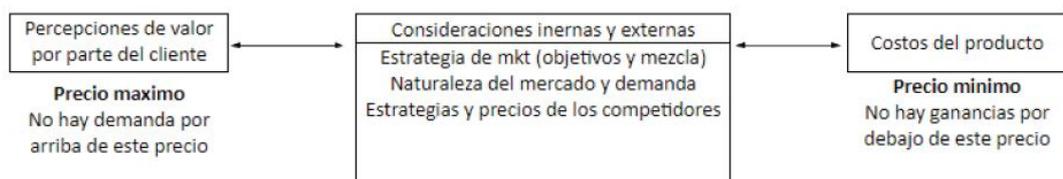
Todo esto podría resumirse como el producto real que ofreceremos.

Ahora nos corresponde definir cuál sería nuestro producto aumentado. Se considerará prioritario que el cliente se retire satisfecho y cumpliendo sus expectativas. Pero también es nuestra intención superar esas expectativas, por lo tanto, contaremos con una base de datos propia, donde se cargarán los datos de clientes, a fin de otorgarles descuentos exclusivos por motivos como cumpleaños, aniversarios, etc.

Con la idea de adaptarse de la mejor manera a las necesidades de nuestros distintos clientes, los mismos, pueden acercar sugerencias e ideas y de esta manera conseguir descuentos para futuras concurrencias. También estará presente en las instalaciones el libro de quejas y sugerencias exigidos por ley, y se atenderán reclamos con la misma importancia que cualquier sugerencia; un cliente insatisfecho, puede resultar en un cliente perdido.

2 - PRECIO

Figura 24: Parámetros para estrategias.



Fuente: Kotler Philip y Armstrong Gary (2001) "Marketing" (Octava Edición).Pág. 316



Para nuestro negocio se ha optado por una fijación de precios basado en el valor. Esto no significa que se ignoraran las otras estrategias, ya que sería imprudente; los costos y precios de la competencia también deben ser tenidos en cuenta para fijar nuestro precio, pero creemos que esta estrategia adoptada sería la mejor para nosotros.

La estrategia basada en el valor utiliza las percepciones de valor que tienen los compradores, no los costos, para fijar los precios. Esto significa que el precio se considera junto con las otras variables de la mezcla de marketing antes de establecerse el programa de marketing.

¿Cómo opera esta estrategia? La empresa establece su precio meta con base en las percepciones del cliente respecto al valor del producto. El valor y el precio meta controlan entonces las decisiones relativas al diseño del producto y a los costos en los que puede incurrirse. El resultado es que la fijación de precios inicia con un análisis de las necesidades y percepciones de valor de los consumidores, y el precio se fija de modo que sea congruente con ese valor percibido.

Entendido esto, trataremos, como hemos dicho anteriormente, en apoyarnos no solo en nuestra ventaja competitiva, sino en brindar un excelente servicio y ambientación acorde, que nos permita fijar precios que permitan lograr márgenes altos.

3 - PLAZA

Nuestro negocio no tendrá intermediarios, por lo tanto, podemos decir que es un tipo de canal directo. Nosotros le brindaremos el servicio y productos directamente al comprador.

En cuanto a la localización, no se tiene un lugar decidido, pero se determinó que lo ideal sería una zona con alto tránsito poblacional, por ejemplo, zona comercial chacras, calle Arístides Villanueva (alejado zona bares), centro de Mendoza (inmediaciones Plaza Independencia), etc.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

4 - PROMOCION

Para nuestro negocio no contaremos con fuerza de ventas (ventas personales), y en cierto sentido tampoco con relaciones públicas.

Se decidió la apertura de redes sociales como Facebook e Instagram para desarrollar la publicidad de la empresa. En un principio estarán manejadas por los dueños; en el caso de prosperar el negocio, se tiene pensado contratar un community manager que administre estas redes.

No contaremos con personal para relaciones públicas, dueño/s y personal serán los encargados de comunicar, boca en boca, de eventos, promociones, etc.

Para abordar un marketing más directo, se invertirá parte del presupuesto en realizar publicidad en páginas orientadas a gastronomía, ofrecer notas para secciones gastronómicas de diarios digitales, además de intentar concretar una nota para revista “El Gourmet”. Esta inversión está especialmente direccionada para personas aficionadas a la gastronomía o interesadas en esta, como pueden ser críticos, chefs, cocineros o estudiantes de gastronomía.

Para finalizar, dado que somos un negocio que recién inicia, las promociones de ventas serán fundamentales para ganar clientes de manera rápida y conseguir fidelizar a los clientes que decidan vivir la experiencia.

Se implementará un programa de beneficios para los días de semana, descuentos principalmente; también desarrollaremos un programa de cliente frecuente, el cual obtenga mayores beneficios que los clientes habituales, además del plus de contar con estos descuentos los fines de semana. Por último, utilizaremos las redes sociales para hacer sorteos, herramienta muy utilizada hoy en día, lo cual genera, no solamente un beneficio para clientes actuales o futuros, sino una gran publicidad al negocio.

Para costear esta mezcla de comunicación, hemos optado por un método costeable. Por el momento nos parece la mejor opción posible; pareciera arriesgado optar por un método de porcentaje de ventas ya que no sabemos cómo recibirá la gente esta nueva idea de negocio, y tampoco nos parece viable generar un presupuesto en base a nuestra competencia, la cual cuenta con experiencia y clientes.



5 - SEGMENTACION

Teniendo en cuenta lo desarrollado por P. Kotler (2001), se toma la decisión de enfocarnos en un marketing de nicho.

¿Por qué se decidió tomar este rumbo? Debido a que el negocio no solo apuntara a un segmento de ciertas características demográficas, psicograficas y conductuales (las cuales se desarrollaran a continuación), sino que además intentaremos enfocarnos en aquellos consumidores que estén buscando un beneficio especial: no solo un restaurant de primera calidad y un excelente servicio; además contar con un valor agregado, una experiencia nueva y emocionante a nivel gastronómico.

Para la segmentación geográfica nos enfocaremos principalmente en las personas del Gran Mendoza, y en segunda medida en turistas nacionales e internacionales.

A - SEGMENTACION DEMOGRAFICA

Cuadro 1: Segmentación Demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
SEXO	MASCULINO – FEMENINO
EDAD	MAYORES DE 25 AÑOS
ETAPA DE CICLO DE VIDA	PAREJAS ESTABLECIDAS GRUOS DE AMIGOS
ESTILO DE VIDA	INCLINACIÓN AL HEDONISMO
NIVEL SOCIO ECONÓMICO	MEDIO, MEDIO-ALTO, ALTO
INGRESO PROMEDIO	\$45.000
NIVEL EDUCATIVO	TERCIARIO/UNIVERSITARIO COMPLETO O EN CURSO



A - SEGMENTACION PSICOGRAFICA

Cuadro 2: Segmentación Demográfica

VARIABLE	DESCRIPCIÓN
INTERESES	INTERÉS EN LA GASTRONOMIA CONOCIMIENTO VITIVINICOLA DEGUSTACION DE PLATOS MARIDADOS CON VINO EXIGENTES EN CUANTO AL SERVICIO Y ATENCIÓN CONOCER NUEVOS ESTABLECIMIENTOS
ACTITUDES	SEGURIDAD OPTIMISTAS EXTROVERTIDOS DESAFIANTES
OPINIONES	LIBERALES Y VANGUARDISTAS, A FAVOR DE NUEVAS TENDENCIAS
GUSTOS	PERSONAS QUE DISFRUTEN UNA SALIDA CON AMIGOS O PAREJAS PALADAR FINO GUSTEN DE VIVIR NUEVAS EXPERIENCIAS

B - SEGMENTACION CONDUCTUAL

Para esta segmentación se ha optado por llevar adelante una segmentación según los beneficios que se buscan. Esta consta de dividir el mercado en grupos, según los diferentes beneficios que los consumidores quieren obtener del producto.

Por lo tanto, apuntaremos a clientes que busquen un servicio de excelencia, tanto en la atención como en la elaboración de los platos, disfruten la ambientación y lo novedoso del lugar.



C - DETERMINACION DE MERCADOS META

Luego de determinar en qué segmentos podemos tener oportunidades para el negocio, tenemos que decidir cuántos y cuáles serán su meta.

El paso siguiente consiste en evaluar los segmentos, lo cual se hizo en apartados anteriores cuando realizamos análisis de las fuerzas competitivas, FODA y PEST, por lo tanto, pasaremos directamente a la selección del segmento.

Para nuestra empresa se ha decidido optar por un marketing concentrado; optamos por este tipo de marketing debido a que nos enfocaremos en un nicho de mercado. Este marketing nos permite colocarnos en una posición más firme en el nicho, además que es el mecanismo perfecto para empresas nuevas, pequeñas y con menos recursos que sus competidores. También nos permitirá conocer mejor las necesidades de los clientes y adquirir una reputación y posición en el mercado.

D - POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Habiendo decidido en que segmentos competiremos, ahora debemos decidir que posiciones ocuparemos en ellos.

La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base a sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. (P. Kotler, 2001, pag.228)

El paso siguiente es la elección de una estrategia de posicionamiento, para lo cual tenemos que seguir 3 pasos que detalla P. Kotler: identificar posibles ventajas competitivas sobre las cuales cimentar una posición, seleccionar las ventajas competitivas correctas y comunicar y entregar eficazmente al mercado la posición escogida.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Con el fin de no ser redundantes en el tema, no desarrollaremos estos puntos, ya que en análisis anteriores se destacó que nuestra ventaja competitiva es ofrecer un servicio innovador y de primera calidad, único en la provincia.

En cuanto a la comunicación y entrega, será un tema para el próximo capítulo, donde detallaremos la mezcla de marketing necesaria para lograr el posicionamiento en la mente del consumidor de la mejor manera posible.



CAPITULO VI - ANALISIS FINANCIERO

Se podría decir que este es el paso final del plan de negocios. Al final del mismo se podrá evaluar la viabilidad del proyecto. A lo largo del análisis se contempla todo lo necesario para la puesta en marcha: inversión inicial, capital de trabajo, costos, proyección de ventas, etc...

Dado que el análisis se realizará sobre un negocio que está iniciando, se harán estimaciones de algunos valores relacionados a precios, costos y ventas.

La estructura del Plan Financiero consta de:

- Inversión inicial
- Ventas
- Costos
- Depreciaciones
- Financiamiento
- Tasa de costo de capital
- Flujo de fondos
- Criterios de decisión

1 - INVERSION INICIAL

Este es el gasto en el que se incurrirá para poner en marcha el proyecto. En todo negocio, se espera que después de un determinado periodo, no muy extenso, se pueda recuperar lo invertido inicialmente, y que justifique la puesta en marcha.

Tendremos en cuenta 2 variables: inversión en activos fijos e inversión en capital de trabajo.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Dado un convenio realizado con CMQ (Cervecería y Maltería Quilmes), se nos proveerá 3 heladeras (cerveza, gaseosas y aguas), cartel con el nombre del establecimiento, 5 cajas de vasos (24 unidades), 5 cajas de copas (12 unidades), chopera (mantenimiento sin cargo / capacitación para el uso de la máquina), cafetera, mesas de madera y sillas para exterior.

A – INVERSION EN ACTIVOS FIJOS

Los activos fijos se definen como los bienes tangibles que las empresas adquieren con el objeto de que mediante su uso se generen beneficios mayores a un año o un ciclo de operación: incremento o producción de artículos para su venta o el uso de la propia entidad o para la prestación de un servicio. 20

La inversión necesaria será la siguiente:

²⁰ “Las inversiones en activos fijos”



Cuadro 3: inversión en activos fijos

	Observación	Cantidad	Costo	Total
COCINA				
Horno + Campana	Industrial	2	\$65,400	\$130,800
Heladera	Exhibidora vertical	1	\$108,000	\$108,000
Instrumentos de cocina		1	\$50,000	\$50,000
Procesadora		1	\$8,500	\$8,500
Licuadaora		1	\$4,800	\$4,800
Exprimidor	Eléctrico	1	\$4,500	\$4,500
Batidora		1	\$8,300	\$8,300
Freezer	120L	1	\$26,500	\$26,500
Microondas	28L	1	\$45,700	\$45,700
TECNOLOGIA				
Aire acondicionado	4500f	3	\$77,000	\$231,000
Equipo de sonido		1	\$18,000	\$18,000
Notebook	usada	1	\$40,000	\$40,000
Impresora		1	\$15,000	\$15,000
SALON Y SERVICIO				
Mesas + sillas	1 mesa + 2 sillas	20	\$12,850	\$257,000
Vajilla	Platos-cubiertos-tazas	1	\$60,000	\$60,000
Uniformes		4	\$2,500	\$10,000
LIMPIEZA				
Elementos de limpieza		1	\$10,000	\$10,000
INSTALACIONES				
Inodoros		2	\$12,500	\$25,000
Lavamanos		2	\$15,000	\$30,000
Mingitorios		1	\$7,000	\$7,000
Dispenser jabon		2	\$800	\$1,600
Dispenser papel		2	\$1,500	\$3,000
Barra		1	\$50,000	\$50,000
Iluminacion		1	\$20,000	\$20,000
			TOTAL	\$1,164,700

B – INVERSION EN CAPITAL DE TRABAJO

Para el inicio de las actividades se hará una estimación del capital de trabajo; posteriormente se incrementara proporcionalmente al aumento o disminución de las ventas.



Cuadro 5 Inversión en capital de trabajo

	<u>Detalle</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo</u>	<u>Total</u>
Vinos				
Novecento cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$762	\$762
Novecento malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$762	\$762
Novecento chardonay 750cc	Caja 6 unid	1	\$762	\$762
Novecento raices cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$510	\$510
Novecento raices malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$510	\$510
Novecento raices red blend 750cc	Caja 6 unid	1	\$510	\$510
Dante Robino malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,848	\$1,848
Dante Robino chardonay 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,848	\$1,848
Capriccio fiore 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,068	\$1,068
Alma Mora malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,068	\$1,068
Alma Mora malbec reserva 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,390	\$1,390
Salentein malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,646	\$2,646
Killka malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,638	\$1,638
Killka cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,638	\$1,638
Finca las Moras malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$858	\$858
Fond de Cave malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,614	\$1,614
Las Perdices malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,890	\$1,890
Las Perdices cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,890	\$1,890
Nieto Senetiner malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,800	\$1,800
Nieto Senetiner blend 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,800	\$1,800
Catena Zapata franc 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,800	\$2,800
Zuccardi Bonarda 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,800	\$1,800
Rutini Syrah 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,700	\$2,700
Casarena merlot 750cc	Caja 6 unid	1	\$900	\$900
Zuccardi torrontes 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,700	\$2,700
Doña Paula sauvignon	Caja 6 unid	1	\$2,100	\$2,100
Novecento extra dulce 750cc	Caja 6 unid	1	\$900	\$900
Novecento extra brut 750cc	Caja 6 unid	1	\$858	\$858



Cuadro 5 Inversión en capital de trabajo

	<u>Detalle</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Costo</u>	<u>Total</u>
Cervezas				
Andes blanca 340cc	Pack 12 unid	1	\$540	\$540
Quilmes clasica 340cc	Pack 12 unid	1	\$540	\$540
Quilmes Bock 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$648
Quilmes Stout 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$648
Quilmes 1890 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$648
Stella Artois rubia 340cc	Pack 12 unid	1	\$744	\$744
Stella Artois noire 340cc	Pack 12 unid	1	\$744	\$744
Beck weiser 340cc	Pack 12 unid	1	\$636	\$636
Corona 340cc	Pack 12 unid	1	\$780	\$780
Negra Modelo 340cc	Pack 12 unid	1	\$1,020	\$1,020
Patagonia 340cc	Pack 12 unid	1	\$900	\$900
Bebidas c/alcohol				
Johnnie Walker red label 750cc	1 unidad	1	\$1,500	\$1,500
Johnnie Walker blue label 750cc	1 unidad	1	\$21,000	\$21,000
Johnnie Walker black label 750cc	1 unidad	1	\$2,000	\$2,000
Bebidas s/alcohol				
Eco de los andes sin gas 500cc	pack 24 unid	5	\$984	\$4,920
Eco de los andes con gas 500cc	pack 24 unid	3	\$1,032	\$3,096
Nestle sin gas 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$4,440
Glaciar sin gas 500cc	pack 12 unid	5	\$504	\$2,520
Glaciar infusionada 500cc	pack 12 unid	2	\$600	\$1,200
Pepsi 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$4,440
Mirinda 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$4,440
Seven up 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$4,440
H2OH! 500CC	pack 24 unid	10	\$888	\$8,880
			TOTAL	\$112,294



Inversión total inicial

Activos	\$1,164,700
Capital de trabajo	\$112,294
Total	\$1,276,994

2 - VENTAS

Dado que es un negocio que todavía no está en marcha, se deberá trabajar con ciertos supuestos y estimaciones. Primero se harán ciertas aclaraciones:

- El restaurant atenderá de jueves a domingos
- Se cuenta con lugar para 40 personas
- Para el primer año se realizará un estimado de 15 personas diarias.

Cuadro 6: Ventas Proyectadas (Platos).

Producto	Consumición (%)	Consumo diario	Consumo semanal	Consumo mensual	Consumo anual	Precio promedio	Ventas (\$)
-Carnes	48%	7	28	112	1344	\$883	\$1,187,200
Blancas	15%	2	8	33	396	\$750	\$297,000
Rojas	20%	3	12	48	576	\$1,000	\$576,000
Pescado	13%	2	8	31	374	\$900	\$336,960
-Mariscos	14%	2	8	32	384	\$1,050	\$403,200
-Pastas	30%	4	16	64	768	\$600	\$460,800
-Vegetariano	5%	1	4	16	192	\$500	\$96,000
-Celiaco	3%	1	4	16	192	\$750	\$144,000
Total	100%	15	60	240	2880		\$2,291,200



Cuadro 7: Ventas Proyectadas (Otros).

Producto	Consumo diario	Consumo semanal	Consumo mensual	Consumo anual	Precio promedio	Ventas (\$)
Entradas	10	40	160	1920	\$550	\$1,056,000
Postres	12	48	192	2304	\$400	\$921,600
Total	22	88	352	4224		\$1,977,600

Cuadro 8: Ventas Proyectadas (Bebidas).

Producto	Consumo semanal	Consumo mensual	Consumo anual	Precio promedio	Ventas (\$)
Vino tinto	10	40	480	\$619	\$297,120
Vino blanco	5	20	240	\$656	\$157,440
Espumante	3	12	144	\$441	\$63,504
Gaseosa	20	80	960	\$111	\$106,560
Agua c/gas	20	80	960	\$129	\$123,840
Agua s/gas	12	48	576	\$117	\$67,392
Agua saborizada	10	40	480	\$80	\$38,400
Andes	5	20	240	\$135	\$32,400
Quilmes	7	28	336	\$155	\$52,080
Stella Artois	6	24	288	\$186	\$53,568
Budweiser	2	8	96	\$159	\$15,264
Corona	4	16	192	\$195	\$37,440
Negra Modelo	2	8	96	\$255	\$24,480
Patagonia	4	16	192	\$225	\$43,200
Johnnie Walker red label	-	1	12	\$3,000	\$36,000
Johnnie Walker black label	-	1	12	\$4,000	\$48,000
Johnnie Walker blue label	-	-	4	\$42,000	\$168,000
Total	110	442	5308		\$1,364,688



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

3 - COSTOS

A - COSTOS VARIABLES

Se procederá a detallar tanto los costos variables como fijos que deberemos tener en cuenta.

Para las bebidas se especificará el costo unitario. En cuanto a la comida, se harán estimaciones de costo de acuerdo con las categorías que fueron descriptas oportunamente.



Cuadro 9: Costos Variables (bebidas).

	Detalle	Cantidad	Costo caja	Costo unitari
Vinos				
Novecento cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$762,00	\$127
Novecento malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$762,00	\$127
Novecento chardonay 750cc	Caja 6 unid	1	\$762,00	\$127
Novecento raices cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$510,00	\$85
Novecento raices malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$510,00	\$85
Novecento raices red blend 750cc	Caja 6 unid	1	\$510,00	\$85
Dante Robino malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,85	\$308
Dante Robino chardonay 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,85	\$308
Capriccio fiore 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,07	\$178
Alma Mora malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,07	\$178
Alma Mora malbec reserva 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,39	\$232
Salentein malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,65	\$441
Killka malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,64	\$273
Killka cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,64	\$273
Finca las Moras malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$858,00	\$143
Fond de Cave malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,61	\$269
Las Perdices malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,89	\$315
Las Perdices cabernet 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,89	\$315
Nieto Senetiner malbec 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,80	\$300
Nieto Senetiner blend 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,80	\$300
Catena Zapata franc 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,80	\$467
Zuccardi Bonarda 750cc	Caja 6 unid	1	\$1,80	\$300
Rutini Syrah 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,70	\$450
Casarena merlot 750cc	Caja 6 unid	1	\$900	\$150
Zuccardi torrontes 750cc	Caja 6 unid	1	\$2,70	\$450
Doña Paula sauvignon	Caja 6 unid	1	\$2,10	\$350
Espumantes				
Novecento extra dulce 750cc	Caja 6 unid	1	\$900	\$150
Novecento extra brut 750cc	Caja 6 unid	1	\$858	\$143
Cervezas				
Andes blanca 340cc	Pack 12 unid	1	\$540	\$45
Quilmes clasica 340cc	Pack 12 unid	1	\$540	\$45
Quilmes Bock 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$54
Quilmes Stout 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$54
Quilmes 1890 340cc	Pack 12 unid	1	\$648	\$54
Stella Artois rubia 340cc	Pack 12 unid	1	\$744	\$62
Stella Artois noire 340cc	Pack 12 unid	1	\$744	\$62
Budweiser 340cc	Pack 12 unid	1	\$636	\$53
Corona 340cc	Pack 12 unid	1	\$780	\$65
Negra Modelo 340cc	Pack 12 unid	1	\$1,02	\$85
Patagonia 340cc	Pack 12 unid	1	\$900	\$75
Bebidas c/alcohol				
Johnnie Walker red label 750cc	1 unidad	1	\$1,50	\$1,50
Johnnie Walker blue label 750cc	1 unidad	1	\$21,00	\$21,00
Johnnie Walker black label 750cc	1 unidad	1	\$2,00	\$2,00
Bebidas s/alcohol				
Eco de los andes sin gas 500cc	pack 24 unid	5	\$984	\$41
Eco de los andes con gas 500cc	pack 24 unid	3	\$1,03	\$43
Nestle sin gas 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$37
Glaciar sin gas 500cc	pack 12 unid	5	\$504	\$21
Glaciar infusionada 500cc	pack 12 unid	2	\$600	\$25
Pepsi 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$37
Mirinda 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$37
Seven up 500cc	pack 24 unid	5	\$888	\$37
H2OH! 500CC	pack 24 unid	10	\$888	\$37



Cuadro 10: Costos Variables Detallado (Bebidas)

Producto	Consumo semanal	Consumo mensual	Consumo anual	Costo promedio	Ventas (\$)
Vino tinto	10	40	480	\$249	\$119,37
Vino blanco	5	20	240	\$309	\$74,10
Espumante	3	12	144	\$157	\$22,61
Gaseosa	20	80	960	\$37	\$35,52
Agua oligas	20	80	960	\$43	\$41,28
Agua oligas	12	48	576	\$39	\$22,46
Agua saborizada	10	40	480	\$28	\$13,28
Andes	5	20	240	\$45	\$10,80
Quilmes	7	28	336	\$52	\$17,39
Stella Artois	6	24	288	\$62	\$17,86
Budweiser	2	8	96	\$53	\$5,09
Corona	4	16	192	\$65	\$12,48
Negra Modelo	2	8	96	\$85	\$8,16
Patagonia	4	16	192	\$75	\$14,40
Johnnie Walker red label	-	1	12	\$1,50	\$18,00
Johnnie Walker black label	-	1	12	\$2,00	\$24,00
Johnnie Walker blue label	-	-	4	\$21,00	\$84,00
Total	110	442	5308		\$540,79



Cuadro 11: Costos Variables (Comida)

Producto	Costo unitario
Carnes	\$333
Blancas	\$250
Rojas	\$350
Pescado	\$400
-Mariscos	\$500
-Pastas	\$200
-Vegetariano	\$150
-Celiaco	\$350
-Entradas	\$200
-Postres	\$100

Producto	Consumo diario	Consumo semanal	Consumo mensual	Consumo anual	Costo promedio	Ventas (\$)
Carnes	7	28	112	1344	\$333	\$447,552
Blancas	2	9	36	432	\$250	\$108,000
Rojas	3	12	48	576	\$350	\$201,600
Pescado	2	8	31	374	\$400	\$149,600
Mariscos	2	8	32	384	\$400	\$153,600
Pastas	4	16	64	768	\$200	\$153,600
Vegetariano	1	4	16	192	\$150	\$28,800
Celiaco	1	4	16	192	\$300	\$57,600
Total	15	60	240	2880		\$841,152

A- COSTOS FIJOS

En los costos fijos analizaremos: alquiler, servicios, impuestos, sueldos y otros costos que se generan al desarrollar la actividad. Como se ha aclarado anteriormente, todos los valores serán estimaciones lo más próximas y realistas posibles.

Cuadro 12: Costos Fijos (Impuestos)



	Costo mensual	Costo anual
Alquiler	\$65,000	\$780,000
Luz	\$10,000	\$120,000
Agua	\$7,000	\$84,000
Gas	\$8,000	\$96,000
Internet	\$2,000	\$24,000
Servicio alarma	\$1,800	\$21,600
Servicio bromatología	\$4,000	\$48,000
Servicio Community Manager	\$5,000	\$60,000
Elementos limpieza	\$3,500	\$42,000
<u>Impuesto</u>		
Sadaic y Aadi Capif	\$2,200	\$26,400
Expendio bebidas alcohólicas	\$1,300	\$15,600
Tasa municipal	\$22,000	\$264,000
Municipalidad	\$3,200	\$38,400
Ingresos brutos		\$169,005
Total	\$135,000	\$1,789,005

Se decidió contratar servicios de terceros para garantizar un mejor servicio a los clientes. El negocio contara con un servicio de alarma monitoreada, servicio de bromatología para asegurarnos cumplir con todas las reglamentaciones municipales, así como llevar tranquilidad a los clientes. Por último, se acordó las contrataciones de una persona encargada de gestionar las redes sociales de la empresa para lograr una mayor llegada a las clientes potenciales y actuales.



Se deberá hacer frente al pago de una tasa municipal por colocar mesas en espacio público.

También se contempla el pago de ingresos brutos anuales por las ventas estimadas.

Cuadro 13: Costos Fijos (Haberres)

Personal	Cantidad	Sueldo mensual	Sueldo anual
Cocinero	1	\$45,000	\$540,000
Ayudante de cocina	1	\$35,000	\$420,000
Mozo	2	\$33,000	\$396,000
Limpieza	1	\$33,000	\$396,000
Total	5	\$146,000	\$1,752,000

Se estableció un régimen de sueldos de acuerdo a lo establecido en el convenio pactado por UTHGRA.

El negocio contara inicialmente con 6 empleados; pudiendo contar con personal eventual con posibilidades de quedar como empleado fijo.

4 - DEPRECIACIONES

La depreciación es la pérdida de valor de un bien (material o inmaterial) como consecuencia de su desgaste con el paso del tiempo. Puede darse por: desgaste, paso del tiempo u obsolescencia.



Para este análisis utilizaremos el método lineal, el cual consiste en una amortización constante en el tiempo como consecuencia de dividir el valor del bien o activo por la vida útil del mismo.

Cuadro 14: Depreciaciones.

	Cantidad	Costo	Total	Vida útil	Depreciación anual
COCINA					
Horno + Campana	2	\$65,400	\$130,800	10	\$13,080
Heladera	1	\$108,000	\$108,000	10	\$10,800
Procesadora	1	\$8,500	\$8,500	5	\$1,700
Licuadaora	1	\$4,800	\$4,800	5	\$960
Exprimidor	1	\$4,500	\$4,500	5	\$900
Batidora	1	\$8,300	\$8,300	5	\$1,660
Freezer	1	\$26,500	\$26,500	10	\$2,650
Microondas	1	\$45,700	\$45,700	10	\$4,570
TECNOLOGIA					
Aire acondicionado	3	\$77,000	\$231,000	10	\$23,100
Equipo de sonido	1	\$18,000	\$18,000	10	\$1,800
Notebook	1	\$40,000	\$40,000	5	\$8,000
Impresora	1	\$15,000	\$15,000	5	\$3,000
SALON Y SERVICIO					
Mesas + sillas	20	\$12,850	\$257,000	10	\$25,700
INSTALACIONES					
Inodoros	2	\$12,500	\$25,000	10	\$2,500
Lavamanos	2	\$15,000	\$30,000	10	\$3,000
Mingitorios	1	\$7,000	\$7,000	10	\$700
Dispenser jabon	2	\$800	\$1,600	5	\$320
Dispenser papel	2	\$1,500	\$3,000	5	\$600
Barra	1	\$50,000	\$50,000	10	\$5,000



5 - FINANCIAMIENTO

Para determinar el financiamiento se analizaron dos posibilidades: financiación propia apelando a los ahorros de los inversores o financiación a través de entidades privadas (banco o entidad crediticia).

Las tasas de endeudamiento con entes privados rondan el 80% anual (TEA), debido a que los costos serían muy elevados se decidió recurrir a los ahorros de cada inversor para afrontar el emprendimiento.

6 - TASA DE COSTO DE CAPITAL

Se puede decir que, el costo de capital, corresponde a la retribución que recibirán los inversores, por aportar fondos a la empresa. Para el proyecto de inversión bajo análisis se considerará una tasa de costo de capital del 30%.

7 - FLUJO DE FONDOS

Para el desarrollo y análisis del flujo de fondos se realizarán una serie de supuestos que nos ayudarán a lograr una aproximación a la realidad.

- Se estima un aumento anual del 10% de las ventas
- Aumento de precios de un 30% anual
- Aumento de costo de reposición del 30% anual
- Inflación de 30%
- Tasa de costo de capital del 30% (se establece que esta tasa sea igual a la inflación considerada)
- El capital de trabajo aumenta en la misma proporción que las ventas



Cuadro 15: Flujo de Fondos.

	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$5,633,488	\$8,055,888	\$11,519,920	\$16,473,485	\$23,557,084
Costos		\$1,996,344	\$2,851,603	\$4,077,793	\$5,831,244	\$8,338,679
Gastos						
Alquiler		\$780,000	\$1,014,000	\$1,318,200	\$1,713,660	\$2,227,758
Luz		\$120,000	\$156,000	\$202,800	\$263,640	\$342,732
Agua		\$84,000	\$109,200	\$141,960	\$184,548	\$239,912
Gas		\$96,000	\$124,800	\$162,240	\$210,912	\$274,186
Internet		\$24,000	\$31,200	\$40,560	\$52,728	\$68,546
Servicio alarma		\$21,600	\$28,080	\$36,504	\$47,455	\$61,692
Servicio bromatología		\$48,000	\$62,400	\$81,120	\$105,456	\$137,093
Servicio Community Manager		\$60,000	\$78,000	\$101,400	\$131,820	\$171,366
Elementos limpieza		\$42,000	\$54,600	\$70,980	\$92,274	\$119,956
Sueldos		\$1,752,000	\$2,277,600	\$2,960,880	\$3,849,144	\$5,003,887
Impuestos		\$344,400	\$447,720	\$582,036	\$756,647	\$983,641
IIBB		\$169,005	\$241,677	\$345,598	\$494,205	\$706,713
Resultado Bruto		\$96,140	\$579,008	\$1,397,849	\$2,739,753	\$4,880,923
Depreciación		\$110,040	\$110,040	\$110,040	\$110,040	\$110,040
Antes de impuestos		-\$13,900	\$468,968	\$1,287,809	\$2,629,713	\$4,770,883
Ganancias		-\$4,865	\$164,139	\$450,733	\$920,399	\$1,669,809
Despues de impuestos		-\$9,035	\$304,829	\$837,076	\$1,709,313	\$3,101,074
Fondos provenientes de las op		\$101,005	\$414,869	\$947,116	\$1,819,353	\$3,211,114
Inversion inicial	-\$1,164,700					
Capital de trabajo	-\$112,294	-\$85,526	-\$122,619	-\$175,345	-\$250,743	\$833,868
Fondos provinientes de las op		\$101,005	\$414,869	\$947,116	\$1,819,353	\$3,211,114
Flujo de fondos	-\$1,276,994	\$15,479	\$292,250	\$771,771	\$1,568,610	\$4,044,982
Ke	30%					



VAN	\$897,771.03					
TIR	48%					

8 - CRITERIOS DE DECISION

A- VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Esta herramienta nos permite evaluar proyectos y es la más utilizada comúnmente.

El valor presente neto (VPN) de una inversión es el valor presente de los flujos de efectivo netos de una propuesta menos el flujo de salida inicial de esa propuesta. 21

Es decir, consiste en descontar al momento actual todos los flujos de caja futuros, y a este valor restarle la inversión inicial. Si el resultado es positivo, el proyecto es recomendable.

Para nuestro proyecto podemos concluir que es recomendable; el VAN calculado es de \$897.771-

B – TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de descuento que iguala el valor presente de los flujos de efectivo esperados con el flujo de salida inicial. 22 Si la TIR es mayor a la tasa de costo de capital (tasa requerida), el proyecto será recomendable.

Nuestro proyecto será recomendable, dado que nuestra tasa de costo de capital es del 30%, mientras que la TIR es de 48%.

C -PERIODO DE RECUPERACION DESCONTADO

Nos dice el número de años requeridos para recuperar la inversión de efectivo inicial con base en los flujos de efectivo esperados.

²¹ VAN HORNE, JAMES, 1997

²² VAN HORNE, JAMES, 1997



Cuadro 16: retorno.

	0	1	2	3	4	5
Flujo de fondos	-\$1,276,994	\$15,479	\$292,250	\$771,771	\$1,568,610	\$4,044,982
FF Descontado		\$11,907	\$172,929	\$351,284	\$549,214	\$1,089,431
Recupero	-\$1,276,994	-\$1,265,087	-\$1,092,158	-\$740,874	-\$191,660	\$897,771

Podemos observar que recuperaremos la inversión en el quinto año.



CONCLUSIONES

Hoy en día existiendo tanta competencia, información, exigencia por parte de los consumidores sumado a las variables macroeconómicas; llevar adelante un emprendimiento se ha convertido en una tarea difícil, no se pueden dejar cabos sueltos, información o variables sin analizar.

El desarrollo de este trabajo tuvo como propósito realizar un plan de negocio que nos de un panorama general a la hora de invertir en un nuevo tipo de local gastronómico. El mismo ya existe en otros lugares, pero no en la provincia de Mendoza.

Sabemos que nos encontramos en un ambiente de negocio hostil y con mucha competencia, pero realizando de manera correcta y eficiente la mezcla de marketing y planificación estratégica, el emprendimiento podría tener éxito.

El objetivo principal de este plan era comprobar si el negocio es viable dado el contexto actual; además determinar si es factible técnica, económica y financieramente posible. Podemos concluir de forma positiva el análisis del proyecto.

Tendremos la difícil, pero no imposible, tarea de mostrarles a los clientes potenciales una nueva forma de disfrutar no solo sus comidas, sino sus salidas. Poder salir de los lugares clásicos de todos los días o restaurants de bodegas.

Si logramos ingresar y posicionarnos en la cabeza de los consumidores, podemos ver a través del análisis financiero que a partir del cuarto año estaríamos generando ganancias significativas y al quinto año recuperaríamos la inversión realizada.

Para concluir, podríamos decir que, si todo se realiza de manera correcta, el negocio es recomendable, tiene probabilidades de crecimiento y perdurar en el tiempo. Siempre existe la posibilidad de no conseguir los resultados deseados, debido a los riesgos en los que incurre todo negocio; en ese caso, seguir o no con el negocio dependerá del riesgo que deseen asumir los inversores.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

- DAVID, FRED R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. Novena edición. México: Prentice Hall.
- STEPHEN P. ROBBINS y COULTER MARY (2005). “Administración” – Octava Edición
- HAX, A. & MAJLUF, N., (2004), “Estrategias para el liderazgo competitivo”, Primera Edición. Buenos Aires: Granica.
- HILL, C. & JONES, G., (1994); “Administración Estratégica”. Octava edición. México: Mc Graw Hill.
- KOTLER PHILIP Y ARMSTRONG GARY (2001) “Marketing” (Octava Edición).
- LAMATTINA DE FERRARI, MARÍA MAGDALENA Y FERRARI, NESTOR DONATO (2002). “Scanning las Dimensiones Ambientales: Incertidumbre, Cambio y Complejidad”. Memorias Jornadas de Ciencias Económicas. Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas, U.N.Cuyo.
- OCAÑA, HUGO RICARDO (2011). Estrategias de Negocios.
- PORTER, MICHEL (1984). “Estrategia competitiva”. México: CECSA.



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

- VAN HORNE, JAMES C. (1997). “Administración Financiera”. México. Editorial Pearson Educación.
- VAN HORNE, JAMES C. (2010). “Fundamentos de Administración Financiera”. (Decimotercera edición).

PÁGINAS WEB CONSULTADAS

- <http://cenincal.com/formulacion-de-la-estrategia/>
- <https://www.soluciones-reales.es/2016/03/10/estrategia-posicionamiento-competitivo-hora-marcar-la-diferencia/>
- <https://www.mercadotecniatotal.com/mercadotecnia/estrategias-de-marketing-derevidas-de-un-foda/>
- <https://www.elvigia.net/columnas/assertum/2011/4/4/inversiones-activos-fijos-parte-124471.html>

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 los derechos de terceros.

Mendoza, 21/12/2022

 Solanito Carlos

Firma y aclaración

25.895

Número de registro

32.079.398

DNI