“Evaluación de la viabilidad comercial y estratégica de un plan de negocio gastronómico con integración tecnológica en San Martín, Mendoza durante el período 2.025 - 2.026”

Licenciatura en Administración.

Universidad Nacional de Cuyo.

Autor: Ortega, Brian

N° de registro: 31.234

brianemmaortega2000@gmail.com

Profesora de Tesis: Maradona, Maria Fernanda.

Mendoza, 2026

Índice

Introducción ***4***
Resumen Técnico *4*
Planteamiento del problema *5*
Justificación del estudio *8*
Propuesta de investigación *9*
Objetivo general *9*
Pregunta de investigación general *9*
Hipótesis general *9*
Objetivo específico *9*
Capítulo 1: Marco Conceptual ***11***
1.1. Marco Teórico *11*
Capítulo 2: Metodología ***15***
2.1. Tipo de investigación *15*
2.2. Enfoque de investigación *15*
2.3. Estrategia de investigación *16*
2.4. Restricciones de la investigación *18*
2.4.1. Alcance *18*
2.4.2. Limitaciones *18*
Capítulo 3: Análisis De Las Capacidades Internas De La Empresa ***20***
3.1. Identidad *21*
3.1.1. Visión *22*
3.1.2. Misión *23*
3.1.3. Cultura *24*
3.1.3.1. Valores organizacionales *26*
3.1.3.2. Objetivos culturales *27*
3.1.3.3. Paradigma organizacional *27*
3.1.4. Estructura *29*
3.1.5. Propuesta de valor derivada de la identidad *31*
3.2. Cadena de valor *31*
3.2.1. Eslabones Primarios Controlables *34*
3.2.2. Eslabones Primarios No Controlables *37*
3.2.3. Eslabones de Apoyo *38*
3.3. Diferenciación *41*
3.3.1. Criterios de uso *41*
3.3.2. Criterios de señalamiento *43*
3.3.2.1. Análisis de la diferenciación *44*
3.3.2.1.1. Criterios de uso *45*
3.3.2.1.2. Criterios de señalamiento *57*
4.3.2.2. Resultados del análisis de diferenciación *68*
3.4. Eficiencia *69*

3.4.1. Distribución de costos..... 70
3.4.2. Análisis de eficiencia..... 72
3.4.2.1. Tiempo..... 72
3.4.2.2. Ubicación..... 76
3.4.2.3. Economías de alcance..... 79
3.4.2.4. Integración..... 82
3.4.3. Resultado final..... 85
Capítulo 4: Análisis Del Sector De Negocio y De La Competencia..... 88
4.1. Introducción al análisis del entorno..... 88
4.2. Metodología de análisis..... 89
4.3. Análisis del macroentorno..... 90
4.3.1. Variables económicas..... 90
4.3.2. Variables demográficas..... 92
4.3.3. Variables socioculturales..... 94
4.3.4. Variables tecnológicas..... 96
4.3.5. Variables ambientales..... 98
4.3.6. Variables legal - institucional..... 100
4.3.7. Conclusión del análisis del macroentorno..... 102
4.4. Análisis del microentorno..... 104
4.4.1. Primer nivel..... 104
4.4.1.1. Cliente..... 104
4.4.1.2. Empresa bajo análisis..... 107
4.4.1.3. Competencia..... 109
4.4.2. Segundo nivel..... 111
4.4.2.1. Proveedores..... 111
4.4.2.2. Posibles nuevos ingresantes..... 112
4.4.2.3. Productos sustitutos..... 115
4.4.2.4. Actores estatales y no estatales..... 116
4.4.3. Conclusión del análisis del microentorno..... 118
4.5. Análisis de mercado..... 120
4.5.1. Diseño de la encuesta..... 120
4.5.2. Análisis de resultados..... 121
4.5.2.1. Perfil del consumidor..... 122
4.5.2.2. Hábitos de consumo gastronómico..... 123
4.5.2.3. Preferencias y experiencias de consumo..... 126
4.5.2.4. Aceptación de la propuesta de valor..... 128
4.5.2.5. Sensibilidad al precio y disposición a pagar..... 134
4.5.2.6. Comportamiento social y fidelización..... 135
4.5.2.7. Intención de compra..... 138
4.5.2.8. Canales de descubrimiento y marketing..... 139
4.5.3. Conclusión del análisis del mercado..... 140
4.6. Análisis competitivo..... 142

4.6.1. Locales gastronómicos.....143
4.6.2. Bares y espacios gastronómico–recreativos.....144
4.6.3. Productos sustitutos.....145
4.6.5. Conclusión del análisis competitivo.....146
4.7. Conclusión del análisis interno.....147
Capítulo 5: Formulación De Las Estrategias De Negocios.....149
5.1.1. Estrategia Competitiva.....150
5.1.2. Estrategia De Marketing.....152
5.2. Estrategias Funcionales.....154
5.2.1. Estrategia De Marketing.....154
5.2.2. Estrategia De Operaciones.....159
5.2.3. Estrategias Tecnológicas.....161
5.2.4. Estrategias De Recursos Humanos.....162
5.2.5. Estrategias De Administración.....163
Conclusiones finales.....166
Referencias Bibliográficas.....169
Anexos.....170
Anexo 1.....170
Anexo 2.....191
Anexo 3.....192
Anexo 4.....196
Anexo 5.....200
Anexo 6.....201

Introducción

Resumen Técnico

El presente trabajo tiene como objetivo evaluar la viabilidad comercial y estratégica de un modelo de negocio gastronómico experiencial con integración tecnológica en la ciudad de San Martín, Mendoza. La propuesta surge a partir de la identificación de una oportunidad en el mercado local vinculada a la escasa presencia de espacios que integren gastronomía, entretenimiento participativo y recursos tecnológicos como eje central de la experiencia del consumidor.

La investigación adopta un enfoque exploratorio-descriptivo y aplicado, con metodología mixta y predominio cuantitativo. Se realiza un análisis del macroentorno y del sector competitivo, complementado con un estudio de mercado basado en encuestas estructuradas dirigidas al público objetivo. Asimismo, se desarrolla un marco teórico sustentado en los conceptos de plan de negocios, estrategia empresarial, diferenciación, innovación, experiencia del consumidor y viabilidad comercial y estratégica.

Los resultados permiten identificar un nivel significativo de interés y aceptación en el mercado local, junto con condiciones estratégicas favorables para la implementación del proyecto. En consecuencia, se concluye que el modelo presenta fundamentos suficientes de viabilidad comercial y coherencia estratégica dentro del contexto competitivo de San Martín, constituyendo una propuesta innovadora en el sector gastronómico local

Palabras claves: Viabilidad comercial; Viabilidad estratégica; Modelo de negocio; Experiencia del consumidor; Diferenciación.

Planteamiento del problema

Tema de investigación: La viabilidad comercial y estratégica de un modelo de negocio gastronómico experiencial en la ciudad de San Martín, Mendoza.

En los últimos años, el sector gastronómico ha experimentado transformaciones significativas asociadas a cambios en los comportamientos y expectativas de los consumidores. Diversos estudios sostienen que la competencia ya no se centra exclusivamente en el producto ofrecido, sino en la construcción de experiencias integrales capaces de generar valor diferencial y fortalecer el vínculo con el cliente.

La economía de la experiencia, desarrollada por Pine y Gilmore (1999), sostiene que las organizaciones contemporáneas compiten generando experiencias memorables que trascienden la simple prestación de un servicio. Según los autores, “las experiencias ocurren cuando una empresa utiliza intencionalmente los servicios como escenario y los bienes como utilería para involucrar a los clientes de una manera que crea un evento memorable” (p. 11). En el ámbito gastronómico, esto implica que el establecimiento no solo provee alimentos y bebidas, sino que configura un entorno de interacción social y participación activa.

Esta orientación experiencial requiere ser estructurada estratégicamente mediante un modelo de negocio coherente. Osterwalder y Pigneur (2010) definen el modelo de negocio como la base sobre la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. Desde esta perspectiva, la incorporación de actividades lúdicas y recursos tecnológicos dentro de un café-bar puede interpretarse como una decisión estratégica orientada a redefinir la propuesta de valor, integrando gastronomía y entretenimiento en una experiencia diferenciada.

En términos competitivos, Porter (1985) plantea que la diferenciación consiste en ofrecer atributos únicos valorados por los clientes, reduciendo la competencia basada exclusivamente en precios. En este marco, la integración estructurada de experiencias participativas y tecnología puede analizarse como un mecanismo de diferenciación frente a propuestas gastronómicas tradicionales.

Por su parte, Ocaña (2016) sostiene que una estrategia es viable cuando existe coherencia entre los recursos disponibles, el entorno competitivo y la propuesta de valor definida. En consecuencia, la viabilidad estratégica del modelo no depende únicamente de su carácter innovador, sino de su consistencia interna y de su adecuación al contexto local.

Desde la dimensión comercial, Kotler y Keller (2016) enfatizan que el logro de los objetivos organizacionales depende de comprender las necesidades del mercado objetivo y ofrecer propuestas que generen mayor satisfacción que las alternativas disponibles. Por ello, evaluar el interés y la aceptación de experiencias híbridas resulta fundamental para determinar la factibilidad comercial del proyecto.

Finalmente, la literatura reciente incorpora el concepto de gamificación, entendido como el uso de elementos de diseño de juegos en contextos no originalmente lúdicos con el fin de incrementar la participación y el compromiso (Deterding et al., 2011). Su aplicación en entornos gastronómicos puede enriquecer la experiencia del consumidor y fortalecer la interacción social, complementando la propuesta de valor sin sustituir el servicio principal.

En conjunto, estos aportes permiten articular una base teórica integrada dónde experiencia, modelo de negocio, diferenciación y coherencia estratégica se vinculan como

dimensiones complementarias en el análisis de la viabilidad comercial y estratégica del proyecto.

Antecedentes prácticos

En el ámbito local existieron antecedentes vinculados al ocio social que permiten contextualizar el estudio. Uno de ellos fue American Pool, establecimiento que operaba bajo el formato tradicional de salón de billar con servicio complementario de bebidas. Si bien logró consolidarse como punto de encuentro social durante varios años, no consiguió adaptarse a la evolución del mercado nocturno local, donde comenzaron a predominar propuestas más integrales que combinaban gastronomía diferenciada, coctelería y ambientación temática. La permanencia en un modelo centrado principalmente en la actividad del billar limitó su capacidad de actualización estratégica frente a nuevas preferencias del público.

Por su parte, Video 25 representó un modelo de negocio vinculado al acceso físico a videojuegos y entretenimiento digital. Su estructura dependía principalmente de la comercialización y utilización de soportes físicos. La consolidación de plataformas digitales y servicios online redujo la necesidad de intermediación presencial, generando un proceso de obsolescencia competitiva. Este fenómeno evidencia cómo la falta de adaptación tecnológica puede afectar la sostenibilidad de emprendimientos vinculados al entretenimiento.

El cierre de estos establecimientos no implica la desaparición de la demanda por propuestas recreativas presenciales, sino una transformación en las condiciones de competitividad del sector, impulsada por cambios tecnológicos y en las preferencias del consumidor. En la actualidad, se observa una limitada presencia de modelos que integren

de manera estructurada ocio, socialización y consumo gastronómico dentro de una propuesta coherente y diferenciada.

En el contexto específico de San Martín, Mendoza, no se identifica actualmente una propuesta que combine de manera sistemática gastronomía, actividades lúdicas presenciales y tecnología bajo un enfoque estratégico integral. Esta situación plantea la oportunidad de analizar la viabilidad comercial y estratégica de un modelo híbrido que articule dichos elementos en respuesta a las tendencias contemporáneas del sector.

Justificación del estudio

Desde una perspectiva académica, el presente trabajo resulta relevante al aplicar conceptos de estrategia empresarial, innovación y experiencia del consumidor a un proyecto concreto de plan de negocios, contribuyendo al análisis de modelos híbridos en el sector gastronómico.

Desde el punto de vista social y económico, la propuesta busca aportar una alternativa de ocio innovadora para la comunidad de San Martín, promoviendo espacios de encuentro, interacción y participación.

En términos estratégicos y comerciales, el estudio permite evaluar la viabilidad de un concepto diferenciado que combine gastronomía, tecnología y gamificación, ofreciendo información útil para la toma de decisiones empresariales.

Propuesta de investigación

Objetivo general

- Analizar la viabilidad comercial y estratégica para la implementación de un café-bar innovador y orientado a la experiencia en San Martín, Mendoza, mediante el diseño de su modelo de negocio.

Pregunta de investigación general

- ¿Es comercial y estratégicamente viable la implementación de un modelo de negocio gastronómico experiencial e innovador en la ciudad de San Martín, Mendoza, considerando el nivel de aceptación, interés e intención de participación del mercado objetivo, así como las condiciones del entorno competitivo local?

Hipótesis general

- La implementación de un modelo de negocio gastronómico experiencial e innovador en la ciudad de San Martín, Mendoza, resulta comercial y estratégicamente viable, evidenciándose niveles favorables de aceptación, interés e intención de participación por parte del mercado objetivo, así como condiciones del entorno que permiten su diferenciación y coherencia estratégica, en el marco del diseño del modelo de negocio propuesto.

Objetivo específico

- Identificar y diseñar estrategias de diferenciación que fortalezcan la propuesta innovadora del café-bar, analizando su coherencia y viabilidad estratégica frente a la competencia local.

- Evaluar la viabilidad comercial del modelo propuesto mediante el análisis de los hábitos de consumo, intereses y nivel de aceptación entre potenciales clientes de San Martín y alrededores

Capítulo 1: Marco Conceptual

1.1. Marco Teórico

El diseño y evaluación del plan de negocios de Inketud Bar requiere un abordaje conceptual estructurado a partir de un conjunto acotado de categorías teóricas clave, seleccionadas en función de los objetivos del estudio y del enfoque estratégico adoptado. Estas categorías son: plan de negocios, estrategia empresarial, innovación, tecnología, experiencia del consumidor, gamificación, viabilidad comercial y viabilidad estratégica.

La delimitación del marco teórico a estas nociones permite construir un sustento conceptual claro, coherente y pertinente, evitando dispersión teórica y asegurando una relación directa entre los conceptos desarrollados y el análisis posterior del modelo de negocio propuesto. Asimismo, este capítulo cumple la función de establecer las bases teóricas desde las cuales se interpretan los datos empíricos y se formulan las estrategias del proyecto.

1.1.1. Plan de negocios

El plan de negocios constituye una herramienta fundamental para la formulación, análisis y evaluación de proyectos empresariales. Según Osterwalder y Pigneur (2010), un plan de negocios permite describir de manera estructurada la lógica mediante la cual una organización crea, entrega y captura valor. En este sentido, no solo cumple una función descriptiva, sino también analítica y prospectiva.

Desde una perspectiva estratégica, el plan de negocios permite evaluar la coherencia interna del proyecto, identificar oportunidades y riesgos, y establecer lineamientos claros para la toma de decisiones. En emprendimientos innovadores, como Inketud Bar, el plan de negocios se convierte en un instrumento clave para analizar la viabilidad de propuestas que combinan distintos elementos, como gastronomía, tecnología y entretenimiento experiencial.

1.1.2. Experiencia del consumidor

La experiencia del consumidor se refiere al conjunto de percepciones, emociones y respuestas que surgen a lo largo de la interacción del cliente con una organización. Desde la perspectiva de la economía de la experiencia, B. Joseph Pine II y James H. Gilmore (1999) sostienen que las empresas ya no compiten únicamente mediante bienes o servicios, sino a través del diseño intencional de experiencias memorables que generen valor diferencial.

En este sentido, la experiencia no constituye un resultado espontáneo, sino el efecto de decisiones estratégicas relacionadas con el diseño del entorno, la interacción social, la ambientación y la propuesta de participación del cliente. Desde una perspectiva de gestión de servicios, Ruizalba (2013) plantea que la experiencia del cliente debe entenderse como un componente estructural de la estrategia organizacional, dado que influye directamente en la percepción de valor, la satisfacción y la fidelización.

En el ámbito gastronómico, la experiencia del consumidor trasciende la calidad del producto ofrecido e incluye factores como el ambiente físico, la dinámica de interacción entre los asistentes y las actividades complementarias que enriquecen la visita. La orientación experiencial de Inketud Bar responde a esta lógica, integrando gastronomía,

tecnología y propuestas lúdicas como parte central de su modelo de negocio, con el objetivo de generar diferenciación y fortalecer su posicionamiento competitivo.

1.1.3. Viabilidad comercial

La viabilidad comercial se refiere a la capacidad de un proyecto para ser aceptado por el mercado y generar demanda suficiente para su sostenibilidad. Implica el análisis del público objetivo, los hábitos de consumo, la percepción de valor y la disposición a pagar.

Según Kotler y Keller (2016), comprender el comportamiento del consumidor es fundamental para evaluar la factibilidad de una propuesta comercial. En este sentido, la viabilidad comercial de Inketud Bar se analiza a partir del interés y la aceptación de los potenciales clientes frente a una propuesta innovadora que integra gastronomía y entretenimiento experiencial.

1.1.4. Viabilidad estratégica

La viabilidad estratégica se relaciona con la capacidad del proyecto para sostener una posición competitiva en el tiempo. Ocaña (2016) plantea que una estrategia es viable cuando existe coherencia entre la identidad organizacional, los recursos disponibles y el entorno competitivo.

Evaluar la viabilidad estratégica implica analizar si la propuesta de valor es defendible frente a la competencia y si las estrategias planteadas permiten generar diferenciación sostenible. En el caso de Inketud Bar, la viabilidad estratégica se fundamenta en la integración coherente de innovación, tecnología y experiencia del consumidor como ejes centrales del modelo de negocio.

1.1.5. Diferenciación

La estrategia de diferenciación constituye una de las principales alternativas dentro del posicionamiento competitivo. Consiste en la creación de atributos percibidos como únicos y valiosos por el mercado objetivo, con el propósito de generar una ventaja competitiva sostenible y reducir la competencia basada exclusivamente en el precio. La diferenciación no implica únicamente “ser distinto”, sino diseñar una propuesta de valor que el consumidor reconozca como superior en comparación con las alternativas disponibles.

En un enfoque más amplio, desde la perspectiva de Ocaña (2016), la diferenciación se relaciona con decisiones estructurales que atraviesan toda la organización, incluyendo la configuración de la cadena de valor y directrices como las elecciones de políticas empresariales, la ubicación, el aprendizaje organizacional y las interrelaciones con proveedores y clientes, entre otros, que permiten a la empresa guiarse para lograr su diferenciación. En este sentido, no es un elemento aislado del marketing, sino una orientación estratégica integral que articula recursos, capacidades y actividades para construir una identidad competitiva coherente.

El marco teórico desarrollado proporciona los fundamentos conceptuales necesarios para el análisis del modelo de negocio de Inketud Bar. Los conceptos abordados permiten comprender la lógica estratégica del proyecto y constituyen la base teórica sobre la cual se apoyan la metodología de investigación y los análisis posteriores de viabilidad comercial y estratégica

Capítulo 2: Metodología

2.1. Tipo de investigación

La presente investigación adopta un enfoque exploratorio, descriptivo y aplicado. En primer lugar, se considera exploratoria porque aborda un concepto innovador, un café bar experiencial con integración tecnológica, que no cuenta con antecedentes significativos en el contexto local de San Martín, Mendoza. En esta etapa, la exploración permite identificar percepciones iniciales, tendencias del mercado, preferencias de los consumidores y oportunidades emergentes vinculadas a la propuesta de Inketud Bar.

En segundo lugar, el estudio adquiere un carácter descriptivo, dado que busca caracterizar los hábitos de consumo, prácticas sociales, preferencias gastronómicas y nivel de aceptación del público objetivo. Para ello se utilizarán encuestas estructuradas y análisis de fuentes secundarias. La información obtenida permitirá delimitar con mayor precisión el mercado objetivo y establecer patrones que fundamenten el diseño del modelo de negocio.

Finalmente, la investigación se considera aplicada, ya que su finalidad principal es generar un plan de negocios concreto que pueda servir como base para la futura implementación del proyecto. Aunque Inketud Bar aún no se encuentra en funcionamiento, el trabajo tiene un propósito operativo: ofrecer lineamientos estratégicos, administrativos, comerciales y financieros que orienten la toma de decisiones y permitan evaluar la viabilidad real del emprendimiento. En este sentido, la investigación trasciende el análisis teórico y se orienta hacia la resolución práctica de una necesidad identificada en el entorno local

2.2. Enfoque de investigación

El estudio adopta un enfoque mixto con predominio cuantitativo. El enfoque cuantitativo se evidencia en la recolección de datos numéricos a través de encuestas estructuradas. Este instrumento es pertinente para medir tendencias y percepciones en

poblaciones amplias con requerimiento de datos comparables, así mismo permitirá medir el nivel de aceptación, interés y hábitos de consumo de los potenciales clientes de San Martín y alrededores. Este enfoque resulta pertinente dado que el objetivo central es evaluar la viabilidad comercial del proyecto mediante la medición de tendencias y patrones de consumo.

De forma complementaria, se incorpora un análisis cualitativo de las respuestas abiertas incluidas en la encuesta, con el propósito de profundizar en las percepciones, motivaciones y sugerencias expresadas por los participantes. Esta combinación de enfoques posibilita obtener una visión integral del fenómeno estudiado, articulando la medición objetiva de variables comerciales con la interpretación subjetiva de las valoraciones de los consumidores.

Tal como señalan Hernández Sampieri, Fernández y Baptista (2014), el enfoque mixto permite integrar las fortalezas del análisis cuantitativo y cualitativo, favoreciendo una comprensión más completa y fundamentada de los fenómenos sociales y empresariales. En este caso, dicha integración resulta fundamental para evaluar la viabilidad comercial y estratégica del modelo de negocio propuesto, ofreciendo resultados más consistentes y útiles para la toma de decisiones.

2.3. Estrategia de investigación

La información recolectada a través del formulario estructurado será analizada mediante una estrategia coherente con el enfoque mixto adoptado en la investigación.

En primer lugar, los datos cuantitativos serán procesados mediante estadística descriptiva. Se calcularán frecuencias absolutas y relativas, porcentajes y se elaborarán tablas comparativas que permitan identificar:

- Nivel de interés en la propuesta
- Grado de aceptación del concepto innovador

- Frecuencia de consumo en cafés o bares
- Disposición a participar en actividades lúdicas y tecnológicas
- Disposición a pagar por una experiencia diferenciada

Asimismo, se realizarán cruces de variables relevantes (por ejemplo: rango etario e interés en tecnología; frecuencia de salida y nivel de aceptación; género y preferencia de actividades), con el objetivo de identificar segmentos con mayor potencial de demanda.

Este análisis permitirá determinar si existe una masa crítica suficiente de aceptación en el mercado local, aportando evidencia empírica para evaluar la viabilidad comercial del proyecto.

En segundo lugar, las respuestas abiertas serán analizadas mediante un proceso de categorización temática. Se identificarán patrones recurrentes, opiniones coincidentes, sugerencias y posibles objeciones, organizándolas en categorías analíticas que permitan interpretar las motivaciones y percepciones del público potencial. Este procedimiento aportará profundidad interpretativa y permitirá comprender no solo cuánto interés existe, sino también por qué.

La integración de ambos análisis posibilitará contrastar las hipótesis planteadas, evaluando si el mercado local manifiesta una aceptación significativa frente a una propuesta disruptiva respecto de los café-bar tradicionales.

Es importante aclarar que la encuesta constituye el instrumento central para evaluar empíricamente la viabilidad comercial del emprendimiento. Por su parte, la viabilidad estratégica será analizada a partir del diseño del modelo de negocio, la propuesta de valor diferenciada, el análisis de la competencia local y la coherencia interna del planteamiento estratégico.

2.4. Restricciones de la investigación

Para contextualizar el desarrollo de la presente investigación, resulta necesario definir sus alcances y limitaciones. Los alcances permiten delimitar qué aspectos serán analizados y hasta dónde llega el trabajo, mientras que las limitaciones identifican las condiciones, restricciones o factores que pueden influir en los resultados. Esta aclaración contribuye a establecer un marco de trabajo realista y coherente, brindando transparencia metodológica y facilitando la interpretación de los hallazgos obtenidos.

2.4.1. Alcance

La presente investigación se centra en el análisis de la viabilidad comercial y estratégica del modelo de negocio propuesto para Inketud Bar en el contexto de San Martín, Mendoza. El estudio comprende la evaluación del interés y nivel de aceptación del público objetivo, el análisis de la competencia local, la definición de la propuesta de valor y el diseño del modelo de negocio mediante la herramienta Canvas.

Los resultados permitirán determinar la factibilidad conceptual y comercial del emprendimiento desde una perspectiva estratégica, proporcionando una base analítica para futuras etapas de implementación.

2.4.2. Limitaciones

La investigación presenta ciertas limitaciones que deben considerarse al interpretar los resultados.

En primer lugar, la muestra utilizada en las encuestas corresponde a un muestreo no probabilístico por conveniencia, lo cual implica que los resultados no pueden generalizarse estadísticamente a la totalidad de la población del departamento.

En segundo lugar, las percepciones recabadas se basan en la presentación conceptual de un modelo de negocio que aún no ha sido implementado, por lo que las respuestas podrían diferir frente a una experiencia real en funcionamiento.

Asimismo, el presente estudio se limita a la evaluación de la viabilidad comercial y estratégica del proyecto desde una perspectiva conceptual y de mercado, sin incluir un análisis financiero proyectado detallado ni la elaboración de flujos de fondos estimados. La evaluación económica integral podrá desarrollarse en etapas posteriores del emprendimiento, como complemento de la presente investigación.

Capítulo 3: Análisis De Las Capacidades Internas De La Empresa.

El presente capítulo tiene como objetivo analizar las capacidades internas del modelo de negocio propuesto, considerando aquellos elementos que definen su funcionamiento, identidad y potencial competitivo. Siguiendo el enfoque de la dirección estratégica, el análisis interno permite identificar los recursos, competencias y características organizacionales que constituyen la base sobre la cual se construye la propuesta de valor del emprendimiento.

Dado que el presente trabajo se orienta al diseño de un modelo de negocio no implementado, el análisis de las capacidades internas se desarrolla en términos proyectados, considerando las condiciones que la empresa busca alcanzar en su eventual puesta en marcha. En este sentido, se examinan aspectos vinculados a la identidad organizacional, la estructura, la eficiencia y la diferenciación, así como la configuración de su cadena de valor, a partir de los lineamientos estratégicos definidos en el modelo propuesto.

Este análisis resulta fundamental para comprender de qué manera el emprendimiento podría generar ventajas competitivas sostenibles, sirviendo como base para la posterior formulación de estrategias en coherencia con el enfoque de la dirección estratégica adoptado en el presente trabajo.

3.1. Identidad

La identidad de una organización, según Ocaña (2016, p. 121), se define como “aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo lo igual a sí mismo; no hay otro igual porque, de existir debería tener exactamente los mismos atributos o cualidades”. Aunque puedan existir características similares con otras organizaciones, ninguna será exactamente igual a la otra, pero no pueden copiarse en su totalidad.

En este marco, la identidad organizacional, según Ocaña (2016), no constituye un elemento estático, sino que surge, se desarrolla y se sostiene a partir de las personas que integran la organización. Son ellas quienes, mediante sus decisiones, valores y comportamientos, dan forma a la cultura organizacional y configuran la identidad empresarial. En este sentido, el autor sostiene que “la verdadera ventaja competitiva superior se encuentra en la identidad, ya que en ella residen los atributos inimitables” (Ocaña, 2016, p. 122).

Asimismo, la identidad se conforma a través de la misión, la visión, la cultura y la estructura organizativa, las cuales determinan la dirección estratégica y el modo en que la empresa interactúa con su entorno.

En términos estratégicos, la identidad definida permite establecer una base diferenciadora difícilmente imitable, en tanto se construye a partir de elementos intangibles como la cultura organizacional, los valores y la experiencia propuesta. Esta configuración no solo orienta la toma de decisiones internas, sino que también fortalece el posicionamiento del emprendimiento frente a competidores tradicionales, cuya propuesta suele centrarse exclusivamente en el producto gastronómico.

3.1.1. Visión

Ocaña (2016, p. 121) sostiene que “La generación y producción de la identidad empresaria comienza y se continúa en la “visión empresaria”.” En este marco, se puede entender la visión como la proyección futura de dicha identidad, es decir, una imagen del estado deseado que orienta su desarrollo en el largo plazo. En este sentido, debe constituir una referencia inspiradora, clara y compartida que permita guiar el rumbo estratégico de la empresa.

Para el caso de Inketud Bar, la visión empresarial se define de la siguiente manera:

“Convertirse en el bar cultural y tecnológico de referencia en Mendoza, reconocido por integrar entretenimiento y recursos tecnológicos en una experiencia social innovadora, con proyección de expandir el concepto hacia otras ciudades mediante franquicias o alianzas estratégicas.”

De acuerdo con la clasificación propuesta por Ocaña (2016), la identidad de una empresa puede representarse mediante una pirámide identitaria compuesta por distintos elementos organizacionales, entre los que se encuentran el conjunto de valores y creencias, el sistema ideológico, la moral organizacional, las políticas empresariales y la ética institucional. Estos permiten analizar el grado de desarrollo de la visión organizacional y clasificarla en distintas categorías, tales como visión difusa, visión simple, visión compleja o identidad concentrada.

En este marco, la visión de Inketud Bar aspira a clasificarse como una visión compleja, ya que integra diversos objetivos estratégicos coherentes entre sí y alineados con la misión del emprendimiento. Asimismo, se sustentaría en un conjunto de valores y

creencias orientados a la innovación, la experiencia cultural y la interacción social, los cuales se traducen en un sistema ideológico que concibe al bar como un espacio de encuentro cultural y tecnológico.

En este sentido, dichos elementos se verían reflejados en la promoción de prácticas organizacionales orientadas a la creatividad, la participación del cliente y el uso responsable de la tecnología (moral organizacional), en la definición de lineamientos de gestión centrados en la experiencia del consumidor y la diferenciación (políticas empresariales), así como en una orientación ética basada en la autenticidad, la inclusión y el respeto por la identidad cultural local.

3.1.2. Misión

La misión representa la razón de ser de una empresa y el propósito central que orienta su funcionamiento. A diferencia de la visión, se encuentra vinculada al presente de la organización y cumple la función de guiar la toma de decisiones estratégicas, evitando la dispersión de esfuerzos y alineando las acciones con los recursos y capacidades disponibles.

Según Ocaña (2016), la misión puede definirse a partir de diversas variables fundamentales, entre las que se destacan: los clientes a los que se dirige la organización, los productos o servicios que ofrece, el ámbito geográfico donde opera, la competencia existente y la ventaja competitiva que la empresa busca desarrollar. Esta última constituye la única variable plenamente controlable por la organización.

“Ofrecer una experiencia gastronómica innovadora que integre café de especialidad, tecnología interactiva, arte digital y juegos culturales, generando un espacio acogedor que

promueva el entretenimiento creativo y la interacción social entre distintas generaciones en la ciudad de San Martín, Mendoza."

Ocaña (2016, p.131) sostiene que "la misión se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto, nunca a la inversa". En función de este criterio, el autor clasifica las misiones empresariales en misión cerrada, misión rígida, misión abierta y misión errática.

En el caso de Inketud, su misión busca clasificarse como una misión abierta, ya que no se limita a describir un producto específico, sino que se orienta a la generación de una experiencia de valor para el cliente. La propuesta enfatiza la interacción social, el entretenimiento creativo y la conexión entre distintas generaciones, elementos que trascienden el producto gastronómico en sí mismo. De esta manera, la organización mantiene claridad respecto a quiénes son sus clientes y qué necesidades busca satisfacer, permitiendo adaptar su oferta de bienes y servicios a las demandas cambiantes del mercado.

3.1.3. Cultura

La cultura organizacional constituye un elemento fundamental que orienta el comportamiento de los miembros dentro de una empresa, influyendo en la toma de decisiones, la resolución de problemas y la forma en que se interactúa con los clientes. Según Ocaña (2016, p.133), la cultura es "un conjunto de individuos que actúan con espíritu de cuerpo…", constituyendo un requisito indispensable para la competitividad empresarial, en tanto determina la identidad de la empresa y su patrón de acción estratégico.

En el caso de Inketud Bar, la cultura organizacional se proyecta como un pilar central del modelo de negocio, orientada a sostener una propuesta basada en la experiencia, la

innovación y la interacción social. Al tratarse de un emprendimiento de carácter conceptual, se plantea el desarrollo de una cultura fuerte, en la cual los valores organizacionales sean compartidos por todos los integrantes del equipo, favoreciendo la cohesión interna, el compromiso y la coherencia en la prestación del servicio.

Asimismo, se busca consolidar un entorno de trabajo colaborativo y creativo, donde el personal no solo cumpla funciones operativas, sino que participe activamente en la generación de experiencias para los clientes. En este sentido, la cultura organizacional no solo define la identidad del emprendimiento, sino que actúa como un elemento estratégico clave para sostener su propuesta de valor.

Desde una perspectiva estratégica, y siguiendo el enfoque de Ocaña (2016), Inketud Bar adopta una cultura anticipadora, caracterizada por una fuerte orientación hacia la diferenciación y la innovación, priorizando la creatividad y la generación de experiencias por sobre la eficiencia operativa.

No obstante, una cultura organizacional fuerte también puede presentar ciertas limitaciones. En particular, puede transformarse en una barrera frente al cambio si los valores y prácticas consolidadas dificultan la adaptación a nuevas condiciones del entorno. Asimismo, una cultura excesivamente homogénea puede restringir la diversidad de perspectivas dentro de la organización. En este sentido, si bien una cultura fuerte constituye una fuente de ventaja competitiva, su sostenibilidad dependerá de la capacidad del emprendimiento para equilibrar la cohesión interna con la adaptabilidad al entorno, evitando que una excesiva rigidez cultural límite la innovación a largo plazo.

De acuerdo con Robbins (1991), la cultura organizacional puede clasificarse según su intensidad, apertura y capacidad de adaptación. En este sentido, Inketud Bar proyecta

desarrollar una cultura fuerte, abierta y autónoma, caracterizada por un alto grado de identificación con los valores organizacionales, capacidad de adaptación al entorno y orientación a la innovación. Esta combinación permite consolidar una identidad organizacional clara, al tiempo que mantiene la flexibilidad necesaria para desenvolverse en un entorno dinámico como el gastronómico y recreativo.

3.1.3.1. Valores organizacionales

Los valores representan los principios que orientan las decisiones y comportamientos dentro de la organización. En el caso de Inketud Bar, los valores que guiarán el desarrollo de la cultura organizacional son los siguientes:

- **Innovación:** Promover la búsqueda constante de formas creativas de integrar tecnología con ocio y gastronomía.
- **Accesibilidad:** Diseñar experiencias simples, inclusivas y pensadas para públicos diversos.
- **Diversión:** Fomentar un ambiente lúdico, descontracturado y estimulante que favorezca la interacción social.
- **Autenticidad:** Desarrollar una propuesta original, respetando la identidad local y evitando la imitación de modelos prefabricados.
- **Calidad:** Garantizar estándares elevados en productos, servicios y experiencia del cliente.
- **Colaboración:** Promover el trabajo conjunto con el equipo, proveedores y la comunidad local.

Estos valores constituyen la base sobre la cual se desarrollará la cultura organizacional, orientando tanto las decisiones estratégicas como la experiencia ofrecida al cliente.

3.1.3.2. Objetivos culturales

A partir de los valores definidos, Inketud Bar establece los siguientes objetivos culturales:

- Fomentar el uso de experiencias tecnológicas como herramienta de diferenciación competitiva y generación de valor para el cliente.
- Crear un entorno laboral participativo, creativo y con una estructura organizacional flexible.
- Desarrollar una identidad de marca coherente y memorable, alineada con las tendencias contemporáneas de consumo.
- Promover una cultura centrada en el cliente, basada en la mejora continua y el aprendizaje organizacional.

3.1.3.3. Paradigma organizacional

El paradigma organizacional, según Ocaña (2016, p. 136), “es el modelo de organización configurado por la visión del empresario y conformado por creencias, valores, principios y postulados comunes y no discutidos que definen la cultura de la empresa”. Este paradigma se manifiesta a través de distintos elementos que configuran la identidad organizacional.

La Figura 1 representa los principales componentes del paradigma organizacional, evidenciando la interrelación entre dichos elementos y su contribución conjunta a la construcción de la identidad empresarial.

En el caso de Inketud Bar, el paradigma organizacional se proyecta a partir de los siguientes componentes, los cuales no sólo estructuran el funcionamiento del

emprendimiento, sino que también contribuyen a la construcción y transmisión de su identidad organizacional:

Figura 1: Paradigma Organizacional



Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2016)

- **Historias:** Con el desarrollo del proyecto, se espera que las experiencias vividas por clientes y colaboradores generen relatos compartidos que refuercen la identidad de la marca y consoliden su cultura organizacional.
- **Rutinas y rituales:** Las rutinas estarán vinculadas a la dinámica diaria del servicio gastronómico y a la interacción con los clientes, mientras que los rituales se manifestarán en eventos especiales, torneos de juegos, encuentros culturales y celebraciones internas que fortalezcan la identidad del equipo y la experiencia del público.
- **Símbolos:** Se reflejarán en la ambientación del espacio, el diseño visual del bar, el uso de elementos tecnológicos interactivos y el lenguaje del equipo, transmitiendo la identidad innovadora y cultural de la marca.
- **Estructura organizacional:** Se proyecta con un enfoque flexible y participativo, orientado a facilitar la comunicación interna y a fomentar la creatividad en la generación de experiencias para los clientes.
- **Sistema de control:** Se apoyará tanto en indicadores formales vinculados a la calidad del servicio y la satisfacción del cliente, como en mecanismos informales basados en la cultura y los valores compartidos.

- **Estructura de poder:** El liderazgo buscará ser participativo, promoviendo la involucración del equipo en la generación de ideas y en la mejora continua de la experiencia ofrecida.

En conjunto, estos elementos permiten consolidar un paradigma organizacional coherente con la propuesta de valor del emprendimiento, alineando la cultura interna con la experiencia ofrecida al cliente.

La cultura organizacional proyectada en Inketud Bar se fundamenta en una base sólida de valores orientados a la innovación, la colaboración y la experiencia del cliente. A partir de esta base, se busca desarrollar una cultura fuerte como eje central, complementada por características de apertura y autonomía que permitan adaptarse a un entorno dinámico y competitivo.

Esta combinación no solo permite consolidar una identidad organizacional clara y coherente, sino que también garantiza la capacidad de innovación y adaptación necesaria para sostener una propuesta de valor diferenciada dentro del sector gastronómico y recreativo.

3.1.4. Estructura

Desde una perspectiva estratégica, y siguiendo el enfoque de Ocaña (2016), la estructura organizacional se encuentra estrechamente vinculada con la identidad del negocio. En este marco, el autor señala que “la estructura adquiere ciertas características que permitirán producir un diagnóstico acerca de cuál es el tipo dominante y qué rasgos la caracterizan” (Ocaña, 2016, p. 149).

Bajo este lineamiento, las estructuras organizacionales pueden clasificarse en función de la orientación de la identidad empresarial, ya sea hacia la eficiencia o hacia la diferenciación. Esta distinción resulta clave para comprender cómo las decisiones estructurales acompañan la estrategia competitiva adoptada por la organización.

En el caso de Inketud Bar, la organización adopta una estructura de tipo flexible, coherente con una estrategia orientada a la diferenciación. Según Ocaña (2016), este tipo de estructuras se caracteriza por una fuerte orientación a la diferenciación, priorizando la capacidad de adaptación frente a la eficiencia operativa estricta.

En este sentido, las estructuras flexibles presentan un menor nivel de formalización, una división del trabajo menos rígida y una mayor autonomía en la toma de decisiones, permitiendo una reasignación dinámica de tareas según las necesidades del entorno.

Estas características resultan coherentes con la naturaleza del modelo de negocio de Inketud Bar, el cual combina gastronomía, entretenimiento y tecnología, requiriendo innovación constante, flexibilidad operativa y capacidad de adaptación para sostener una propuesta de valor diferenciada en el mercado. Esto no implica la ausencia de eficiencia, sino la priorización de la adaptabilidad como fuente de ventaja competitiva.

En términos organizacionales, esta orientación se aproxima a una estructura simple, caracterizada por un bajo nivel de formalización, escasos niveles jerárquicos y una centralización de las decisiones estratégicas. No obstante, dicha centralización se complementa con una dinámica operativa flexible y participativa, que otorga al personal cierto grado de autonomía para interactuar con los clientes y contribuir a la generación de experiencias.

Desde una perspectiva estratégica, la adopción de una estructura flexible permite al emprendimiento responder con mayor rapidez a cambios en las preferencias del consumidor, facilitando la innovación continua y la adaptación de la propuesta de valor. No obstante, esta flexibilidad implica el desafío de mantener niveles adecuados de coordinación y control operativo, especialmente en contextos de crecimiento.

3.1.5. Propuesta de valor derivada de la identidad

A partir de la identidad organizacional definida, que integra la misión, visión y valores del emprendimiento, se sintetiza la propuesta de valor de Inketud Bar.

"La empresa ofrece una propuesta integral que combina gastronomía, entretenimiento y tecnología en un entorno social interactivo, orientado a la participación activa del cliente. A través de espacios de interacción y actividades lúdicas, el establecimiento busca trascender el consumo gastronómico tradicional, generando experiencias memorables, socialización y una propuesta diferenciada dentro del mercado local."

De este modo, la propuesta de valor se vincula con una estrategia orientada a la diferenciación, donde el valor percibido se construye a partir de atributos experienciales, sociales y simbólicos, en coherencia con la identidad organizacional.

3.2. Cadena de valor

Siguiendo el modelo propuesto por Gustavo Alonso (2008), la cadena de valor de los servicios busca identificar cómo cada eslabón, ya sea controlable o no por la empresa,

contribuye a la experiencia del cliente durante la prestación. De este modo, es que el valor se crea junto al cliente porque las interacciones son el centro de la ventaja competitiva.

Alonso (2008) define que la cadena de valor de una empresa de servicio es diferente a una empresa de producción. Esto se debe a 4 factores claves que tienen los servicios a los productos:

- **Intangibilidad de servicios:** El valor en un servicio se crea en el momento del consumo. Ya que estos no se puede ver, tocar, oler, entre otras cosas.
- **Inseparabilidad de servicios:** Toma relevancia el personal ya que este interactúa con el cliente es la línea de montaje del valor.
- **Variabilidad de servicios:** Se reconoce las competencias como una actividad primaria clave para reducir la variabilidad y asegurar la calidad.
- **Caducidad de servicios:** Los servicios al no poder almacenarse o conservarse, deben ser consumidos en el instante extinguiéndose posterior a su consumo.

Así mismo, Alonso (2008) propone una reversión de la cadena de valor que proponía el autor Porter. Esta reinterpretación propone que una empresa que brinde servicios su cadena está compuesta por:

A. Eslabones primarios

Son las actividades directamente involucradas en el diseño, la entrega y la percepción de valor del servicio por parte del cliente. Estos eslabones se dividen en dos grandes grupos, controlables y no controlables. Siendo:

a. Controlables

Son las actividades que la empresa de servicios puede dirigir y gestionar directamente para influir en la experiencia del cliente y la calidad del servicio.

- **Marketing y Ventas:** Se ubican como el punto de origen estratégico de la prestación, pues definen la promesa de valor al cliente.
- **Personal de Contacto:** Es el personal que interactúa directamente con el cliente. Su actitud, habilidad y capacitación son la "línea de producción" del servicio.
- **Soporte Físico y Competencias:** Son todos los elementos tangibles (infraestructura, equipos, ambiente) y las capacidades clave (habilidades, conocimiento técnico) que aseguran la calidad y sirven de base para la prestación.
- **Prestación de servicios:** El proceso real de entrega del servicio al cliente. Incluye la secuencia de actividades y la adaptabilidad para satisfacer las necesidades específicas del cliente.

b. No controlables

Son aquellos factores que, aunque son cruciales para la creación de valor y la calidad percibida del servicio, no están bajo el control directo de la empresa de servicios:

- **Clientes**: El cliente es aquel que participa y condiciona la calidad del servicio que él mismo percibe. Su nivel de cooperación, expectativas y comportamiento son esenciales.
- **Otros Clientes:** Es donde varios clientes interactúan, el comportamiento de unos afecta la experiencia de los demás. Es decir, son participantes secundarios que comparten el entorno del servicio y afectan de forma indirecta la experiencia del cliente principal, pero no están bajo control directo de la empresa.

B. Eslabones de apoyo

Son las funciones internas que facilitan la ejecución eficiente y efectiva de las actividades primarias, sin estar directamente involucradas en la interacción con el cliente en el momento de la prestación.

- **Infraestructura y Ambiente:** La infraestructura es el edificio de la fábrica, en servicios, el ambiente es un elemento tangible fundamental que influye en la percepción del cliente. El diseño del espacio, la limpieza y la comodidad son, en sí mismos, parte de la promesa de valor.
- **Dirección General y de Recursos Humanos:** Se centra en la captación, contratación, incentivos y remuneración del personal, asegurando que los "personal de contacto" tengan el talento adecuado. Mientras que la Dirección General debe establecer la cultura de servicio y alinear toda la organización hacia la satisfacción del cliente.
- **Organización interna y Tecnología:** Integra tanto la estructura funcional de la empresa (cómo se organizan las personas y procesos), como la infraestructura tecnológica (las herramientas y sistemas que apoyan la gestión y la experiencia del cliente).
- **Abastecimiento:** El proceso de obtención de insumos, materiales y servicios necesarios para la operación, asegurando la calidad y el costo de los recursos utilizados en el soporte físico.

Para el caso de Inketud Bar, su cadena de valor es:

3.2.1. Eslabones Primarios Controlables

Eslabón	Descripción	Acciones

Marketing y ventas	Acciones que inician la relación con el cliente y generan la expectativa del servicio.	❖ Diseña y ejecuta campañas digitales interactivas en redes sociales para comunicar la propuesta experiencial del bar. ❖ Utiliza códigos QR, trivias y promociones digitales como herramientas de atracción y fidelización. ❖ Gestiona reservas y ventas anticipadas mediante un sistema digital integrado, optimizando la ocupación. ❖ Desarrolla alianzas con instituciones culturales y turísticas locales para fortalecer la visibilidad y la identidad regional.
Personal de contacto	Personas que interactúan directamente con los clientes durante el servicio. Su desempeño define la percepción de calidad.	❖ Capacita al personal en hospitalidad, atención empática y uso de herramientas tecnológicas (tablets, trivias, mural digital). ❖ Acompaña activamente al cliente durante la experiencia, guiándolos en la interacción con los dispositivos digitales.

		❖ Supervisa el clima del local y la coherencia del servicio en cada turno, garantizando uniformidad en la experiencia.
Soporte físico y habilidades	Recursos materiales y competencias que sostienen la prestación del servicio.	❖ Mantiene los equipos tecnológicos (tablets, proyectores, mural digital) en condiciones óptimas para garantizar fluidez operativa. ❖ Desarrolla manuales de procedimientos para la atención y el mantenimiento técnico. ❖ Aplica criterios ergonómicos y de ambientación sensorial para asegurar comodidad, estética y coherencia con la identidad del bar. ❖ Realiza capacitaciones continuas para actualizar competencias técnicas del personal.
Prestación	El núcleo del servicio: la experiencia brindada y cómo se materializa la propuesta de valor.	❖ Coordina la integración entre gastronomía, arte y tecnología durante la atención. ❖ Desarrolla experiencias en tiempo real (trivias, rankings, juegos y arte con IA) que involucran al cliente en la creación del valor.

		❖ Evalúa continuamente la respuesta del público, ajustando las dinámicas para mantener la propuesta actualizada. ❖ Promueve la co-creación entre cliente y anfitrión para fortalecer la recordación y fidelización.

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Eslabones Primarios No Controlables

Eslabón	Descripción	Acciones
Clientes	Participan activamente en las experiencias digitales (mural interactivo, trivias, rankings), contribuyendo a la generación de valor. Proveen retroalimentación inmediata a través de encuestas y comentarios digitales, permitiendo la mejora continua del servicio.	❖ Participan activamente en las experiencias digitales, aportando contenido al mural o interactuando con trivias y rankings. ❖ Proveen retroalimentación inmediata a través de encuestas o comentarios digitales, que la empresa utiliza para mejorar la oferta. ❖ Co-producen la experiencia de servicio, influyendo

		directamente en la calidad percibida.
Otros clientes	Comparten el entorno del servicio e influyen en el clima general del establecimiento a través de su comportamiento y nivel de participación. Contribuyen a la construcción del ambiente social del bar, afectando la experiencia de otros clientes. La empresa gestiona este factor mediante la segmentación de horarios y actividades, adecuando la propuesta a distintos públicos.	❖ Comparten el entorno del servicio y afectan el clima general del local mediante su comportamiento, entusiasmo o participación. ❖ Contribuyen a la construcción del ambiente social del bar (interacción, respeto de normas de convivencia). ❖ La empresa gestiona este factor segmentando horarios (familias, grupos jóvenes, eventos) para asegurar experiencias acordes a las expectativas de cada público.

Fuente: Elaboración propia

3.2.3. Eslabones de Apoyo

Eslabón	Descripción	Acciones

Dirección general y RRHH	Define cultura de servicio, liderazgo, motivación y capacitación.	❖ Define la cultura organizacional basada en innovación, creatividad y hospitalidad. ❖ Implementa programas de formación continua en atención, tecnología y seguridad alimentaria. ❖ Motiva al personal mediante incentivos y liderazgo participativo, fortaleciendo la identidad de marca.
Organización interna y tecnología	Estructura, procesos y sistemas que permiten la prestación eficiente.	❖ Integra los sistemas de reservas, stock, ranking y encuestas en una plataforma digital unificada. ❖ Estructura flujos de comunicación entre cocina, marketing y área digital para garantizar sincronización operativa. ❖ Monitorea el rendimiento del servicio mediante indicadores de satisfacción y desempeño, facilitando la toma de decisiones. ❖ Actualiza periódicamente el software y los recursos tecnológicos para sostener la innovación.

Infraestructura y ambiente	Espacio físico y entorno donde ocurre el servicio.	❖ Diseña el espacio físico combinando elementos de nostalgia y modernidad para transmitir identidad cultural. ❖ Mantiene el local en condiciones óptimas de limpieza, iluminación y confort. ❖ Utiliza arte local y proyecciones digitales como parte del valor simbólico de la experiencia. ❖ Adapta la ambientación a diferentes actividades temáticas o eventos especiales.
Abastecimiento	Provisión de materiales, insumos y servicios externos.	❖ Selecciona proveedores locales de café, vinos y productos artesanales para reforzar el compromiso con la economía regional. ❖ Controla la calidad y sostenibilidad de los insumos adquiridos. ❖ Coordina el abastecimiento técnico (equipos, mantenimiento, software) para asegurar continuidad operativa. ❖ Fomenta relaciones estables con aliados estratégicos que comparten

		valores de innovación y sostenibilidad.

Fuente: Elaboración propia

En conjunto, la cadena de valor de Inketud Bar evidencia una fuerte orientación hacia la co-creación de valor con el cliente, donde la experiencia se construye a partir de la interacción entre los distintos eslabones. Esta configuración permite generar una propuesta difícilmente replicable por competidores tradicionales, en tanto no se basa únicamente en recursos tangibles, sino en la articulación dinámica entre tecnología, servicio y participación del consumidor.

3.3. Diferenciación

El presente apartado tiene como objetivo analizar la forma en que las distintas actividades del modelo de negocio contribuyen a la construcción del valor percibido por el cliente. Para ello, se emplea una matriz de incidencia que vincula los principales criterios de elección del consumidor con las actividades del sistema de prestación del servicio. Este enfoque permite identificar cómo la organización del negocio puede generar ventajas competitivas a partir de la articulación coherente de sus recursos y procesos.

En este sentido, el análisis se sustenta en el enfoque del autor Porter (1985), quien sostiene que la ventaja competitiva surge del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, y que dicho valor se construye a partir de la interacción de las distintas actividades que conforman la organización.

3.3.1. Criterios de uso

Los criterios de uso refieren a los atributos que influyen en la experiencia directa del consumidor durante la prestación del servicio. Es decir, en la forma en que el cliente utiliza y

vivencia el espacio gastronómico-recreativo. Estos criterios se asocian principalmente a aspectos funcionales, operativos y experienciales del servicio.

- **Calidad del servicio gastronómico:** Se refiere al nivel de satisfacción del cliente respecto a los productos gastronómicos ofrecidos, considerando aspectos como sabor, presentación, frescura de los ingredientes y relación calidad-precio. Este criterio constituye uno de los factores básicos de evaluación en establecimientos gastronómicos y condiciona la valoración general del servicio.
- **Atención personalizada y calidez:** Hace referencia al trato cercano, empático y profesional brindado por el personal durante la atención. En los servicios de hospitalidad, la interacción humana constituye un elemento central para generar confianza, satisfacción y fidelización del cliente.
- **Innovación tecnológica y lúdica:** Considera la incorporación de recursos tecnológicos e interactivos, tales como tablets, trivias digitales, murales interactivos y experiencias visuales, que enriquecen la experiencia del cliente. Estos elementos agregan valor percibido al servicio al generar entretenimiento, participación y diferenciación frente a propuestas gastronómicas tradicionales. En este sentido, el criterio integra la utilización de tecnología con dinámicas lúdicas e interactivas, orientadas a promover una experiencia participativa, inmersiva y diferenciada para el cliente.
- **Comodidad y ambiente del local:** Comprende los factores físicos del establecimiento, como iluminación, música, mobiliario, distribución espacial y diseño interior, que influyen directamente en la comodidad del cliente y en su predisposición a permanecer en el local durante más tiempo.

3.3.2. Criterios de señalamiento

Los criterios de señalamiento se vinculan con los elementos simbólicos y perceptuales que el establecimiento comunica al mercado y que influyen en la construcción de su imagen, posicionamiento e identidad. A diferencia de los criterios de uso, estos factores no se relacionan directamente con la utilización funcional del servicio, sino con los significados y valores que el cliente asocia a la marca.

- **Identidad y pertenencia cultural:** Se refiere a la capacidad del establecimiento para representar elementos culturales, recreativos y sociales del entorno local, generando en los clientes una percepción de autenticidad y conexión con la identidad regional.
- **Distinción y originalidad:** Este criterio se vincula con la capacidad del establecimiento para diferenciarse de otros bares o cafés tradicionales, ofreciendo una propuesta conceptual distinta que combine gastronomía, tecnología y entretenimiento.
- **Socialización y comunidad:** Capacidad para generar espacios de interacción social y experiencias compartidas que fortalezcan el sentido de pertenencia entre los clientes, tanto dentro del local como a través de plataformas digitales y redes sociales. Considerando que las dinámicas de participación, juego e intercambio social pueden extenderse al entorno digital mediante recomendaciones, publicaciones, reseñas e interacción online, contribuyendo a la construcción de una comunidad vinculada a la identidad del establecimiento y fortaleciendo su posicionamiento e imagen pública.
- **Experiencia emocional y memorabilidad:** Hace referencia a la capacidad del establecimiento para generar experiencias positivas, memorables y emocionalmente

significativas para los clientes, contribuyendo a que el servicio sea recordado y recomendado.

3.3.2.1. Análisis de la diferenciación

Para el análisis de diferenciación, se adopta el enfoque propuesto por Ocaña (2016), el cual establece que, como etapa previa, es necesario desarrollar la cadena de valor de la empresa en estudio. En este caso, dicha cadena de valor correspondiente a Inketud Bar ha sido elaborada con anterioridad.

Posteriormente, se identifican los criterios de compra que influyen en la decisión del consumidor al momento de elegir entre distintas alternativas. Estos criterios se clasifican en criterios de señalamiento y criterios de uso, según su naturaleza y forma de incidencia en la percepción del cliente.

Una vez definidos, se procede a evaluar el impacto de cada criterio sobre la cadena de valor mediante una escala de valoración que va de 0 (Sin impacto) a 1 (gran impacto), permitiendo determinar el grado en que cada uno contribuye o limita la diferenciación del emprendimiento.

Valor	**Significado**
0	Sin impacto
0.25	Impacto bajo
0.5	Impacto moderado

0.75	Impacto alto
1	Impacto muy alto

Fuente: Elaboración propia

Finalmente, se calcula un promedio por criterio, a fin de identificar su incidencia individual en términos de oportunidad o amenaza. Posteriormente, se obtiene un promedio general entre todos los criterios, lo que permite establecer el nivel de diferenciación alcanzado por la empresa.

3.3.2.1.1. Criterios de uso

1. Calidad del servicio gastronómico

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Valor
Marketing y ventas			X			0,5
Personal de contacto				X		0,75
Soporte físico y habilidades					X	1
Prestación del servicio					X	1
Clientes		X				0,25
Otros clientes	X					0
Dirección y RRHH			X			0,5

Organización interna y tecnología		X				0,25
Infraestructura y ambiente		X				0,25
Abastecimiento					X	1
Promedio						**0,55**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** La función de marketing y ventas influye en las expectativas del cliente respecto a la propuesta gastronómica, a través de la comunicación, la imagen y la promesa de valor transmitida. Si bien estas acciones condicionan la percepción del consumidor, la calidad gastronómica se define principalmente durante la prestación del servicio.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto, particularmente el mozo, cumple un rol clave en la percepción de la calidad gastronómica, ya que actúa como intermediario entre la cocina y el cliente. La forma de presentar los platos, realizar sugerencias, explicar ingredientes y atender requerimientos específicos incide directamente en cómo el consumidor percibe el sabor, la presentación y el valor del producto ofrecido.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las habilidades técnicas del personal son determinantes en la calidad del producto gastronómico. La disponibilidad de equipamiento adecuado, utensilios en buen estado y competencias técnicas del equipo de cocina permiten garantizar estándares de sabor, presentación y consistencia. En este sentido, su impacto sobre la calidad es elevado.
- **Prestación del servicio:** La prestación del servicio constituye la instancia central en la que se materializa la calidad gastronómica ofrecida por el establecimiento. En esta etapa confluyen aspectos como el sabor final del

producto, los tiempos de preparación y entrega, la presentación del plato y el cumplimiento de los estándares definidos.Dado que es el momento en el que el cliente experimenta de manera directa el servicio, esta actividad presenta una incidencia máxima en la percepción de la calidad gastronómica.

- **Clientes:** Si bien las expectativas del cliente influyen en la valoración subjetiva del servicio, su participación no modifica las características intrínsecas del producto gastronómico, como sabor, preparación o presentación.
- **Otros clientes:** No presenta incidencia directa sobre la calidad del producto gastronómico, dado que no interviene en los procesos de elaboración ni en las características intrínsecas del mismo.
- **Dirección y RRHH:** La dirección junto a Recursos Humanos influyen en la calidad gastronómica a través de la definición de estándares, políticas de capacitación y criterios de selección del personal. Si bien estas decisiones no impactan de manera directa en la elaboración inmediata del producto, establecen los parámetros bajo los cuales se desarrolla la prestación del servicio.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y el uso de tecnología adecuada permite optimizar los flujos de trabajo, coordinar tiempos de cocina y servicio, y reducir errores operativos. Estos factores influyen en la calidad percibida por el cliente, especialmente en relación con la consistencia y los tiempos de entrega, aunque no determinan por sí solos el sabor del producto.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente del local contribuyen a la experiencia general de consumo, influyendo en la comodidad y predisposición del cliente. No obstante, estos elementos no

afectan directamente la calidad del producto gastronómico en términos de preparación, sabor o presentación.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento constituye un factor determinante en la calidad gastronómica, ya que la calidad de los insumos utilizados impacta directamente en el sabor, la textura y la presentación del producto final. La selección de proveedores y materias primas adecuadas resulta fundamental para garantizar estándares elevados, razón por la cual se le asigna una incidencia total.

En síntesis, la calidad del servicio gastronómico se encuentra determinada principalmente por las actividades vinculadas a la prestación del servicio, el soporte físico y las habilidades, y el abastecimiento, evidenciando que la generación de valor en este criterio depende fundamentalmente de los procesos internos de producción y de la calidad de los insumos utilizados.

2. Atención personalizada y calidez

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Valor
Marketing y ventas		X				0,25
Personal de contacto					X	1
Soporte físico y habilidades					X	1
Prestación del servicio					X	1

Clientes		X				0,25
Otros clientes	X					0
Dirección y RRHH					X	1
Organización interna y tecnología			X			0,5
Infraestructura y ambiente		X				0,25
Abastecimiento	X					0
Promedio						**0,525**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas pueden contribuir a comunicar una imagen de cercanía, calidez y trato personalizado a través del discurso de marca y los mensajes promocionales. Sin embargo, estas acciones no garantizan la entrega efectiva de una atención cálida, la cual se materializa exclusivamente en la interacción directa con el cliente.
- **Personal de contacto:** Constituye el núcleo central del criterio de atención personalizada y calidez. La forma en que el personal interactúa con el cliente, como la empatía, amabilidad, predisposición, escucha activa y acompañamiento durante la experiencia, determina de manera directa la percepción del trato recibido.
- **Soporte físico y habilidades:** Las habilidades técnicas y comunicacionales del personal, así como el soporte físico disponible, influyen en la calidad de la atención brindada. La capacitación en el trato al cliente, el conocimiento de la oferta y la disponibilidad de herramientas adecuadas son necesarias para garantizar una atención más fluida y efectiva. En este sentido, su incidencia

es elevada, ya que constituye la base sobre la cual se desarrolla la interacción con el cliente.

- **Prestación del servicio:** Durante la prestación del servicio se produce la mayor parte de la interacción entre el cliente y el establecimiento. La continuidad del trato, la resolución de requerimientos y la forma en que se acompaña y atiende al cliente a lo largo de su experiencia influyen de manera significativa en la percepción de calidez y personalización.
- **Clientes:** Si bien la actitud y predisposición del cliente pueden influir en el clima de interacción, la atención personalizada y cálida debe sostenerse independientemente de su comportamiento, por lo que su incidencia se considera indirecta y limitada.
- **Otros clientes:** La presencia y comportamiento de otros clientes puede afectar el ambiente general del establecimiento y generar un contexto más o menos propicio para la interacción. No obstante, estos factores no determinan la atención personalizada brindada por el personal.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos desempeñan un rol determinante en la construcción de una atención personalizada y cálida, a través de la selección del personal, la capacitación constante en habilidades blandas, políticas sobre el comportamiento de los trabajadores junto a la promoción de una cultura organizacional orientada al cliente. Estas decisiones estratégicas condicionan de manera directa el comportamiento del personal de contacto.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y los sistemas tecnológicos contribuyen a facilitar la atención al cliente mediante la optimización de procesos, la reducción de tiempos de espera y la coordinación del servicio. Si bien estos elementos no generan calidez por sí

mismos, permiten que el personal disponga de mayor tiempo y mejores condiciones para brindar una atención personalizada.

- **Infraestructura y ambiente: L**a infraestructura y el ambiente del local pueden aportar una sensación general de confort y calidez, influyendo en la predisposición del cliente durante la interacción. Sin embargo, estos aspectos no sustituyen el trato interpersonal ni definen la atención personalizada.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento no presenta una incidencia directa sobre la atención personalizada y la calidez del servicio, dado que se relaciona con la provisión de insumos y no con la interacción humana entre el personal y el cliente.

En síntesis, la atención personalizada y la calidez del servicio se encuentran determinadas principalmente por el desempeño del personal de contacto, la calidad de la prestación del servicio y las políticas de dirección y recursos humanos, evidenciando que este criterio depende fundamentalmente de la gestión del capital humano y de la cultura organizacional orientada al cliente.

3. Comodidad y ambiente del local

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Valor
Marketing y ventas		X				0,25
Personal de contacto		X				0,25
Soporte físico y				X		0,75

habilidades						
Prestación del servicio			X			0,5
Clientes		X				0,25
Otros clientes			X			0,5
Dirección y RRHH			X			0,5
Organización interna y tecnología		X				0,25
Infraestructura y ambiente					X	1
Abastecimiento		X				0,25
Promedio						**0,45**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas pueden comunicar expectativas respecto al ambiente y la comodidad del establecimiento a través de imágenes, mensajes y diseño visual. Sin embargo, estas acciones no garantizan la experiencia real del espacio, la cual se define en la experiencia directa del cliente dentro del establecimiento, por lo que su incidencia es limitada.
- **Personal de contacto:** El trato del personal puede influir en el confort emocional del cliente y en su predisposición a disfrutar del espacio. No obstante, la comodidad física y el ambiente del local dependen principalmente de factores estructurales y de diseño.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las habilidades técnicas resultan claves para la comodidad y el ambiente del local. La calidad del equipamiento, la ergonomía del mobiliario, la disposición del espacio y el

conocimiento técnico aplicado a la ambientación influyen directamente en el confort del cliente.

- **Prestación del servicio**: Durante la prestación del servicio se construye una parte de la experiencia de comodidad, vinculada a percepciones subjetivas del cliente como la sensación de tranquilidad, fluidez y bienestar. Si bien estos aspectos no modifican la estructura física del local, influyen en cómo el cliente percibe y vivencia el ambiente, aunque no modifican las condiciones físicas del espacio.
- **Clientes:** El comportamiento de los clientes puede incidir en el clima general del establecimiento, especialmente en términos de orden y convivencia. Sin embargo, estos factores no alteran la estructura ni el diseño del espacio.
- **Otros clientes:** La presencia y conducta de otros clientes influyen de manera significativa en la percepción del ambiente, afectando variables como el nivel de ruido, la convivencia y la sensación de saturación del espacio.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos influyen en la comodidad y el ambiente a través de la definición de políticas de ambientación, mantenimiento y lineamientos culturales que orientan la experiencia del cliente dentro del establecimiento.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y la tecnología pueden contribuir a la ambientación mediante la implementación de sistemas de iluminación, sonido o climatización que contribuyen al confort y a la coherencia del ambiente.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente constituyen la base del criterio analizado. El diseño del espacio, la decoración, la iluminación, la disposición del mobiliario y las condiciones físicas del local determinan de manera directa la comodidad del cliente y la percepción del ambiente.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento incide de manera limitada a través de la provisión de insumos vinculados a la ambientación, como materiales decorativos o elementos de confort.

En síntesis, la comodidad y el ambiente del local se encuentran determinados principalmente por la infraestructura y el diseño del espacio, complementados por el soporte físico y la interacción entre clientes, lo que evidencia que este criterio depende tanto de factores estructurales como del contexto social en el que se desarrolla la experiencia.

4. Innovación tecnológica y lúdica

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Valor
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto					X	1
Soporte físico y habilidades					X	1
Prestación del servicio					X	1
Clientes				X		0,75
Otros clientes		X				0,25
Dirección y RRHH				X		0,75
Organización interna y tecnología					X	1

Infraestructura y ambiente				X		0,75
Abastecimiento			X			0,5
Promedio						**0,775**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas cumplen un rol relevante en la comunicación de la innovación tecnológica y lúdica del establecimiento, ya que permiten visibilizar la propuesta diferencial y atraer al público interesado en experiencias novedosas. A través de los mensajes, la imagen y los canales digitales, se construyen expectativas en torno a la innovación del bar.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto desempeña un papel clave en la experiencia tecnológica y lúdica, al explicar el funcionamiento de las herramientas disponibles, guiar al cliente en su uso y dinamizar la interacción con los recursos tecnológicos facilitando el disfrute de la experiencia tecnológica. Su capacidad para acompañar y facilitar la experiencia influye de manera significativa en la percepción de innovación.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las habilidades técnicas constituyen un factor determinante de la innovación tecnológica y lúdica del establecimiento. La disponibilidad de equipamiento tecnológico adecuado, junto con las competencias necesarias para su correcta implementación y mantenimiento, define el nivel de innovación alcanzado. Sin estos elementos, la propuesta tecnológica no podría desarrollarse.
- **Prestación del servicio:** La innovación tecnológica y lúdica se materializa plenamente durante la prestación del servicio, momento en el cual el cliente interactúa de manera directa con las herramientas tecnológicas y las

dinámicas de juego propuestas. Es en esta instancia donde la experiencia se vuelve tangible y significativa.

- **Clientes:** La participación activa del cliente resulta relevante en este criterio, ya que la experiencia tecnológica y lúdica se construye en gran medida a partir de la interacción y la co-creación. El nivel de involucramiento del cliente influye en la intensidad y el valor percibido de la experiencia además de aportar retroalimentación que permite mejorar y ajustar las dinámicas propuestas por el establecimiento.
- **Otros clientes:** La presencia de otros clientes puede contribuir a generar un clima lúdico colectivo, favoreciendo la interacción social y el dinamismo del espacio. Sin embargo, su influencia es complementaria y no resulta determinante para el desarrollo de la innovación tecnológica.
- **Dirección y RRHH:** Estas áreas influyen en la innovación tecnológica y lúdica a través de decisiones vinculadas a la inversión, la adopción de nuevas tecnologías y la capacitación del personal. Estas decisiones establecen las condiciones necesarias para el desarrollo de la innovación, parte esencial y clave de la propuesta de valor de la empresa.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y la tecnología constituyen el núcleo del criterio de innovación tecnológica y lúdica. Los sistemas, plataformas y herramientas tecnológicas integradas en los procesos del establecimiento permiten sostener y articular la experiencia innovadora de manera consistente.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente del local refuerzan la percepción de innovación a través de elementos como pantallas, murales digitales y ambientación tecnológica. Estos recursos contribuyen de manera significativa a la experiencia sensorial y a la identidad innovadora del establecimiento.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento, particularmente en lo referido a proveedores tecnológicos, incide en la disponibilidad y calidad de los recursos utilizados.

En síntesis, la innovación tecnológica y lúdica se sustenta principalmente en la integración entre el soporte físico, la organización tecnológica y la prestación del servicio, siendo complementada por la participación activa del cliente, lo que evidencia que este criterio depende de la articulación entre recursos tecnológicos y dinámicas interactivas dentro de la experiencia.

3.3.2.1.2. Criterios de señalamiento

1. **Identidad y pertenencia cultural**

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto				X		0,75
Soporte físico y habilidades				X		0,75
Prestación del servicio			X			0,5
Clientes		X				0,25
Otros clientes		X				0,25
Dirección y RRHH				X		0,75

Organización interna y tecnología		X				0,25
Infraestructura y ambiente					X	1
Abastecimiento			X			0,5
Promedio						**0,58**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** El área de marketing y ventas desempeña un rol relevante en la construcción y comunicación de la identidad y pertenencia cultural del bar. A través de campañas que destacan lo local, el arte mendocino y los valores creativos del proyecto, se contribuye a posicionar simbólicamente a Inketud Bar como un espacio con identidad propia y arraigo regional.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto transmite valores culturales mediante el trato cotidiano, el lenguaje y las formas de interacción con los clientes. Esta dimensión humana contribuye a reforzar la identidad del bar, aunque no constituye el principal soporte simbólico de la propuesta.
- **Soporte físico y habilidades:** La decoración, el arte local incorporado y el estilo visual del establecimiento funcionan como elementos clave de señalamiento identitario. Estos recursos materiales y estéticos permiten expresar la pertenencia cultural y diferenciar al bar en términos simbólicos.
- **Prestación del servicio:** Durante la prestación del servicio se integran componentes gastronómicos, tecnológicos y culturales que refuerzan la identidad del bar. No obstante, esta identidad no se define exclusivamente en la interacción operativa, y no se define exclusivamente en la interacción.
- **Clientes:** Los clientes contribuyen al fortalecimiento de la identidad cultural a través de su participación, apropiación del espacio y generación de contenido

simbólico. Sin embargo, no definen por sí mismos la identidad del establecimiento, sino que la reproducen y amplifican.

- **Otros clientes:** La interacción entre clientes genera un clima social que puede reforzar la percepción de pertenencia cultural. Aun así, este aporte es indirecto y contextual.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos influyen de manera significativa en la construcción de la identidad cultural a través de la definición de valores organizacionales, prácticas internas y lineamientos creativos. Estas decisiones estratégicas orientan la forma en que la identidad local se expresa y se sostiene en el tiempo.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y los sistemas tecnológicos no comunican directamente la identidad cultural del bar, sino que cumplen un rol de soporte operativo sin constituir un canal de comunicación simbólica directa hacia el cliente.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente del local constituyen el principal soporte simbólico de la identidad y pertenencia cultural. La ambientación, el uso de arte local, la estética visual y el diseño del espacio permiten materializar de forma tangible la identidad local del proyecto.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento a través de proveedores locales y la incorporación de productos artesanales contribuyen a reforzar la identidad regional del bar. Si bien no definen por sí solos la identidad cultural, estos vínculos fortalecen el anclaje territorial del proyecto.

En síntesis, la identidad y pertenencia cultural se encuentran determinadas principalmente por la infraestructura y el ambiente del local, siendo complementadas por el

marketing, el soporte físico y la gestión organizacional, lo que evidencia que este criterio depende fundamentalmente de la construcción simbólica y estética del espacio.

2. Distinción y originalidad

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas					X	1
Personal de contacto				X		0,75
Soporte físico y habilidades					X	1
Prestación del servicio					X	1
Clientes		X				0,25
Otros clientes		X				0,25
Dirección y RRHH				X		0,75
Organización interna y tecnología			X			0,5
Infraestructura y ambiente				X		0,75
Abastecimiento		X				0,25
Promedio						0,65

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** El área de marketing y ventas constituye la principal vía a través de la cual el mercado percibe la distinción y originalidad del

concepto. La comunicación del mix café – tecnología – arte permite señalar de manera directa el carácter diferencial de la propuesta.

- **Personal de contacto:** El personal de contacto refuerza la distinción y originalidad del bar mediante un estilo de atención tecno-lúdico, coherente con el concepto creativo del establecimiento. La forma de interactuar con los clientes contribuye de manera significativa a la diferenciación percibida, aunque no constituye su origen principal.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico, junto con las habilidades específicas requeridas para operar la propuesta, otorga un respaldo tangible al carácter distintivo del bar. El uso de equipamiento único y recursos diferenciados permite materializar la originalidad del concepto.
- **Prestación del servicio:** La distinción y originalidad se concretan plenamente durante la prestación del servicio, momento en el cual el cliente experimenta la combinación singular de café, tecnología y arte.
- **Clientes:** La participación de los clientes puede contribuir a enriquecer la experiencia y aportar dinamismo a la propuesta. Sin embargo, no origina la diferenciación ni define la originalidad estructural del bar.
- **Otros clientes:** La interacción entre clientes genera un ambiente colectivo que puede aportar frescura y dinamismo. No obstante, este efecto es contextual y no define el carácter distintivo del establecimiento.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos influyen de manera relevante en la distinción y originalidad del bar a través de la definición estratégica del concepto creativo y de la selección de perfiles alineados con dicha propuesta. Estas decisiones condicionan el grado de diferenciación alcanzado.
- **Organización y tecnología:** La organización interna y los sistemas tecnológicos sostienen parcialmente la distinción del bar al permitir la

operación de experiencias innovadoras. Sin embargo, estos elementos actúan principalmente como soporte operativo y no como fuente principal de originalidad.

- **Infraestructura y ambiente:** La estética del local, el diseño del espacio y la ambientación creativa refuerzan el posicionamiento distintivo del bar. Estos elementos contribuyen de manera significativa a la percepción de originalidad.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento tiene una incidencia limitada en la distinción y originalidad del bar, salvo en el caso de insumos artesanales o diferenciados que complementan la propuesta.

En síntesis, la distinción y originalidad del modelo de negocio se sustenta principalmente en la propuesta conceptual del servicio y su materialización durante la prestación, apoyadas por el soporte físico y las decisiones estratégicas de la dirección. Esto evidencia que la diferenciación del emprendimiento responde a una construcción integral que combina diseño del servicio, recursos tangibles y coherencia organizacional.

3. Socialización y comunidad

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto					X	1
Soporte físico y habilidades			X			0,5

Prestación del servicio					X	1
Clientes					X	1
Otros clientes					X	1
Dirección y RRHH				X		0,75
Organización interna y tecnología				X		0,75
Infraestructura y ambiente			X			0,5
Abastecimiento	X					0
Promedio						**0,725**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas contribuyen significativamente a la construcción de comunidad y reputación digital mediante la promoción de eventos, dinámicas participativas y contenido compartible en redes sociales. Estas acciones permiten posicionar al establecimiento como un espacio de interacción social y experiencias colectivas.
- **Personal de contacto:** El personal cumple un rol central en la generación de interacción social, incentivando la participación de los clientes y favoreciendo un ambiente dinámico y colaborativo. Asimismo, la calidad de la atención influye indirectamente en las recomendaciones y valoraciones digitales realizadas por los consumidores.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las competencias del personal facilitan el desarrollo de actividades grupales y experiencias compartidas. Sin embargo, estos elementos actúan principalmente como

apoyo de la experiencia social y comunitaria, más que como su origen principal.

- **Prestación del servicio:** La construcción de comunidad y reputación se materializa durante la prestación del servicio, donde la interacción entre clientes, personal y actividades recreativas genera experiencias memorables susceptibles de ser compartidas tanto presencialmente como en plataformas digitales.
- **Clientes:** Los clientes poseen una incidencia central en este criterio, dado que participan activamente en la construcción del ambiente social del establecimiento y, al mismo tiempo, generan recomendaciones, opiniones y contenido digital que impacta directamente en la reputación del bar.
- **Otros clientes:** El comportamiento e interacción de otros clientes influye de manera significativa en la percepción del clima social y en la experiencia colectiva. La participación grupal y la convivencia afectan directamente la construcción del sentido de comunidad dentro del establecimiento.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos contribuyen mediante la promoción de una cultura organizacional orientada a la participación, la interacción y la experiencia del cliente, favoreciendo un entorno propicio para la construcción de comunidad y fidelización.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y las herramientas tecnológicas fortalecen la interacción social mediante rankings, trivias, murales digitales y dinámicas participativas, incentivando tanto la participación presencial como la difusión digital de la experiencia.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente del local facilitan la interacción social mediante espacios compartidos y una ambientación orientada al encuentro grupal. No obstante, estos elementos

funcionan como facilitadores de la experiencia y no como factores determinantes por sí mismos.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento no presenta una incidencia directa sobre la construcción de comunidad o reputación digital, dado que estas dimensiones dependen principalmente de factores relacionales y experienciales.

En síntesis, la construcción de comunidad, socialización y reputación digital depende principalmente de la interacción entre clientes, personal y dinámicas participativas desarrolladas durante la prestación del servicio. Esto evidencia que el valor asociado a este criterio se sustenta fundamentalmente en factores relacionales y experienciales, donde las experiencias compartidas y su posterior difusión digital fortalecen el posicionamiento e identidad del establecimiento.

4. Experiencia emocional y memorabilidad

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas			X			0,5
Personal de contacto					X	1
Soporte físico y habilidades			X			0,5
Prestación del servicio					X	1
Clientes				X		0,75

Otros clientes				X		0,75
Dirección y RRHH					X	1
Organización interna y tecnología		X				0,25
Infraestructura y ambiente				X		0,75
Abastecimiento	X					0
Promedio						**0,65**

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas pueden expresar emociones, valores y el tono del bar a través del relato de marca y la comunicación visual. Sin embargo, no generan la vivencia emocional directa, la cual se construye durante la experiencia real del cliente.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto constituye el eje central de la experiencia emocional, ya que la calidez del trato, la empatía y la cercanía humana determinan la forma en que el cliente vive la experiencia. La interacción directa es el principal generador de emociones genuinas.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las habilidades contribuyen a crear un tono emocional favorable a través de elementos como la iluminación, el arte y las competencias del personal. No obstante, estos factores acompañan la experiencia emocional sin constituir su fuente principal.
- **Prestación del servicio:** La experiencia emocional se materializa durante la prestación del servicio, momento en el cual el cliente construye recuerdos y sensaciones a partir de la experiencia vivida.

- **Clientes:** La emoción surge en gran medida de la interacción mutua entre clientes, quienes comparten experiencias, reacciones y momentos significativos. Esta co-construcción emocional influye de manera relevante en la percepción de autenticidad.
- **Otros clientes:** El clima emocional del bar también depende del comportamiento y la actitud de otros clientes, quienes pueden contribuir a generar un ambiente positivo o negativo. Su influencia es indirecta pero significativa.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos influyen de manera decisiva en la experiencia emocional a través de la definición de una cultura organizacional orientada a la cercanía, el respeto y la experiencia humana. Estas decisiones estratégicas determinan el estilo de servicio y la coherencia emocional del proyecto.
- **Organización interna y tecnología:** La tecnología y la organización interna actúan como elementos de apoyo al servicio, pero no generan emoción por sí mismas. Su impacto en la experiencia emocional es limitado.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente del local, a través de un diseño cálido, iluminación adecuada y elementos estéticos coherentes, favorecen la generación de emociones positivas. Si bien no determinan la experiencia emocional, contribuyen de manera significativa a su construcción.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento no presenta incidencia directa en la experiencia emocional, dado que se trata de una dimensión subjetiva y relacional que no depende de los insumos utilizados.

En síntesis, la experiencia emocional y la memorabilidad del servicio se construyen principalmente a partir de la interacción humana y la vivencia directa durante la prestación,

lo que evidencia que este criterio depende fundamentalmente de factores relacionales y culturales, siendo el personal y el contexto social los principales generadores de valor.

4.3.2.2. Resultados del análisis de diferenciación

El análisis de diferenciación realizado a partir de la matriz de incidencia permite concluir que el modelo de negocio de Inketud Bar presenta un nivel de diferenciación global medio-alto, alcanzando un promedio final de 0,62. Este resultado evidencia que la propuesta posee una capacidad significativa para generar valor percibido por el cliente, especialmente a partir de componentes experienciales, tecnológicos y sociales.

Criterios de uso	0,575	Criterios de señalamiento	0,67
Calidad del servicio gastronómico	0,55	Identidad y pertenencia cultural	0,58
Atención personalizada y calidez	0,525	Distinción y originalidad	0,65
Comodidad y ambiente del local	0,45	Socialización y comunidad	0,8
Innovación tecnológica y lúdica	0,775	Experiencia emocional y memorabilidad	0,65
Promedio Final	**0,62**		

Fuente: Elaboración propia

En términos generales, los criterios de señalamiento (0.67) presentan una incidencia superior a los criterios de uso (0,575), lo que indica que la diferenciación del emprendimiento se sustenta principalmente en dimensiones simbólicas, emocionales y perceptuales, más que en atributos funcionales tradicionales del servicio gastronómico. En

este sentido, los criterios con mayor incidencia corresponden a la socialización y comunidad (0,8), la innovación tecnológica y lúdica (0,775), y la distinción y originalidad (0,65), reflejando una propuesta orientada a la construcción de experiencias participativas y memorables.

Por su parte, criterios como la calidad del servicio gastronómico (0,55), la atención personalizada y calidez (0,525) y la comodidad y ambiente del local (0,45) presentan incidencias moderadas. Esto sugiere que, si bien estos elementos resultan necesarios para sostener la experiencia general del servicio, no constituyen el principal eje de diferenciación del modelo de negocio.

Desde una perspectiva estratégica, la diferenciación de Inketud Bar se construye a partir de la integración de múltiples actividades interdependientes vinculadas a la gastronomía, la tecnología y la interacción social. Esta configuración genera una propuesta de valor difícilmente imitable por competidores tradicionales, dado que la experiencia no depende de un único atributo aislado, sino de la articulación conjunta entre ambiente, dinámicas participativas y construcción de comunidad.

Asimismo, el carácter interactivo y experiencial del modelo fortalece la memorabilidad y el posicionamiento del emprendimiento, favoreciendo la generación de experiencias compartidas tanto dentro del establecimiento como en entornos digitales. En consecuencia, el análisis evidencia que Inketud Bar posee fundamentos estratégicos sólidos para desarrollar una propuesta diferenciada dentro del mercado gastronómico local.

3.4. Eficiencia

Continuando con el análisis del valor empresarial, se aborda a continuación el estudio de la eficiencia, la cual constituye una de las instancias más relevantes dentro del modelo propuesto. Este análisis permite descomponer, a partir de la cadena de valor, el

modo en que cada una de las actividades contribuye, mediante distintas directrices, a la reducción de costos y a la mejora del desempeño operativo del negocio.

3.4.1. Distribución de costos

Cadena de valor	Porcentaje sobre costo total	Descripción
Prestación del servicio	25%	Representa la principal fuente de costos directos. Incluye materias primas gastronómicas (café, bebidas, snacks, repostería), utensilios, energía, reposición de vajilla y costos de operación diaria. Esta actividad es intensiva en insumos y define la calidad final percibida por el cliente.
Personal de contacto	20%	Incluye sueldos, cargas sociales y capacitación del personal que atiende y dinamiza el local. En empresas de servicios experienciales, la interacción humana es uno de los costos más altos y una fuente de valor clave.
Organización interna y tecnología	20%	Corresponde a la implementación, mantenimiento y actualización de los sistemas tecnológicos (tablets, QR, software de trivias y mural digital), licencias, conectividad y soporte técnico. En un negocio híbrido como *Inketud Bar*, la infraestructura digital requiere inversión constante.

Dirección y recursos humanos	7%	Incluye gestión administrativa, planificación, control y formación del equipo. Representa los costos de liderazgo y coordinación, esenciales para sostener la calidad del servicio y el cumplimiento de las políticas.
Soporte físico y habilidades	7%	Se relaciona con mantenimiento de equipos, utensilios, limpieza, uniformes, pequeñas reparaciones y materiales operativos. Estos costos garantizan la continuidad y prestación del servicio.
Infraestructura y ambiente	10%	Comprende alquiler o amortización del local, servicios públicos (agua, luz, gas), decoración, climatización y ambientación musical o lumínica. Son costos fijos que sostienen el entorno físico donde se desarrolla la experiencia.
Marketing y ventas	9%	Incluye campañas en redes sociales, publicidad, promociones, diseño gráfico y eventos. Aunque su proporción es menor, es estratégica para la captación y fidelización del público objetivo.
Abastecimiento	2%	Considera la logística de compras, selección de proveedores y transporte de insumos. Aunque su costo relativo es bajo, su eficiencia impacta directamente en la rentabilidad global.

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Análisis de eficiencia

Para comenzar el análisis, se inicia identificando dentro de la cadena de valor el porcentaje de los costos totales que representa cada actividad, con el fin de realizar posteriormente la identificación de las principales directrices de costos que afectan a la empresa. Una vez finalizada esta etapa, se analiza el modo en que la cadena de valor contribuye a la eficiencia empresarial a través de dichas directrices, cuantificando y ponderando su incidencia para determinar el nivel de favorabilidad, ya sea positivo o negativo, asociado al grado de eficiencia alcanzado.

Resultado	Interpretación
0	Sin impacto
0.25	Impacto bajo
0.5	Impacto moderado
0.75	Impacto alto
1	Impacto muy alto

Fuente: Elaboración propia

3.4.2.1. Tiempo

La directriz de tiempo se relaciona con la capacidad de una organización para obtener ventajas derivadas de la anticipación estratégica, el ingreso temprano al mercado y la acumulación progresiva de experiencia y posicionamiento competitivo. El tiempo puede constituir una fuente de eficiencia y diferenciación cuando la empresa logra establecerse antes que sus competidores, desarrollar aprendizaje organizacional y construir relaciones tempranas con los clientes.

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas					X	1
Personal de contacto			X			0,5
Soporte físico y habilidades			X			0,5
Prestación del servicio				X		0,75
Clientes				X		0,75
Otros clientes		X				0,25
Dirección y RRHH			X			0,5
Organización interna y tecnología				X		0,75
Infraestructura y ambiente			X			0,5
Abastecimiento		X				0,25
Promedio	0,575					

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** El área de marketing y ventas presenta una incidencia elevada sobre la directriz de tiempo, ya que constituye uno de los principales mecanismos para consolidar tempranamente el posicionamiento del emprendimiento en el mercado local. La comunicación anticipada de la propuesta innovadora permite generar reconocimiento de marca, captar clientes antes de la aparición de competidores similares y construir una identidad diferenciada en torno a la experiencia ofrecida.

- **Personal de contacto:** El personal de contacto influye en la directriz de tiempo a través de la acumulación progresiva de experiencia y aprendizaje organizacional. A medida que el emprendimiento consolida su funcionamiento, el conocimiento adquirido por el personal contribuye a mejorar la interacción con los clientes y fortalecer la coherencia de la experiencia ofrecida.
- **Soporte físico y habilidades:** El soporte físico y las habilidades técnicas poseen una incidencia moderada, dado que la incorporación temprana de recursos tecnológicos y competencias específicas puede generar ventajas iniciales difíciles de replicar por futuros competidores. Asimismo, el aprendizaje asociado al uso de dichos recursos fortalece progresivamente las capacidades internas del emprendimiento.
- **Prestación del servicio:** La prestación del servicio presenta una incidencia elevada debido a que la experiencia ofrecida constituye el principal elemento mediante el cual el emprendimiento puede consolidar tempranamente su posicionamiento diferencial. La generación de experiencias innovadoras y memorables favorece la fidelización inicial de clientes y fortalece la construcción de reputación en el mercado local.
- **Clientes:** Los clientes poseen una incidencia relevante sobre esta directriz, ya que la captación temprana de consumidores permite construir relaciones de fidelización, recomendaciones y sentido de pertenencia antes de la aparición de competidores similares. En este sentido, el tiempo favorece la consolidación de una comunidad vinculada a la propuesta del establecimiento.
- **Otros clientes:** La presencia de otros clientes posee una incidencia limitada y contextual. No obstante, las primeras experiencias compartidas y la construcción temprana de dinámicas sociales dentro del establecimiento

pueden contribuir indirectamente a fortalecer el posicionamiento inicial del emprendimiento.

- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de Recursos Humanos influyen sobre la directriz de tiempo mediante la capacidad de coordinar estratégicamente el crecimiento inicial del negocio, desarrollar aprendizaje organizacional y consolidar una cultura coherente con la propuesta innovadora del establecimiento. Estas capacidades adquieren relevancia especialmente en las primeras etapas de desarrollo del emprendimiento.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna y la tecnología presentan una incidencia alta, debido a que la implementación temprana de sistemas digitales y herramientas tecnológicas permite desarrollar capacidades organizacionales difíciles de imitar en el corto plazo. Asimismo, el aprendizaje derivado del uso continuo de estas herramientas fortalece la eficiencia y diferenciación del modelo.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente poseen una incidencia moderada, dado que el diseño temprano de un espacio con identidad propia contribuye a consolidar el posicionamiento diferencial del emprendimiento. La ambientación y configuración del local favorecen la construcción de una experiencia reconocible dentro del mercado local.
- **Abastecimiento:** El abastecimiento presenta una incidencia limitada sobre la directriz de tiempo, aunque el desarrollo temprano de relaciones con proveedores y aliados estratégicos puede contribuir a garantizar estabilidad operativa y acceso preferencial a determinados recursos.

En síntesis, la directriz de tiempo presenta una incidencia relevante en la eficiencia estratégica del modelo de negocio de Inketud Bar, principalmente debido a la posibilidad de posicionarse tempranamente dentro de un mercado local con escasa presencia de

propuestas gastronómicas experienciales integradas con tecnología. La anticipación estratégica permite desarrollar reconocimiento de marca, construir relaciones tempranas con los clientes y acumular experiencia organizacional antes de la aparición de competidores directos.

Asimismo, la ventaja temporal favorece la consolidación de una identidad diferenciada y la generación de barreras asociadas al posicionamiento y fidelización del público. En este sentido, la eficiencia vinculada al tiempo no se relaciona únicamente con la rapidez operativa, sino con la capacidad del emprendimiento para aprovechar estratégicamente su ingreso anticipado al mercado local.

3.4.2.2. Ubicación

La directriz de ubicación refiere al emplazamiento físico de la empresa y a las condiciones territoriales que lo rodean, las cuales influyen en la estructura de costos, la accesibilidad y la eficiencia operativa. Su impacto no es homogéneo a lo largo de la cadena de valor, sino que se manifiesta de manera diferenciada según cada eslabón.

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto		X				0,25
Soporte físico y habilidades	X					0
Prestación del servicio		X				0,25
Clientes	X					0

Otros clientes	X					0
Dirección y RRHH	X					0
Organización interna y tecnología		X				0,25
Infraestructura y ambiente				X		0,75
Abastecimiento				X		0,75
Promedio	**0,30**					

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Una ubicación estratégica reduce la necesidad de inversiones elevadas en comunicación, ya que favorece la visibilidad espontánea, el tránsito peatonal y la cercanía con el público objetivo. Asimismo, potencia las acciones de marketing local y el posicionamiento territorial del bar aunque no elimina completamente la necesidad de campañas estructuradas de comunicación.
- **Personal de contacto:** La ubicación incide de manera limitada en el personal de contacto, principalmente en términos de accesibilidad al lugar de trabajo y disponibilidad de mano de obra en la zona. No obstante, no determina el desempeño ni la calidad del servicio prestado.
- **Soporte físico y habilidades:** El nivel técnico del equipamiento, las herramientas utilizadas y las habilidades del personal no dependen del emplazamiento geográfico del local. En consecuencia, la ubicación no depende de forma directa del emplazamiento geográfico del local.
- **Prestación del servicio:** La ubicación puede influir en el volumen y perfil de clientes que acceden al establecimiento, lo cual impacta de manera indirecta

en la dinámica de la prestación del servicio. Lo cual puede afectar indirectamente los niveles de demanda y la dinámica operativa del servicio.

- **Clientes:** La ubicación constituye un factor de contexto que condiciona la decisión de asistir al local, pero no incide directamente en la conducta individual durante la experiencia, aunque sí puede condicionar el perfil del público.
- **Otros clientes:** De manera similar al eslabón anterior, la ubicación no influye directamente en las interacciones entre clientes dentro del servicio. El comportamiento social responde a factores experienciales más que al emplazamiento físico aunque puede influir indirectamente en el tipo de público presente en el establecimiento.
- **Dirección y RRHH:** La ubicación, por sí sola, no define las políticas de gestión de Recursos Humanos ni las decisiones estratégicas de la dirección. Estas responden a lineamientos organizacionales y estratégicos independientes del emplazamiento físico, no define de manera directa las políticas de gestión ni las decisiones estratégicas de la dirección.
- **Organización interna y tecnología:** La arquitectura de los sistemas, los procesos internos y las soluciones tecnológicas no se encuentran condicionados directamente por la ubicación geográfica del establecimiento aunque puede influir levemente en aspectos logísticos o de conectividad.
- **Infraestructura y ambiente:** La ubicación incide de manera significativa en la infraestructura y el ambiente del local, ya que determina aspectos como accesibilidad, características edilicias, fachada, disponibilidad de espacio y costos asociados al inmueble. Estos factores influyen directamente en la estructura de costos y en la eficiencia.
- **Abastecimiento:** La proximidad a proveedores y centros de distribución permite reducir costos logísticos, tiempos de reposición y gastos de

transporte. En este sentido, la ubicación influye de manera relevante en la eficiencia del abastecimiento.

En síntesis, la ubicación incide principalmente en la eficiencia a través de la infraestructura, el abastecimiento y el marketing, al influir en los costos del espacio, la logística y la visibilidad del establecimiento. Sin embargo, su impacto sobre la operación interna y la prestación del servicio es limitado, lo que evidencia que la eficiencia del modelo depende en mayor medida de factores organizativos y operativos que del emplazamiento físico.

3.4.2.3. Economías de alcance

La directriz de economías de alcance se refiere a la posibilidad de generar eficiencias mediante el aprovechamiento conjunto de recursos, capacidades e infraestructura para ofrecer múltiples productos, servicios o experiencias relacionadas. Estas surgen cuando una organización puede utilizar los mismos recursos para desarrollar distintas prestaciones, reduciendo costos relativos y fortaleciendo la propuesta de valor.

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto				X		0,75
Soporte físico y habilidades				X		0,75
Prestación del servicio					X	1

Clientes		X				0,25
Otros clientes		X				0,25
Dirección y RRHH			X			0,5
Organización interna y tecnología					X	1
Infraestructura y ambiente					X	1
Abastecimiento				X		0,75
Promedio	**0,70**					

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** Las acciones de marketing y ventas pueden aprovechar una misma identidad de marca, canales digitales y estrategias de comunicación para promocionar simultáneamente distintas experiencias del establecimiento, como eventos temáticos, actividades recreativas y propuestas gastronómicas. Esto permite generar sinergias comunicacionales y optimizar recursos promocionales.
- **Personal de contacto:** El personal de contacto participa en diversas funciones vinculadas a la atención gastronómica, la coordinación de actividades recreativas y la asistencia en experiencias tecnológicas. Esta multifuncionalidad permite aprovechar las capacidades del equipo en distintos momentos de la prestación del servicio, aumentando la flexibilidad operativa.
- **Soporte físico y habilidades:** El equipamiento tecnológico, la ambientación y las competencias del personal pueden utilizarse en múltiples actividades dentro del establecimiento. Recursos como proyectores, tablets, sistemas interactivos y conocimientos técnicos no se destinan exclusivamente a una única prestación, sino que apoyan diversas experiencias simultáneamente.

- **Prestación del servicio:** La prestación del servicio evidencia una elevada incidencia de economías de alcance, dado que la misma estructura operativa permite combinar gastronomía, entretenimiento y experiencias tecnológicas dentro de una propuesta integrada. Esta articulación posibilita generar valor mediante servicios complementarios sin requerir estructuras completamente independientes.
- **Clientes:** Los clientes participan en distintas actividades y experiencias ofrecidas por el establecimiento, contribuyendo indirectamente al aprovechamiento de economías de alcance mediante el consumo combinado de servicios gastronómicos, recreativos y tecnológicos.
- **Otros clientes:** La interacción entre distintos grupos de clientes favorece la generación de un entorno social dinámico que potencia múltiples experiencias dentro del mismo espacio físico, fortaleciendo el valor conjunto de la propuesta.
- **Dirección y RRHH:** La dirección y el área de recursos humanos facilitan las economías de alcance mediante la coordinación de equipos multifuncionales y el desarrollo de competencias adaptables a distintas actividades del negocio. Esto permite sostener una estructura organizacional flexible y coherente con la propuesta híbrida del emprendimiento.
- **Organización interna y tecnología:** La integración de plataformas digitales, sistemas de gestión y herramientas tecnológicas permite centralizar operaciones vinculadas a reservas, entretenimiento, comunicación y atención al cliente. De este modo, la tecnología actúa como un recurso compartido que sostiene distintas áreas de actividad simultáneamente.
- **Infraestructura y ambiente:** El espacio físico del establecimiento puede adaptarse a diversas dinámicas de consumo y entretenimiento sin requerir modificaciones estructurales significativas. La ambientación, distribución y recursos del local permiten desarrollar actividades gastronómicas, recreativas y culturales dentro de una misma infraestructura.

- **Abastecimiento:** El abastecimiento presenta una incidencia relevante, ya que ciertos insumos, proveedores y relaciones comerciales pueden utilizarse para múltiples servicios y actividades del establecimiento, favoreciendo la coordinación operativa y el aprovechamiento conjunto de recursos.

En síntesis, las economías de alcance presentan una incidencia significativa en la eficiencia del modelo de negocio de Inketud Bar, debido a la capacidad del emprendimiento para integrar múltiples experiencias y servicios utilizando recursos compartidos. La combinación de gastronomía, entretenimiento y tecnología dentro de una misma estructura organizacional permite generar sinergias operativas y fortalecer la propuesta de valor sin depender exclusivamente del aumento del volumen de actividad. En este sentido, la eficiencia del modelo se sustenta principalmente en la articulación complementaria de recursos y capacidades, más que en la estandarización propia de modelos orientados a economías de escala.

3.4.2.4. Integración

La directriz de integración se refiere al grado de coordinación y coherencia entre las distintas actividades de la cadena de valor, así como a la articulación entre procesos, sistemas, personas y recursos. Un mayor nivel de integración permite reducir fricciones operativas, duplicaciones y costos innecesarios, impactando directamente en la eficiencia empresarial.

Actividad	Impacto muy bajo	Impacto bajo	Impacto moderado	Impacto alto	Impacto muy alto	Incidencia
Marketing y ventas				X		0,75
Personal de contacto					X	1

Soporte físico y habilidades				X		0,75
Prestación del servicio					X	1
Clientes				X		0,75
Otros clientes			X			0,5
Dirección y RRHH					X	1
Organización interna y tecnología					X	1
Infraestructura y ambiente				X		0,75
Abastecimiento				X		0,75
Promedio	0,825					

Fuente: Elaboración propia

- **Marketing y ventas:** La integración entre marketing, tecnología y operaciones permite generar contenidos directamente en el lugar de prestación del servicio, aprovechando la experiencia real como insumo comunicacional mejorando la eficiencia del área al reducir costos de producción y asegurar coherencia comunicacional.
- **Personal de contacto:** Cuando los procesos, sistemas y protocolos se encuentran integrados, el personal de contacto puede desempeñar sus tareas sin fricciones operativas, reduciendo tiempos muertos y errores. La integración facilita una ejecución fluida del servicio.
- **Soporte físico y habilidades:** La integración exige coherencia entre el equipamiento disponible, las competencias del personal y el uso efectivo de las herramientas tecnológicas. Esta alineación permite aprovechar plenamente los recursos físicos y humanos, reduciendo ineficiencias.

- **Prestación del servicio:** La prestación del servicio se ve directamente beneficiada por procesos integrados, ya que la coordinación entre actividades permite ofrecer una experiencia fluida y consistente. La eliminación de rupturas operativas impacta de manera directa en la eficiencia y calidad del servicio.
- **Clientes:** La integración de sistemas y procesos facilita la co-producción del servicio por parte del cliente, a través de modalidades de autogestión y participación activa facilitando la co-producción del servicio mediante modalidades de autogestión y participación activa.
- **Otros clientes:** La integración de flujos, espacios y procesos contribuye a gestionar de manera más eficiente la coexistencia de distintos grupos de clientes dentro del local. Aunque su impacto en la eficiencia es complementario y contextual.
- **Dirección y RRHH:** El diseño de una organización integrada, tanto en términos estructurales como culturales, constituye una función central de la dirección y del área de Recursos Humanos. Estas decisiones estratégicas condicionan la eficiencia general de la empresa.
- **Organización interna y tecnología:** La integración tecnológica entre sistemas de gestión, plataformas digitales y procesos operativos constituye el núcleo de la eficiencia organizacional. La interoperabilidad de los sistemas permite optimizar flujos de información y reducir costos.
- **Infraestructura y ambiente:** La infraestructura y el ambiente deben responder a flujos de trabajo integrados, facilitando la circulación, la interacción y la ejecución eficiente del servicio cuando el espacio físico se diseña en función de los procesos operativos.
- **Abastecimiento:** La integración con proveedores, mediante sistemas de stock compartido, entregas sincronizadas y planificación coordinada, lo que permite reducir costos logísticos y evitar quiebres de abastecimiento

En síntesis, la directriz de integración se posiciona como uno de los factores más determinantes en el desempeño operativo del emprendimiento. Su impacto se manifiesta principalmente en la prestación del servicio, el personal de contacto, la dirección y la organización interna, donde la coordinación entre procesos, sistemas y recursos permite reducir fricciones, optimizar tiempos y mejorar la calidad del servicio. En menor medida, también incide en actividades de soporte e infraestructura, contribuyendo a una mayor coherencia operativa. Esto evidencia que, en un modelo de negocio experiencial, la integración de todas las actividades de la cadena de valor resulta fundamental para garantizar una ejecución fluida, eficiente y consistente de la propuesta de valor.

3.4.3. Resultado final

En términos generales, el análisis de eficiencia evidencia que el modelo de negocio presenta un nivel de eficiencia moderadamente alto (0,60), sustentado principalmente en la articulación interna de recursos, la integración de actividades y el aprovechamiento conjunto de capacidades organizacionales. Esto refleja que la eficiencia del emprendimiento no depende exclusivamente de la reducción de costos operativos, sino de la capacidad de coordinar de manera efectiva distintos componentes de la propuesta de valor.

Promedio de directrices	**Valor**
Tiempo	0,575
Ubicación	0,30
Economía de alcance	0,70
Integración	0,825
Promedio Final	**0,60**

Fuente: Elaboración propia

La directriz con mayor incidencia corresponde a la integración (0,825), lo que demuestra una adecuada vinculación entre las distintas actividades de la cadena de valor, favoreciendo la coordinación operativa, la complementariedad entre áreas y el funcionamiento coherente del sistema de servicio. Esta integración resulta especialmente relevante en un modelo experiencial como Inketud Bar, donde la propuesta de valor depende de la interacción conjunta entre gastronomía, entretenimiento, ambientación y tecnología.

Asimismo, las economías de alcance (0,70) presentan una incidencia significativa, evidenciando la capacidad del emprendimiento para utilizar recursos, infraestructura y capacidades compartidas en múltiples actividades complementarias. La integración de distintas experiencias dentro de una misma estructura operativa permite generar sinergias organizacionales y fortalecer la propuesta de valor sin depender exclusivamente del aumento del volumen de operaciones.

Por su parte, la directriz de tiempo (0,575) refleja una incidencia moderada vinculada principalmente a la posibilidad de posicionamiento temprano dentro del mercado local. La introducción de una propuesta innovadora en San Martín, Mendoza, permite al emprendimiento desarrollar reconocimiento de marca, fidelización inicial y aprendizaje organizacional antes de la aparición de competidores similares.

En contraste, la ubicación (0,30) presenta una incidencia más limitada sobre la eficiencia general del modelo. Si bien la localización del establecimiento posee importancia desde el punto de vista comercial y de accesibilidad, no constituye el principal factor explicativo de la eficiencia operativa del emprendimiento.

En síntesis, el modelo de negocio presenta una eficiencia basada fundamentalmente en la integración estratégica de recursos, la complementariedad entre actividades y la capacidad de articular múltiples experiencias dentro de una misma estructura

organizacional. Esto resulta coherente con la naturaleza híbrida y experiencial del emprendimiento, donde la eficiencia no se sustenta prioritariamente en economías de escala o reducción de costos, sino en la optimización integral del sistema de servicio y en la generación coordinada de valor para el cliente.

Capítulo 4: Análisis Del Sector De Negocio y De La Competencia

4.1. Introducción al análisis del entorno

El presente capítulo tiene como objetivo analizar el entorno en el cual se inserta el proyecto Inketud Bar, considerando tanto los factores de carácter general como aquellos vinculados al sector específico de actividad. El análisis externo permite identificar las oportunidades y amenazas que condicionan el desarrollo del emprendimiento, constituyendo un insumo fundamental para la formulación del diagnóstico estratégico.

Siguiendo los lineamientos propuestos por Ocaña (2016), el estudio se estructura en tres niveles de análisis: del macroentorno, correspondiente a las variables de tercer nivel, y el microentorno o sector competitivo, asociado a las variables de primer y segundo nivel del modelo.

Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3
Cliente	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles nuevos ingresantes	Variables legales
Competencia	Productos sustitutos	Variables políticas
	Distribuidores	Variables demográficas
		Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2016)

Mientras que el macroentorno aborda factores estructurales que afectan indirectamente a la empresa, tales como variables económicas, socioculturales, tecnológicas, demográficas, ambientales y legales, el microentorno se enfoca en los actores

cercanos a la organización, como clientes, competidores, proveedores, nuevos ingresantes y productos sustitutos, los cuales influyen de manera directa en su desempeño competitivo.

Complementariamente, se incorpora un análisis de mercado basado en información primaria obtenida a través de encuestas, con el fin de evaluar el comportamiento del consumidor y el grado de aceptación de la propuesta. Asimismo, se desarrolla un análisis de los competidores del sector, orientado a identificar las principales características de la oferta existente, sus estrategias y su posicionamiento relativo, lo que permite contextualizar el proyecto dentro del entorno competitivo y comprender su potencial de diferenciación.

Si bien el modelo de Ocaña (2016) integra el análisis del sector competitivo dentro del microentorno, en el presente trabajo se opta por desagregar dicho análisis en apartados específicos, análisis de mercado y análisis competitivo, con el objetivo de profundizar la comprensión del comportamiento del consumidor y de las características de la competencia real, fortaleciendo así el enfoque aplicado del estudio.

4.2. Metodología de análisis

Para el análisis del entorno se emplea una metodología basada en la identificación de variables y sub-variables relevantes, las cuales son evaluadas mediante una escala ordinal de cinco niveles, donde el valor mínimo representa una amenaza significativa y el valor máximo una oportunidad significativa para el proyecto.

Valor	Significado
1	Gran amenaza (GA)
2	Leve amenaza (LA)

3	Intermedio
4	Leve oportunidad (LO)
5	Gran oportunidad (GO)

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta valoración, se analiza la incidencia de cada variable y sus respectivas sub-variables, permitiendo calcular un promedio por factor. Esto facilita interpretar el grado de influencia que el microentorno ejerce sobre el proyecto y evaluar su impacto en términos de oportunidades y amenazas para el desarrollo del emprendimiento. Este análisis se desarrolla desde una perspectiva estructural del sector, considerando la interacción entre los distintos actores y su impacto en la dinámica competitiva del mercado.

4.3. Análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno se orienta a examinar aquellos factores de carácter general que influyen de manera indirecta en el desarrollo del proyecto. En este sentido, se consideran variables económicas, demográficas, socioculturales, tecnológicas, ambientales y legales, las cuales configuran el contexto estructural en el que se inserta el emprendimiento. La evaluación de estas dimensiones permite identificar oportunidades y amenazas del entorno que pueden condicionar su viabilidad y desempeño.

4.3.1. Variables económicas

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Inflación	Alta		x			2
Nivel de ingreso disponible	Media		x			2

Crecimiento económico	Media		x			2
Acceso al crédito	Baja		x			2
Ponderación	**2**					

Fuente: Elaboración propia

- **Inflación:** La inflación en Argentina, si bien ha mostrado una desaceleración respecto a años anteriores, continúa en niveles elevados, con tasas interanuales cercanas al 30–33% y variaciones mensuales en torno al 2,5%–3%. Este contexto impacta negativamente en el sector gastronómico y de entretenimiento debido al incremento sostenido de los costos operativos (insumos, bebidas, servicios y salarios) y a la pérdida de poder adquisitivo de los consumidores. Asimismo, la persistencia de la inflación genera incertidumbre en la planificación financiera y en la fijación de precios, afectando especialmente al consumo discrecional vinculado al ocio y la recreación. En este sentido, la inflación constituye un factor desfavorable para el desarrollo del emprendimiento.
- **Nivel de ingreso disponible:** San Martín presenta una composición socioeconómica predominantemente media y media-baja, lo cual incide directamente en las decisiones de consumo gastronómico y recreativo. Si bien existe cierta capacidad de gasto en ocio, esta se encuentra fuertemente condicionada por la situación económica general, limitando tanto la frecuencia como el nivel de consumo. En este sentido, el nivel de ingreso disponible actúa como un factor restrictivo para el desarrollo del sector.
- **Crecimiento económico:** La economía argentina ha mostrado una recuperación reciente, con un crecimiento del Producto Bruto Interno cercano al 4,4% durante 2025, luego de dos años consecutivos de caída. No obstante, este crecimiento presenta características heterogéneas y una tendencia a la desaceleración, con disparidades entre sectores y una recuperación aún frágil del consumo interno. En

este contexto, si bien existen señales de reactivación, la inestabilidad económica y la debilidad del consumo limitan el impacto positivo sobre actividades vinculadas al ocio y la recreación. Por lo tanto, el crecimiento económico actual no se traduce en un aumento sostenido de la demanda, configurando un factor desfavorable para el sector.

- **Acceso al crédito:** El acceso al crédito en Argentina presenta limitaciones significativas, a pesar de la existencia de diversas líneas de financiamiento ofrecidas por entidades públicas y privadas. Estas herramientas permiten financiar capital de trabajo, adquisición de bienes y expansión de negocios; sin embargo, en la práctica, su acceso efectivo se ve restringido por las elevadas tasas de interés, los requisitos formales, la necesidad de garantías y la incertidumbre macroeconómica. Asimismo, el contexto de creciente morosidad y dificultades financieras tanto en hogares como en empresas evidencia las limitaciones del sistema crediticio. En este sentido, el acceso al crédito constituye un factor desfavorable para el desarrollo y consolidación del emprendimiento.

En síntesis, las variables económicas analizadas presentan un nivel de favorabilidad bajo, evidenciando un contexto macroeconómico restrictivo caracterizado por alta inflación, limitado acceso al crédito y debilidad del consumo. Esto condiciona el desarrollo del emprendimiento, especialmente en lo referido a la estabilidad de costos y la demanda de servicios recreativos.

4.3.2. Variables demográficas

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Tamaño poblacional	Media			x		4

Estructura etaria	Alta			x		4
Concentración urbana	Alta			x		4
Ponderación	**4**					

Fuente: Elaboración propia

- **Tamaño poblacional:** El departamento de San Martín cuenta con una población suficiente para sostener la demanda de servicios gastronómicos y recreativos. Si bien no posee la magnitud de un centro urbano como la capital provincial, su tamaño poblacional, junto con la afluencia de habitantes de zonas aledañas como Santa Rosa, Giagnoni y Medrano, permite generar un flujo constante de potenciales clientes. En este sentido, el tamaño del mercado local resulta adecuado para el desarrollo del emprendimiento.
- **Estructura etaria:** Según datos del Censo Nacional 2022 (INDEC), aproximadamente el 33% de la población del departamento de San Martín se encuentra comprendida entre los 18 y 40 años. Esta franja etaria presenta una alta participación en el consumo de actividades gastronómicas, recreativas y de ocio, lo que la posiciona como un segmento clave para el emprendimiento. En consecuencia, la estructura etaria del área de estudio configura un entorno demográfico favorable para el desarrollo del negocio.
- **Concentración urbana:** Las zonas urbanas del departamento de San Martín presentan una concentración poblacional que favorece el acceso, la proximidad geográfica y la circulación de personas en torno al área de emplazamiento del local. Esta condición contribuye a generar flujo espontáneo de clientes y facilita la frecuencia de visita, factores clave para el desempeño de un negocio gastronómico y recreativo. En este sentido, la concentración urbana impacta positivamente en la visibilidad y accesibilidad del emprendimiento.

En síntesis, las variables demográficas analizadas presentan un nivel de favorabilidad alto, evidenciando la existencia de un mercado suficiente, con una estructura etaria alineada al público objetivo y una concentración urbana que facilita el acceso y la frecuencia de consumo. Estos factores configuran un entorno propicio para el desarrollo del emprendimiento.

4.3.3. Variables socioculturales

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Estilos de vida	Alta			x		4
Tendencias de consumo experiencial	Alta				x	5
Valoración del ocio y la socialización	Alta			x		4
Apertura a propuestas innovadoras	Alta			x		4
Ponderación	**4,25**					

Fuente: Elaboración propia

- **Estilos de vida:** En base a los resultados de la encuesta realizada, se observa una preferencia significativa por actividades recreativas grupales, propuestas dinámicas y espacios orientados a la interacción social. Si bien no se cuenta con estudios sociológicos específicos a nivel departamental, la evidencia relevada permite inferir una orientación del segmento joven hacia el encuentro social y la participación activa como forma de ocio. En este sentido, los estilos de vida del público objetivo configuran un entorno favorable para el desarrollo de emprendimientos gastronómicos-recreativos.

- **Tendencias de consumo experiencial:** En función de los resultados obtenidos en la encuesta, se identifica una alta valoración de propuestas gastronómicas que incorporan actividades interactivas y espacios de socialización. La preferencia por dinámicas grupales y experiencias compartidas evidencia una orientación del consumo hacia lo experiencial, superando la lógica tradicional centrada únicamente en el producto. Si bien no se dispone de estudios sectoriales amplios a nivel local, la evidencia relevada permite considerar esta tendencia como altamente favorable para el desarrollo del emprendimiento.
- **Valoración del ocio y la socialización:** Se observa una creciente valoración del ocio, la socialización y las actividades recreativas como parte del uso del tiempo libre, especialmente en segmentos jóvenes y jóvenes adultos. Este fenómeno se traduce en una mayor predisposición a consumir propuestas que favorezcan la interacción y el encuentro social. En el contexto local, si bien coexisten preferencias por opciones tradicionales, se evidencia una tendencia progresiva hacia experiencias compartidas, lo que genera un entorno favorable para el emprendimiento.
- **Apertura a propuestas innovadoras:** Las tendencias actuales muestran una creciente apertura hacia propuestas innovadoras que integran elementos tecnológicos, interactivos y estéticos dentro de la experiencia de consumo. En este sentido, los espacios gastronómicos que incorporan dinámicas lúdicas y diferenciadoras logran captar el interés del público, especialmente en segmentos jóvenes. Los resultados de la encuesta refuerzan esta tendencia, evidenciando una predisposición favorable hacia propuestas recreativas y tecnológicas. No obstante, se identifican usos alternativos del espacio, como actividades de estudio o trabajo, que no resultan plenamente compatibles con la identidad del emprendimiento, centrada en la interacción social y el entretenimiento. En consecuencia, la apertura a

propuestas innovadoras se considera un factor favorable para el desarrollo del negocio.

En síntesis, las variables socioculturales presentan un alto nivel de favorabilidad, evidenciando una clara orientación del público hacia el consumo de experiencias, la socialización y la participación activa. Estas tendencias, reforzadas por los resultados de la encuesta, configuran un entorno especialmente propicio para el desarrollo de un emprendimiento gastronómico-recreativo con enfoque innovador y experiencial.

4.3.4. Variables tecnológicas

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Acceso y uso de tecnología	Alto			x		4
Velocidad de adopción tecnológica	Alto			x		4
Disponibilidad de tecnología	Alto			x		4
Innovación tecnológica aplicada a servicios	Media				x	5
Ponderación	**4,25**					

Fuente: Elaboración propia

- **Acceso y uso de tecnología:** La variable acceso y uso de tecnología se analiza a partir del nivel de penetración y disponibilidad de conectividad en el entorno nacional y provincial. Según datos del INDEC, en Argentina se registran más de 40 millones de accesos móviles y más de 8 millones de accesos fijos a internet, con un alto predominio de accesos residenciales, lo que evidencia una amplia disponibilidad de conectividad en los hogares. Asimismo, la provisión del servicio se encuentra concentrada en empresas de gran escala, lo que aporta estabilidad estructural y

reduce el riesgo de discontinuidad. En este sentido, el acceso a internet se consolida como una infraestructura básica del entorno socioeconómico. Desde la perspectiva del proyecto, esta condición facilita la implementación de herramientas digitales como menús QR, sistemas de pedido interactivo, programas de fidelización y dinámicas de gamificación, configurando un entorno favorable para el desarrollo del emprendimiento.

- **Velocidad de adopción tecnológica:** La velocidad de adopción tecnológica se evidencia en el crecimiento sostenido de los accesos a internet a nivel nacional y provincial. Según datos del INDEC, los accesos fijos registran un crecimiento interanual cercano al 3,6%, mientras que los accesos móviles presentan incrementos del orden del 4,3%. En el caso de la provincia de Mendoza, se destaca un crecimiento interanual del 20,8% en accesos fijos, posicionándola como una de las jurisdicciones con mayor dinamismo tecnológico del país. Estos indicadores reflejan un proceso activo de expansión y consolidación del acceso digital, lo que reduce la incertidumbre asociada a la incorporación de herramientas tecnológicas en el modelo de negocio. No obstante, la adopción no es completamente homogénea entre distintos segmentos etarios y socioeconómicos, por lo que su impacto, si bien favorable, no resulta máximo.
- **Disponibilidad de tecnología:** La disponibilidad tecnológica refiere a la existencia de infraestructura digital que permita el funcionamiento estable de servicios basados en conectividad. De acuerdo con el INDEC, más del 93% de los hogares urbanos del país cuenta con acceso a internet, cifra que asciende a aproximadamente el 95% en la región de Cuyo y en el aglomerado Gran Mendoza. Asimismo, la gran mayoría de la población utiliza internet y dispositivos móviles, lo que evidencia una infraestructura tecnológica consolidada y socialmente incorporada. Estas condiciones permiten implementar herramientas digitales en establecimientos gastronómicos sin requerir inversiones extraordinarias. No obstante, pueden existir

variaciones en la calidad del servicio según la ubicación específica, lo que limita su impacto absoluto.

- **Innovación tecnológica aplicada a servicios:** La innovación tecnológica aplicada a servicios se evidencia en el desarrollo de experiencias que integran herramientas digitales en la propuesta gastronómica. En el ámbito provincial se registran iniciativas concretas, como el desarrollo conjunto entre Agrojusto, Huerta Roma y el restaurante Centauro, quienes implementaron un sistema de trazabilidad de productos orgánicos mediante tecnología blockchain y códigos QR. Esta solución permite al consumidor acceder a información detallada sobre el proceso productivo, desde el origen hasta el consumo, generando transparencia y valor agregado en la experiencia. El reconocimiento internacional de este proyecto refleja la capacidad innovadora del ecosistema mendocino. En este sentido, la existencia de antecedentes locales valida la viabilidad de propuestas tecnológicas en el sector gastronómico, configurando un entorno altamente favorable para el emprendimiento.

En síntesis, las variables tecnológicas presentan un alto nivel de favorabilidad, evidenciando un entorno caracterizado por amplia conectividad, crecimiento sostenido en la adopción digital y disponibilidad de infraestructura tecnológica. Asimismo, la existencia de iniciativas innovadoras en el ámbito local refuerza la viabilidad de incorporar herramientas tecnológicas en el sector gastronómico, consolidando un contexto propicio para el desarrollo del emprendimiento.

4.3.5. Variables ambientales

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Gestión de residuos y uso de materiales	Alta		x			2

Contaminación sonora y confort ambiental	Alta		x			2
Eficiencia energética y consumo de recursos	Alta		x			2
Ponderación	**2**					

Fuente: Elaboración propia

- **Gestión de residuos y uso de materiales:** En el departamento de San Martín, la gestión de residuos comerciales se encuentra regulada a nivel municipal y provincial. Los establecimientos gastronómicos deben cumplir con la separación en origen, respetar los horarios de recolección y, en caso de generar grandes volúmenes, contratar servicios habilitados para su disposición. Estas exigencias se enmarcan en el sistema provincial de Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU), que establece lineamientos para la disposición final y contempla sanciones ante incumplimientos. En este sentido, las regulaciones vigentes implican mayores requerimientos operativos y de control, configurando un factor desfavorable para el desarrollo del emprendimiento.
- **Contaminación sonora y confort ambiental:** La emisión de ruidos en establecimientos gastronómicos se encuentra regulada por normativa municipal específica, que establece límites de sonido y condiciones para la habilitación y funcionamiento de locales. Estas regulaciones incluyen restricciones horarias, requerimientos técnicos de insonorización y controles periódicos por parte de las autoridades competentes. El incumplimiento de estas disposiciones puede derivar en sanciones, multas o clausuras, especialmente ante denuncias vecinales. Considerando que el modelo de negocio contempla ambientación musical y permanencia prolongada del público, estas regulaciones inciden directamente en la operación del local, generando limitaciones en su funcionamiento.

- **Eficiencia energética y consumo de recursos:** El consumo energético en establecimientos gastronómicos representa un componente relevante de los costos operativos, especialmente en un contexto de actualización tarifaria y variabilidad en los precios de los servicios públicos. Si bien existen programas de incentivo a la eficiencia energética, su implementación requiere inversiones iniciales que no siempre resultan accesibles para emprendimientos en etapas iniciales. En este sentido, el consumo de recursos energéticos y la necesidad de optimizar su uso constituyen un factor que impacta negativamente en la estructura de costos del negocio, configurando un entorno desfavorable para el desarrollo del emprendimiento.

En síntesis, las variables ambientales presentan un nivel de favorabilidad bajo, evidenciando un entorno regulado que impone exigencias operativas y restricciones sobre el funcionamiento del establecimiento. Asimismo, el consumo de recursos y los costos asociados a la eficiencia energética representan un desafío para la sostenibilidad económica del emprendimiento.

4.3.6. Variables legal - institucional

Variable	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Requisitos de habilitación comercial	Alta		x			2
Normativas sanitarias y bromatológicas	Alta		x			2
Regulaciones municipales y provinciales	Alta		x			2
Carga impositiva y obligaciones fiscales	Alta		x			2
Ponderación	**2**					

Fuente: Elaboración propia

- **Requisitos de habilitación comercial:** La habilitación comercial constituye una condición obligatoria para el inicio de actividades del establecimiento gastronómico en el departamento de San Martín. Este proceso se encuentra regulado por normativa municipal que establece requisitos vinculados al uso del suelo, condiciones edilicias, seguridad e idoneidad del titular. El cumplimiento de estas exigencias implica costos iniciales, tiempos administrativos y posibles adecuaciones del espacio físico, lo que puede retrasar la puesta en marcha del emprendimiento. Asimismo, el incumplimiento de la normativa impide la apertura o puede derivar en clausuras, configurando un factor desfavorable para el desarrollo del proyecto.
- **Normativas sanitarias y bromatológicas:** El funcionamiento del emprendimiento se encuentra regulado por el Código Alimentario Argentino y por controles bromatológicos ejercidos a nivel municipal y provincial, los cuales establecen estrictas condiciones de higiene, manipulación, conservación y servicio de alimentos. El cumplimiento de estas normativas implica la implementación de procedimientos específicos, capacitación del personal y controles permanentes en la operatoria diaria. Asimismo, su incumplimiento puede derivar en sanciones, decomiso de mercadería o clausuras preventivas. Dado que el negocio opera directamente con alimentos, estas regulaciones representan una exigencia estructural que incrementa la complejidad operativa y configura un factor desfavorable.
- **Regulaciones municipales y provinciales:** El emprendimiento debe ajustarse a diversas regulaciones municipales y provinciales vinculadas a horarios de funcionamiento, niveles de ruido, uso del espacio público y condiciones de convivencia urbana. Estas disposiciones imponen restricciones operativas que afectan directamente el desarrollo de actividades recreativas, especialmente aquellas que incluyen ambientación musical o uso de espacios exteriores. Asimismo, el incumplimiento puede derivar en sanciones, multas o clausuras, incrementando el

riesgo operativo del negocio. En este sentido, el marco regulatorio actúa como un factor limitante para la flexibilidad y expansión del emprendimiento.

- **Carga impositiva y obligaciones fiscales:** El establecimiento debe cumplir con el régimen tributario vigente en los distintos niveles del Estado, incluyendo impuestos nacionales, provinciales y tasas municipales. Estas obligaciones generan una carga significativa sobre la estructura de costos del negocio, afectando su rentabilidad y capacidad de reinversión. En contextos de alta presión fiscal, este impacto se intensifica, especialmente para emprendimientos de menor escala. Si bien se trata de un condicionante común a todas las empresas del sector, su incidencia económica resulta relevante, configurando un factor desfavorable para el desarrollo del proyecto.

En síntesis, las variables legales e institucionales presentan un nivel de favorabilidad bajo, evidenciando un entorno regulado que impone exigencias administrativas, operativas y fiscales sobre el emprendimiento. Estas condiciones incrementan los costos, la complejidad de gestión y los tiempos de implementación, configurando un marco desfavorable para el desarrollo del proyecto.

4.3.7. Conclusión del análisis del macroentorno

El análisis del macroentorno arroja una ponderación final de 3,08, lo que indica un contexto levemente favorable para el desarrollo del emprendimiento.

Ponderación final	**3,08**
Variables económicas	2
Variables demográficas	4

Variables socioculturales	4,25
Variables tecnológicas	4,25
Variables ambientales	2
Variable legal - institucional	2

Fuente: Elaboración propia

Este resultado se explica por la incidencia positiva de las variables demográficas, socioculturales y tecnológicas, las cuales presentan valores elevados. En particular, se destaca la adecuación del perfil poblacional, la fuerte orientación hacia el consumo experiencial y la disponibilidad de infraestructura tecnológica, factores que se alinean directamente con la propuesta de valor del negocio.

No obstante, el entorno presenta limitaciones relevantes en las variables económicas, ambientales y legales–institucionales, las cuales reflejan condiciones desfavorables. La inflación, el nivel de ingreso disponible y las restricciones en el acceso al crédito afectan tanto la estructura de costos como la capacidad de consumo. Asimismo, las exigencias regulatorias y los condicionamientos ambientales incrementan la complejidad operativa y los costos del emprendimiento.

En este sentido, si bien el macroentorno ofrece oportunidades significativas vinculadas al comportamiento del consumidor y al contexto tecnológico, estas se ven parcialmente contrarrestadas por restricciones estructurales de carácter económico y normativo.

En conclusión, el entorno general resulta levemente favorable, aunque exige una adecuada gestión estratégica que permita aprovechar las oportunidades existentes y mitigar los factores adversos identificados.

4.4. Análisis del microentorno

El análisis del microentorno se centra en los actores y condiciones del sector que influyen de manera directa en el funcionamiento del proyecto. En particular, se examinan variables vinculadas a clientes, proveedores, nuevos ingresantes y productos sustitutos, con el objetivo de comprender la dinámica competitiva del mercado. Este análisis permite identificar los principales factores que inciden en el posicionamiento y desarrollo del emprendimiento dentro de su entorno inmediato.

4.4.1. Primer nivel

En el primer nivel se ubican las variables de cliente, empresa y competencia, que constituyen el núcleo central del análisis. Estas dimensiones permiten comprender la dinámica inmediata en la que se inserta la organización, identificando las relaciones clave que condicionan su funcionamiento y su posicionamiento dentro del sector.

4.4.1.1. Cliente

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Tendencias culturales	Alta				x	5
Tamaño del mercado potencial	Medio			x		4
Hábitos de consumo	Alto				x	5
Valoración a la propuesta experiencial	Alta				x	5
Sensibilidad al precio	Alta		x			2
Fidelización por diferenciación	Media			x		4
Sensibilidad a la marca	Media			x		4

Sensibilidad a los criterios de señalamiento	Alto				x	5
Ponderación						**4,25**

Fuente: Elaboración propia

- **Tendencias culturales:** Las tendencias culturales actuales muestran una creciente orientación hacia el consumo de experiencias, la socialización y las actividades recreativas grupales. En particular, los segmentos jóvenes y jóvenes adultos priorizan propuestas que integren entretenimiento, interacción y participación activa. Esta evolución del consumo favorece directamente al modelo de negocio planteado, configurando un entorno altamente favorable para el desarrollo del emprendimiento.
- **Tamaño del mercado potencial:** Existe un público joven-adulto interesado en propuestas de ocio, consumo gastronómico y experiencias sociales. Si bien el tamaño del mercado resulta relevante para el desarrollo del negocio, su alcance se encuentra condicionado por el poder adquisitivo de los consumidores, lo que genera una incidencia favorable pero no completamente determinante sobre la demanda.
- **Hábitos de consumo:** Los hábitos de consumo del público objetivo se orientan hacia salidas sociales, consumo gastronómico y actividades recreativas compartidas. Estas prácticas se encuentran influenciadas por tendencias culturales y redes sociales, lo que impulsa la búsqueda de propuestas dinámicas y diferenciadas. En este sentido, los hábitos de consumo resultan altamente favorables para el desarrollo del emprendimiento.
- **Valoración a la propuesta experiencial:** El público objetivo muestra una alta predisposición hacia propuestas gastronómicas que integren experiencias, interacción y actividades recreativas. Los resultados del estudio de mercado evidencian interés por espacios que permitan no solo consumir, sino también

participar y compartir experiencias diferenciadas, lo que incrementa la probabilidad de elección frente a ofertas tradicionales.

- **Sensibilidad al precio:** El consumidor del sector presenta una alta sensibilidad al precio, especialmente en contextos económicos restrictivos. Si bien existe disposición a pagar por propuestas diferenciadas, los clientes tienden a comparar precios y priorizar opciones accesibles, lo que limita la capacidad de fijación de precios del establecimiento. En este sentido, la sensibilidad al precio actúa como un factor desfavorable que condiciona la demanda.
- **Fidelización por diferenciación:** La fidelización de los clientes se encuentra vinculada a la propuesta diferencial del establecimiento, basada en experiencias innovadoras, ambientación temática y actividades recreativas. Estos elementos permiten generar mayor recordación de marca, aumentar la satisfacción del cliente y favorecer la repetición de visita, configurando un factor favorable para el emprendimiento.
- **Sensibilidad a la marca:** El público objetivo presenta una alta sensibilidad a la marca en el sector gastronómico – recreativo, priorizando la experiencia, el precio y la propuesta de valor estableciendo un buen posicionamiento de marca. Esto permite a nuevos emprendimientos competir en igualdad de condiciones con actores ya establecidos, configurando un entorno favorable para el ingreso y posicionamiento del negocio.
- **Sensibilidad a los criterios de señalamiento:** Los consumidores del sector presentan una alta sensibilidad a los criterios de señalamiento, tales como recomendaciones, opiniones en redes sociales, reseñas y tendencias digitales. Estos factores influyen significativamente en la decisión de consumo, especialmente en propuestas gastronómicas y recreativas. En este sentido, una adecuada gestión de la presencia digital y la reputación online puede potenciar la captación de clientes, configurando un factor altamente favorable para el emprendimiento.

En conjunto, las variables analizadas evidencian un perfil de cliente altamente alineado con la propuesta de valor del emprendimiento, lo que genera condiciones favorables para su desarrollo, aunque con ciertas limitaciones vinculadas a la sensibilidad al precio.

4.4.1.2. Empresa bajo análisis

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Nivel de diferenciación propia	Alto				x	5
Identidad de la marca	Media/alta			x		4
Estructura de precios	Media/Baja		x			2
Capacidad de innovación	Alta				x	5
Ubicación y accesibilidad del local	Alta				x	5
Ponderación						**4,2**

Fuente: Elaboración propia

- **Nivel de diferenciación propia:** El emprendimiento presenta un alto nivel de diferenciación, basado en la integración de una propuesta gastronómica con experiencias recreativas, tecnología interactiva y dinámicas sociales. Esta combinación permite alejarse del modelo tradicional de consumo y generar una propuesta de valor única en el mercado local. En este sentido, la diferenciación constituye una ventaja competitiva clave, facilitando el posicionamiento y la atracción de clientes.
- **Identidad de la marca:** La identidad de la marca se encuentra en proceso de desarrollo, con una propuesta conceptual orientada a la innovación, la interacción social y la experiencia del cliente. Si bien el emprendimiento aún no posee un posicionamiento consolidado en el mercado, cuenta con una base conceptual sólida

que permite construir una imagen diferenciada y coherente. En este sentido, la identidad de marca representa un factor favorable, aunque con potencial de fortalecimiento a futuro.

- **Estructura de precios:** La estructura de precios debe adaptarse a un contexto de consumidores sensibles al precio y a un entorno competitivo con múltiples alternativas. Si bien la propuesta diferencial permite cierto margen para aplicar precios basados en valor, la necesidad de mantener accesibilidad limita la capacidad de fijación de precios elevados. En consecuencia, la política de precios constituye un factor restrictivo que puede afectar la rentabilidad del negocio, configurando un elemento desfavorable.
- **Capacidad de innovación:** El emprendimiento presenta una alta capacidad de innovación, sustentada en la incorporación de nuevas dinámicas recreativas, tecnología aplicada a la experiencia del cliente y una propuesta flexible adaptable a tendencias emergentes. Esta capacidad permite renovar la oferta de valor, diferenciarse de la competencia y responder a cambios en las preferencias del consumidor. En este sentido, la innovación constituye una ventaja estratégica significativa para el desarrollo del negocio.
- **Ubicación y accesibilidad del local**: La ubicación del establecimiento influye directamente en la visibilidad, accesibilidad y flujo de clientes potenciales. Un emplazamiento en una zona urbana con circulación de personas, cercanía a puntos de encuentro o fácil acceso vehicular y peatonal favorece la captación de clientes y la frecuencia de visita. En este sentido, la localización constituye un factor estratégico relevante para el desempeño del emprendimiento.

En conjunto, la empresa presenta fortalezas significativas vinculadas a la diferenciación y la innovación, las cuales constituyen la base de su ventaja competitiva,

aunque enfrenta limitaciones en su estructura de precios que requieren una adecuada gestión estratégica.

4.4.1.3. Competencia

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Número de competidores directos	Baja			x		4
Nivel de diferenciación del sector	Alta			x		4
Rivalidad competitiva	Media		x			2
Capacidad de imitación	Media		x			2
Ritmo de innovación del sector	Media			x		4
Ponderación						**3,2**

Fuente: Elaboración propia

- **Número de competidores directos:** La cantidad de competidores directos en el segmento específico de propuestas gastronómicas–recreativas es reducida, debido a la escasa presencia de establecimientos que integren experiencias interactivas con oferta gastronómica. Si bien existen numerosos bares y cafeterías, estos se posicionan como competencia indirecta al ofrecer propuestas tradicionales. En este sentido, la baja cantidad de competidores directos configura un factor favorable para el posicionamiento del emprendimiento.
- **Nivel de diferenciación del sector:** El sector gastronómico presenta un bajo nivel de diferenciación estructural, ya que la mayoría de los establecimientos ofrecen propuestas similares centradas en el consumo tradicional. Esta homogeneidad genera una oportunidad para el desarrollo de propuestas innovadoras que incorporen valor agregado. En este sentido, el bajo nivel de diferenciación del sector configura un factor favorable para el posicionamiento del emprendimiento.

- **Rivalidad competitiva:** El sector gastronómico presenta un nivel considerable de rivalidad competitiva, dado que múltiples establecimientos compiten por captar la atención del mismo público objetivo, especialmente en horarios de alta demanda. Esta competencia se manifiesta a través de precios, promociones, calidad del servicio y estrategias de comunicación, generando presión sobre los márgenes y la captación de clientes. En este sentido, la rivalidad competitiva constituye un factor desfavorable para el emprendimiento.
- **Capacidad de imitación:** En el sector gastronómico, las propuestas innovadoras pueden ser imitadas por otros establecimientos en el mediano plazo, especialmente aquellas vinculadas a dinámicas recreativas o elementos tecnológicos de fácil implementación. Si bien ciertas características del modelo de negocio pueden requerir mayor desarrollo, la posibilidad de replicación genera una amenaza competitiva que limita la sostenibilidad de la diferenciación en el tiempo.
- **Ritmo de innovación del sector:** El sector gastronómico presenta un ritmo creciente de innovación, impulsado por la incorporación de tecnologías digitales y nuevas experiencias orientadas al cliente. Este dinamismo genera un entorno competitivo en constante evolución, pero también abre oportunidades para el desarrollo de propuestas diferenciadas que se adapten a las nuevas tendencias de consumo. En este sentido, el ritmo de innovación constituye un factor favorable para el emprendimiento.

En conjunto, el análisis de la competencia evidencia un entorno levemente favorable, caracterizado por una baja diferenciación estructural del sector y una limitada competencia directa, aunque con presencia de rivalidad e imitación que requieren una estrategia de posicionamiento sostenida.

4.4.2. Segundo nivel

En un segundo nivel de análisis se incorporan variables que ejercen una influencia significativa sobre el funcionamiento y la competitividad de la empresa. En este nivel se incluyen los proveedores, los posibles nuevos ingresantes, los productos sustitutos y los actores estatales y no estatales. En conjunto, estos elementos configuran el marco competitivo e institucional en el cual la empresa desarrolla sus actividades, influyendo tanto en sus costos, como en sus posibilidades de diferenciación y sostenibilidad en el tiempo.

4.4.2.1. Proveedores

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Disponibilidad de proveedores	Alta				x	5
Poder de negociación	Bajo		**x**			2
Estabilidad en el suministro	Media			x		4
Costos de cambio	Bajo			x		4
Ponderación						**3,75**

Fuente: Elaboración propia

- **Disponibilidad de proveedores:** En la zona de emplazamiento existen una cantidad elevada de proveedores de alimentos, bebidas, insumos descartables y equipamiento gastronómico. Además, se identifican establecimientos especializados como Cocó Patisserie, Confitería 88 y Ekeko, distribuidoras como Guirao S.A., Centenario, licorería Go Bar, Bodega Balbo, Bodega Los Haroldos, entre otros, que ofrecen productos diferenciados. La existencia de múltiples opciones reduce el riesgo de dependencia de un solo proveedor y facilita el abastecimiento del negocio.
- **Poder de negociación de los proveedores:** Algunos proveedores, especialmente distribuidores de bebidas, marcas reconocidas o proveedores tecnológicos, poseen capacidad para establecer condiciones comerciales, como precios, volúmenes

mínimos de compra o plazos de pago. Esta situación puede limitar el margen de negociación de la empresa e impactar directamente en la estructura de costos, reduciendo la flexibilidad comercial del emprendimiento. En este sentido, el poder de negociación de los proveedores constituye un factor desfavorable.

- **Estabilidad en el suministro:** El sector gastronómico cuenta generalmente con una cadena de abastecimiento relativamente estable en alimentos, bebidas y servicios básicos. La presencia de múltiples distribuidores en la zona reduce el riesgo de interrupciones prolongadas en el suministro, lo cual favorece la continuidad operativa del negocio.
- **Costos de cambio:** En el caso de alimentos, bebidas e insumos generales, el cambio de proveedor suele ser relativamente sencillo debido a la disponibilidad de alternativas en el mercado. Esta flexibilidad reduce la dependencia hacia proveedores específicos y otorga mayor capacidad de negociación a la empresa.

En conjunto, los proveedores configuran un entorno favorable para el emprendimiento, debido a la amplia disponibilidad y flexibilidad del mercado, aunque con ciertas limitaciones derivadas del poder de negociación de algunos actores clave.

4.4.2.2. Posibles nuevos ingresantes

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Barreras de entrada	Media		x			2
Requerimientos de inversión inicial	Alto		x			2
Diferenciación existente	Bajo		x			2
Acceso a nuevas tecnologías	Alto		x			2
Reacción de competidores	Alta		x			2

Ponderación	**2**

Fuente: Elaboración propia

- **Barreras de entrada:** El sector gastronómico presenta barreras de entrada de nivel medio, ya que no requiere tecnologías exclusivas ni conocimientos altamente especializados. Sin embargo, la necesidad de cumplir con requisitos de habilitación, adecuación del local y condiciones operativas genera ciertas limitaciones para nuevos emprendimientos. En este sentido, las barreras no impiden el ingreso, pero tampoco lo facilitan completamente, configurando un factor desfavorable desde la perspectiva competitiva.
- **Requerimientos de inversión inicial:** La puesta en marcha de un café-bar con propuesta temática y experiencial requiere una inversión inicial significativa, vinculada a equipamiento, ambientación, tecnología, mobiliario y adecuación del espacio físico. Si bien esta inversión puede limitar el ingreso de algunos competidores, no constituye una barrera insuperable dentro del sector, por lo que el ingreso de nuevos actores sigue siendo posible. En este sentido, representa un factor desfavorable moderado.
- **Diferenciación existente:** En el mercado local, la mayoría de los establecimientos presentan propuestas similares, con escasa diferenciación en términos de experiencia o innovación. Esta homogeneidad reduce las barreras estratégicas de entrada, ya que nuevos competidores pueden ingresar sin necesidad de desarrollar propuestas altamente complejas. La puesta en marcha de un café-bar con propuesta temática y experiencial requiere una inversión inicial significativa, vinculada a equipamiento, ambientación, tecnología, mobiliario y adecuación del espacio físico. Si bien esta inversión puede limitar el ingreso de algunos competidores, no constituye una barrera insuperable dentro del sector, por lo que el ingreso de nuevos

actores sigue siendo posible. En este sentido, representa un factor desfavorable moderado.

- **Acceso a nuevas tecnologías**: El acceso a tecnologías aplicadas al sector gastronómico, tales como sistemas de gestión, menús digitales o herramientas interactivas, es relativamente alto y no presenta restricciones significativas en el mercado. Esta disponibilidad facilita que nuevos competidores incorporen rápidamente elementos tecnológicos en sus propuestas, reduciendo la posibilidad de diferenciación sostenida. En este sentido, el acceso a nuevas tecnologías constituye un factor desfavorable.
- **Reacción de competidores:** Ante la entrada de nuevos competidores, los establecimientos del sector suelen reaccionar mediante promociones, descuentos, incorporación de nuevas propuestas o mejoras en el servicio, con el objetivo de retener a su clientela. El acceso a tecnologías aplicadas al sector gastronómico, tales como sistemas de gestión, menús digitales o herramientas interactivas, es relativamente alto y no presenta restricciones significativas en el mercado. Esta disponibilidad facilita que nuevos competidores incorporen rápidamente elementos tecnológicos en sus propuestas, reduciendo la posibilidad de diferenciación sostenida. En este sentido, el acceso a nuevas tecnologías constituye un factor desfavorable.

En conjunto, la amenaza de nuevos ingresantes es alta, debido a la relativa accesibilidad del sector, la baja diferenciación estructural y la disponibilidad de recursos necesarios para replicar propuestas, lo que configura un entorno desfavorable para el emprendimiento.

4.4.2.3. Productos sustitutos

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Existencia de sustitutos	Alto		x			2
Satisfacción del sustituto	Medio		x			2
Costos de cambio	Alto			x		4
Facilidad de acceso	Alto		x			2
Ponderación	**2,5**					

Fuente: Elaboración propia

- **Existencia de sustitutos:** Existen múltiples alternativas que pueden sustituir la experiencia de consumo en bares, como otros bares (Convoy Beer Park, La Taberna, Guantánamo Bar, Terra Club, Magdalena Bar), cafeterías (Limoneto, Florida Café Bistró, Tina Cafetería, Café de la Patria, Flor y Nata, Taza o Pinta, Ohana Cafetería de Especialidad, Almendra Servicio de Cafetería & Hostel, Pastelandia Café) y patios gastronómicos. La amplia disponibilidad de estas opciones incrementa la posibilidad de que el consumidor elija otras alternativas recreativas, por lo que se considera una variable desfavorable para el negocio.
- **Satisfacción del sustituto:** Si bien un bar tradicional puede satisfacer la necesidad básica de socialización o salida recreativa, no siempre ofrece elementos de entretenimiento, interacción o innovación como los propuestos por Inketud.
- **Costos de cambio:** El cambio entre Inketud y otras alternativas recreativas no implica costos económicos, contractuales ni barreras significativas para el consumidor. El cliente puede optar fácilmente por otro establecimiento, entretenimiento digital o consumo en el hogar, lo que reduce la fidelidad estructural hacia el negocio.
- **Facilidad de acceso:** Las alternativas sustitutas se encuentran ampliamente disponibles, con fácil acceso geográfico y sin barreras de ingreso para los

consumidores. Esta disponibilidad aumenta la presión competitiva sobre el negocio, ya que los clientes pueden elegir rápidamente otras opciones de ocio y consumo.

En conjunto, los productos sustitutos representan una amenaza significativa para el emprendimiento, debido a su amplia disponibilidad, fácil acceso y bajo costo de cambio, lo que incrementa la competencia por la preferencia del consumidor.

4.4.2.4. Actores estatales y no estatales

Para un mejor abordaje analítico, los actores estatales y no estatales se presentan de manera diferenciada, con el objetivo de identificar con mayor precisión el impacto de cada uno de ellos sobre la empresa.

4.4.2.4.1. Actores estatales

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas	Media		x			2
Defensa del consumidor	Media		x			2
Ponderación	**2**					

Fuente: Elaboración propia

5. **Intervención de organizaciones y reparticiones públicas de fiscalización y control de actividades económicas:** Las actividades gastronómicas se encuentran sujetas a la intervención de organismos públicos de fiscalización y control, tanto a nivel municipal como provincial. Estas entidades supervisan aspectos vinculados a habilitaciones, condiciones edilicias, higiene, seguridad y funcionamiento general del

establecimiento. En la práctica, esto se traduce en inspecciones periódicas, controles bromatológicos en cocina, verificación de condiciones de seguridad (salidas de emergencia, matafuegos), y fiscalización del cumplimiento de horarios o niveles de ruido. Asimismo, ante irregularidades pueden aplicarse sanciones, multas o clausuras preventivas. Estas exigencias incrementan la complejidad operativa y el riesgo asociado al funcionamiento del negocio, configurando un factor desfavorable para el emprendimiento.

6. **Defensa del consumidor:** Los organismos de defensa del consumidor actúan como entes reguladores que garantizan los derechos de los clientes frente a posibles incumplimientos por parte de las empresas.En términos prácticos, los clientes pueden realizar reclamos formales por situaciones como diferencias entre precios exhibidos y cobrados, mala calidad del servicio, incumplimiento de promociones o condiciones poco claras. Estos reclamos pueden derivar en instancias de mediación obligatoria, inspecciones o sanciones económicas para el establecimiento. Esta posibilidad de intervención obliga al emprendimiento a mantener altos estándares de transparencia y calidad, incrementando la exigencia operativa y configurando un factor desfavorable.

2.4.2. Actores no estatales

Variables	Tipificación	GA	LA	LO	GO	Valor
Intervención de asociación de consumidores	Media		x			2
Ponderación	**2**					

Fuente: Elaboración propia

- **Intervención de asociación de consumidores:** Las asociaciones de consumidores y otros actores no estatales pueden influir en el sector mediante la difusión de opiniones, denuncias públicas y acciones orientadas a la protección de los derechos de los usuarios. En la práctica, esta intervención se manifiesta a través de publicaciones en redes sociales, reseñas en plataformas digitales o campañas de visibilización ante experiencias negativas, como mala atención, problemas sanitarios o incumplimiento de expectativas. Estas situaciones pueden viralizarse rápidamente y afectar la reputación del establecimiento. Esta capacidad de impacto reputacional incrementa la presión sobre la calidad del servicio y la experiencia del cliente, configurando un factor desfavorable para el emprendimiento.

En conjunto, la intervención de actores estatales y no estatales incrementa el nivel de control y exigencia sobre el funcionamiento del emprendimiento, configurando un entorno desfavorable desde el punto de vista operativo y reputacional.

4.4.3. Conclusión del análisis del microentorno

El análisis del microentorno permite identificar un contexto general moderadamente favorable para el desarrollo del emprendimiento, con una ponderación global de 3,32 sobre 5, lo que refleja la existencia de condiciones positivas, aunque acompañadas de ciertos factores de riesgo que deben ser gestionados estratégicamente.

Ponderación final	**3,32**
Clientes	4,25
Competencia	3,2
Empresa bajo análisis	4,2
Proveedores	3,75
Nuevos ingresantes	2
Productos sustitutos	2,5
Actores no estatales	2

Actores no estatales	2

Fuente: Elaboración propia

En particular, se destacan como principales fortalezas las variables asociadas a los clientes (4,25) y la empresa bajo análisis (4,2), evidenciando una fuerte alineación entre la propuesta de valor de Inketud Bar y las preferencias del mercado objetivo, así como una base sólida en términos de diferenciación e innovación. Asimismo, los proveedores (3,75) configuran un entorno relativamente favorable, caracterizado por buena disponibilidad y estabilidad en el abastecimiento.

Por otro lado, el análisis de la competencia (3,2) muestra un escenario levemente favorable, con baja diferenciación estructural y escasa presencia de competidores directos, aunque con niveles de rivalidad e imitación que requieren una estrategia de posicionamiento sostenida en el tiempo.

En contraposición, las principales amenazas se concentran en los nuevos ingresantes (2) y los productos sustitutos (2,5), lo que evidencia una presión competitiva relevante derivada de la accesibilidad del sector y la amplia disponibilidad de alternativas de ocio. A esto se suma la incidencia de actores estatales y no estatales (2), que incrementan las exigencias operativas y el riesgo reputacional del emprendimiento.

En conjunto, el microentorno presenta un equilibrio entre oportunidades y amenazas, donde las condiciones favorables vinculadas al mercado y a la propuesta de valor del negocio permiten sostener la viabilidad del proyecto, siempre que se implementen estrategias orientadas a fortalecer la diferenciación, la innovación continua y la fidelización de clientes, con el objetivo de mitigar las presiones competitivas del entorno.

4.5. Análisis de mercado

El presente apartado tiene como finalidad desarrollar una investigación de mercado orientada al proyecto Inketud Bar, con el propósito de evaluar el comportamiento del consumidor, sus hábitos de consumo, preferencias y el nivel de aceptación de la propuesta gastronómica experiencial.

A diferencia del análisis del macroentorno y del microentorno, esta sección se orienta específicamente al estudio del público objetivo y de su predisposición hacia el concepto planteado, permitiendo obtener evidencia empírica sobre la viabilidad comercial de la propuesta.

Para ello, se recurre a información primaria obtenida mediante la aplicación de encuestas estructuradas dirigidas a residentes del departamento de San Martín, Mendoza, pertenecientes al segmento objetivo del emprendimiento. El objetivo consiste en identificar patrones de consumo, frecuencia de asistencia a establecimientos gastronómicos, valoración de propuestas diferenciales y disposición a participar en experiencias que integren gastronomía, entretenimiento y tecnología.

Los resultados obtenidos permiten estimar el grado de aceptación comercial del proyecto y constituyen un insumo fundamental para la formulación del diagnóstico estratégico y la validación de la viabilidad comercial del emprendimiento.

4.5.1. Diseño de la encuesta

La investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo de tipo descriptivo. La técnica de recolección de datos consistió en la aplicación de una encuesta estructurada, elaborada mediante la plataforma Google Forms.

La muestra utilizada fue no probabilística por conveniencia, dado que el cuestionario fue difundido a través de grupos de WhatsApp, contactos personales y redes sociales, seleccionando a los participantes en función de su accesibilidad y disposición a responder.

Como resultado, se obtuvieron 115 respuestas válidas, las cuales constituyen la base empírica del presente análisis. El instrumento incluyó preguntas vinculadas al perfil demográfico, los hábitos de consumo gastronómico, las preferencias de ambiente y la disposición hacia propuestas innovadoras con integración tecnológica.

Los resultados permiten identificar tendencias y niveles preliminares de aceptación de la propuesta, aportando información relevante para evaluar la viabilidad comercial del emprendimiento.

4.5.2. Análisis de resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos a partir de la encuesta aplicada al público objetivo. Los datos se exponen mediante gráficos y tablas, con el fin de visualizar la distribución de las respuestas y facilitar su interpretación estratégica.

El análisis se organiza en función de las dimensiones evaluadas: perfil demográfico, hábitos de consumo, preferencias de ambiente y disposición hacia propuestas innovadoras, con el objetivo de identificar patrones de comportamiento relevantes para la validación del modelo de negocio.

Se priorizaron en el análisis principal aquellas variables con incidencia directa en la viabilidad comercial y estratégica del proyecto, mientras que las variables de carácter complementario se incluyen en el Anexo 1 para no sobrecargar el desarrollo analítico.

4.5.2.1. Perfil del consumidor

El análisis del perfil del consumidor tiene como finalidad caracterizar a la muestra relevada, identificando variables sociodemográficas tales como edad, género, ocupación y lugar de residencia. Esta información permite contextualizar los resultados obtenidos en la investigación de mercado y comprender las particularidades del público analizado. Si bien estas variables no determinan por sí solas la viabilidad del proyecto, resultan relevantes para interpretar los patrones de consumo y segmentar el mercado objetivo.

En relación con el perfil de los encuestados, la muestra se compone mayoritariamente por jóvenes adultos, concentrándose principalmente en el rango etario de 25 a 34 años, seguido por el grupo de 18 a 24 años. Este segmento se caracteriza por una alta participación en actividades sociales, recreativas y gastronómicas, lo cual resulta consistente con la propuesta de valor de Inketud Bar.

En cuanto a la distribución por género, se observa una composición equilibrada, con un 55,3% de hombres y un 43% de mujeres, lo que indica la ausencia de una segmentación específica en este aspecto. En consecuencia, el concepto del establecimiento deberá mantener una identidad inclusiva y transversal, tanto en su comunicación como en la experiencia ofrecida.

Respecto a la ocupación, el 50% de los encuestados se encuentra empleado, acompañado por estudiantes y trabajadores independientes en menor proporción. Este dato sugiere la presencia de un público económicamente activo, con cierta capacidad de

consumo, lo cual resulta relevante para la definición de la estrategia de precios y la propuesta gastronómica.

Finalmente, en términos geográficos, el 49,6% de los participantes reside en la ciudad de San Martín, mientras que el resto se distribuye en localidades cercanas como Junín, Rivadavia y Giagnoni. Esto permite identificar un mercado predominantemente local con alcance regional, lo que orienta las estrategias de comunicación hacia un enfoque territorial concentrado.

En conjunto, el perfil de la muestra resulta coherente con el público objetivo del emprendimiento, lo que otorga validez a los resultados obtenidos y refuerza la pertinencia del análisis para la evaluación de la viabilidad comercial del proyecto.

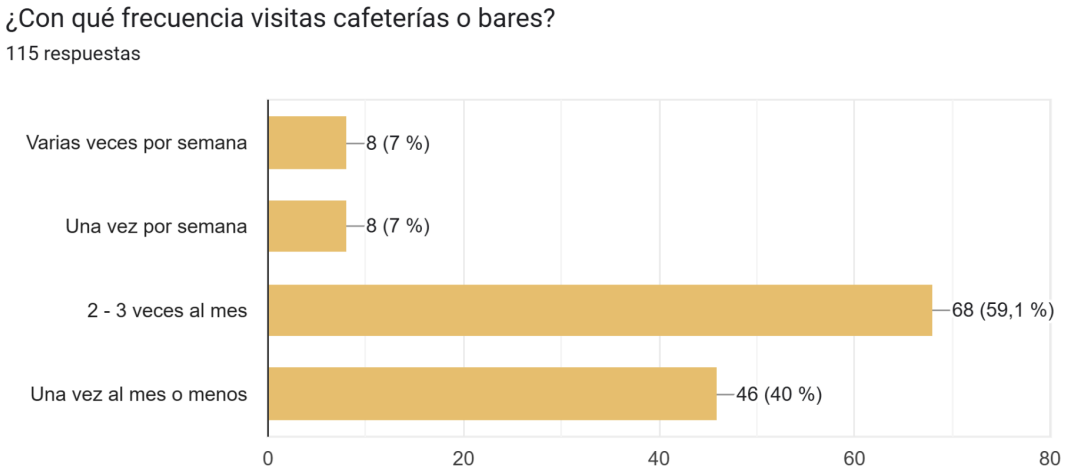
4.5.2.2. Hábitos de consumo gastronómico

El estudio de los hábitos de consumo gastronómico permite identificar la frecuencia de asistencia a bares y cafeterías, los momentos de consumo y las motivaciones que impulsan estas salidas. Esta dimensión resulta clave para comprender el nivel de demanda existente, así como los patrones de comportamiento del público objetivo, aportando información relevante para la planificación operativa y la adecuación de la oferta del establecimiento.

A. ¿Con qué frecuencia visitas cafeterías o bares?

El 59,1% de los encuestados manifestó asistir a cafeterías o bares entre dos y tres veces al mes, mientras que el resto indicó frecuencias menores o mayores. Este resultado, evidenciado en el gráfico n°1, muestra que la visita a este tipo de establecimientos forma parte de las actividades habituales de ocio de una parte importante del público.

Gráfico N.° 1: Frecuencia de visita



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

La existencia de un hábito de consumo relativamente regular representa una condición favorable para el desarrollo de nuevos espacios gastronómicos, ya que permite identificar la presencia de una demanda recurrente dentro del mercado local.

B. ¿Qué días preferís salir?

Los resultados indican que los días preferidos para visitar bares o cafeterías corresponden principalmente a los fines de semana (viernes, sábado y domingo), registrándose también una presencia moderada los días jueves, mientras que la concurrencia de lunes a miércoles resulta considerablemente menor.

Este patrón de comportamiento refleja la tendencia de los consumidores a concentrar sus actividades de ocio gastronómico durante el final de la semana, aspecto que deberá considerarse en la planificación de actividades y estrategias de atracción de público.

C. ¿En qué momento del día preferirías visitarlo?

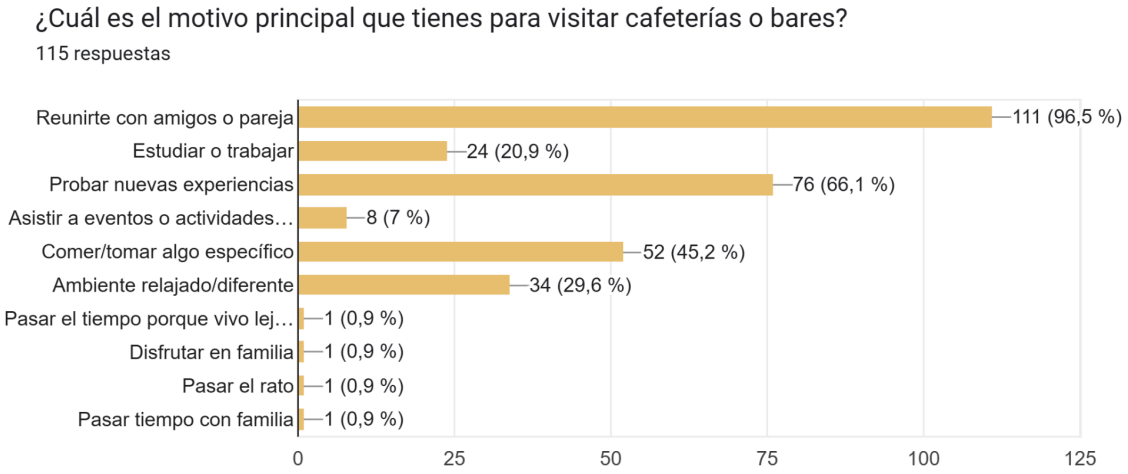
En relación con el momento del día preferido para visitar este tipo de establecimientos, los resultados muestran una mayor concentración en la franja de la tarde (13:00 a 19:00 hs) con un 83,5%, seguida por el horario nocturno (20:00 a 02:00 hs) con un 76,5%.

Estos datos sugieren que la mayor demanda potencial se concentra en horarios asociados a momentos de ocio, reuniones sociales o actividades recreativas, lo que representa una oportunidad para el desarrollo de propuestas gastronómicas orientadas a estos períodos de mayor afluencia.

D. ¿Cuál es el motivo principal que tienes para visitar cafeterías o bares?

Entre los principales motivos de visita se destacan la reunión con amigos o pareja, el interés por compartir experiencias sociales y el consumo de productos gastronómicos específicos. También se mencionan otras razones como pasar el tiempo, disfrutar del ambiente, asistir a eventos o realizar encuentros informales.

Gráfico N.° 2: Motivo principal de visitas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

Como se muestran en el gráfico n°2, estos resultados evidencian que los establecimientos gastronómicos no solo cumplen una función de consumo, sino también de socialización y recreación, lo que respalda el enfoque del proyecto Inketud Bar como un espacio orientado a la experiencia, la interacción y el encuentro social.

4.5.2.3. Preferencias y experiencias de consumo

Esta categoría tiene como objetivo analizar las preferencias del consumidor en relación con el tipo de ambiente, la propuesta gastronómica y la modalidad de consumo. El estudio de estos aspectos permite identificar los elementos que el público valora dentro de la experiencia en un bar o cafetería, contribuyendo al diseño de una propuesta coherente con las expectativas del mercado.

A. ¿Qué tipo de ambiente te atrae más en un bar?

Los resultados indican una preferencia predominante por ambientes tranquilos, relajados y a la vez sociales e interactivos, evitando espacios caóticos o excesivamente ruidosos. Este patrón se identificó a partir de las respuestas abiertas de los participantes, donde se repitieron conceptos asociados a comodidad, relajación e interacción social.

Esta preferencia influye directamente en el diseño arquitectónico y estético del local, orientando la disposición del mobiliario, la iluminación y la selección musical hacia un entorno equilibrado. De este modo, la ambientación deberá conjugar calidez y modernidad, promoviendo la comodidad del cliente sin perder el carácter interactivo y creativo que caracteriza al concepto de Inketud Bar.

B. **¿Qué tipo de propuestas gastronómicas te generan más interés?**

Aproximadamente el 80% de los encuestados manifestó interés en propuestas de gastronomía internacional, destacándose principalmente la comida mexicana y oriental, así como versiones innovadoras de platos tradicionales. Este resultado incide directamente en el diseño del menú y la propuesta gastronómica del establecimiento, reafirmando la necesidad de ofrecer una carta variada, creativa y de calidad.

En este sentido, la incorporación de una oferta culinaria multicultural se posiciona como un elemento de diferenciación frente a la oferta gastronómica tradicional presente en el mercado local, contribuyendo a posicionar a Inketud Bar como un espacio asociado a la innovación gastronómica y a la experiencia culinaria.

C. **¿Con quién asistirías principalmente?**

La mayoría de los encuestados manifestó que suele asistir a bares o cafeterías acompañado de amigos o familiares, lo que confirma el carácter social de este tipo de espacios.

Este comportamiento resulta coherente con la propuesta del proyecto, que busca fomentar la interacción entre los asistentes mediante actividades recreativas y experiencias compartidas dentro del establecimiento.

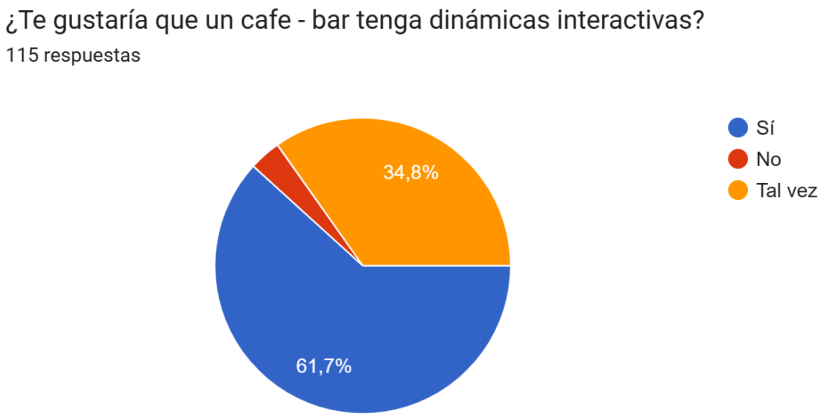
4.5.2.4. Aceptación de la propuesta de valor

El análisis de la aceptación de la propuesta de valor se orienta a evaluar el grado de interés del público objetivo hacia el concepto planteado por el emprendimiento, basado en la integración de gastronomía, tecnología y experiencias interactivas. Esta dimensión resulta central para determinar la viabilidad comercial del proyecto, ya que permite validar la receptividad del mercado frente a los elementos diferenciales que caracterizan la propuesta.

A. ¿Te gustaría que un café-bar tenga dinámicas interactivas?

El 61,7% de los participantes manifestó interés en la incorporación de dinámicas interactivas dentro del café-bar, mientras que un 35,8% expresó una postura más neutral o de menor inclinación hacia este tipo de actividades. Este resultado evidencia una tendencia favorable hacia propuestas participativas, lo que refuerza la viabilidad del modelo de negocio basado en experiencias tecnológicas e interactivas.

Gráfico N.° 3: Atracción a dinámicas interactivas



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

En consecuencia, el dato mostrado en el gráfico n.° 3 sugiere la incorporación de dispositivos interactivos y dinámicas participativas como parte de la propuesta de valor del establecimiento, así como la capacitación del personal para la coordinación y gestión de estas actividades.

B. <u>En caso afirmativo: ¿Qué dinámicas te gustaría que tuviera?</u>

Entre las dinámicas más elegidas se destacan los juegos y las experiencias tecnológicas inmersivas, seguidas por trivias, karaoke y distintas temáticas del bar. Asimismo, algunos participantes mencionaron propuestas complementarias como torneos, noches temáticas para distintos públicos, actividades artísticas, proyecciones de cine y eventos retro.

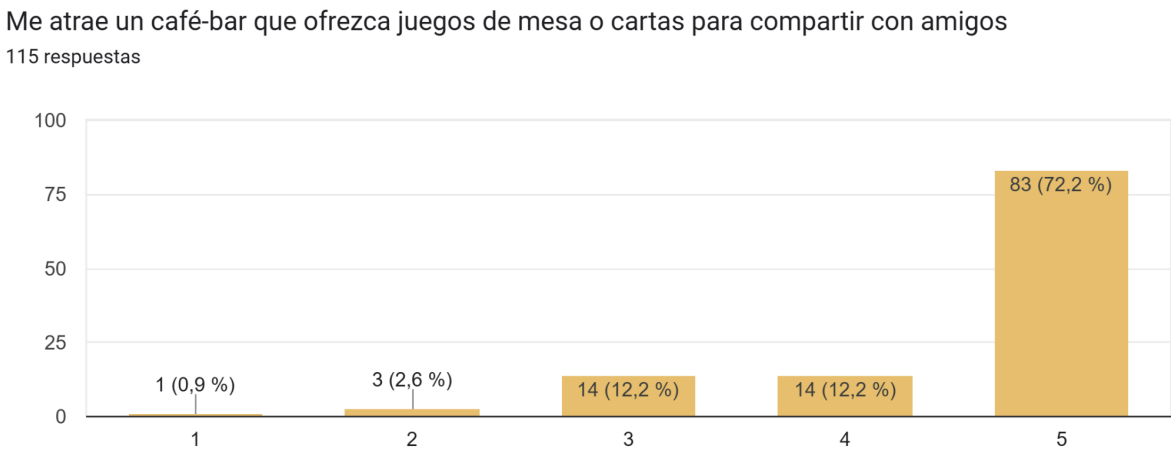
Estas respuestas orientan el diseño de la programación de actividades y la estrategia de entretenimiento del establecimiento, consolidando a Inketud Bar como un espacio recreativo moderno y participativo. La implementación de estas dinámicas

contribuirá a fortalecer la diferenciación del negocio y su posicionamiento dentro del mercado local.

C. **Me atrae un café-bar que ofrezca juegos de mesa o cartas para compartir con amigos**

Al observar el gráfico n° 4, se determina que el 72% de los encuestados manifestó interés en que el establecimiento incorpore juegos de mesa, cartas o trivias como parte de su propuesta de entretenimiento. Este resultado refuerza la estrategia de entretenimiento híbrido planteada para Inketud Bar, la cual combina elementos analógicos y digitales con el objetivo de ampliar las posibilidades de interacción entre los clientes.

Gráfico N.° 4: Interés por juegos de mesas o cartas



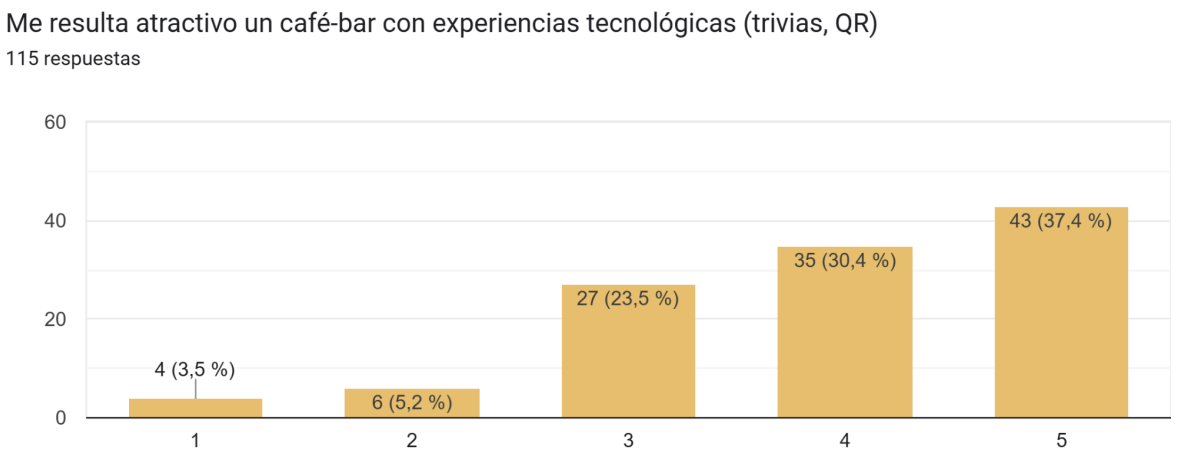
Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

La inclusión de juegos tradicionales favorece la construcción de una experiencia social compartida y promueve una mayor permanencia dentro del local, lo cual puede repercutir positivamente en el consumo promedio por cliente.

D. <u>Me resulta atractivo un café-bar con experiencias tecnológicas (trivias, QR)</u>

Un total de 78 encuestados (67,8%) manifestó interés en la incorporación de experiencias tecnológicas dentro del establecimiento, tales como pedidos mediante códigos QR, juegos digitales, trivias interactivas u otras dinámicas basadas en tecnología.

Gráfico N.°5: Intereses tecnológicos



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

Este resultado, observado en el gráfico n° 5, refuerza la relevancia del componente tecnológico dentro del concepto de negocio de Inketud Bar, el cual se orienta a ofrecer una experiencia diferenciada que combina gastronomía con interacción digital. Asimismo, evidencia que el uso de herramientas tecnológicas contribuye a reforzar la percepción de modernidad e innovación del establecimiento.

Desde una perspectiva operativa, este hallazgo implica la necesidad de incorporar soluciones digitales dentro del funcionamiento del bar, así como capacitar al personal para su correcta implementación. A su vez, este componente debe ser comunicado estratégicamente como parte del valor innovador de la marca.

E. <u>Me interesa un café-bar que ofrezca café de especialidad y gastronomía creativa</u>

Más del 90% de los encuestados manifestó un alto interés en que el establecimiento ofrezca café de especialidad acompañado de propuestas gastronómicas creativas (no tradicionales, como comidas internacionales), lo cual constituye uno de los pilares conceptuales de Inketud Bar.

Este resultado valida la pertinencia del modelo de negocio y su posicionamiento estratégico basado en la diferenciación por innovación y experiencia gastronómica. Asimismo, evidencia un nivel elevado de aceptación del concepto propuesto, reduciendo la incertidumbre asociada al lanzamiento del emprendimiento y confirmando la existencia de una oportunidad de mercado para este tipo de propuesta en la región.

F. <u>Valoro la posibilidad de crear arte propio y llevarlo como souvenir</u>

Más de la mitad de los encuestados (59,1%) manifestó interés en participar en actividades creativas que les permitan producir su propio arte o llevarse un souvenir generado durante su visita.

Este resultado respalda la incorporación de espacios y dinámicas orientadas a la creatividad dentro del establecimiento, fortaleciendo la experiencia emocional del cliente y promoviendo la co-creación de valor entre el usuario y la marca. Asimismo, este tipo de actividades puede contribuir a ampliar la visibilidad del negocio mediante la difusión espontánea en redes sociales.

G. <u>Me gustaría un lugar con ambiente instagrameable y decoración interactiva</u>

Un total de 59 encuestados (51,3%) valoró positivamente la posibilidad de que el bar posea un ambiente visualmente atractivo, con decoración interactiva y elementos estéticos que favorezcan la generación de contenido para redes sociales.

Este resultado incide directamente en el diseño conceptual del espacio, priorizando aspectos como la iluminación, la ambientación temática y la incorporación de elementos visuales distintivos. Además, este tipo de características contribuye a potenciar la promoción del establecimiento en plataformas digitales, particularmente en redes sociales como Instagram, donde la experiencia visual adquiere un rol central en la difusión de nuevos espacios gastronómicos.

H. <u>Considero positivo que el bar tenga eventos temáticos o trivias entre mesas</u>

El 61,7% de los participantes expresó interés en la realización de eventos temáticos o trivias entre mesas, actividades que promueven la interacción social entre los clientes y fortalecen el carácter participativo del establecimiento.

Este resultado indica la planificación de una agenda periódica de actividades recreativas dentro del bar, integrando dinámicas grupales que estimulen la participación y contribuyan a generar una comunidad en torno al espacio. Asimismo, este tipo de propuestas incide en la disposición del espacio físico, el cual deberá facilitar la socialización sin comprometer la comodidad de los asistentes.

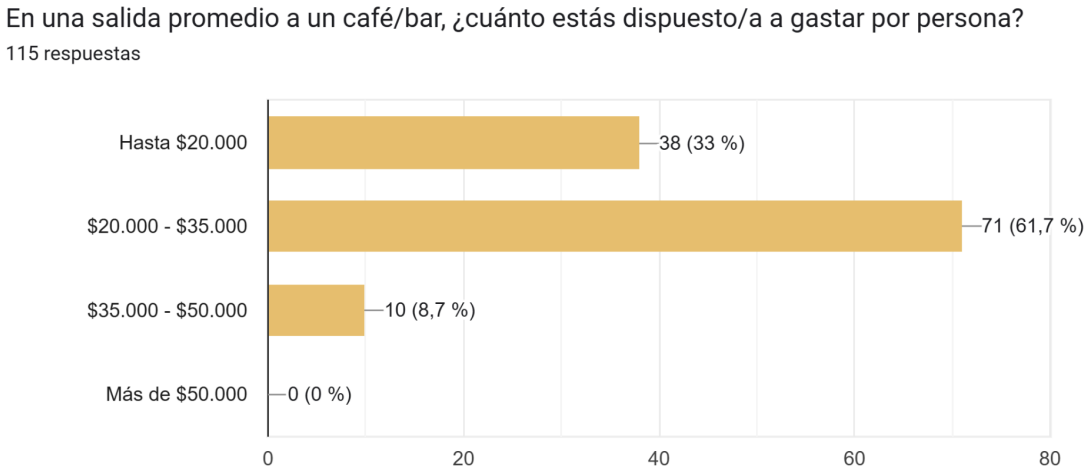
4.5.2.5. Sensibilidad al precio y disposición a pagar

La evaluación de la sensibilidad al precio y la disposición a pagar permite analizar el comportamiento del consumidor frente a variables económicas, identificando rangos de gasto, percepción de valor y atractivo de distintas promociones. Esta información resulta fundamental para la definición de estrategias de precios y para evaluar la accesibilidad de la propuesta en función del poder adquisitivo del mercado objetivo.

A. <u>En una salida promedio a un café/bar, ¿cuánto estás dispuesto a gastar?</u>

El 61,7% de los encuestados indicó una disposición de gasto ubicada en el rango medio, lo que evidencia una sensibilidad moderada al precio. Este resultado sugiere que los consumidores valoran un equilibrio entre el costo y la calidad de la experiencia ofrecida.

Gráfico N.° 6: Disposición a gasto



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

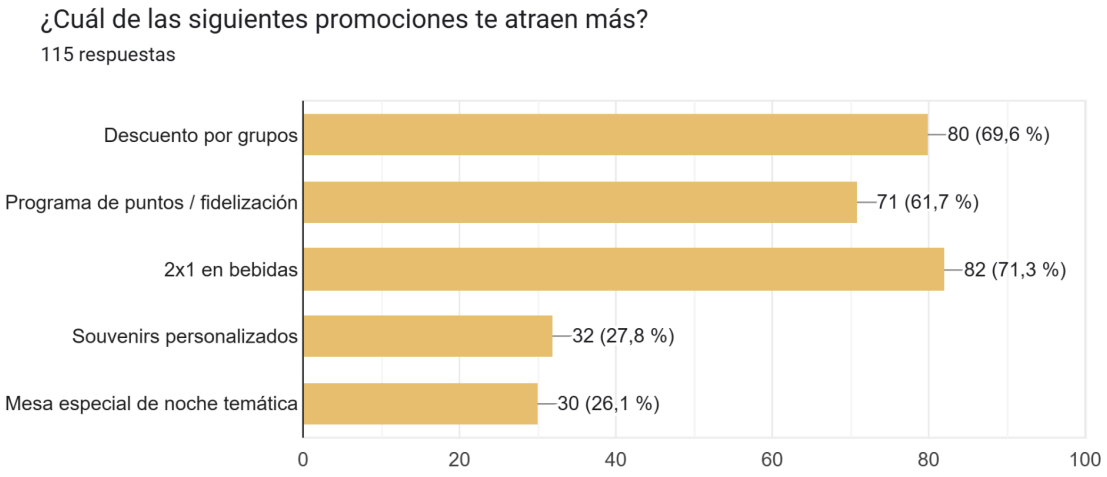
Este hallazgo resulta relevante para la definición de la estrategia de precios del emprendimiento. En este sentido, Inketud Bar deberá implementar una política de precios competitiva que mantenga coherencia entre el valor percibido por el cliente y la calidad de los productos y servicios ofrecidos. De este modo, como se observa en el gráfico n° 6, el

precio no se percibe únicamente como un costo, sino como parte de una experiencia gastronómica y recreativa diferencial.

B. ¿Cuál de las siguientes promociones te atraen más?

Las promociones más valoradas por los participantes fueron los descuentos para grupos, los programas de fidelización y las promociones tipo 2x1 en bebidas, opciones seleccionadas por una proporción significativa de los encuestados.

Gráfico N.° 7: Promociones publicitarias



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

Estos resultados, detallados en el gráfico n° 7, permiten orientar la estrategia comercial del establecimiento hacia acciones promocionales que incentiven la asistencia grupal y la repetición de visitas. Asimismo, la implementación de beneficios asociados al consumo o a la participación en actividades recreativas puede contribuir a fortalecer la fidelización del cliente y a mantener un flujo constante de asistentes.

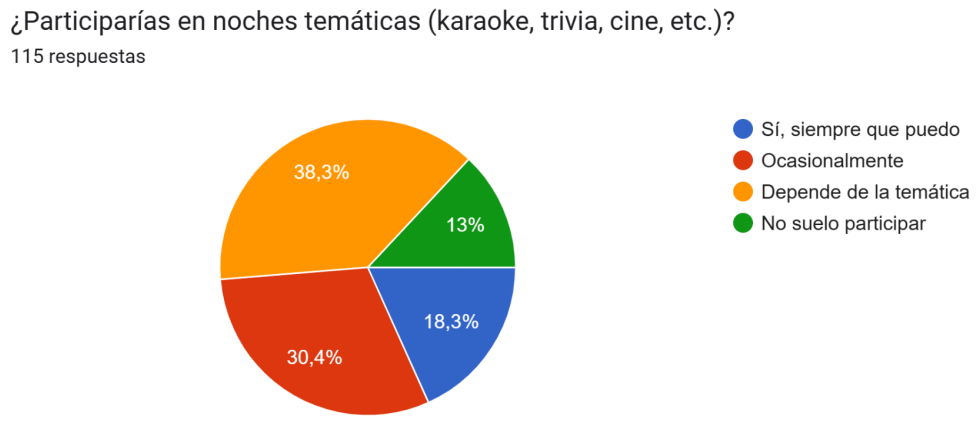
4.5.2.6. Comportamiento social y fidelización

Esta dimensión analiza la predisposición del consumidor a participar en actividades grupales, eventos temáticos y dinámicas de interacción, así como los factores que incentivan la repetición de visita. El estudio del comportamiento social permite comprender el potencial del establecimiento como espacio de encuentro y comunidad, así como su capacidad para generar fidelización en el tiempo.

A. ¿Participarías en noches temáticas (karaoke, trivia, cine, etc.)?

Al visualizar el gráfico n° 8, se demuestra que el 38,3% de los encuestados señaló que su participación en este tipo de eventos dependería de la temática propuesta, lo que evidencia una sensibilidad hacia la originalidad y la variedad de las actividades ofrecidas.

Gráfico N.° 8: Interés de participación



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

Este resultado sugiere la importancia de desarrollar una programación dinámica de eventos, que incorpore distintas temáticas y propuestas recreativas. En este sentido, la planificación de un calendario rotativo de actividades permitirá mantener el interés del público y fomentar visitas recurrentes al establecimiento.

B. ¿Qué actividades te motivarían más a regresar?

En relación con los factores que incentivarían el regreso de los clientes, el 86,1% de los encuestados manifestó preferencia por eventos especiales, tales como noches de karaoke, trivias, cine o música en vivo. Asimismo, el 67% señaló interés por nuevas trivias o juegos temáticos, el 65,2% por descuentos o programas de puntos canjeables y aproximadamente el 60% por experiencias tecnológicas o creativas.

Estos resultados evidencian una clara preferencia por experiencias sociales, participativas y novedosas, lo que confirma el atractivo de la propuesta experiencial de Inketud Bar. La alta valoración de los eventos especiales indica que la interacción y la originalidad constituyen factores determinantes en la decisión de regresar, reforzando la importancia de mantener una programación constante de actividades recreativas.

C. Si eligieras este espacio para reunirte con amigos o divertirte, ¿qué actividades te atraerían más?

Las actividades de ocio más destacadas fueron las trivias, los juegos, la música en vivo y las proyecciones de cine o eventos deportivos. Además, algunos encuestados mencionaron otras propuestas complementarias como transmisiones de fútbol, mesas de pool, presencia de streamers, espacios pet-friendly, juegos competitivos y demostraciones artísticas.

Estos resultados indican la necesidad de incorporar una programación cultural y recreativa constante, fortaleciendo la identidad del bar como un espacio multifuncional y participativo. De esta manera, se incrementa la permanencia de los clientes en el

establecimiento y se favorece la fidelización, impactando positivamente en la rentabilidad del negocio

4.5.2.7. Intención de compra

El análisis de la intención de compra tiene como objetivo evaluar la probabilidad de asistencia al establecimiento y la frecuencia potencial de visita ante la implementación del proyecto. Esta dimensión constituye uno de los principales indicadores de viabilidad comercial, ya que permite estimar el nivel de aceptación real del emprendimiento por parte del mercado objetivo.

A. ¿Con qué frecuencia visitarías un lugar como Inketud si estuviera en tu zona?

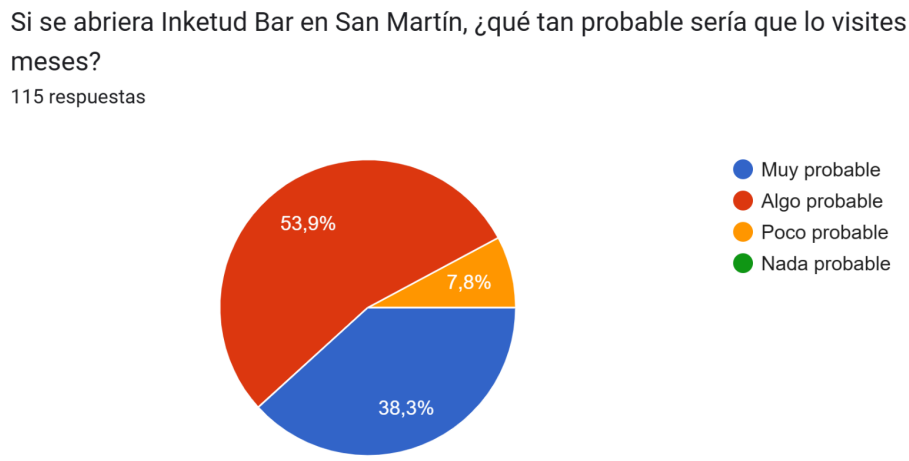
En cuanto a la frecuencia con la que los encuestados visitarían un establecimiento como Inketud Bar, la mayoría indicó una asistencia estimada entre una vez cada quince días y una vez al mes, mientras que un porcentaje menor manifestó que lo visitaría con mayor frecuencia.

Este patrón sugiere la existencia de una demanda periódica que podría sostenerse a lo largo del tiempo, especialmente si el establecimiento logra mantener una propuesta atractiva y dinámica que motive la repetición de la visita.

B. Si se abriera Inketud Bar en San Martín, ¿qué tan probable sería que lo visites en los primeros 3 meses?

El gráfico n° 9 permite identificar que el 53,9% de los encuestados indicó una disposición moderada a visitar el establecimiento durante sus primeros meses de funcionamiento, mientras que el 38,3% manifestó una alta probabilidad de asistencia.

Gráfico N.° 9: Apertura de Inketud Bar



Fuente: Elaboración propia en base a encuestas realizadas (2026).

Los resultados obtenidos de las encuestas evidencian una aceptación favorable del concepto de negocio, ya que más del 90% de los participantes presenta al menos una predisposición potencial hacia la visita. No obstante, también resaltan la importancia de implementar estrategias efectivas de comunicación y marketing, orientadas a transformar el interés inicial en visitas reales al establecimiento.

En este sentido, las acciones promocionales, la presencia activa en redes sociales y la difusión de eventos o actividades especiales serán elementos clave para captar la atención del público durante la etapa de lanzamiento del emprendimiento.

4.5.2.8. Canales de descubrimiento y marketing

Esta categoría examina los medios a través de los cuales los consumidores descubren nuevos establecimientos gastronómicos, con especial énfasis en el uso de redes sociales y plataformas digitales. El análisis de estos canales resulta clave para la definición de estrategias de comunicación, posicionamiento y captación de clientes en el entorno competitivo actual.

A. ¿Qué red social usas más para descubrir nuevos lugares o promociones?

Las redes sociales más utilizadas por los encuestados para descubrir nuevos espacios gastronómicos son Instagram, TikTok y Facebook, destacándose particularmente las dos primeras como los principales canales de interacción y búsqueda de recomendaciones.

Este resultado resulta fundamental para la definición de la estrategia de comunicación y marketing digital del emprendimiento. En este sentido, Inketud Bar deberá priorizar su presencia en plataformas visuales como Instagram y TikTok, mediante la generación de contenido audiovisual atractivo que refleje la experiencia del establecimiento.

Asimismo, la utilización de campañas en redes sociales, promociones digitales y colaboraciones con creadores de contenido o influencers locales puede contribuir a fortalecer la visibilidad del negocio y su posicionamiento dentro del mercado regional.

4.5.3. Conclusión del análisis del mercado

El análisis de mercado realizado permitió identificar las principales características del público objetivo, sus hábitos de consumo y las preferencias vinculadas a las experiencias gastronómicas en la ciudad de San Martín, Mendoza. A partir de la información obtenida mediante encuestas a 115 participantes, se reconocen patrones de comportamiento relevantes para evaluar la aceptación del concepto propuesto para Inketud Bar.

A partir de estos resultados, se realizó un proceso de segmentación del mercado considerando variables demográficas, psicográficas, conductuales y geográficas (ver Anexo 4). Este análisis permitió identificar como mercado objetivo principal a jóvenes adultos y

adultos jóvenes, socialmente activos, con afinidad por propuestas recreativas, tecnológicas y de interacción grupal, caracterizados por una baja a media sensibilidad al precio y una alta valoración de la experiencia y el entorno social.

En este sentido, el segmento identificado presenta un perfil orientado a la búsqueda de experiencias participativas, espacios de socialización y propuestas innovadoras, lo que resulta coherente con la propuesta de valor desarrollada por Inketud Bar.

Los resultados evidencian que el segmento predominante corresponde a jóvenes adultos de entre 18 y 34 años, residentes principalmente en San Martín y zonas aledañas, quienes presentan una participación activa en actividades de ocio social. Este grupo frecuenta bares y cafeterías como espacios de encuentro, concentrando su asistencia durante fines de semana y en horarios de tarde y noche, lo que permite identificar franjas clave para la operación del negocio.

En cuanto a las motivaciones de consumo, se destaca una clara preferencia por propuestas que integren gastronomía con experiencias recreativas, interacción social y elementos innovadores. Aspectos como juegos de mesa, dinámicas participativas, eventos temáticos y ambientes interactivos fueron altamente valorados, evidenciando una orientación del consumo hacia lo experiencial por sobre el modelo tradicional.

Estos resultados se alinean directamente con la propuesta de valor de Inketud Bar, basada en la integración de gastronomía, entretenimiento y tecnología. En este sentido, el proyecto se posiciona bajo una estrategia de diferenciación, orientada a ofrecer una experiencia integral que trasciende el consumo convencional y promueve la participación activa del cliente.

Por otra parte, se identifica una sensibilidad moderada al precio, lo que sugiere la necesidad de establecer una estrategia de precios equilibrada, acompañada de acciones comerciales como promociones grupales y programas de fidelización que incentiven la recurrencia. Asimismo, las redes sociales, especialmente Instagram y TikTok, se consolidan como los principales canales de descubrimiento, lo que refuerza la importancia de una estrategia de comunicación digital activa.

En términos generales, el estudio evidencia la existencia de una demanda potencial favorable hacia propuestas gastronómicas innovadoras y experienciales dentro del mercado local. Este contexto representa una oportunidad concreta para el desarrollo de modelos de negocio diferenciados.

En consecuencia, se concluye que el proyecto Inketud Bar presenta viabilidad comercial y estratégica, al encontrarse alineado con las tendencias de consumo del público objetivo y responder a una demanda insatisfecha en el mercado local. Esto posiciona al emprendimiento como una alternativa competitiva dentro del sector gastronómico - recreativo de la ciudad de San Martín, Mendoza.

4.6. Análisis competitivo

Dentro del análisis del microentorno, resulta fundamental identificar a los competidores del emprendimiento, entendidos como aquellos que compiten por el gasto y el tiempo de ocio del consumidor en contextos de consumo gastronómico y socialización.

En el caso de Inketud Bar, si bien la propuesta incorpora elementos diferenciales vinculados a la experiencia, la interacción y la tecnología, su actividad se inserta en el

sector gastronómico–recreativo. Por ello, se consideran tanto competidores directos como indirectos, en función del grado de similitud en la propuesta de valor.

A continuación, se analizan los principales tipos de competidores identificados en el mercado local.

4.6.1. Locales gastronómicos

También se identifican establecimientos gastronómicos orientados al consumo rápido, tales como Cachas, Pretextos, Fechorías, Sin Pecao y Delirante Sandwichería, los cuales constituyen competidores indirectos, en tanto compiten por el gasto fuera del hogar, aunque con una lógica de consumo distinta. Estos negocios se enfocan en la rapidez del servicio, la practicidad y el precio accesible, respondiendo a una necesidad funcional de alimentación más que a una experiencia recreativa.

En términos de precios, se ubican en un nivel bajo a medio, favoreciendo un consumo frecuente. Sin embargo, su capacidad de competir con una propuesta experiencial es limitada, dado que el valor se centra en el producto y no en la vivencia.

La experiencia de consumo es breve, utilitaria y de baja permanencia, sin componentes de entretenimiento ni interacción social estructurada.

En este sentido, estos establecimientos representan una amenaza competitiva baja, ya que si bien compiten por el gasto fuera del hogar, no lo hacen en el plano experiencial donde se posiciona Inketud. No obstante, en caso de que evolucionen hacia formatos de mayor permanencia o incorporen elementos recreativos, su nivel de competencia podría incrementarse.

4.6.2. Bares y espacios gastronómico–recreativos

Dentro del mercado local también se identifican establecimientos que combinan gastronomía, bebidas y socialización, tales como Convoy Beer Park, La Taberna y La Chacra Bar & Eventos. Estos locales constituyen los competidores más cercanos a Inketud, dado que operan en el mismo espacio de consumo recreativo, especialmente en horarios nocturnos, con una lógica de permanencia prolongada y consumo grupal.

Su propuesta de valor se centra en la combinación de comida, bebida, música y ambiente social, configurando un formato de entretenimiento tradicional. Sin embargo, no incorporan de manera sistemática dinámicas lúdicas ni tecnologías interactivas.

En términos de precios, se posicionan en un nivel medio a medio–alto, compitiendo de manera directa por el presupuesto recreativo del consumidor.

Desde la perspectiva de la experiencia, ofrecen una vivencia social y sensorial, pero con una participación del cliente principalmente pasiva, centrada en el consumo y la interacción espontánea, lo que los diferencia del enfoque interactivo de Inketud.

En este sentido, estos establecimientos representan una amenaza competitiva moderada a alta, ya que compiten directamente por el tiempo de ocio y el gasto recreativo del mismo segmento de clientes. No obstante, su capacidad de sustitución es parcial, debido a la ausencia de una propuesta estructurada basada en la interacción, el juego y la tecnología. En caso de incorporar estos elementos, su nivel de competencia podría intensificarse en el futuro.

4.6.3. Productos sustitutos

Además de los competidores del sector gastronómico, resulta necesario considerar la existencia de productos sustitutos, entendidos como aquellas alternativas que satisfacen la misma necesidad de ocio y socialización mediante propuestas diferentes.

En este contexto, se identifican establecimientos de entretenimiento nocturno como Petra y Guantánamo, los cuales ofrecen experiencias centradas en la música, el baile y la socialización masiva. Estos espacios compiten directamente por el uso del tiempo libre nocturno y por el gasto en entretenimiento, aunque no pertenecen al mismo sector gastronómico.

Asimismo, se identifican otras alternativas de sustitución, como el entretenimiento en el hogar (plataformas de streaming, videojuegos, reuniones sociales), que presentan ventajas en términos de costo y comodidad, especialmente en contextos de restricción económica.

Desde una perspectiva estratégica, los productos sustitutos representan una amenaza moderada, ya que si bien satisfacen la misma necesidad general, no logran replicar la experiencia social, interactiva y presencial que propone Inketud.

La diferenciación basada en la experiencia, la interacción y la tecnología permite reducir el impacto de estos sustitutos, posicionando al emprendimiento como una alternativa innovadora dentro del mercado.

4.6.5. Conclusión del análisis competitivo

El análisis de los competidores del sector gastronómico y recreativo permite identificar un entorno caracterizado por la presencia de múltiples establecimientos que compiten por el consumo fuera del hogar, aunque con propuestas de valor mayormente tradicionales y niveles limitados de diferenciación.

En particular, los bares y espacios gastronómicos – recreativos constituyen los competidores más cercanos, ya que comparten el mismo momento de consumo, el público objetivo y la lógica de socialización. Sin embargo, su propuesta continúa centrada principalmente en la gastronomía, la ambientación y el consumo pasivo, con escasa incorporación de dinámicas interactivas o recursos tecnológicos integrados a la experiencia.

Asimismo, la presencia de productos sustitutos, tales como boliches, espacios de entretenimiento nocturno y alternativas de ocio en el hogar, amplía el nivel de competencia al incorporar opciones que disputan el tiempo libre y el gasto recreativo del consumidor. No obstante, estas alternativas priorizan el espectáculo, la masividad o la comodidad, sin ofrecer experiencias participativas estructuradas.

En este contexto, se evidencia que la presión competitiva no se define únicamente por la similitud del producto ofrecido, sino por la capacidad de captar experiencias de ocio y socialización. Esta dinámica posiciona a la diferenciación como un factor estratégico central dentro del sector.

En consecuencia, Inketud Bar se inserta en un mercado donde existe una oferta amplia de alternativas recreativas y gastronómicas, pero donde se identifican oportunidades concretas para el desarrollo de propuestas innovadoras orientadas a la experiencia activa

del consumidor. La ausencia de establecimientos que integren de manera estructurada gastronomía, entretenimiento interactivo y tecnología permite posicionar al emprendimiento como una propuesta diferenciada dentro del mercado local.

Asimismo, el análisis evidencia un vacío competitivo relevante, dado que ningún competidor desarrolla un modelo centrado en la combinación simultánea de interacción social, dinámicas lúdicas y tecnología aplicada a la experiencia gastronómica. Esta situación fortalece el potencial de posicionamiento estratégico del proyecto y reduce la existencia de competencia directa en su categoría específica.

Por ende, el análisis realizado sugiere que la estrategia competitiva del proyecto deberá centrarse en una diferenciación sostenida, fortaleciendo la propuesta experiencial como principal ventaja competitiva frente a formatos tradicionales. En términos generales, el entorno competitivo puede considerarse moderadamente favorable, ya que presenta niveles de competencia relevantes, aunque también oportunidades claras para el posicionamiento de un modelo innovador y diferenciado.

4.7. Conclusión del análisis interno

El análisis integral del entorno permitió identificar las principales variables externas que condicionan el desarrollo del proyecto Inketud Bar, tanto desde una perspectiva macro como microeconómica. En términos generales, el entorno presenta un carácter moderadamente favorable, en el que coexisten oportunidades significativas con restricciones que requieren una adecuada gestión estratégica.

En el plano macroeconómico, se destacan condiciones favorables vinculadas a las dimensiones socioculturales y tecnológicas, evidenciadas en la presencia de un público

joven-adulto con hábitos orientados a la socialización, el consumo de experiencias y el uso intensivo de plataformas digitales. Estos factores se alinean directamente con la propuesta de valor del emprendimiento. No obstante, variables económicas y legales introducen limitaciones relevantes, particularmente en relación con la sensibilidad al precio, la inflación y las exigencias regulatorias, impactando en la estructura de costos y en la complejidad operativa del negocio.

Por su parte, el análisis del microentorno evidencia una alta aceptación potencial del mercado hacia propuestas experienciales, junto con una estructura competitiva caracterizada por la predominancia de formatos tradicionales y una limitada presencia de competidores directos con propuestas similares. Sin embargo, la existencia de competencia indirecta y productos sustitutos genera presión sobre el uso del tiempo libre y el gasto recreativo del consumidor, lo que refuerza la necesidad de una estrategia de posicionamiento clara y sostenida.

En este contexto, la diferenciación basada en la integración de gastronomía, entretenimiento e interacción tecnológica se configura como el principal eje estratégico del proyecto, permitiendo no solo responder a las tendencias del mercado, sino también construir una propuesta de valor distintiva frente a la oferta existente.

En consecuencia, el entorno analizado no sólo valida la existencia de una oportunidad de mercado, sino que también establece las condiciones bajo las cuales el emprendimiento deberá desarrollarse, destacando la importancia de una gestión estratégica orientada a sostener la innovación, fortalecer el posicionamiento y adaptarse a las dinámicas del contexto. De este modo, se concluye que el proyecto presenta condiciones favorables para su viabilidad comercial, siempre que logre capitalizar sus ventajas competitivas y gestionar de manera eficiente las restricciones del entorno.

Capítulo 5: Formulación De Las Estrategias De Negocios

La estrategia se define como el conjunto de decisiones y acciones organizacionales que orientan a la empresa hacia el logro de sus objetivos en un entorno dinámico y competitivo. En este sentido, según Ocaña (2016, p. 381), “la estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector”.

A partir de ello, la empresa debe desarrollar una propuesta de valor que resulte única, superior o diferenciada para los clientes, de modo tal que sea percibida como distinta frente a la competencia. Esta condición constituye la base para la generación de una ventaja competitiva sostenible, reconocible por el mercado y capaz de sostener el posicionamiento de la organización en el sector (Ocaña, 2016).

La formulación estratégica de una empresa se realiza en cinco niveles jerárquicos debiendo mantener coherencia entre sí. Siendo

- Estrategia competitiva o de negocio
- Estrategia de posicionamiento
- Estrategia de crecimiento
- Estrategia organizacional
- Estrategia funcional

Esta secuencia estratégica es esencial para todas las empresas que se encuentran en marcha. Pero en este caso en particular, Inketud Bar, al ser una empresa que no se

encuentra en marcha, no es posible realizar los 5 niveles estratégicos por completo. De este modo, se desarrollarán únicamente la estrategia de negocio y las estrategias funcionales.

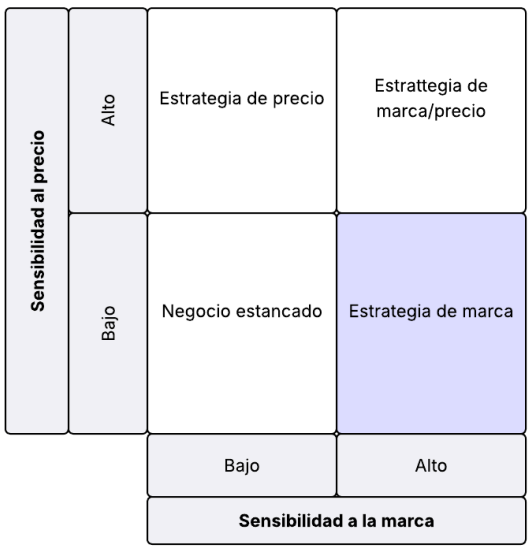
5.1.1. Estrategia Competitiva

En función del análisis interno y externo desarrollado, Inketud Bar adopta una estrategia competitiva basada en la marca, según la clasificación propuesta por Ocaña (2016). Esta estrategia se sustenta en la generación de valor a partir de la diferenciación percibida por el cliente.

En el gráfico 2 se muestra que este tipo de estrategia se orienta a segmentos de clientes con baja sensibilidad al precio y alta sensibilidad a la marca, donde el valor percibido no se limita al producto ofrecido, sino que se construye a partir de atributos simbólicos, experienciales y sociales.

En este sentido, la propuesta de valor de Inketud Bar se sustenta en la generación de una experiencia integral que combina gastronomía, tecnología y entretenimiento, configurando un espacio de interacción social que trasciende el consumo tradicional.

Figura 2: Estrategia de Negocio



Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2016)

De este modo, la marca no se reduce a un identificador comercial, sino que actúa como un elemento central en la construcción de valor, sintetizando la identidad del negocio y las características diferenciales de la experiencia ofrecida.

El modelo se dirige principalmente a un público joven adulto, socialmente activo y con interés en propuestas innovadoras, cuya decisión de consumo se encuentra influenciada en mayor medida por la experiencia y el valor simbólico

que por el precio. En este contexto, la disposición a pagar se encuentra condicionada por la percepción de diferenciación, lo que permite reducir la competencia basada exclusivamente en costos.

Dado que el valor es determinado por el mercado, lo que permite reducir la competencia basada exclusivamente en costos, dado que el valor es determinado por el mercado y se construye principalmente a partir de la percepción del cliente.

A diferencia de los establecimientos gastronómicos tradicionales de la zona, que compiten principalmente a través del precio o la variedad de productos, Inketud Bar se posiciona como un espacio de ocio interactivo, donde la gastronomía funciona como complemento de una experiencia social más amplia. Esta orientación permite desplazar el eje competitivo hacia la marca y la experiencia, generando un posicionamiento distintivo en la mente del consumidor.

Asimismo, la estrategia de marca se sustenta en la coherencia entre los distintos elementos del modelo de negocio, incluyendo la ambientación del espacio, las actividades lúdicas, la integración tecnológica y la interacción con el cliente. Esta consistencia en los puntos de contacto refuerza la identidad del establecimiento y contribuye a la construcción de una experiencia homogénea y reconocible.

Desde una perspectiva estratégica, esta configuración genera una ventaja competitiva basada en la dificultad de imitación, al configurarse como un sistema integrado de actividades interrelacionadas, ya que la propuesta no depende de un único atributo aislado, sino de la articulación de múltiples actividades dentro de la cadena de valor. En consecuencia, replicar el modelo implicaría no solo incorporar elementos tecnológicos o recreativos, sino reproducir la totalidad del sistema de experiencias que da sentido a la marca.

En este marco, la estrategia de marca no solo busca generar reconocimiento, sino también construir un vínculo emocional con el cliente, fomentando su participación activa y su identificación con el espacio. Esto permite avanzar hacia la conformación de una

comunidad en torno a la marca, donde la experiencia compartida actúa como principal mecanismo de fidelización.

En conclusión, Inketud Bar adopta una estrategia competitiva de marca, sustentada en una propuesta de valor diferenciada y orientada a la experiencia, lo que le permite consolidar un posicionamiento distintivo y sostener una ventaja competitiva en el mercado local. De este modo, la empresa no compite únicamente por lo que ofrece, sino por cómo es percibida por el cliente.

5.1.2. Estrategia De Marketing

En función del análisis del mercado objetivo y de la propuesta de valor desarrollada, Inketud Bar adopta una estrategia de marketing diferenciada especializada en el cliente.

Figura 3: Estrategias de Marketing



Fuente: Elaboración propia en base a Ocaña (2016)

Esta elección estratégica se encuentra respaldada por lo expuesto en el gráfico N.º 3, el cual evidencia que, cuando una empresa se dirige a múltiples segmentos manteniendo una línea de producto o una propuesta de valor central, resulta adecuado adoptar un enfoque de marketing diferenciado especializado en el cliente.

En este sentido, Inketud Bar logra atender diversas necesidades a partir de una misma base de valor, manteniendo la consistencia de su propuesta. Esta estrategia reconoce la existencia de múltiples segmentos, lo que permite diseñar una oferta adaptable a distintos perfiles de consumo. Si bien sus necesidades presentan particularidades, comparten una base común vinculada a la búsqueda de experiencias sociales y recreativas. De este modo, la estrategia no se limita a segmentar el mercado, sino que busca influir en la forma en que los clientes perciben y valoran la propuesta.

No obstante, a diferencia de un enfoque de diferenciación estricta basado en el desarrollo de productos completamente distintos para cada segmento, el modelo de negocio propone una oferta central unificada, sustentada en la experiencia integral del cliente. Sobre esta base, se introducen adaptaciones según los distintos contextos de consumo, permitiendo responder a diversas situaciones sin perder coherencia en la propuesta de valor.

De este modo, la empresa combina una propuesta común con un grado adecuado de flexibilidad operativa, lo que resulta especialmente relevante en un emprendimiento de escala local, donde la eficiencia en la gestión de recursos debe coexistir con la capacidad de adaptación.

Asimismo, la estrategia de marketing se complementa con un fuerte desarrollo de la marca como principal herramienta de diferenciación. En este sentido, la marca sintetiza los atributos experienciales, sociales y simbólicos del negocio, contribuyendo a reducir la sensibilidad al precio y a fortalecer el posicionamiento competitivo de la empresa en el mercado local, al consolidar una propuesta de valor claramente diferenciada en la mente del consumidor.

5.2. Estrategias Funcionales

De acuerdo con Ocaña (2016), la estrategia funcional corresponde al nivel operativo de la dirección estratégica y se ocupa de cómo ejecutar las estrategias competitivas, organizacionales y de crecimiento en cada una de las áreas funcionales de la empresa. El autor señala que la formulación estratégica debe traducirse en acciones concretas que permitan implementar las decisiones adoptadas en los niveles superiores.

En este sentido, cada área funcional (marketing, recursos humanos, finanzas, operaciones, entre otras) cumple un rol fundamental para garantizar la coherencia y efectividad de la estrategia general. Las estrategias funcionales deben ser consistentes con la identidad, cultura y objetivos organizacionales, asegurando que la propuesta de valor se materialice en la experiencia del cliente y en la eficiencia de los procesos internos.

En el marco del modelo de Ocaña (2016), Inketud Bar desarrolla un conjunto de estrategias funcionales orientadas a consolidar su viabilidad comercial y estratégica. Estas estrategias se estructuran en cinco áreas clave:

5.2.1. Estrategia De Marketing

Objetivo del Marketing:

- Posicionar a Inketud Bar como un referente en experiencias café-tecnológicas en Mendoza, promoviendo el vínculo emocional y la participación activa del público.
- Generar visibilidad y atraer nuevos clientes mediante acciones de comunicación digital y propuestas innovadoras que despierten el interés del público objetivo.
- Fomentar la recurrencia de los clientes a través de experiencias participativas y programas de recompensas que fortalezcan el vínculo con la marca.

- Desarrollar una comunidad activa en torno al establecimiento, promoviendo la participación, la interacción social y el sentido de pertenencia.

En primer lugar, se adopta una estrategia de marketing experiencial, mediante la cual el establecimiento busca diferenciarse de los bares tradicionales a través de la creación de un entorno dinámico, participativo y social. La propuesta se centra en ofrecer un espacio donde el consumo gastronómico se complementa con actividades lúdicas como juegos de mesa, cartas, pool y dinámicas grupales.

La ambientación del espacio, con una identidad moderna y elementos nostálgicos, refuerza esta experiencia, generando un entorno atractivo que incentiva la permanencia del cliente. En este sentido, el negocio no solo ofrece productos, sino vivencias que estimulan la interacción social y la repetición de la visita.

Por otra parte, se adopta el modelo de las 4C, orientado al cliente, como marco para el desarrollo de las estrategias de marketing. Este enfoque permite traducir la propuesta de valor en decisiones concretas vinculadas al cliente, el costo, la conveniencia y la comunicación. A nivel general, el modelo se orienta a la generación de una experiencia integral centrada en el cliente, con una propuesta accesible, canales de interacción simples y una comunicación basada en la participación activa. El desarrollo detallado de estas dimensiones se presenta en el Anexo 3.

A. Estrategia de marketing diferencial

La identidad visual y conceptual del establecimiento, desarrollada en coherencia con la propuesta de valor, refuerza esta estrategia de diferenciación. La combinación de elementos modernos con aspectos lúdicos y tecnológicos contribuye a construir una experiencia alineada con las expectativas del público objetivo, fortaleciendo su posicionamiento. Para mayor detalle ver Anexo 2.

Como acciones concretas, se implementarán:

- Organización de torneos y competencias recreativas entre clientes.
- Desarrollo de actividades temáticas, como noches de juegos y eventos especiales.
- Diseño de espacios orientados a la interacción grupal y la socialización.
- Integración de elementos visuales y ambientales alineados con la identidad del establecimiento.
- Implementación de acciones de marketing digital y comunicación interactiva mediante redes sociales y plataformas digitales.

B. Estrategia de marketing digital

En segundo lugar, se implementa una estrategia de marketing digital orientada a generar visibilidad, atraer nuevos clientes y fortalecer el vínculo con la comunidad.

A través de redes sociales como Instagram, TikTok y Facebook, se difundirá contenido que refleje la experiencia del establecimiento, incluyendo actividades, eventos y el ambiente del lugar. La comunicación se plantea de manera bidireccional, fomentando la participación activa del cliente. Las principales acciones incluyen:

- Publicación de contenido audiovisual vinculado a eventos, actividades y experiencias del establecimiento.
- Desarrollo de un calendario editorial con publicaciones periódicas en redes sociales.
- Implementación de dinámicas participativas mediante encuestas, comentarios e interacción con usuarios.
- Difusión digital de eventos, promociones y actividades especiales.
- Implementación de campañas publicitarias segmentadas a nivel local mediante herramientas como Meta Ads y Google Ads.

C. Estrategia de fidelización

Por otra parte, se establece una estrategia de fidelización orientada a incentivar la recurrencia y fortalecer la relación con los clientes. Se implementará un programa de recompensas denominado “Café XP”, mediante el cual los clientes acumulan puntos a través de su consumo y participación en actividades, que luego pueden ser canjeados por beneficios.

Entre las principales acciones se destacan:

- Implementación de un sistema de puntos por consumo y participación en actividades.
- Otorgamiento de beneficios exclusivos para clientes frecuentes.
- Desarrollo de promociones grupales y descuentos especiales.
- Implementación de rankings, competencias y premios vinculados a torneos y actividades recreativas.

Esta estrategia busca generar un sentido de pertenencia y comunidad, transformando a los clientes en participantes activos del espacio.

D. Estrategia de comunidad y eventos

Finalmente, se adopta una estrategia basada en el desarrollo de la comunidad, donde los eventos y actividades constituyen el principal motor de atracción.

Se organizarán noches temáticas, torneos, encuentros sociales y actividades especiales que permitan mantener una oferta dinámica y en constante renovación. Asimismo, se promoverán alianzas estratégicas con instituciones educativas y deportivas locales, pudiendo incluir organizaciones como el Centro Universitario del Este, el IES N.º

9-001 General José de San Martín y distintos clubes deportivos y recreativos de la región. Estas acciones favorecerán la integración entre clientes habituales y nuevos visitantes, fortaleciendo el posicionamiento del bar como un espacio de encuentro, participación e interacción social.

Asimismo, se promoverán alianzas estratégicas con instituciones educativas, clubes deportivos y organizaciones culturales locales, con el objetivo de ampliar el alcance del establecimiento, desarrollar actividades conjuntas y fortalecer la vinculación con distintos segmentos del público objetivo. Estas alianzas permitirán generar eventos colaborativos, promociones especiales y espacios de participación comunitaria que incrementen la visibilidad y el posicionamiento del emprendimiento en el ámbito local.

Entre las principales acciones se incluyen:

- Organización de torneos interinstitucionales y encuentros temáticos.
- Beneficios y promociones para estudiantes, grupos deportivos y comunidades asociadas.
- Realización de eventos colaborativos con instituciones educativas y clubes locales.
- Actividades recreativas orientadas a la integración social y participación grupal.
- Difusión conjunta de eventos mediante redes sociales y canales institucionales.
- Implementación de noches especiales destinadas a comunidades específicas (universitarios, clubes, grupos recreativos, etc.).

E. Implementación operativa del marketing

Las estrategias mencionadas se materializan a través de un conjunto de acciones operativas que permiten su ejecución efectiva.

En cuanto a los canales de comunicación, se utilizarán tanto medios digitales como presenciales, incluyendo redes sociales, sitio web, WhatsApp Business y presencia en plataformas de geolocalización. Estos canales permitirán gestionar reservas, difundir eventos y mantener el contacto directo con los clientes.

Asimismo, se desarrollará un calendario editorial mensual que organizará la publicación de contenidos, incluyendo trivias, eventos, contenido interactivo y material audiovisual, asegurando la consistencia comunicacional.

En relación con las campañas publicitarias, se implementarán acciones de branding, promoción de eventos y difusión del menú, utilizando herramientas de segmentación para alcanzar al público objetivo de manera eficiente.

Finalmente, la estrategia de contenidos se orientará a generar engagement, combinando entretenimiento, información y participación, con el objetivo de fortalecer la identidad de la marca y fomentar la interacción con la comunidad.

5.2.2. Estrategia De Operaciones

Objetivos del Plan de Operaciones

- Definir los procesos necesarios para la producción gastronómica y la gestión de experiencias interactivas.
- Establecer estándares de calidad que aseguren un servicio eficiente y homogéneo.
- Determinar los recursos humanos, físicos y tecnológicos requeridos para la operación.
- Optimizar el uso de insumos y tiempos, reduciendo costos operativos.
- Integrar la tecnología como un elemento clave dentro de la propuesta de valor.

El área de producción tiene como objetivo estratégico garantizar una oferta eficiente, estandarizada y de calidad, que acompañe la experiencia del cliente sin generar demoras ni complejidades operativas. En este sentido, la producción se concibe como un componente complementario que debe integrarse de manera fluida con la propuesta de valor centrada en el entretenimiento y la interacción social.

En primer lugar, se plantea la estandarización del menú, orientada a simplificar la operación y asegurar la consistencia de los productos. Para ello, se define una carta acotada, con opciones de rápida preparación, junto con recetas y porciones estandarizadas.

En segundo lugar, se prioriza la eficiencia en los tiempos de servicio, mediante la optimización de los procesos productivos y la coordinación entre cocina y salón, con el fin de minimizar demoras y evitar interrupciones en la experiencia del cliente.

Asimismo, se promueve la integración entre la oferta gastronómica y la experiencia, priorizando productos de consumo práctico durante las actividades recreativas y contemplando la adaptación del menú en función de eventos y temáticas específicas.

Por otra parte, se implementan mecanismos de control de calidad e insumos, basados en la selección de proveedores confiables, la gestión eficiente del stock y la supervisión de los procesos bajo condiciones adecuadas de higiene y seguridad.

En relación con lo expuesto, los procesos productivos asociados tanto a la gastronomía como a las experiencias interactivas han sido diseñados de manera estandarizada, con el objetivo de asegurar la eficiencia operativa, la calidad del servicio y la integración con la propuesta de valor del emprendimiento.

Estos procesos abarcan desde la gestión de insumos y la preparación de productos hasta la ejecución de las experiencias tecnológicas y lúdicas ofrecidas al cliente. A fin de no sobrecargar el desarrollo del presente capítulo, el detalle completo de los flujos operativos se presenta en el anexo 5, donde se describen de manera sistemática cada una de las etapas involucradas.

Finalmente, se incorpora una innovación gastronómica controlada, mediante propuestas temáticas en momentos específicos, que permiten renovar la oferta sin afectar la eficiencia operativa.

5.2.3. Estrategias Tecnológicas

Objetivos del Área de Tecnología:

- Mejorar la experiencia del cliente mediante herramientas digitales interactivas.
- Optimizar los procesos operativos y reducir tiempos de servicio.
- Integrar la tecnología como elemento diferenciador del negocio.
- Facilitar la toma de decisiones a partir del uso de datos.
- Garantizar una implementación tecnológica alineada con la propuesta de valor.

En primer lugar, se integra la tecnología al entretenimiento, incorporando juegos interactivos, trivias en tiempo real y dinámicas participativas que fomenten la interacción entre los clientes. De este modo, la tecnología actúa como un facilitador de experiencias y no solo como una herramienta operativa.

Asimismo, se centraliza digitalmente el servicio, utilizando las tablets como un punto único de acceso a pedidos, promociones, eventos y actividades, lo que permite una experiencia más fluida e intuitiva y mejora la coordinación interna.

Por otra parte, se promueve el uso de datos para la toma de decisiones, a partir de la información generada por los dispositivos, como preferencias de consumo y niveles de participación. Esto facilita la adaptación de la oferta y la mejora continua del servicio.

Finalmente, la tecnología se implementa como un facilitador de la experiencia, evitando desplazar el componente social del negocio y potenciando la interacción entre los clientes.

5.2.4. Estrategias De Recursos Humanos

Objetivos del Área de Recursos Humanos:

- Desarrollar un equipo alineado con la identidad y propuesta de valor del café-bar.
- Garantizar un alto nivel de calidad en la atención y en la experiencia del cliente.
- Fomentar la capacitación continua y el desarrollo de competencias del personal.
- Promover un ambiente laboral colaborativo, participativo y orientado al cliente.
- Incrementar la motivación y el compromiso del equipo de trabajo.

La estrategia de recursos humanos se centra en posicionar al personal como un elemento diferenciador del negocio, cuyo rol trasciende la atención tradicional y se orienta a la generación de experiencias.

En primer lugar, se plantea la formación del personal como facilitadores de experiencia, ampliando su función dentro del servicio. En este sentido, el equipo será capacitado no sólo en atención al cliente, sino también en dinámicas de juegos, actividades recreativas y uso de herramientas tecnológicas, lo que le permitirá interactuar activamente con los clientes y fomentar su participación.

En segundo lugar, se establece un proceso de capacitación continua, orientado a mantener actualizado al personal en los distintos aspectos del negocio, incluyendo herramientas tecnológicas, dinámicas de interacción y mejoras en el servicio. Asimismo, se realizarán evaluaciones periódicas que permitan medir el desempeño y asegurar la calidad de la experiencia.

Por otra parte, se promueve una cultura organizacional orientada a la experiencia, basada en la colaboración, la participación y el compromiso con el cliente. En este marco, se fomenta el trabajo en equipo y la comunicación interna, generando un ambiente laboral positivo donde los empleados se identifiquen con la marca y transmitan sus valores en cada interacción.

Finalmente, se implementa un sistema de incentivos y motivación, orientado a reconocer el desempeño y fortalecer el compromiso del personal. Para ello, se incorporan mecanismos de reconocimiento y beneficios vinculados al cumplimiento de objetivos y a la participación en actividades del establecimiento.

5.2.5. Estrategias De Administración

El área de administración tiene como objetivo estratégico asegurar la sostenibilidad económica del café-bar mediante una gestión eficiente de los recursos, alineada con la propuesta de valor centrada en la experiencia del cliente. En este sentido, la función administrativa no se limita al control financiero, sino que cumple un rol clave en la asignación estratégica de recursos para sostener la calidad del servicio y la diferenciación del modelo de negocio.

En primer lugar, se implementa un sistema de control de costos orientado a optimizar el uso de los recursos sin afectar los elementos centrales de la experiencia, como la ambientación, las actividades recreativas y la tecnología. Este control incluye el seguimiento de insumos, gastos generales y la evaluación periódica de la estructura de costos.

En segundo lugar, se desarrolla una estructura de ingresos diversificada, que complementa la venta de alimentos y bebidas con eventos temáticos, actividades recreativas y servicios experienciales, reduciendo la dependencia de una única fuente de ingresos.

Asimismo, se adopta una política de precios basada en el valor percibido por el cliente, buscando equilibrar accesibilidad y rentabilidad. Se establecen precios competitivos en productos base y valores diferenciados en experiencias, junto con promociones orientadas al consumo grupal.

Por otra parte, se implementa un sistema de seguimiento financiero que permite monitorear ingresos, egresos, flujo de caja y rentabilidad, facilitando la toma de decisiones y asegurando la viabilidad del negocio.

Complementariamente, se incorporan herramientas de gestión administrativa, como software específico, planillas digitales y sistemas de punto de venta (POS), que optimizan el control de operaciones y la gestión de la información.

Finalmente, se establecen políticas administrativas que orientan el funcionamiento organizacional, incluyendo lineamientos para la gestión financiera, el control de proveedores, la administración de recursos humanos y la seguridad de la información.

En conjunto, estas estrategias permiten garantizar el funcionamiento del café-bar y consolidar una gestión eficiente, alineada con la creación de valor y la propuesta diferencial del negocio.

Conclusiones finales

La presente investigación tuvo como objetivo desarrollar y analizar un modelo de negocio gastronómico experiencial con integración tecnológica para la ciudad de San Martín, Mendoza, evaluando su viabilidad comercial y estratégica dentro del contexto local.

A partir del desarrollo teórico, el análisis del entorno, el estudio de mercado, las estrategias diseñadas y los distintos análisis realizados, es posible concluir que el proyecto presenta fundamentos sólidos que respaldan su implementación y posicionamiento dentro del sector gastronómico y recreativo.

En términos comerciales, los resultados obtenidos mediante las encuestas evidencian un nivel significativo de aceptación e interés por parte del público objetivo hacia propuestas que integren gastronomía, entretenimiento e interacción social. Asimismo, se identificó una predisposición favorable hacia experiencias innovadoras y participativas, lo que permite sostener que existe una oportunidad concreta para el desarrollo de este tipo de emprendimientos en la zona analizada.

Desde la perspectiva estratégica, el proyecto demuestra coherencia entre su propuesta de valor, la configuración de su cadena de valor y las estrategias funcionales definidas. La combinación de gastronomía, actividades recreativas, dinámicas grupales y herramientas tecnológicas permite construir una propuesta diferenciada frente a los formatos tradicionales presentes en el mercado gastronómico local.

En este sentido, el análisis de diferenciación realizado evidencia que las principales fortalezas del modelo se vinculan con la capacidad de generar experiencias memorables,

fomentar la interacción social, desarrollar una comunidad en torno al establecimiento y construir una identidad propia dentro del mercado gastronómico local. La integración de elementos lúdicos y tecnológicos no solo fortalece el posicionamiento del emprendimiento, sino que también incrementa el valor percibido por los clientes y dificulta la imitación por parte de competidores tradicionales. Asimismo, la articulación eficiente entre las distintas actividades del modelo contribuye a sostener la coherencia de la experiencia ofrecida y fortalecer la propuesta de valor del negocio.

Asimismo, el proyecto se adapta a tendencias actuales de consumo orientadas hacia la búsqueda de experiencias, participación activa y espacios de socialización. Esto permite posicionar a Inketud Bar no únicamente como un establecimiento gastronómico, sino como un espacio recreativo y experiencial capaz de generar valor emocional, sentido de pertenencia y una identidad de marca asociada a la innovación, la participación y la socialización.

Del mismo modo, el análisis interno y externo realizado permitió identificar factores relevantes vinculados tanto a la estructura y organización del emprendimiento como al entorno competitivo local. A partir de ello, se formularon estrategias orientadas al marketing, la fidelización, la gestión operativa, la construcción de comunidad y la organización interna del negocio, buscando garantizar coherencia entre la propuesta de valor y la ejecución del modelo. En este sentido, la planificación estratégica desarrollada evidencia una articulación integral entre las distintas áreas funcionales del emprendimiento, fortaleciendo la viabilidad general del proyecto.

En consecuencia, los resultados obtenidos permiten dar respuesta a la problemática planteada y cumplir con los objetivos propuestos en la investigación, confirmando la hipótesis general de que el modelo de negocio diseñado resulta comercial y

estratégicamente viable dentro del contexto analizado. No obstante, la sostenibilidad del proyecto dependerá de la capacidad de adaptación frente a los cambios en las preferencias del consumidor, así como de la correcta ejecución de las estrategias operativas, comerciales y comunicacionales planteadas.

Finalmente, el presente trabajo no solo aporta un análisis de viabilidad para el desarrollo del emprendimiento, sino también una referencia conceptual y estratégica para futuros proyectos gastronómicos innovadores dentro del ámbito local. A futuro, se recomienda complementar esta investigación con estudios financieros más específicos y con evaluaciones posteriores a la implementación real del proyecto, a fin de validar empíricamente los resultados obtenidos.

Referencias Bibliográficas

- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Deusto.
- Ocaña, H. R. (2016). *Dirección estratégica de los negocios: Teoría y práctica*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Editorial Dunken.
- Chiavenato, Idalberto. (2011). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A
- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.ª ed.). Pearson.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Porter, M. E. (2008). *Estrategia competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Ruizalba, J. L. (2013). La gestión de la experiencia del cliente: Un enfoque desde el marketing de servicios. *Harvard Deusto Business Research*, 2(1), 67–78.
- Porter, M. E. (1991). Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. Editorial Rei Argentina.
- Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R., & Nacke, L. (2011). From game design elements to gamefulness: Defining “gamification”. En Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference (pp. 9–15). ACM.

Anexos

Anexo 1

Modelo de encuesta

Encuesta

Buenos días/tardes/noches.

Estoy realizando una encuesta como parte de mi ***tesis de grado***, cuyo objetivo es conocer los hábitos, intereses y opiniones de las personas sobre la apertura de un ***nuevo café-bar en San Martín, que combine café de especialidad, gastronomía creativa, juegos y experiencias interactivas.***

Me gustaría hacerle algunas preguntas sobre sus hábitos y preferencias, considerando de gran importancia su opinión. Sus respuestas serán ***anónimas*** y se utilizarán únicamente con fines académicos. La encuesta no le tomará más de ***5 minutos*** y su participación será de gran ayuda para el desarrollo del proyecto.

Muchas gracias por su colaboración.

* Indica que la pregunta es obligatoria

Datos personales

1. ¿Qué edad tienes?

   Marca solo un óvalo.

   - ◯ 18 - 24 años
   - ◯ 25 - 34 años
   - ◯ 35 - 44 años
   - ◯ 45 - 54 años
   - ◯ 55 años o más

2. ¿Cuál es tu género?

Marca solo un óvalo.

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo

3. ¿Cuál es tu ocupación principal?

Marca solo un óvalo.

- Estudiante
- Empleado/a
- Independiente
- Desempleado
- Otro: ___

4. ¿En qué localidad vivís actualmente?

Marca solo un óvalo.

- San Martín
- Junin
- Rivadavia
- Giagnoni
- Otro: ___

Hábitos y preferencias

5. ¿Con qué frecuencia visitas cafeterías o bares?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Varias veces por semana
- [ ] Una vez por semana
- [ ] 2 - 3 veces al mes
- [ ] Una vez al mes o menos

6. ¿Qué días preferís salir?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Lunes
- [ ] Martes
- [ ] Miércoles
- [ ] Jueves
- [ ] Viernes
- [ ] Sábado
- [ ] Domingo

7. ¿Cuál es el motivo principal que tienes para visitar cafeterías o bares?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Reunirte con amigos o pareja
- [ ] Estudiar o trabajar
- [ ] Probar nuevas experiencias
- [ ] Asistir a eventos o actividades temáticas
- [ ] Comer/tomar algo específico
- [ ] Ambiente relajado/diferente
- [ ] Otro: _____

8. ¿Qué tipo de ambiente te atre más en un bar?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Tranquilo y relajado
- [ ] Social e interactivo
- [ ] Festivo y animado
- [ ] Temático / creativo
- [ ] Otro: _____

Dinámicas y propuestas interactivas

9. ¿Te gustaría que un cafe - bar tenga dinámicas interactivas? *

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí
- ◯ No
- ◯ Tal vez

10. En caso que hayas respondido afirmativamente a la pregunta anterior: ¿Qué dinámicas te gustaría que tuviera ese café - bar?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Juegos
- [ ] Trivias
- [ ] Karaoke
- [ ] Tecnología Inmeversiva (como realidad virtual o realidad aumentada)
- [ ] Temáticas para fechas especiales
- [ ] Otro: _____

Propuesta gastronómicas

11. ¿Qué tipo de propuestas gastronómicas te generan más interés?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Comida tradicional (pizzas, lomos, hamburguesas, picadas)
- [ ] Comida mexicana (tacos, nachos, burritos)
- [ ] Comida oriental (china, japonesa, hindú)
- [ ] Fusiones innovadoras (platos clásicos con un toque diferente)
- [ ] Opciones vegetarianas/veganas
- [ ] Otro: _____

Sensibilidad al precio y promociones

12. En una salida promedio a un café/bar, ¿cuánto estás dispuesto/a a gastar por persona?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Hasta $20.000
- [ ] $20.000 - $35.000
- [ ] $35.000 - $50.000
- [ ] Más de $50.000

13. ¿Cuál de las siguientes promociones te atraen más?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Descuento por grupos
- [ ] Programa de puntos / fidelización
- [ ] 2x1 en bebidas
- [ ] Souvenirs personalizados
- [ ] Mesa especial de noche temática

Interés en la propuesta de Inketud Bar

Evalua cada item del 1 = nada de interés al 5 = mucho interés, de acuerdo a tu nivel de interés o atracción

14. Me interesa un café-bar que ofrezca café de especialidad y gastronomía creativa (Por gastronomía creativa nos referimos a propuestas no tradicionales, como comida mexicana, oriental o fusiones innovadoras)

1 2 3 4 5

15. Me resulta atractivo un café-bar con experiencias tecnológicas (trivias, QR)

1 2 3 4 5

16. Valoro la posibilidad de crear arte propio y llevarlo como souvenir

1 2 3 4 5

17. Me gustaría un lugar con un ambiente instagrameable y decoración interactiva

1 2 3 4 5

18. Considero positivo que el bar tenga eventos temáticos o trivias entre mesas

1 2 3 4 5

19. Me interesa que el bar cuente con un programa de puntos, descuentos o beneficios por participación

1 2 3 4 5

20. Para mí es importante que el bar sea un espacio cómodo para estudiar, trabajar o reunirme

1 2 3 4 5

21. Me atrae un café-bar que ofrezca juegos de mesa o cartas para compartir con amigos

1 2 3 4 5

Intereses generales

22. ¿En qué momento del día preferirías visitarlo?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Mañana (8 a 12)
- [ ] Tarde (13 a 19)
- [ ] Noche (20 a 02)

23. Si se abriera Inketud Bar en San Martín, ¿qué tan probable sería que lo visites en los primeros 3 meses?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Muy probable
- ◯ Algo probable
- ◯ Poco probable
- ◯ Nada probable

24. ¿Con quién asistirías principalmente?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Amigos/as
- ☐ Tu pareja
- ☐ Familia
- ☐ Solo/a
- ☐ Compañeros/as de estudio o trabajo

25. ¿Con qué frecuencia visitarías un lugar como Inketud si estuviera en tu zona?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Una vez por semana
- ◯ Una vez cada 15 días
- ◯ Una vez al mes
- ◯ Solo ocasiones especiales

26. ¿Te interesan actividades tecnologicas/interactivas en bares (por ejemplo, trivias digitales, juegos de mesa, arte digital)?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, mucho
- ◯ Algo
- ◯ Poco
- ◯ Nada

Actividades y experiencia

27. Si eligieras este espacio para estudiar o trabajar, ¿qué aspectos valorarías más?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Buena conexión WiFi
- ☐ Ambiente tranquilo
- ☐ Enchufes disponibles
- ☐ Mesas cómodas
- ☐ Café y snacks accesibles
- ☐ Otro: _____

28. Si eligieras este espacio para reunirte con amigos o divertirte, ¿qué actividades te atraerían más?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Karaoke
- ☐ Trivias o juegos de preguntas
- ☐ Juegos de mesa/cartas
- ☐ Música en vivo
- ☐ Proyecciones de cine / deportes
- ☐ Otro: _____

29. ¿Participarías en noches temáticas (karaoke, trivia, cine, etc.)?

Marca solo un óvalo.

- ◯ Sí, siempre que puedo
- ◯ Ocasionalmente
- ◯ Depende de la temática
- ◯ No suelo participar

Música y ambiente

30. ¿Qué estilos de música preferís en un bar/café?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ Rock
- ☐ Pop
- ☐ K - pop
- ☐ Reggaeton
- ☐ Trap
- ☐ Jazz
- ☐ Otro: _____

31. ¿Qué te gustaría que el bar tenga en cuanto a música?

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ DJs
- ☐ Playlist seleccionada
- ☐ Bandas o música en vivo
- ☐ Artistas invitados locales
- ☐ No me interesa música diferenciada

32. ¿Qué temáticas o estilos te gustaría encontrar en un café-bar como este? (marca los que más te interesen)

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Música en vivo (rock, pop, folklore, acústico)
- [ ] Noches temáticas (karaoke, trivias, cine)
- [ ] Gastronomía internacional
- [ ] Juegos de mesa o cartas
- [ ] Espacios instagrameables / decoración original
- [ ] Otro: _____

33. ¿Qué actividades te motivarían más a regresar?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Nuevas trivias o juegos temáticos
- [ ] Eventos especiales (noches de karaoke, trivia, cine, música en vivo)
- [ ] Descuentos o programas de puntos canjeables
- [ ] Experiencias tecnológicas novedosas
- [ ] Experiencias interactivas (crear tu propio plato, catas, torneos de juegos)
- [ ] Otro: _____

Comunicación

34. ¿Qué red social usás más para descubrir nuevos lugares o promociones?

Selecciona todos los que correspondan.

- [ ] Instagram
- [ ] TikTok
- [ ] Facebook
- [ ] YouTube
- [ ] WhatsApp
- [ ] Otro: _____

Opinión final

35. ¿Qué te gustaría encontrar en un café-bar de este estilo en San Martín?

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google.

Google Formularios

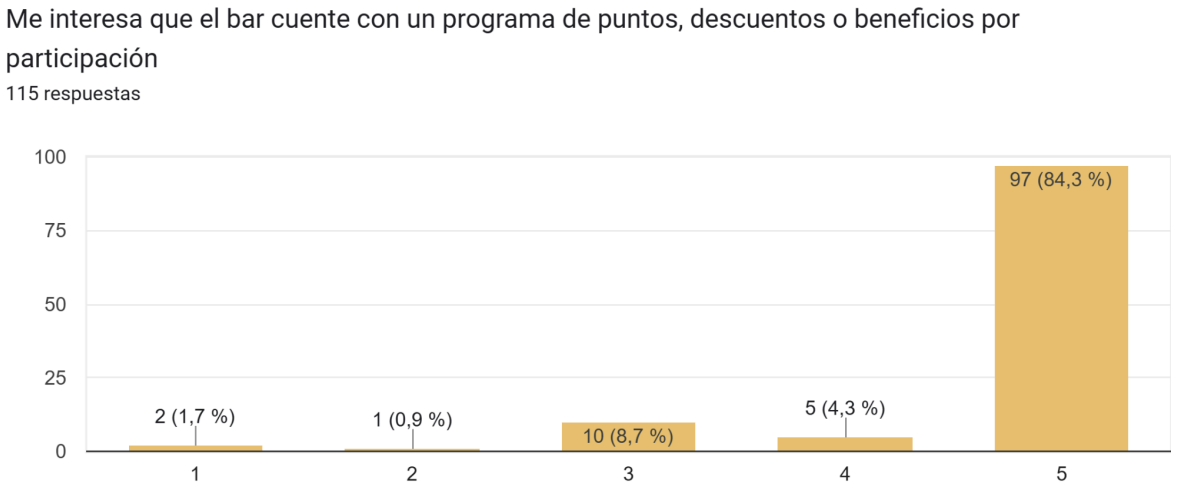
1. Respuestas obtenidas de preguntas complementarias

En el presente anexo se incluyen la totalidad de las preguntas utilizadas en el cuestionario aplicado, así como aquellas respuestas que no fueron incorporadas en el análisis principal del estudio.

Cabe destacar que, para el desarrollo del análisis de mercado, se seleccionaron únicamente aquellas variables consideradas más relevantes en función de los objetivos de la investigación, mientras que el resto de la información recolectada se presenta como material complementario.

- Me interesa que el bar cuente con un programa de puntos, descuentos o beneficios por participación

Figura A.1.: Interés en programas de recompensas y beneficios



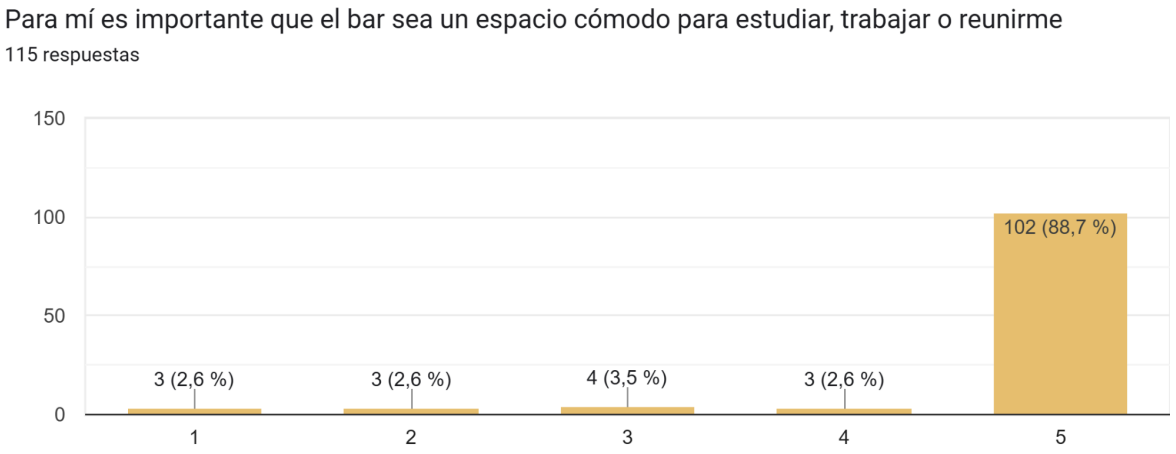
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

El 84% de los encuestados manifestó interés en que el establecimiento incorpore programas de puntos, descuentos o beneficios asociados a la participación en actividades como trivias, juegos o eventos temáticos.

- Para mí es importante que el bar sea un espacio cómodo para estudiar, trabajar o reunirme

Entre los encuestados que manifestaron interés en utilizar el establecimiento para estudiar o trabajar ocasionalmente, los aspectos más valorados fueron la disponibilidad de conexión WiFi y la existencia de enchufes para dispositivos electrónicos.

Figura A.2.: Comodidad del espacio

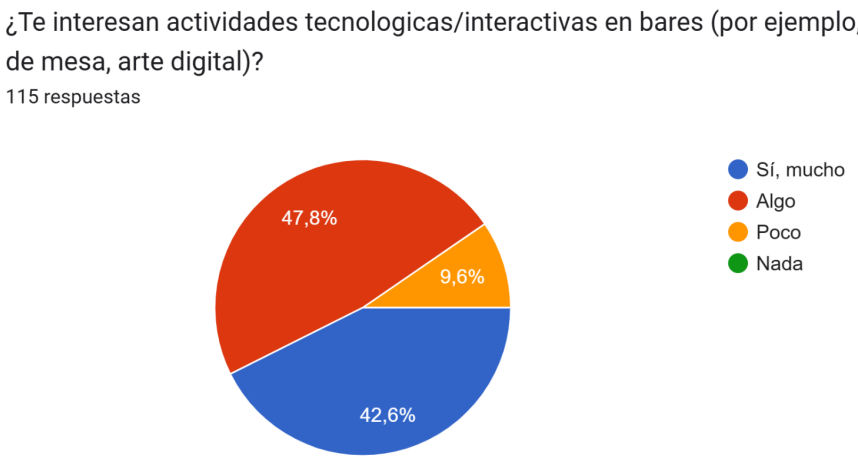


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

- ¿Te interesan actividades tecnológicas/interactivas en bares (por ejemplo, trivias digitales, juegos de mesa, arte digital)?

De los 115 encuestados, el 42,8% manifestó estar interesado en actividades tecnológicas/interactivas en bares, mientras que un 47,8% indicó un interés moderado. Por su parte, solo el 9,6% expresó poco interés en este tipo de propuestas. En conjunto, los resultados evidencian una alta aceptación potencial hacia este tipo de actividades dentro del público objetivo.

Figura A.3.: Interés en actividades tecnológicas.

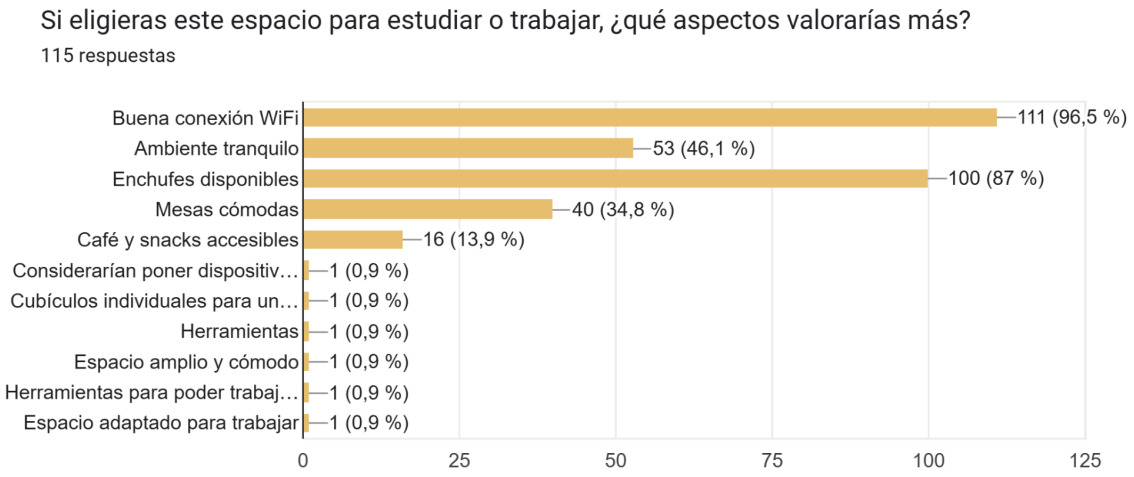


Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

- Si eligieras este espacio para estudiar o trabajar, ¿qué aspectos valorarías más?

Los factores más valorados para quienes utilizarían el bar como espacio de trabajo o estudio son la disponibilidad de WiFi y la existencia de enchufes. Esto genera un alto impacto en la infraestructura y el equipamiento del local, promoviendo la instalación de zonas funcionales que atiendan las necesidades de estudiantes y profesionales. Asimismo, abre una oportunidad estratégica para atraer un segmento adicional de mercado: el del coworking informal y el consumo durante jornadas laborales o académicas

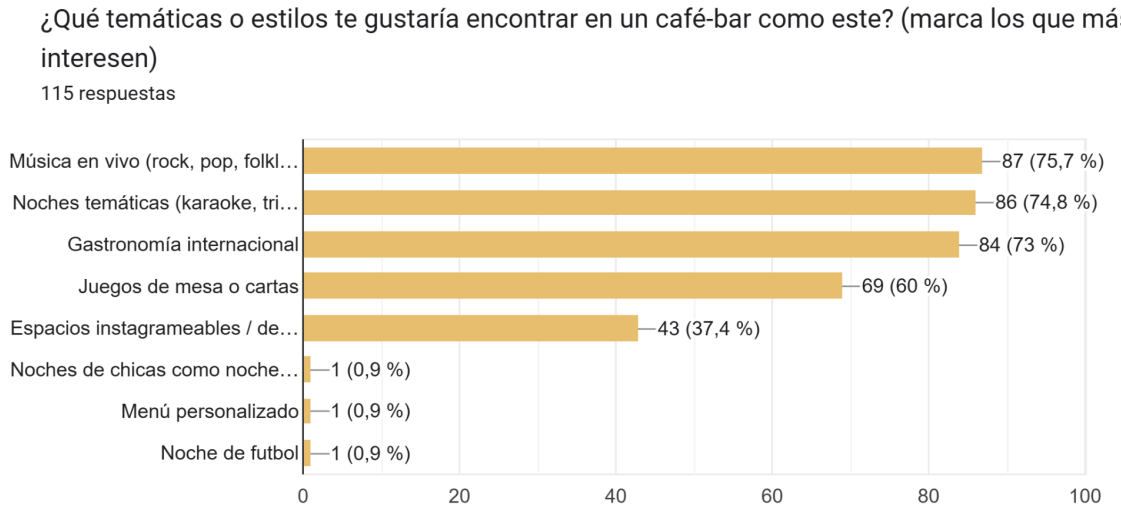
Figura A.4.: Valoración del ambiente



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

- ¿Qué temáticas o estilos te gustaría encontrar en un café-bar como este?

Figura A.5.: Estilos más apreciados



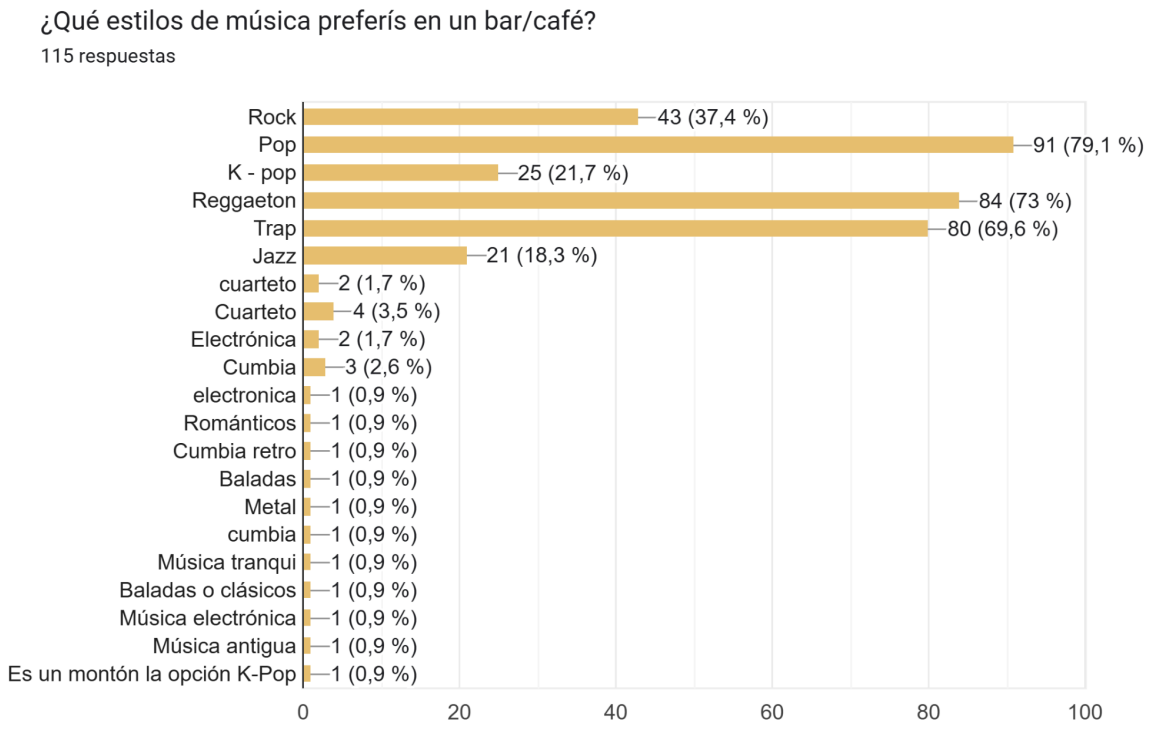
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

Las temáticas con mayor aceptación fueron las de música en vivo, gastronomía internacional, noches temáticas y juegos de mesa, elementos que coinciden con los ejes

conceptuales del proyecto. Este resultado reafirma la coherencia entre la propuesta de valor de Inketud Bar y las expectativas del público objetivo, evidenciando que la orientación experiencial, social y cultural del establecimiento responde a la demanda identificada en el estudio de mercado.

- ¿Qué estilos de música preferís en un bar/café?

Figura A.6.: Estilo de música preferida



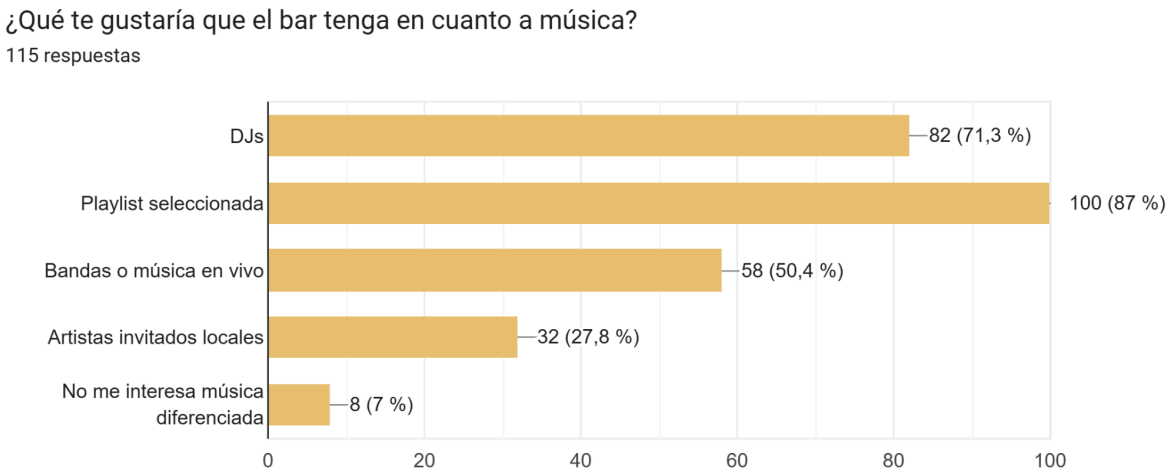
Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

Los géneros más elegidos fueron el pop, reggaetón y trap, seguidos por otros estilos contemporáneos. Estos resultados permiten identificar las preferencias musicales predominantes del público objetivo, lo cual constituye un insumo relevante para el diseño de la ambientación sonora del establecimiento.

- ¿Qué te gustaría que el bar tenga en cuanto a música?

En relación con la propuesta musical que los encuestados desearían encontrar en el establecimiento, nuevamente se destacan géneros como el pop, reggaetón y trap, los cuales coinciden con las tendencias musicales actuales del público joven-adulto.

Figura A.7.: Interés musical



Fuente: Elaboración propia con base en encuestas realizadas (2026).

- ¿Qué te gustaría encontrar en un café-bar de este estilo en San Martín?

Las respuestas abiertas de los participantes evidencian diversas expectativas respecto a la propuesta del establecimiento. No obstante, es posible identificar patrones recurrentes dentro de las opiniones expresadas.

Los lugares que existen son muy aburridos
Proyectarán los partidos de fútbol como lo hacían en el paseó de la patria?
Algo nuevo, innovador que no sea lo habitual
Es un montón pedir que vuelva Juegos 25
Autenticidad y que con los años no pierda su calidad y/o esencia de sus comienzos :)
Cómo artista independiente, me gustaría que nos den en lugar para cantar, pintar o decorar el establecimiento

Posibilidad de hacer torneos, ganar premios o vauches de descuentos en la cafetería atraería más gente

Torneos de trucos como en american pool o los juegos 25 de antes

Espacios para que mis hijos puedan entretenerse

Que sea divertido, buena música ambiente y comida rica

Que hayan eventos como noches de chicas con consumo gratis

Me encantaría

Buena atención, que sea diferente al resto

Si. También me gustaría poder ingresar con mascotas y que mis hijos prueben cosas nuevas

Algo nuevo en este pueblo

Entrar con mascotas al establecimiento, tener un día o un evento que se permita no hay ningún lugar donde te dejen entrar

Al fin algo nuevo y no la simple taza de café y la torta que dan en absolutamente todas las cafeterías que hay

Las trivias podrían ser personalizadas para q nos ayuden a estudiar

Espacios cómodos y privados para pasar con parejas la gente no sabe de privacidad

Primera vez que veo que un café deja que sus clientes interactúen con la decoración del establecimiento

Tener cargador de celulares o USB

Si se puede trabajar en ese lugar sería muy bueno incluso mejor si dan herramientas para los que trabajamos o tenemos reuniones en estos lugares

Espacios seguros y cómodos. Pasar tiempo con mi familia y amigos poder divertirnos cómodamente

Un espacio didáctico y variado

Has pensado en usar drones?...

Sería un golazo hacer algo así acá. La típica taza de café y pastel aburre

me encanta esta idea de negocio ojala la puedas llevar a cabo <3

Yo trabajo desde casa poder trabajar desde un bar así me encantaría probar

Hacer menu para eventos como halloween menú escalofriantes, en navidad menú familiar sería lo mejor que ha tenido sanma

Menú más variado, con nuevos sabores. Promos y descuentos más innovadoras que el típico café con tortas. Transmisión de música y pelis divertidas.

Café de especialidad y pastelería italiana. Gran variedad de tragos
Necesitamos algo nuevo en san Martin todo es aburrido

Anexo 2

1. ***Imagen de Marca***



Fuente: Elaboración propia.

La marca “Inketud Café” se construye a partir de una identidad visual que combina elementos representativos de la propuesta de valor del negocio. En el diseño del logotipo se integran símbolos asociados a la gastronomía, como el grano de café, junto con elementos vinculados a la creatividad y la innovación, representados por la pluma estilográfica y la descomposición en píxeles.

Esta composición busca transmitir la fusión entre lo tradicional y lo moderno, reflejando un espacio que no solo ofrece productos gastronómicos, sino también una experiencia social y tecnológica. La estética general del logotipo refuerza el carácter contemporáneo del establecimiento, alineándose con su enfoque innovador y orientado al entretenimiento.

Anexo 3

Marketing mix

El modelo de las 4C, propuesto por Lauterborn (1990), plantea un enfoque centrado en el cliente, sustituyendo el tradicional modelo de las 4P. Este enfoque considera las dimensiones de cliente, costo, conveniencia y comunicación como ejes para el diseño de estrategias de marketing.

En el caso de Inketud Bar, este modelo permite orientar las decisiones estratégicas en función de las necesidades y comportamientos del público objetivo.

A. Cliente

La primera dimensión del modelo de las 4C se centra en la comprensión profunda del cliente y sus necesidades. En este sentido, el público objetivo de Inketud Bar ha sido definido a partir del proceso de segmentación previamente desarrollado (ver Anexo X), identificándose perfiles con alta afinidad por experiencias sociales, recreativas y tecnológicas.

A partir de dicho análisis, se identifican cuatro ejes fundamentales que orientan el comportamiento del consumidor y sus expectativas frente a la propuesta del establecimiento:

- **Experiencia:** Los clientes no buscan únicamente consumir alimentos o bebidas, sino vivir una experiencia integral que combine entretenimiento, interacción y novedad. En este sentido, la incorporación de juegos de mesa, trivias digitales y dinámicas participativas responde a la necesidad de generar momentos memorables y diferenciados.
- **Ambiente:** El entorno físico constituye un factor clave en la decisión de consumo. Los clientes valoran espacios cómodos, estéticamente atractivos y con identidad

propia, donde la ambientación favorezca la socialización y el disfrute. Inketud Bar propone un diseño moderno con elementos distintivos que refuerzan su posicionamiento.

- **Accesibilidad:** La accesibilidad se vincula tanto con el precio como con la facilidad de acceso al servicio. Los consumidores priorizan propuestas con precios coherentes con el valor ofrecido, así como procesos simples de reserva y atención ágil.
- **Conectividad:** La presencia digital y la interacción en redes sociales forman parte esencial de la experiencia del cliente moderno. En este sentido, Inketud Bar promueve la participación activa mediante contenido compartible, trivias y comunicación constante, fortaleciendo el vínculo con su comunidad.

En conjunto, estos ejes reflejan que el cliente de Inketud Bar prioriza experiencias participativas, entornos atractivos, accesibilidad y conexión digital, aspectos que guían el diseño de la propuesta de valor y las decisiones estratégicas del negocio.

B. Costo para el cliente

En el modelo de las 4C, el concepto de precio se amplía hacia el costo total percibido por el cliente, el cual incluye no solo el valor monetario, sino también el tiempo, el esfuerzo y la experiencia asociada al consumo. En este sentido, Inketud Bar busca minimizar las barreras de acceso y maximizar el valor percibido de su propuesta.

El costo para el cliente se estructura en cuatro dimensiones principales. En primer lugar, el costo económico, vinculado a los precios de alimentos, bebidas y experiencias, se establece en niveles accesibles y coherentes con el mercado local. En segundo lugar, el costo temporal se reduce mediante procesos ágiles de atención y sistemas de reserva

simples. En tercer lugar, el esfuerzo cognitivo se minimiza a través del uso de tecnologías intuitivas, como tablets y códigos QR de fácil utilización. Finalmente, el valor experiencial cumple un rol central, ya que el cliente evalúa la relación entre el precio abonado y la calidad de la experiencia vivida.

En función de ello, la estrategia de Inketud Bar se orienta a lograr un equilibrio entre accesibilidad y diferenciación, incorporando promociones, beneficios grupales y acciones de fidelización que refuercen la percepción de valor.

C. Conveniencia

La conveniencia hace referencia a la facilidad con la que el cliente puede acceder al servicio y disfrutar de la experiencia. En el contexto actual, caracterizado por consumidores que valoran la inmediatez y la simplicidad, resulta fundamental reducir tanto las barreras físicas como digitales.

En el caso de Inketud Bar, la conveniencia se materializa en una ubicación estratégica dentro de la zona céntrica de San Martín, lo que facilita el acceso peatonal y la visibilidad del establecimiento. Asimismo, se implementan canales digitales de contacto y reserva que simplifican la interacción con el cliente.

Por otro lado, la experiencia dentro del local ha sido diseñada para ser fluida e intuitiva, mediante el uso de herramientas tecnológicas accesibles y una organización del espacio que favorece la circulación y la interacción. A ello se suman horarios amplios que permiten adaptarse a distintos momentos de consumo.

De este modo, la conveniencia se convierte en un factor clave para mejorar la experiencia general del cliente y fomentar su recurrencia.

D. Comunicación

En el enfoque de las 4C, la comunicación reemplaza el concepto tradicional de promoción, adoptando una lógica bidireccional basada en la interacción y el vínculo con el cliente. En este sentido, Inketud Bar no solo busca difundir su propuesta, sino también generar una comunidad activa en torno a la marca.

La estrategia de comunicación se apoya principalmente en canales digitales, donde se desarrollan contenidos visuales y dinámicos orientados a mostrar la experiencia del bar y fomentar la participación de los usuarios. A través de redes sociales, el establecimiento promueve la interacción constante, la generación de contenido compartible y la retroalimentación en tiempo real.

Asimismo, se incorporan herramientas como la gamificación digital, el uso de trivias y la comunicación personalizada mediante mensajería, lo que permite fortalecer el vínculo con los clientes y aumentar su nivel de involucramiento.

Complementariamente, la comunicación presencial también cumple un rol relevante, a través de la atención del personal y la generación de experiencias positivas durante la visita. En conjunto, la comunicación de Inketud Bar se orienta a construir relaciones duraderas con los clientes, promoviendo la fidelización y el sentido de pertenencia hacia la marca.

Anexo 4

Segmentación

El presente anexo desarrolla en profundidad el proceso de segmentación de mercado aplicado a Inketud Bar, con el objetivo de identificar y comprender los distintos perfiles de consumidores potenciales. Para ello, se utilizan criterios demográficos, psicográficos, conductuales y geográficos, siguiendo los lineamientos propuestos por Philip Kotler (2006) y Laura Fischer (2011).

A. Segmentación demográfica

Aquí se detalla la segmentación demográfica que es la división de los clientes de acuerdo a sus factores demográficos, como edad, género, tamaño familiar, ocupación, ingresos, educación, etc.

Criterio	Segmentos relevantes
Edad	Jóvenes adultos (18–30), adultos jóvenes (31–40)
Género	Todos los géneros
Ocupación	Estudiantes universitarios, freelancers, trabajadores creativos, empleados administrativos
Nivel socioeconómico	Medio y medio-alto
Educación	Secundaria completa, terciario/universitario en curso o terminado, emprendedores y empleados con afinidad por propuestas innovadoras

Ciclo de vida familiar	Solteros, parejas jóvenes, grupos de amigos y familias pequeñas que buscan espacios dinámicos.

Este análisis permite diseñar ofertas gastronómicas y de entretenimiento acordes a los gustos y posibilidades económicas del segmento identificado.

B. Segmentación psicográfica

Aquí se fragmenta el mercado o cliente de acuerdo a sus clases sociales, estilo de vida o personalidad relevantes.

Variable	Características
Personalidad	Sociables, innovadores, abiertos al cambio
Motivaciones	Recreación, pertenencia, autoexpresión
Estilo de vida	Creativos, gamers casuales, estudiantes, freelancers, artistas
Valores	Diversidad, creatividad, tecnología, conexión social
Intereses	Gastronomía, entretenimiento interactivo, actividades grupales

Este enfoque resulta clave, dado que Inketud Bar ofrece una experiencia que trasciende lo gastronómico, vinculándose con estilos de vida modernos.

C. **Segmentación conductual**

Dentro de esta segmentación, se separa a los clientes de acuerdo al comportamiento, conductas o acciones del cliente frente a un producto.

Variable	Características
Frecuencia de consumo	Recurrentes (1–2 veces por semana) o esporádicos (fines de semana / eventos)
Lealtad a la marca	Alta, si la experiencia es positiva
Uso del servicio	Consumo acompañado de actividades lúdicas
Sensibilidad al precio	Baja a media
Reacción a estímulos	Alta respuesta a redes sociales

Esta dimensión permite diseñar estrategias de retención y fidelización, asegurando que los clientes no solo visiten el bar, sino que se conviertan en embajadores de la marca.

D. Segmentación geográfica

En cuanto a este tipo de segmentación, se tiene en cuenta factores como la nacionalidades, estados, provincias, entre otras de los clientes, siempre contando que las operaciones de la empresa lleguen allí.

Variable	Alcance
País	Argentina

Provincia	Mendoza
Ciudad	San Martín y alrededores (Palmira, Junín, La Colonia)
Zonas	Centro, áreas comerciales, zonas residenciales

La aplicación de estos criterios de segmentación permite a Inketud Bar comprender en profundidad a su mercado objetivo y diseñar una propuesta de valor alineada con sus necesidades, comportamientos y preferencias. Este análisis constituye la base para el desarrollo de estrategias de marketing efectivas y coherentes con el perfil del consumidor.

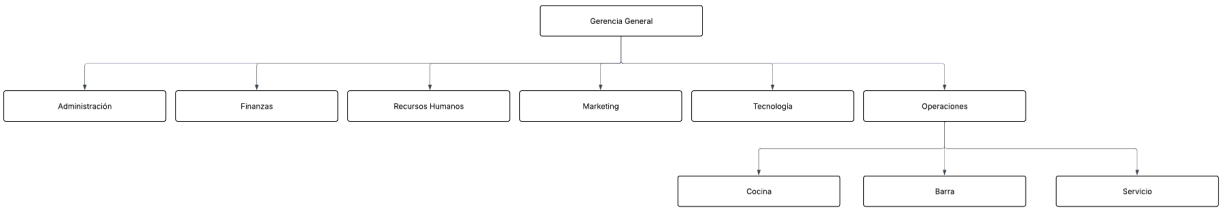
En conjunto, la segmentación realizada permite definir un mercado objetivo claramente delimitado, constituyendo la base para el diseño de la estrategia competitiva y de marketing del establecimiento.

Anexo 5

Organigrama

El presente organigrama representa la estructura organizacional proyectada de Inketud Bar, diseñada en función de su escala operativa y de su propuesta de valor centrada en la experiencia del cliente.

Gráfico 9: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en el gráfico n° 9, la estructura de Inketud Bar se organiza a partir de una Gerencia General, de la cual dependen las áreas funcionales de administración, finanzas, recursos humanos, marketing, tecnología y operaciones. Esta última concentra las actividades principales del servicio, incluyendo cocina, barra y atención al cliente.

La configuración responde a un modelo de estructura simple con criterios de flexibilidad operativa, permitiendo una coordinación eficiente entre las áreas y una rápida adaptación a las necesidades del entorno y del cliente.

Anexo 6

Procesos productivos

El proceso de producción en Inketud Bar es integral y combina dos ejes principales: la producción gastronómica y la producción de experiencias interactivas divididas en 3 partes, tazas personalizables, gamificación de actividades y mural proyectable.

Para ello, se usarán diagramas de flujo. Son representaciones gráficas del paso a paso de un proceso secuencial utilizando símbolos estandarizados y flechas para indicar el flujo de las actividades y las conexiones entre ellas.

1. ***Gastronomía***

Los productos que se ofrecen en Inketud son de preparación simple (café de especialidad, infusiones, repostería, snacks y bebidas frías). El proceso no requiere transformaciones complejas ni técnicas industriales, pero sigue controles básicos para asegurar la calidad y la higiene.

Menú operativo:

- Bebidas (Café; Jugos exprimidos; Infusiones diversas)
- Bebidas alcohólicas (Vino; Cervezas; Gin; Vodka)
- Platos principales (Lomo pizzas; Pizzas; Hamburguesas; Tacos)
- Snacks (Picadas; Croquetas)
- Postres (Cheesecake; Bizcochos; Tortas; Tartas)

Se presenta una síntesis del flujo operativo, dibujado en el gráfico n° 4, para explicar como es el flujo operativo que hay dentro de la empresa.

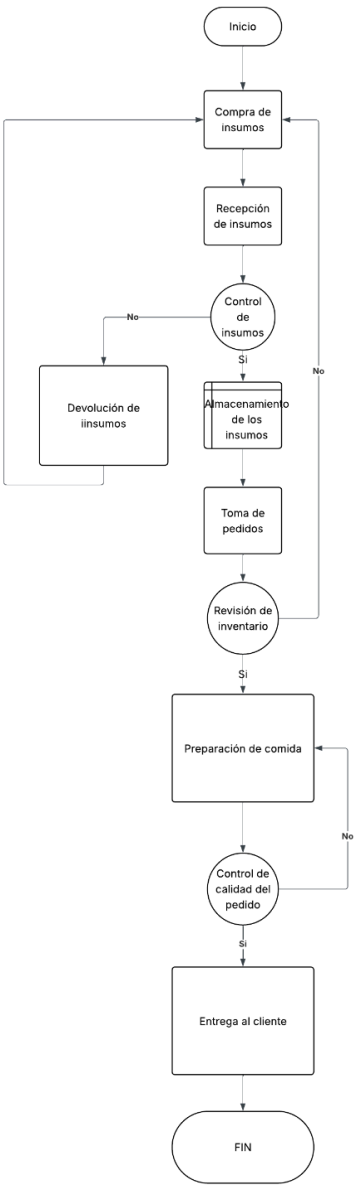
Diagrama de flujo:

A. **Compra de insumos:** Inketud selecciona los proveedores que sean confiables y realiza los correspondientes pedidos considerando calidad, precio y tiempos de entrega. Este paso incluye comparar cotizaciones, evaluar promociones y programas compras según el consumo proyectado

B. **Recepción de insumos:** al recibir los pedidos que fueron realizados anteriormente, se realiza un control inicial de cantidad, estados de los productos, fechas de vencimiento y especificaciones pedidas. Si alguno de los insumos no cumple con los estándares, se devuelven inmediatamente al proveedor.

C. **Almacenamiento de los insumos:** Los insumos son ordenados según las condiciones específicas de conservación: refrigeración, congelación o almacenamiento en seco. El objetivo es evitar pérdidas y garantizar la frescura de estos.

Gráfico 4: Gastronomía



Fuente: Elaboración propia

D. **Toma de pedidos:** Cuando llega un cliente, se registra su orden mediante el sistema interno. La orden se transmite automáticamente a la cocina o barra. En este momento también se verifica disponibilidad de insumos; en caso de faltantes, se gestiona la reposición

E. **Revisión de inventario:** El personal revisa si hay suficiente stock para atender el pedido. Por lo que, si el inventario alcanza, se inicia la preparación. Caso contrario,

se gestiona la reposición y se informa al cliente de que ese producto no está disponible.

F. **Preparación y emplatado de comida:** En la cocina o barra se inicia el proceso de elaboración. Incluye técnicas de cocción (horno, plancha, freidora, cafetera, etc.), siguiendo recetas estandarizadas que aseguran sabor, higiene y tiempos de servicio. Una vez lista la comida o bebida, se presenta de manera estética y acorde a la identidad del café bar. Antes de salir al salón, el personal revisa que el plato o bebida cumpla con la orden solicitada: ingredientes correctos, presentación adecuada, temperatura y porción. En caso que se cumpla se le entrega al cliente la comida, caso contrario se devuelve a preparación para poder corregirse en caso.

G. **Entrega al cliente:** El mozo o barista entrega el pedido a la mesa o barra, acompañado de atención personalizada. Se busca crear una experiencia cordial y cercana.

El proceso gastronómico responde al objetivo de definición de procesos gastronómicos, en tanto se establecen procedimientos estandarizados para la preparación de cafés, bebidas y platos. Esto permite asegurar la homogeneidad en la producción y evitar la improvisación en el trabajo del personal. Al mismo tiempo, este proceso se asocia con el objetivo de establecer estándares de calidad, ya que se definen controles de preparación, emplatado, temperatura y presentación de cada producto. De este modo, se garantiza que el cliente reciba siempre un servicio con parámetros uniformes de calidad y consistencia.

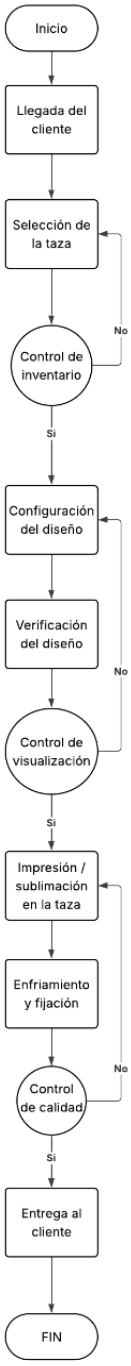
2. Experiencia interactiva

En este apartado, en particular, se desarrollarán 3 diversos diagramas de flujo que son la base de la diferenciación de la empresa. Es decir, donde se logra la ventaja competitiva de Inketud Bar. Es así, que se detallan el proceso productivo de las tazas

personalizables, el mural colaborativo, la gamificación y recompensas como también la prestación de servicio.

A. Tazas

Gráfico 5: Tazas



Fuente: Elaboración propia

La personalización de tazas está vinculada con el objetivo de definición de procesos tecnológicos, dado que detalla cada una de las etapas necesarias para la configuración, validación y producción de diseños mediante técnicas de sublimación digital.

Como se observa en el gráfico n° 5, este proceso refleja la incorporación de un flujo innovador que combina creatividad con tecnología aplicada.

1. **Llegada del cliente:** El cliente se acerca al mostrador o barra, donde se le presenta la propuesta: elegir una taza y adaptarla con un diseño propio o predefinido.
2. **Selección de la taza:** El cliente elige entre los modelos disponibles (tamaño, color, estilo). Esta elección es fundamental porque condiciona el tipo de impresión o sublimación. Se realiza un control de inventario para conocer si el bar posee la taza acorde al tamaño solicitado, caso contrario, se retorna a la etapa previa.
3. **Configuración del diseño:** A través de una pantalla interactiva o con la asistencia del personal, el cliente carga su imagen, escribe texto o selecciona un diseño de catálogo. Se ajustan parámetros como tipografía, colores y ubicación del gráfico en la taza.

4. **Verificación del diseño:** Antes de imprimir, el personal revisa que la imagen cumpla con requisitos técnicos (resolución, formato); requisitos de contenido (que no sea ofensivo o inadecuado), que en caso de que no cumplan, se solicita al cliente modificarlo. En este paso, Inketud Bar, hace una prueba digital en pantalla para que el cliente valide el resultado. El cliente da su aprobación final antes de continuar con la impresión.
5. **Impresión/sublimación en la taza:** El diseño aprobado pasa a la máquina de sublimación o impresión, donde se transfiere la imagen al material cerámico mediante calor y presión. Este proceso dura pocos minutos. Previo control de inventario corroborando que hay tazas acorde a las especificaciones del cliente.
6. **Enfriamiento y fijación:** La taza recién sublimada pasa a un área de enfriamiento controlado para fijar el diseño y evitar daños en la superficie. El personal revisa que la taza cumpla con los estándares, imagen centrada y con buena definición; colores nítidos; sin imperfecciones en la superficie. Si no pasa el control, se repite la sublimación con otra taza.
7. **Entrega de la taza al cliente:** La taza personalizada se entrega en su empaque protector (bolsa o caja). En algunos casos se ofrece un packaging especial si es un regalo.

B. Mural

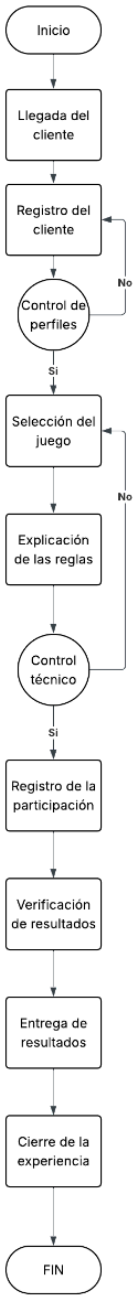
Al observar el gráfico n° 6, el proceso del mural digital cumple con el objetivo de procesos tecnológicos, en tanto establece el procedimiento para la carga, validación y proyección de contenidos digitales en tiempo real.

1. **Llegada del cliente:** El cliente ingresa al espacio y se le presenta la opción de participar en la actividad del mural digital. El cual puede tratar de subir una imagen

propia (selfie, dibujo, foto) o bien crear una ilustración o mensaje desde cero en la plataforma interactiva JotForm.

2. **Configuración del pedido (cliente):** El cliente utiliza una aplicación Jotform para configurar su participación. Selecciona la imagen a proyectar; añade texto, colores o efectos gráficos.
3. **Verificación del contenido:** El personal de Inketud revisa que el contenido cargado cumpla con los criterios definidos calidad técnica de la imagen (resolución adecuada); respeto a las normas internas (no ofensivo o inapropiado) y compatibilidad con el sistema de proyección. Si no cumple, se solicita al cliente que vuelva a la configuración del pedido para realizar ajustes. Adicionalmente se realiza un control de imagen, en el cual se genera una vista previa (“preview”) en pantalla donde el cliente confirma que la imagen corresponde a lo esperado. Si el control es aprobado, pasa a ser proyectado, si no vuelve a la configuración del pedido.
4. **Proyección en mural digital:** La imagen aprobada se integra al mural en tiempo real. Esta puede proyectarse sola, ocupando un espacio determinado o puede mezclarse con otras imágenes de clientes para formar un mural colaborativo.
5. **Fin de la experiencia:** El cliente observa su creación proyectada, pudiendo tomarse fotos frente al mural. Recibiendo un código QR o link con una versión digital de su diseño. Se lo invita a compartir la experiencia en redes sociales como parte de la estrategia de difusión.

Gráfico 6: Mural



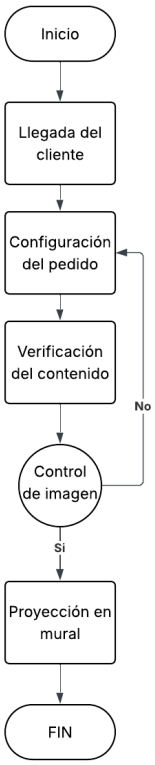
Fuente: Elaboración propia

C. Gamificación

La gamificación es una técnica que consiste en aplicar elementos típicos de los juegos, como la puntuación, la competencia, y las recompensas, a contextos no lúdicos con el objetivo de motivar, aumentar la participación y el compromiso de las personas. Esta técnica se utiliza para fidelizar usuarios, facilitar la adquisición de conocimientos o generar hábitos positivos mediante una experiencia más entretenida y motivadora.

Se observa en el gráfico n° 7, el proceso productivo de gamificación de la empresa, la cual se detalla a continuación:

Gráfico 7: Gamificación



Fuente: Elaboración propia

1. **Llegada del cliente:** El cliente llega al espacio y se le ofrece participar en la experiencia lúdica. Además se le indica cómo debe desbloquear la tablet que se encuentra en cada una de las mesas del lugar.
2. **Registro del cliente:** A cada cliente se le asigna un perfil (jugador/participante) que puede acumular puntos, logros o recompensas. Contando con un control previo para verificar si existe algún perfil creado del cliente o realizar su registro nuevo. Posteriormente puede solicitar a la empresa un canje. Es decir, comprar productos de la empresa con los puntos que haya juntado en su proactividad con el bar.
3. **Selección del juego:** El cliente elige entre varias opciones (trivias, retos culturales, experiencias interactivas con pantallas, juegos de memoria, etc). Inketud Bar presenta el menú de juegos en tablets, pantallas táctiles o QR en mesas. La elección queda registrada en el sistema.

4. **Explicación de reglas:** El personal de la empresa le muestra al cliente cómo funciona la dinámica. Las reglas aparecen en pantalla o se explican brevemente por el staff. Se asegura que el cliente entienda los criterios de participación y premios. Inketud realiza un control técnico para asegurar la jugabilidad para que en caso de errores técnicos, se reinicie el juego o ajuste la partida o elija otro juego.
5. **Registro de la participación del cliente:** El cliente participa en el juego como en trivia cultural sobre café y arte; reto de memoria con imágenes proyectadas; juegos colaborativos entre varios clientes. El sistema registra la interacción (respuestas correctas, puntaje, tiempo de juego).
6. **Verificación de resultados:** Se verifica manualmente el desempeño del cliente. El sistema calcula puntajes y determina si hay premio, insignia digital o avance en el programa de fidelización.
7. **Entrega de resultados y retroalimentación:** El cliente recibe un mensaje de cierre: Puntaje final y el progreso en su perfil de fidelización. Los puntos obtenidos se suman a su cuenta en el sistema de lealtad. Puede desbloquear beneficios exclusivos: Snacks gratuitos; Acceso a proyecciones personalizadas en el mural; Merchandising de la marca.
8. **Cierre de la experiencia:** El cliente finaliza su participación y puede recibir un incentivo para volver a jugar en otra visita.

D. Servicio

El servicio general, demostrado en el gráfico n° 8, se relaciona con el objetivo de definición de procesos gastronómicos, dado que organiza de manera estructurada la atención desde la llegada del cliente hasta su retiro, incluyendo la toma de pedidos, la entrega de productos y el cobro.

1. **Ingreso del cliente al bar:** El cliente llega al local. Se hace su recepción y asignación de mesa (según disponibilidad o reserva).
2. **Entrega de carta digital:** Al cliente se le indica cómo desbloquear la tablet, ubicada en cada una de las mesas, mediante QR. Pudiendo explorar la carta gastronómica, bebidas y servicios especiales (tazas, mural, juegos).
3. **Selección y carga del pedido:** El cliente selecciona sus productos en la tablet (o solicita al mozo). El pedido se envía automáticamente a la cocina. En caso que el cliente haya decidido pedirle al mozo, el mismo igualmente lo subirá y lo mostrará en la tablet correspondiente a la mesa.
4. **Recepción y preparación en cocina:** El encargado de cocina recibe la orden. Se prepara la comida/bebida solicitada. Posteriormente se realiza un control de calidad interno donde el encargado revisa que el pedido esté correcto. Si no está correcto, se devuelve a cocina. Si está correcto, pasa a servicio.
5. **Entrega del pedido al cliente:** El mozo lleva los platos/bebidas a la mesa y el cliente recibe y verifica su pedido mediante la tablet.
6. **Acceso a experiencia adicional (opcional según elección del cliente):** El cliente puede pedir la personalización de tazas, participar en mural colaborativo o bien acceder a juegos y gamificación con acumulación de puntos.
7. **Consumo en mesa:** El cliente disfruta de la experiencia gastronómica y/o lúdica. Se realiza. Se controla periódicamente las mesas para asegurarse el buen clima y goce del cliente
8. **Solicitud de cuenta:** Se genera la cuenta en el sistema. El mozo la lleva a la mesa.

Gráfico 8: Prestación de servicio



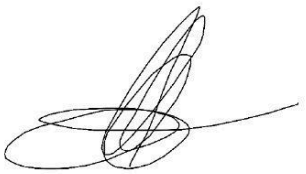
Fuente: Elaboración propia

9. **Pago de la cuenta:** Cliente paga con efectivo, tarjeta o medio digital. Se actualiza el registro contable.
10. **Retiro del cliente:** El cliente se despide y se registra la mesa como libre.

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, 14 de abril de 2.026



Ortega, Brian Emmanuel
Firma y aclaración

31.234
Número de registro

42.712.676
DNI