



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Licenciatura en Administración

**MODELO DE NEGOCIOS:
BOLICHE ALTERNATIVO EN
MENDOZA.**

Autor:

Luciano Andrés Caramazzo Colombo
Reg. 30536
luciano.caramazzo@fce.uncu.edu.ar

Profesor Tutor:

Lic. Pamela Martínez Nassivera

Mendoza, 2022.



ÍNDICE

ÍNDICE	2
INTRODUCCIÓN	5
1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
CAPÍTULO I: ANTECEDENTES	7
CAPITULO II: MARCO TEÓRICO	11
1. MODELO CANVAS	11
EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO	15
DEMANDA POTENCIAL	18
COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE NEGOCIOS	19
ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS	22
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	25
CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO	29
CAPÍTULO IV: PROPUESTA.....	55
METODOLOGÍA CANVAS APLICADA A LA IDEA DE NEGOCIOS	55
1. SEGMENTO DE MERCADO Y ADOPTANTES TEMPRANOS	55
2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	56
3. PROPUESTA DE VALOR.....	56
4. RELACIONES CON LOS CLIENTES	56
5. CANALES	58
6. RECURSOS CLAVE.....	58
7. ACTIVIDADES CLAVE.....	59
8. SOCIOS CLAVE	60
9. FUENTES DE INGRESOS	60
10. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL.....	61
11. ESTRUCTURA DE COSTOS.....	63



MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL APLICADO A LA IDEA DE NEGOCIOS.....	66
IDENTIDAD DE PINK	66
DIFERENCIAS PLANTEADAS PARA PINK POR MEDIO DE IMPULSORES	71
ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA PLANTEADA PARA PINK: COSTOS ESTRUCTURALES Y EJECUCIONALES	75
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PLANTEADA PARA LA IDEA DE NEGOCIOS.....	83
CONCLUSIONES	93
BIBLIOGRAFÍA.....	95



RESUMEN TÉCNICO

Actualmente, en Mendoza, existe una necesidad insatisfecha por parte de la comunidad LGBTIQ+. Los espacios de diversión nocturna se caracterizan, en su mayoría, por discriminar a este colectivo, ser violentos y su personal poco amable. Aunque si existen algunos pocos boliches pensados para la comunidad LGBTIQ+, estos no tienen un trato amable por parte de su personal, no ofrecen música variada y el ambiente sigue siendo peligroso. La anterior situación está fundamentada en distintos casos de violencia hacia personas del colectivo reportado en los medios de comunicación. El presente trabajo consiste en la presentación de una idea de negocios: un boliche en Mendoza, llamado PINK, pensado para la comunidad mencionada, que pueda cubrir completamente las necesidades insatisfechas del colectivo. Para ello, se realizó un análisis del sector, la demanda potencial y los grupos estratégicos intervinientes para determinar, en última instancia, la afirmativa viabilidad comercial de implementar esta idea. Dicha idea de negocios, PINK, se presenta a través del modelo canvas.

Palabras clave: LGBTIQ+, discriminación, violencia, boliche, modelo canvas, modelo de negocio, grupos estratégicos, viabilidad comercial, análisis del sector, demanda potencial.

INTRODUCCIÓN

1. GENERALIDADES Y OBJETIVOS DEL TRABAJO

El objetivo principal de este trabajo de investigación es analizar si es viable comercialmente la implementación de un boliche alternativo (la palabra alternativo hace referencia a que apunta al segmento LGBTIQ+) en la ciudad de Mendoza. Para llevar a cabo este análisis se presentará una idea de negocios bajo el Modelo Canvas y, como respaldo del mismo, se aplicará el Modelo de Competitividad Empresarial.

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder & Yves, 2013)

Una parte clave del modelo de negocios es la propuesta de valor que se le ofrece al cliente, factor que determina que un cliente elija una u otra empresa. Para formular dicha propuesta de valor, primeramente, es necesario conocer cuál es el segmento objetivo y cuáles son aquellos deseos o necesidades que demandan satisfacer.

En los últimos años el movimiento LGBTIQ+ (sus siglas son de las palabras lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual, queer y al final se suele añadir el símbolo + para incluir todos los colectivos que no están representados en las siglas anteriores) ha logrado conseguir grandes avances en materia de derechos y aceptación social, pero, aun siendo un segmento claramente identificable, algunas de sus necesidades no están cubiertas adecuadamente en la actualidad. Entre dichas necesidades se encuentra la diversión nocturna, entendiéndose por ello la existencia de boliches que se ajusten a los requerimientos de este segmento.

En el caso de la provincia de Mendoza, si bien existen boliches alternativos, no poseen pistas con música variada y con un ambiente amigable, libre de violencia. Asimismo, no ofrecen estilos musicales distintos a la electrónica y, los que sí ofrecen ese estilo, se caracterizan por tener un ambiente violento (entre los mismos clientes del boliche y entre los guardias y los clientes). Dicho lo anterior, se hace evidente la necesidad/deseo de los miembros LGBTIQ+ de poder compartir un espacio libre de violencia y variado en sus estilos musicales, pudiendo acceder a este servicio a un



precio accesible, logrando la inclusión en todo sentido.

Habiendo mencionado esta problemática y el objetivo principal del presente trabajo, se identifican los siguientes objetivos específicos:

- Comprender a la comunidad LGBTIQ+, analizando para ello ciertos antecedentes vinculados a la historia, así como algunas de las problemáticas relacionadas a la diversión nocturna de la misma.
- Analizar la diversión nocturna de la comunidad LGBTIQ+ desde una perspectiva de contexto nacional y provincial mediante una revisión del sector.
- Proponer un espacio de diversión nocturna en la provincia de Mendoza que satisfaga las necesidades y deseos que surgen de la comprensión de la comunidad mencionada.
- Identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la propuesta.

CAPÍTULO I: ANTECEDENTES

Este capítulo tiene por objetivo otorgar al lector un breve resumen histórico sobre la consolidación de la comunidad LGBTIQ+ y reflejar, mediante antecedentes, la realidad de la misma en Argentina (y particularmente en Mendoza).

El inicio de la comunidad LGBTIQ+ tuvo sus orígenes debido a un hecho desafortunado en Estados Unidos hace cuatro décadas atrás. En aquel entonces, las leyes americanas prohibían desde las expresiones consideradas homosexuales hasta vestir con prendas del sexo opuesto.

Todo sucedió el 28 de junio de 1969, en un bar de Nueva York llamado "StonewallInn" concurrido por hispanos, afros, homosexuales, lesbianas, trans y dragqueens. A cambio de coimas, la policía neoyorquina avisaba a los dueños de los bares en qué momento intervendrían. Esa noche, sin previo aviso y vestidos sin uniforme, la policía comenzó a perseguir a todas aquellas personas que no tenían cédula de identificación. La indignación acumulada ante estos abusos de poder fue tal que gays, lesbianas y trans se negaron a ser detenidos. Una multitud, que se enteró que "StonewallInn" estaba siendo intervenido, se agolpó en las inmediaciones del bar. Ante las golpizas y detenciones arbitrarias por parte de la policía, comenzaron los insultos, los piedrazos, las corridas al grito de "gay power". Más de 2000 personas se enfrentaron, durante dos días, cuerpo a cuerpo, contra más de 400 agentes de policía. El suceso fue tapa de diarios y es considerado al día de hoy el primer movimiento de visibilidad de la diversidad sexual llevado a cabo por la comunidad LGBTIQ+.

En la Argentina, recuperando memorias de luchas pasadas, se encuentra la agrupación "*Nuestro Mundo*", surgida en 1967 y reconocida como el primer grupo de diversidad sexual del país y de América Latina. *Nuestro Mundo* invitaba, desde sus boletines y fanzines, a la liberación homosexual. Este colectivo se transformó en los años 70 en el Frente de Liberación Homosexual (FLH), que bajo su manifiesto político "Sexo y Revolución", tuvo a Néstor Perlongher y Manuel Puig, como dos de sus principales referentes.

El FLH reunió a grupos y organizaciones de homosexuales y lesbianas de diversas vertientes ideológicas, que tenían como meta incorporar a las sexualidades en el debate político. Editaron durante seis años la revista *Somos*, que alcanzó ocho publicaciones. Las últimas de ellas, desde la clandestinidad, meses antes del comienzo de la última dictadura cívico-militar. (Ministerio de Cultura Argentina, 2019)

Durante la dictadura en Argentina, se estima que entre 400 y 600 personas de la

diversidad sexual fueron detenidas ilegítimamente, secuestradas, torturadas, desaparecidas o asesinadas, mientras sufrían un doble estigma: la violencia del Estado, y el rechazo por parte de los movimientos revolucionarios argentinos. Hasta la entrada en vigencia de la Ley de identidad de género en Argentina (2012) el travestismo era penalizado como una contravención: era posible, para cualquier fuerza policial en todo el país, detener a alguien sólo por ser travesti. (Damasco, 2016)

En 1984, en el marco de la vuelta a la democracia, los activistas Carlos Jauregui y César Cigiutti formaron la Comunidad Homosexual Argentina (CHA) con el objetivo de luchar contra la represión y los edictos policiales heredados de la dictadura militar. Ellos fueron los impulsores de la primera marcha junto a las organizaciones Sociedad de Integración Gay Lésbica Argentina (SIGLA), Transexuales por el derecho a la vida (TRANSDEVI), Grupo de Investigación en Sexualidad de Investigación Social (ISIS), Iglesia de la Comunidad Metropolitana (ICM) y Convocatoria Lesbiana.

Argentina, en 1997, decidió fijar la realización de la marcha de la comunidad LGBTIQ+ cada año para noviembre. Esta fecha conmemora la fundación, un 1 de noviembre de 1967, del colectivo *Nuestro Mundo*: la primera organización disidente de nuestro país y de América Latina, mencionada en párrafos anteriores. (Ministerio de Cultura Argentina, 2019).

Cabe destacar que, con la vuelta de la democracia en Argentina, comenzó a ser posible la diversión nocturna para la comunidad LGBTIQ+, aunque no existieran al principio lugares pensados exclusivamente para la misma. Las personas del colectivo comenzaron a concurrir a boliches, bares y otros puntos de reunión donde concurrían las personas heterosexuales, desencadenando a lo largo de la historia (y hasta la actualidad) sucesos de discriminación y mucha violencia. Esto marca una gran diferencia entre Latinoamérica y Europa, ya que la aceptación y los lugares pensados para la comunidad LGBTIQ+ existen en países como España e Inglaterra desde los años 70.

En Argentina, con el paso de los años, fue prestándose cada vez más atención al segmento LGBTIQ+ hasta que en 1987 surgió la necesidad de abrir un sitio que permitiera sacar a los gays de los sótanos, que era donde se concentraban hasta ese momento, brindándoles un lugar amplio y cómodo, donde se sintieran protegidos. Bajo ese concepto surgió *Bunker*, un boliche que hizo historia en Sudamérica, y permitió a los gays que llegaban a Buenos Aires encontrar la libertad que no hallaban en sus ciudades, provincias o países. Frente al éxito de *Bunker*, comenzaron a abrir otros

bares y locales bailables a lo largo de Argentina.¹

Posteriormente, y como resultado ante este contexto, el 19 de mayo de 1993 abre sus puertas *Queen* disco en Mendoza, consagrándose como el primer boliche LGBTIQ+ en la provincia. Hasta el momento, los mendocinos pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+ se reunían y organizaban fiestas clandestinas en domicilios. Fue tal la concurrencia y el éxito de *Queen* disco que, al poco tiempo, abrieron *La Reserva* y *Estación Miró*, locales bailables también pensados para la comunidad mencionada.

Atraídos por el éxito evidenciado de los lugares mencionados, algunos boliches mendocinos pensados para el público heterosexual comenzaron a destinar un día a la semana para abrir exclusivamente para el público LGBTIQ+. Ese fue el caso de *Wish*, que durante muchos años (hasta antes de la pandemia) destinó los días domingo para tal fin.

Con el transcurrir de los años, aún con la apertura de estos lugares, no toda la comunidad LGBTIQ+ ha podido satisfacer sus necesidades y deseos. Históricamente ha prevalecido la música electrónica como género predominante en estos locales bailables y, además, el ambiente resultante dentro de los mismos ha tendido a categorizarse como peligroso por la presencia de drogas, prostitución y clandestinidad en muchos de ellos.

Si bien una parte de la sociedad argentina comenzó a flexibilizarse abriendo lugares para la comunidad LGBTIQ+ también se evidenció desde entonces el rechazo, la discriminación y la violencia por algunos grupos de esa misma sociedad. Con bastante frecuencia es posible encontrar en los medios de comunicación, aún en la actualidad, casos de discriminación ocurridos en distintos lugares, tanto públicos como privados, y, lamentablemente, en algunos casos la muerte de algún miembro del colectivo.

Un ejemplo reciente y publicado en diversos medios de comunicación fue el de Juan Solá, escritor bonaerense que estaba de visita en Mendoza. Aquel 6 de febrero del 2019 fue brutalmente golpeado en un boliche de la calle San Martín Sur simplemente por su orientación sexual. Previo al ataque, fue discriminado al tener que pagar un valor mayor que el resto de las personas y se lo agredió verbalmente por el propio personal del establecimiento, quienes posteriormente lo atacaron.²

¹Orgullo, B. A. (2017, diciembre 5). **Recordamos a “Bunker” unos de los primeros boliches gays de Buenos Aires**. Recuperado de <https://www.orgulloba.com/uncategorized/recordamos-a-bunker-unos-de-los-primeros-boliches-gays-de-buenos-aires/>

²Los Andes (2019, febrero 6). **Un escritor denunció que fue ferozmente golpeado en un boliche de Mendoza por ser gay**. Recuperado de <https://www.losandes.com.ar/un-escritor->

Esta situación refleja la discriminación existente no solo entre los clientes de los locales bailables, sino también en el personal de los mismos.

Sucesos como el anterior lamentablemente trascienden las fronteras de la provincia, repitiéndose en distintos lugares del país. Así le sucedió a Jonathan Castellari. Un viernes, en un local de Mc Donald's de Palermo (Buenos Aires), cuando volvía de bailar junto a un amigo, un grupo de jóvenes le dio una golpiza tan grande que quedó inconsciente y con una fractura cerca de una de sus órbitas oculares que casi le hacen perder un ojo, simplemente por ser gay.³

Como si fuera poco, las personas que no pertenecen al colectivo LGBTIQ+ pero las defienden ante la discriminación, terminan siendo agredidas violentamente. Esto fue lo que sucedió con Mateo Fabbris, quien defendió a una pareja gay que estaba siendo agredida en un boliche de la provincia de Córdoba.

Mateo contó que un amigo suyo estaba besándose con otro varón en el boliche Porto (de la provincia de Córdoba) cuando un patovica los separó de manera violenta y los llevó a la salida. En palabras de la víctima: *“Me acerco a la entrada del boliche a preguntarle por qué los estaba echando y el patovica no me da explicación, me dice que me vaya. Le pregunto si es porque son del mismo sexo, que por qué no hacían lo mismo con chicas que también estaban besándose y me dice: ‘con las chicas no hay problema, pero los chicos tienen que ir a otro lado’”*.⁴

Esta situación de discriminación generalizada, que no solo está presente en Mendoza sino en toda Argentina (y aún en otros países del mundo) hace evidente la necesidad insatisfecha de la comunidad LGBTIQ+ al no contar con un espacio de diversión nocturna adecuado y, frente a dicha necesidad, surge el modelo de negocios planteado en este trabajo, pretendiendo cumplir el objetivo general de evaluar la viabilidad comercial del mismo.

En resumen, este capítulo dejó en evidencia la lucha y el movimiento por la visibilidad de la diversidad sexual propiciado por la comunidad LGBTIQ+ que inició en Estados Unidos en 1969, se hizo presente en Argentina y desde entonces, año a año, intenta lograr la igualdad de derechos y la aceptación frente a tanta discriminación y violencia.

[denuncio-que-fue-ferozmente-golpeado-por-ser-gay-en-un-bolicho-de-mendoza/](#)

³ Clarín. (2017, diciembre 8). **Le pegaron una paliza por ser gay y escribió una carta para contar su historia**. Recuperado de https://www.clarin.com/sociedad/pegaron-paliza-gay-escribio-carta-contar-historia_0_r1FYxD_-M.html

⁴Presentes. (2018, Octubre 24). **Homofobia en Córdoba: lo golpearon por defender a una pareja gay**. Recuperado de <https://agenciapresentes.org/2018/10/24/homofobia-en-cordoba-lo-golpearon-por-defender-a-una-pareja-gay/>

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

En este capítulo se explicarán los conceptos principales aplicados al trabajo de investigación: la metodología “canvas” que permitirá plantear el modelo de negocios pensado, los negocios considerados de “triple impacto” en la actualidad, la importancia de analizar el sector de negocios (con la demanda potencial del mismo) y luego conceptos referentes a un modelo de competitividad que se utilizará para profundizar en el conocimiento del mercado de referencia y la idea planteada como base.

1. MODELO CANVAS

Tomando de base los conceptos explicados por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur en su libro “Generación de modelos de negocios”, este concepto permite describir un modelo de negocios y reflexionar sobre él. Este concepto se ha aplicado y probado a nivel internacional, y empresas como IBM, Ericsson y Deloitte o el Ministerio de Obras Públicas y Servicios Gubernamentales de Canadá ya lo están utilizando.

El Modelo Canvas podría convertirse en un lenguaje compartido que permita fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Sin este idioma compartido, resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar.

La mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Esta forma de describir el modelo de negocios al dividirlo en módulos constituye el mencionado “Modelo Canvas”. (Osterwalder & Yves, 2013)

Siguiendo los conceptos de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, a continuación, se describen brevemente los módulos mencionados:

1.1 SEGMENTOS DE MERCADO Y ADPTADORES TEMPRANOS: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar la satisfacción de los mismos agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.

1.2 PROBLEMA: Se describe la necesidad o inconveniente que se observa en el grupo de clientes potenciales. Puede tratarse de una necesidad insatisfecha o, estando satisfecha la necesidad, las mejoras que puedan aplicarse al respecto.

1.3 PROPUESTA DE VALOR: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

1.4 CANALES: En este módulo se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial

en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las siguientes funciones: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa, ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa, permitir que los clientes comprendan productos y servicios específicos, proporcionar a los clientes una propuesta de valor, ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

1.5 RELACIONES CON LOS CLIENTES: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: captación de clientes, fidelización de clientes, estimulación de las ventas.

1.6 FUENTES DE INGRESOS: El presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Si los clientes constituyen el centro de un modelo de negocio, las fuentes de ingresos son sus arterias. Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Cada fuente de ingresos puede tener un mecanismo de fijación de precios diferente: lista de precios fijos, negociaciones, subastas, según mercado, según volumen o gestión de la rentabilidad.

1.7 RECURSOS CLAVE: En este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren recursos clave que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con segmentos de mercado y percibir ingresos. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

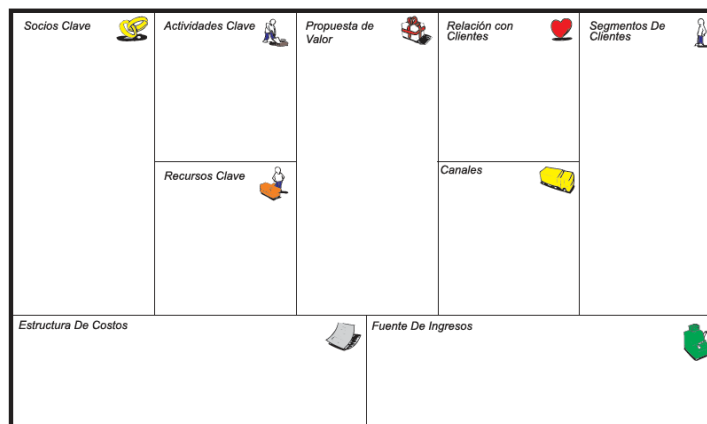
1.8 ACTIVIDADES CLAVE: En el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los modelos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio.

1.9 ASOCIACIONES CLAVE: En este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio. Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos.

1.10 ESTRUCTURA DE COSTO: En este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. Aquí se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado. Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave, las actividades clave y las asociaciones clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Los módulos anteriormente descritos pueden representarse gráficamente mediante la siguiente imagen del lienzo canvas:

Figura N° 1: Lienzo canvas



Fuente: Diapositivas de clase, cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, UNCuyo, 2021.

EMPRESAS DE TRIPLE IMPACTO

Con el pasar de los años, la sociedad ha tomado cada vez más conciencia sobre los efectos que provocan las empresas en el medio en el que operan. A raíz de esto, surge el concepto de “empresas de triple impacto”, tomado y puesto en práctica por cada vez más organizaciones en el mundo. Es un concepto de éxito corporativo diferente. Como se expone, por ejemplo, en el sitio web oficial del Banco Santander, el eje de la estrategia ya no pasa sólo por la búsqueda de rentabilidad, sino por un desarrollo donde el rédito se genere sin comprometer los recursos. Es un modelo basado en 3 conceptos: valor económico; mirada social e impacto ambiental⁵.

Frente a este concepto, nacieron también organizaciones enfocadas en darlo a conocer y lograr que las empresas lo apliquen. Una de las más reconocidas es **Sistema B**, una organización sin fines de lucro que cree que los gobiernos, las organizaciones de la sociedad civil, los movimientos sociales, los ciudadanos y la responsabilidad social de los negocios, todos juntos, no son suficientes para resolver los problemas sociales y ambientales actuales. Esta organización certifica a las empresas como **Empresa B** mediante un proceso en el cual se verifica que midan su

⁵Chiesa, F. (2016, noviembre 1). **Triple Impacto, pilares de las empresas sustentables**. Recuperado del sitio web de Banco Santander: <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/rse-y-sustentabilidad/triple-impacto-pilares-de-las-empresas-sustentables>

impacto social y ambiental y se comprometan de forma personal, institucional y legal a tomar decisiones considerando las consecuencias de sus acciones a largo plazo en la comunidad y el medioambiente. Esta certificación debe ser abonada por la empresa y renovarse anualmente.⁶ Vale la pena aclarar que dicha organización que certifica a las empresas como B tiene un alcance internacional, ya que mundialmente se ha reconocido este movimiento y año tras año se certifican empresas de distintos países del mundo. Todas las empresas que deseen certificarse como B pueden hacerlo, sean de alcance nacional o internacional, en tanto cumplan con los requisitos para la certificación.

También cabe destacar la existencia de **Academia B**, una iniciativa de Sistema B que busca propiciar un movimiento por una nueva economía para generar conocimiento e instancias de desarrollo de capacidades. Busca fomentar la producción de la literatura académica, programas de formación, herramientas de divulgación e información general que permita generar conocimiento y aprendizaje permanente sobre las Empresas B y sobre el movimiento por una nueva economía en América Latina. Sistema B pone a disposición de Academia B su capacidad de articulación y la infraestructura virtual y presencial.⁷

Otra organización similar es **NESI**, cuyas siglas significan “*Nueva Economía e Innovación Social*”. Se trata de una organización sin ánimos de lucro que busca la co-creación de una nueva economía al servicio de las personas y del planeta. Para cumplir con su cometido, creó el **Plan A**, un programa de política económica basado en un modelo transformador alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y centrado en las personas y el planeta. Se trata de un nuevo modelo económico adaptado a la realidad y los retos del siglo XXI y que supere modelos ideológicos de siglos pasados. Una economía para la vida que permita a las personas elevar la consciencia, superar sus diferencias y colaborar en la creación de una sociedad mejor. Dicho Plan A es construido y actualizado continuamente por las empresas que lo firman.⁸

⁶Sistema B (s/f). **¿Qué es Sistema B?** Recuperado del sitio web de Sistema B: <https://www.sistemab.org/>

⁷Academia B (s/f). **Conocimiento y capacidades para una Nueva Economía en América Latina.** Recuperado del sitio web de Academia B: <https://academiab.org/quienes-somos-2/>

⁸Fundación Global Hub for the Common Good. (2020, mayo 1). **Plan A: Economía para la vida.** Recuperado del sitio web de NESI: <https://nesi.es/economia-para-la-vida/>

Teniendo en cuenta la información anterior, surge la necesidad de considerar el impacto económico, social y ambiental en los modelos de negocios actuales.

Otro concepto en auge actualmente es el de la *economía de la dona*, cuya premisa principal es que una economía saludable debería ser diseñada para prosperar, no para crecer. El concepto apunta a desarrollar una economía que regenere el planeta y distribuya mejor la riqueza, logrando un crecimiento sostenible, inclusivo y con un impacto social. Cualquier organización debería fijarse no solo en el beneficio financiero, el que afecta a la empresa y sus accionistas, sino también en el valor social y medioambiental que genera. Esto último puede convertirse en una herramienta para el éxito competitivo de aquellas empresas que sepan aprovechar las oportunidades que se brindan.

A modo de ejemplo, recientemente en Argentina se ofreció un elevado financiamiento a empresas que presentaran proyectos relacionados con el reciclaje de residuos⁹. Además de conseguir financiamiento, las empresas pueden reducir considerablemente sus costos mediante el uso de prácticas amigables con el medio ambiente, citando por ejemplo a la empresa *Arcor*, que tras incluir procedimientos de reciclado a los residuos de la fabricación de los caramelos, logró reducir hasta R\$ 12.0005 mensuales en su planta de Brasil¹⁰.

Finalmente, otro concepto de relevancia en la actualidad es el de desarrollo sostenible, entendiéndolo por este al desarrollo capaz de satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

En 2015, la ONU aprobó la Agenda 2030 sobre el Desarrollo Sostenible, una oportunidad para que los países y sus sociedades emprendan un nuevo camino con el que mejorar la vida de todos, sin dejar a nadie atrás¹¹. La Agenda cuenta con 17

⁹ Economía Sustentable. (2021, noviembre 11). **Destinan hasta \$800 millones para financiar proyectos de reciclado de residuos.** Recuperado de <https://economiasustentable.com/noticias/destinan-hasta-800-millones-para-financiar-proyectos-de-reciclado-de-residuos>

¹⁰ Arcor. (s/f). **Reciclado de material de decomiso en Arcor Brasil, Rio das Pedras, Brasil.** Acerca de Arcor. Recuperado de <https://www.arcor.com/es/sustentabilidad/reciclado-de-material-de-decomiso-en-arcor-brasil-rio-das-pedras-brasil>.

¹¹ Objetivos de Desarrollo Sostenible. (s. f.). **Naciones Unidas.** Recuperado 30 de marzo de

Objetivos de Desarrollo Sostenible, listados a continuación:

1. Fin de la pobreza
2. Hambre cero
3. Salud y bienestar
4. Educación de calidad
5. Igualdad de género
6. Agua limpia y saneamiento
7. Energía asequible y no contaminante
8. Trabajo decente y crecimiento económico
9. Industria, innovación e infraestructura
10. Reducción de las desigualdades
11. Ciudades y comunidades sostenibles
12. Producción y consumo responsables
13. Acción por el clima
14. Vida submarina
15. Vida de ecosistemas terrestres
16. Paz, justicia e instituciones sólidas
17. Alianzas para lograr objetivos

Al igual que se mencionó para el concepto de la economía de la dona, toda empresa que tenga en cuenta la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible, contará con una buena herramienta para su éxito competitivo, además de contribuir favorable y constructivamente al medio ambiente en el que se encuentra inserta.

DEMANDA POTENCIAL

Este concepto hace referencia al nivel máximo de demanda que podría alcanzar un determinado producto o servicio ofrecido al mercado por las empresas de ese mismo mercado mediante su propuesta de valor.

Como afirma Hugo Ocaña, las empresas se encuentran ante un estado de situación donde competencia es sinónimo de producción de conocimiento que, aplicado a la elaboración de productos o servicios, la finalidad es satisfacer la demanda de los compradores, además del conocimiento aplicado a la producción industrial. El conocimiento y saber competitivo, en definitiva, se traduce en el valor que la empresa

2022, de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>

pueda crear para atraer al cliente quien, a su vez, posee su propia percepción de valor con relación a sus demandas insatisfechas. Y, en definitiva, el cliente (la demanda) resulta de vital importancia para la existencia de una empresa, ya que sin clientes que consuman los productos o servicios de la misma, simplemente no podría alcanzar la rentabilidad mínima para sobrevivir.

Siguiendo al autor, al entrar en el mundo de los negocios, oferta es producto y demanda es cliente y la relación no puede analizarse separando una de otra variable. Por ello, al momento de plantear una idea de negocios, debe analizarse necesariamente la demanda potencial de la misma en conjunto con la oferta (aquella propuesta de valor que se ofrecerá al mercado). (Ocaña, 2016)

COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DE NEGOCIOS

Tomando como base el libro del Profesor Hugo Ocaña titulado “Dirección Estratégica de los Negocios se observa que, en la realidad del mundo de los negocios, tanto emprendedores/empresarios y gerentes toman decisiones para alinear los objetivos de la empresa con el comportamiento del sector de negocios. Para lograr esto, se hace necesario un análisis de dicho sector de negocios que, en definitiva, dará información valiosa sobre las condiciones competitivas del mismo.

En el presente trabajo se realizará este análisis para respaldar lo planteado por la idea de negocios, pudiendo así verificar la viabilidad (o no) comercial de la misma.

Como explica Hugo Ocaña, en términos de economía industrial, el análisis del sector de negocios debe ser encarado como un conjunto de variables que interactúan de forma tal que el mercado tiende a ser eficiente. Un mercado eficiente es aquél en el cual los precios son señales de información, indicativos de que la acción de las distintas variables que componen el sector, actúan de tal forma que disipan cualquier especulación de obtener rendimientos extraordinarios. Dicho de otra forma, el accionar de las variables del sector de negocios tienden a equilibrar el mercado y a hacerlo más eficiente. Esta concepción de mercado eficiente ofrece un ideal competitivo de formación del precio por acción conjunta e igualación de la oferta y demanda que, sin embargo, debe ser ajustado a la realidad que brindan las distintas variables competitivas que operan en un sector de negocios en particular. Por ende, se hace necesaria la correcta identificación del sector de negocios y el análisis del comportamiento de las variables intervinientes en él, obteniendo como resultado que el

proyecto de negocios pueda ser analizado para determinar bajo qué contexto inmediato se realizará para hacerlo superior al de la competencia.

En línea con lo expresado por el autor, este análisis de las variables permitirá identificar las condiciones favorables o desfavorables en que se encuentra el sector (competitivamente hablando), ya sea que se trate de una empresa que compite actualmente en él o que, en búsqueda de oportunidades de negocios, el análisis se realice para estudiar la potencialidad del mercado para ingresar a él, como será el caso de la idea de negocios foco de este trabajo. En términos generales, un sector presenta una condición favorable cuando el rendimiento de la inversión del negocio es mayor que la tasa de costo del capital existente para toda la economía. Si bien es cierto que este parámetro es amplio y que entran en consideración otras variables, no es menos cierto que los negocios deben poseer un objetivo de rentabilidad base debajo del cual a la empresa no le interesará competir. Con esta premisa es que se analiza el atractivo comparando el rendimiento de la inversión versus costo de capital. Pero, además, el estudio de la composición del sector de negocios le permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el potencial comportamiento de las variables que la componen y así, de esa manera, planificar su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos. (Ocaña, 2016)

Frente a una idea de negocios, una vez entendida la necesidad de analizar el comportamiento de las variables presentes en el sector en la cual está inserta (seguido de la demanda potencial), es conveniente llevar a cabo un análisis propiamente dicho del sector de negocios.

Según Hugo Ocaña, se entiende por “sector de negocios” a:

- Un conjunto de operaciones técnicas que van desde las materias primas hasta el producto final destinado al consumidor.
- Un conjunto de relaciones económicas y transacciones comerciales entre empresas que se encuentran en niveles complementarios.
- Un conjunto de organizaciones públicas y privadas, más o menos jerarquizadas, que dirigen la coordinación de las operaciones técnicas y las transacciones comerciales.

Con el estudio de la industria o sector de negocios, se realiza el análisis de las

condiciones competitivas del sector y esto le permitirá a la empresa entender bajo que contexto inmediato realizará su proceso de negocios para hacerlo superior al de la competencia. (Ocaña, 2016)

Luego de definir el sector de negocios y su utilidad, el autor propone un modelo de análisis que comprende el estudio de tres dimensiones o niveles de variables a considerar:

NIVEL 1: clientes, empresa bajo análisis, competencia.

NIVEL 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales.

NIVEL 3: variables económicas, variables legales, variables políticas, variables demográficas, variables tecnológicas.

Al analizar las variables, con sus relaciones, lo que se trata de determinar es el atractivo del sector. Un sector puede ser atractivo por una o más variables y puede dejar de ser por otras tantas. Aún más el atractivo o no, dependerá de los objetivos que se imponga la empresa.

Además de la importancia de analizar las variables que componen el sector de negocios, resulta de utilidad estudiar e identificar la etapa del ciclo de vida que está atravesando dicho sector. Esto permitirá también evaluar el atractivo del mismo.

Adicionalmente, como menciona Hugo Ocaña, cuando se analizan las fuerzas competitivas de un sector, debe tenerse en cuenta el grupo estratégico al que pertenece la empresa como otra forma de analizar la dinámica del sector de negocios. Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que se caracterizan por:

- Poseer características de negocios similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades comerciales y financieras, utilización de recursos humanos).
- Poseer estrategias de negocios similares.
- Competir sobre bases afines.

Este análisis es posible gracias a la construcción de mapas estratégicos, mapas

bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos estratégicos. Se analiza para identificar el o los competidores más cercanos, de manera de poder compararse. Gracias a esto es posible identificar fortalezas y debilidades de la idea de negocios planteada, contribuyendo también al análisis del atractivo del sector. (Ocaña, 2016)

ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES EMPRESARIAS

Como menciona Hugo Ocaña, para que una empresa pueda competir en sectores de negocios, debe generar un valor empresario superior al de la competencia. Los tres componentes del valor empresario son la identidad, la diferencia y la eficiencia. Como la Identidad, a través del factor de individuación, afecta tanto al factor de diferenciación y al factor de optimización, se pueden dar dos situaciones:

- Que la identidad ponga énfasis en la diferencia a ciertos niveles de eficiencia.
- Que la identidad ponga énfasis en la eficiencia en un nivel de diferencias mínimas aceptables.

Es decir, entonces que:

Valor empresario = Identidad (Diferencia - Eficiencia)

IDENTIDAD

La identidad empresarial es generada, desarrollada y sostenida por las personas. Es el empresario, los gerentes y los restantes miembros de la empresa los que conforman su “ser”, más allá de los atributos o propiedades accidentales, y son ellos con sus comportamientos los que le dan la necesaria dinámica constructiva. Las personas miembros de la organización, comenzando por el estratega/empresario son las que le dan identidad a la organización, que luego se hará tangible en un producto –bien o servicio–. La identidad empresarial está compuesta por la visión, la misión, la cultura y la estructura. La identidad se expresa a través del factor de individuación (Ocaña, 2016)

También, como menciona Hugo Ocaña, en cuanto a identidad, resulta de importancia

un paradigma organizacional fuerte para sustentar dicha identidad. Dicho paradigma hace referencia al modelo emergente o representación de la organización, se refuerza a sí mismo en la actividad cotidiana y con el tiempo se instala en el nivel de símbolos, mitos, rutinas, valores, creencias. Los miembros de la organización incorporan e internalizan, es decir socializan, esta representación y, para ellos, los elementos del paradigma organizacional son algo que asumen como verdades en las que creen y utilizan como marco de referencia para sus acciones individuales.

El paradigma organizacional crea identidad empresarial y representa a la organización. Las personas nucleadas en la organización encuentran sentido a sus actos en la medida que se identifican con ella y entonces se visualizan ellos mismos como actores o protagonistas de las acciones empresarias. Está formado por: valores, creencias, presunciones, historias, rutinas y rituales, símbolos, estructura organizacional, sistemas de control y estructura de poder. (Ocaña, 2016)

DIFERENCIA

Las empresas crean diferencias, las hacen conocer señalándolas o especificándolas, para ser distintas en la diversidad competitiva. Para materializar todo esto, las empresas desarrollan procesos de negocios con una estrategia específica. Para que las diferencias sean un valor empresarial, la empresa debe desarrollar formas de diferenciación que involucren a todas las actividades del proceso de negocio. Entonces, como punto de partida, se debe proceder a la identificación del proceso de negocios de la empresa en sus actividades. A continuación, se realiza un análisis para detectar las fuentes potenciales de valor en cada una de esas actividades. Este análisis del proceso de negocios y sus actividades, debe permitir la identificación de los impulsores de valor para generar diferencias que, actual o potencialmente, se puedan implementar en cada una de las actividades analizadas para generar un valor empresarial mayor. Estas diferencias, finalmente, se expresan a través del factor de sofisticación (Ocaña, 2016)

Hugo Ocaña identifica los siguientes impulsores de valor para generar diferencias:

- **Innovación:** Innovar significa alterar las cosas introduciendo novedades. El concepto de innovación, como impulsor de diferencias, debe ser entendido como el cambio planeado y controlado del proceso, considerando sus

entradas, operaciones y salidas que, con actitud crítica, analiza el valor generado por la novedad, su impacto diferenciador y su costo.

- **Mejoras:** Mejorar significa darle un valor superior al proceso, o a un componente del mismo, haciéndolo pasar a un estado que supera el actual. Mejorar el valor de una actividad significa aumentar su valor en términos de diferencias, analizando los insumos, los procesos y los productos de cada actividad.
- **Coordinación:** Coordinar significa disponer en forma ordenada de los procesos entre sí, y de las actividades de cada uno de ellos, de tal manera que los resultados de su dinámica se orienten hacia un fin común, para el caso, el logro de la generación de diferencias como valor.
- **Adaptación:** Como diferencia en valor, la adaptación debe ser entendida con relación al cliente, sea este interno o externo (comprador). Si todo el proceso de negocio tiene como finalidad generar valor empresario que se posicione como el valor percibido por el cliente-comprador, entonces todas las actividades de valor deben estar orientadas a adaptarse rápidamente a los cambios que se producen en el cliente, ya sea que la empresa los esté acompañando, anticipando o iniciando.

EFICIENCIA

La eficiencia es la tercera determinante en la producción de valor empresario. Junto con la identidad y la diferencia determina la capacidad de la empresa para generar una ventaja competitiva superior. La eficiencia o productividad de una actividad de valor está regida en términos de costos “por hacer”. Así como la diferencia señalaba el “qué hacer” de una manera distinta, la eficiencia señala “el cómo hacer” al más bajo costo posible. En conclusión, son los costos la referencia a la eficiencia de una actividad. Y, estos costos, pueden clasificarse en estructurales y ejecucionales.

Los costos estructurales están referidos a cantidades producidas y comercializadas, mientras que los costos ejecucionales están asociados al compromiso del equipo de trabajo, compromiso con la calidad en las actividades de valor, compromiso de la interacción de las personas intervinientes en una misma actividad de valor y entre las distintas actividades de valor. Finalmente, la eficiencia se estimará mediante el factor de optimización. (Ocaña, 2016)

Los tres conceptos explicados anteriormente (identidad, diferencia y eficiencia) deben ser tenidos en cuenta a la hora de definir una idea de negocios.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez planteado el modelo de negocios (teniendo en cuenta todos los puntos anteriores), resulta necesario definir la estrategia que la empresa deberá seguir en el futuro. La dinámica empresarial incluye un conjunto de estrategias de distinta naturaleza para conformar un “todo estructural competitivo”, incluyendo distintos niveles de formulación. Cada una tiene una relación de jerarquía o dependencia respecto de la otra. (Ocaña, 2016)

Hugo Ocaña define cinco dimensiones de formulación estratégica:

1. Estrategias competitivas o de negocios.
2. Estrategia de posicionamiento competitivo.
3. Estrategia de crecimiento.
4. Estrategias organizacionales.
5. Estrategias funcionales.

A continuación, se muestra cada una de las dimensiones de estrategias con su respectiva matriz de análisis:

Cuadro N° 1: Estrategias competitivas o de negocios:

	VALOR EMPRESARIO		
ESTRATEGIA DE NEGOCIOS	MARCA	PRECIO	MARCA/PRECIO
ALTERNATIVAS DE MARKETING	INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS ESPECIALIZADO/ENFOCADO EN NICHOS DE MERCADO		

Fuente: Libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña. Capítulo 7, página 4, 2016.

Cuadro Nº 2: Estrategias de posicionamiento competitivo:

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	ESTRATEGIA DE ATAQUE		ESTRATEGIA DE DEFENSA	
	TÁCTICAS	ENVOLVENTE	DE VARIOS LADOS	DE FLANCOS

Fuente: Libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña. Capítulo 7, página 4, 2016.

Cuadro Nº 3: Estrategias de crecimiento:

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	INTENSIVAS	INTEGRATIVAS	DIVERSIFICATIVAS
ALTERNATIVAS DE CRECIMIENTO	-PENETRACIÓN DE MERCADOS	-INTEGRACIÓN HACIA ADELANTE	-DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA
	-DESARROLLO DE PRODUCTOS	-INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS	-DIVERSIFICACIÓN NORELACIONADA
	-DESARROLLO DE CLIENTES	-INTEGRACIÓN HORIZONTAL	

Fuente: Libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña. Capítulo 7, página 4, 2016.

Dentro de las estrategias de crecimiento mediante diversificación, es de relevancia mencionar el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN).

Una UEN es una estructura organizacional independiente o focos de planificación dentro de una misma estructura organizacional que desarrolla su proceso de negocios a partir de: (Ocaña, 2016)

- Un grupo de clientes claramente segmentados.
- Un conjunto de productos/servicios orientados a satisfacer al grupo segmentado.
- Un conjunto definido de competidores.
- Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.

Cuadro N° 4: Estrategias organizacionales:

ESTRATEGIAS ORGANIZACIONALES	DESARROLLO INTERNO	ADQUISICIONES O ABSORCIONES	ALIANZAS O FUSIONES
-------------------------------------	---------------------------	------------------------------------	----------------------------

Fuente: Libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña. Capítulo 7, página 4, 2016.

Cuadro N° 5: Estrategias funcionales:

ESTRATEGIA FUNCIONAL	MARKETING	OPERACIONES	FINANZAS	PERSONAL
	PERSONAS, PROCESOS, RECURSOS			

Fuente: Libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña. Capítulo 7, página 4, 2016.

El procedimiento sugerido por Hugo Ocaña para la formulación estratégica, es el siguiente:

1. Definir cuál o cuáles serán los segmentos objetivos.
2. Definir en forma genérica el valor esperado por el o los segmentos.
3. Determinar el valor genérico de las actividades del proceso de negocio
4. Formular la Estrategia Competitiva.
5. Formular la Estrategia de Posicionamiento.
6. Formular la Estrategia de Crecimiento.
7. Formular una estrategia para mercados internacionales. Para la idea de negocios presentada en este trabajo no se realizará este paso debido a que el mercado analizado es el de la ciudad de Mendoza, territorio en donde aún no se satisfacen las necesidades de diversión nocturna de la comunidad LGBTIQ+. No tendría sentido apuntar a un mercado internacional ya que se perdería el foco de dicha idea de negocios.
8. Formulación de la Estrategia Organizacional.
9. Formulación de la Estrategia Funcional.
10. Ajuste estratégico al ciclo de vida del negocio.
11. Implementación de la estrategia.



En resumen, este capítulo introdujo los conceptos principales asociados a la metodología canvas para abordar una idea de negocios desde las distintas perspectivas de análisis. Se explicaron los conceptos relacionados a una empresa de “triple impacto” destacando la importancia actual de las organizaciones de esta índole y la necesidad de considerar sus aspectos al analizar una idea de negocios.

Seguidamente se recalcó la importancia de analizar el comportamiento del sector propio de la idea de negocios, como así también la importancia de tener en cuenta la demanda potencial que tendría. Luego, se abordaron los conceptos referentes a un modelo de competitividad dados por Hugo Ocaña para profundizar en el conocimiento del mercado de referencia y la idea planteada como base: análisis del sector de negocios, valor empresario, paradigma organizacional, ciclo de vida del sector de negocios, grupo estratégico y, finalmente, formulación estratégica.

CAPÍTULO III: DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo tiene por objetivo presentar un cálculo de la demanda potencial para la idea de negocios planteada y, seguidamente, analizar el atractivo del sector de dicha idea mediante la aplicación de los conceptos propuestos por Hugo Ocaña y explicados en el marco teórico.

DEMANDA POTENCIAL

Para este cálculo, se utilizará la siguiente fórmula:

$$\text{Demanda Potencial} = N \times P \times Q$$

Siendo:

N= Cantidad de potenciales clientes

P= Precio estimativo del producto/servicio ofrecido

Q= Frecuencia de compra

Mediante la aplicación de dicha fórmula, se obtendrá como resultado el ingreso potencial que se obtendría frente a la demanda proyectada.

Siendo **N** la cantidad de potenciales clientes, y recordando que el mercado definido para PINK son todas las personas mayores de 18 años pertenecientes al colectivo LGBTIQ+ en el Gran Mendoza de un nivel socioeconómico medio y alto, en un primer cálculo se tendrá en cuenta la cantidad de población de entre 18 y 49 años en el Gran Mendoza con el nivel socioeconómico indicado. Se establece 49 años como el límite superior de edad ya que, en promedio, las personas con una edad superior a esta prefieren otras formas de diversión nocturna.

Teniendo en cuenta que el último censo poblacional se realizó en 2010, se toma como referencia la proyección poblacional al 2021 suministrada por el Instituto de Estadística y Censos de la República Argentina (INDEC). Frente a esta información prevista por el INDEC, se multiplicará la cifra poblacional por el porcentaje correspondiente al Gran Mendoza (o Área Metropolitana) informada por la página oficial del gobierno argentino. Finalmente se incluirá la última información disponible sobre el Nivel Socio Económico (NSE) de la población, provista por IProfesional, medio digital líder con más de 15 años de trayectoria analizando la actualidad de Argentina y el mundo.

Aclarado lo anterior, se procede a realizar cada cálculo:

- Según la proyección del INDEC, se observa que la población de Mendoza de entre 18 y 49 años para el año 2021 es de **1.002.733 personas**.¹²
- Teniendo en cuenta lo informado por el gobierno argentino, el 60% de la población se concentra en el Gran Mendoza (o Área Metropolitana). Entonces: $1.002.733 \text{ personas} * 60\% = \mathbf{601.640 \text{ personas}}$.¹³
- En línea con lo informado por IProfesional, el 25% de la población pertenece a un NSE extremadamente bajo, el 39 % a un NSE bajo, el 32% a un NSE medio y solo 4% a un NSE alto. Dicho lo anterior, la población de NSE medio y alto definidas para el mercado de PINK correspondería al 36% de la población. Entonces: $601.640 * 36\% = \mathbf{216.590 \text{ personas}}$.¹⁴

En un segundo cálculo, es necesario estimar la cantidad de personas LGBTIQ+ en el mercado objetivo. Esto no es sencillo debido a que, como primera restricción, la identidad de género y la orientación sexual no se incluyen como información en el censo poblacional, aunque se tiene previsto incluirla en los próximos censos. La segunda restricción es que, aún en pleno siglo XXI, no todas las personas pertenecientes al colectivo LGBTIQ+ expresan su pertenencia públicamente.

Aún frente a estas restricciones, se tomará como referencia un artículo obtenido de la Revista de Psicología Clínica de Niños y Adolescentes del año 2019. El mismo trata sobre un estudio descriptivo realizado por un conjunto de universidades e instituciones psicológicas argentinas sobre 418 personas. Dicho estudio arrojó como resultado que un 60.3% de los sujetos se identificó como heterosexual, un 23.2% como mayormente heterosexual, un 13.2% como bisexual, un 1.4% como mayormente homosexual, un 1% como homosexual y 0.9% otras orientaciones sexuales. En resumen, un 39.7% de los sujetos manifestó una orientación sexual distinta a la heterosexual. ¹⁵

¹²Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s/f). *Proyecciones provinciales de población por sexo y grupo de edad 2010-2040*. Recuperado de https://www.indec.gov.ar/ftp/cuadros/publicaciones/proyecciones_prov_2010_2040.pdf

¹³Gobierno de Argentina (s/f). *Área Metropolitana de Mendoza*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar/dami/cuyo/area-metropolitana-mendoza>

¹⁴IProfesional. (2020, octubre 2). *Cada vez menos argentinos son de clase media: cuánto hay que ganar para serlo*. Recuperado de <https://www.iprofesional.com/economia/324816-menos-argentinos-son-de-clase-media-cuanta-plata-hay-que-ganar>

¹⁵Genise, G., Humeniuk, A., Ungaretti, J., Etchezahar, E., & De Giuli, S. (2019). *Relación entre la orientación sexual y personalidad en una muestra de adolescentes argentinos*. *Revista*

Usando esta información (escasa pero científica) como base para el cálculo:

Si en **418** personas, un **39.7%** resultó tener una orientación sexual distinta a la heterosexual, entonces ¿qué porcentaje correspondería para **216.590** personas? Esto puede calcularse de la siguiente forma:

418 personas → 39,7% LGBTIQ+

X= 216.590 personas x 39.7% LGBTIQ+

X= 85.986 personas LGBTIQ+ aproximadamente

El último cálculo ha determinado el **N** para la fórmula de la demanda potencial.

En cuanto al **P** (precio estimativo del producto/servicio ofrecido), se procede a determinar el precio promedio en función de las dos principales fuentes de ingresos de PINK:

- Entrada: \$400
- Valor de cada bebida: \$500

Estos precios se han determinado en función de los precios actuales de Queen, La Reserva y WISH (quienes serían los principales competidores de la idea de negocios presentada). Dicho lo anterior, además, se estima que en promedio cada cliente paga la entrada y consume dos bebidas durante la noche. Teniendo en cuenta esto, el **P** podría calcularse de la siguiente forma:

- Entrada (\$400) + 2 bebidas (\$1000) = **\$1400**

Finalmente, se procede a calcular **Q** (frecuencia de compra). En este caso, teniendo en cuenta que pueden existir diferencias en cuanto a la frecuencia de compra entre los distintos rangos etarios que abarca la definición del mercado, se establece una **frecuencia promedio de 2 compras mensuales por sujeto, que anualmente sería 24.**

Una vez definida cada parte de la formula, es posible calcular la **demanda potencial anual** para la idea de negocios propuesta:

Siendo:

N= 85.986 personas

P= \$1400

Q= 24

Entonces:

Demanda potencial anual = 85.986 x \$1400 x 24 = \$2.889.129.600

Finalmente, teniendo en cuenta que la principal competencia se compone de Queen, La Reserva y WISH, se procede a dividir la demanda potencial para obtener una cifra más cercana a la realidad del mercado.

Queen + La Reserva + WISH + **PINK** = 4

Demanda potencial anual = \$2.889.129.600 = **\$722.282.400**
4 4

Entonces, en conclusión, la demanda potencial prevista para PINK es de \$722.282.400 anuales.

Teniendo por objetivo complementar este análisis de la demanda potencial, se procederá, utilizando las mismas fuentes de información, a calcular la demanda potencial para un modelo de negocios creciente en Mendoza, **el de la gastronomía sin gluten**. Luego de dicho cálculo, se comparará esta cifra con la calculada para PINK, a los efectos de reforzar la conveniencia y el atractivo de PINK.

Mercado definido para el modelo de negocios comparativo (Gastronomía sin gluten): Personas de Gran Mendoza, sin restricción de edad, con celiaquía y pertenecientes a un nivel socio económico medio-alto.

N: En un primer cálculo, las personas de Mendoza proyectadas por el INDEC en 2021 son **2.010.363**. Multiplicando esta cifra por el 60% perteneciente al Gran Mendoza, serían **1.206.218**. Teniendo en cuenta lo informado por la Dirección General de Escuelas de Mendoza (DGE) en el *Día Internacional de la Enfermedad Celíaca* del 2021¹⁶, el 1% de la población mendocina padece la enfermedad de la celiaquía.

¹⁶Dirección General de Escuelas de Mendoza (s/f). *Día Internacional del Celíaco*. Recuperado de <https://www.mendoza.edu.ar/dia-internacional-del-celiaco/>

Además, considerando los costos elevados de la gastronomía sin gluten, se considera como parte del mercado a aquellas personas de un nivel socioeconómico bajo, medio y alto, excluyendo solo a las personas de un NSE extremadamente bajo.

Sabiendo que solo el **25%** de la población mendocina es catalogada con un nivel socioeconómico extremadamente bajo, **el 75% restante** engloba a aquellas personas de niveles socioeconómicos bajo, medio y alto:

N = 1.206.218 personas x 1% que padece la enfermedad x 75% que pertenece a un NSE bajo, medio y alto = **9047 personas**

P: El precio promedio de un menú sin gluten en un restaurante es, en promedio, de **\$600**.

Q: En promedio, y teniendo en cuenta las diferencias de consumo dadas por la edad, la **frecuencia de compra aproximada es 2 mensuales, 24 anuales por sujeto**.

Con esta información, se procede a calcular la demanda potencial:

Siendo:

N= 9047 personas

P= \$600

Q= 24

Entonces:

Demanda potencial anual = 9047 x \$600 x 24 = \$130.276.800

Finalmente, teniendo en cuenta que en el Gran Mendoza existen alrededor de 100 locales gastronómicos, entonces:

Demanda potencial anual = \$130.276.800 = \$13.027.680

100

100

Entonces, en conclusión, la demanda potencial prevista para un mercado de gastronomía sin gluten es de \$13.027.680 anuales.

Como puede observarse mediante los cálculos, la demanda potencial prevista para PINK supera enormemente lo que representaría otro mercado en crecimiento.

ANÁLISIS DEL SECTOR SEGÚN EL NIVEL DE LAS VARIABLES

VARIABLES DEL NIVEL 1

CLIENTES

Se procederá a evaluar cada uno de los siguientes puntos:

- **Tamaño de mercado:** El tamaño del mercado está constituido por todos los clientes que están dispuestos a comprar el producto (o productos) que comercializa la empresa en cuestión. En este caso el tamaño de mercado es pequeño, compuesto por clientes mayores a 20 años, sin hacer discriminación del tipo de género, focalizados en un ambiente inclusivo, la comunidad LGBTIQ+ y todo aquel que comparta los mismos valores y quiera vivir la experiencia.
- **Capacidad de compra:** esta variable se refiere a la posibilidad de créditos y de cualquier otra herramienta que pueda ofrecerse para favorecer el consumo de ese sector en particular. La capacidad de compra es media. Se cuenta con la posibilidad de pagar las bebidas y entradas con tarjeta de crédito.
- **Costo de cambio a la competencia:** Los clientes siempre cuentan con la posibilidad de “pasarse” de una empresa a otra si lo desean. Para los posibles clientes de PINK, el costo de cambio es bajo porque ellos pueden cambiar fácilmente a otro boliche, como también puede que personas que no son de la comunidad LGBTIQ+ quieran conocer el ambiente y tengan acceso a PINK. Esto juega a favor de la idea de negocios, ya que por la novedad de la idea, se atraerá a personas que concurrían antes a otros boliches.
- **Cercanía geográfica:** La mayor o menor cercanía geográfica impactará de distintas maneras en las condiciones de compra de los clientes actuales. El establecimiento estaría ubicado en el Gran Mendoza, el cual representa un

mayor porcentaje de población que las localidades más lejanas, además de ser un punto medio de encuentro. En relación con los costos, esta variable jugaría a favor de la idea de negocios, ya que se buscaría una zona perteneciente al Gran Mendoza, pero con alquiler lo más económico posible, teniendo en cuenta que el segmento objetivo acudiría igualmente al boliche independientemente de su ubicación.

- **Hábitos de compra:** Los hábitos se modifican en forma permanente, ya sea por cuestiones socioculturales y personales o bien por impulso de las propias empresas. En esta idea de negocios, los hábitos de compra son cambiantes, a causa de que las personas de 20+ años de edad suelen aburrirse fácil, entonces al ser un emprendimiento innovador, se debe trabajar en adecuarse a estos cambios de cualquier tipo, por ejemplo: en temáticas del ambiente del lugar, género musical, variar las promociones lanzadas cada mes, sorpresas, etc.
- **Sensibilidad al precio o a las diferencias:** Si la demanda al mercado (o a la empresa) es elástica, toda variación que señala un aumento de precios indicará un desplazamiento de la demanda hacia otros productos. Si los clientes son sensibles al precio es siempre una amenaza, porque al cliente no le interesa la marca, solo elegirá a quién le ofrezca un menor precio.

En cuanto a la sensibilidad a las diferencias, hace referencia a que las personas se muestran impresionables a cualquier atributo diferencial. Analizando la idea de negocios (PINK), desde el punto de vista del precio se apunta a la clase media, clase media alta y clase alta, así como también lo hace la competencia. Se busca que los precios sean accesibles para los clientes, pero siempre buscando una rentabilidad adecuada, es decir, no ofrecer el menor precio del mercado, pero tampoco el más alto, sino un precio medio (lo que indica un leve grado sensibilidad al precio por parte de los clientes). Aunque exista esta leve sensibilidad al precio, la sensibilidad a las diferencias por parte del mercado es lo que caracteriza esta idea de negocios, siendo entonces muy atractivo desde este punto de vista, ya que el segmento LGBTIQ+ estará dispuesto a pagar por el diferencial ofrecido.

Cuadro N° 6: Análisis y ponderación de la variable “Clientes”

Clientes	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Tamaño del mercado	Pequeño	x			
Capacidad de compra	Media		x		
Costo de cambio a la competencia	Bajo			x	
Cercanía geográfica	Importante				x
Hábito de compra	Cambiante		x		
Sensibilidad al precio o a las diferencias	Muy atractivo				x
Promedio clientes: $1+2+4+5+2+5=19/6= 3.16$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

Teniendo en cuenta el puntaje promedio obtenido de la tabla anterior, se llega a la conclusión de que la idea de negocios resulta **atractiva desde el análisis de los clientes.**

COMPETENCIA

Se procederá a evaluar cada uno de los siguientes puntos:

- **Estructura de mercado:** depende del número de competidores y de la mayor o menor diferenciación que puedan lograr entre ellos. PINK se consideraría oligopolio diferenciado al tener pocos competidores con una diferenciación alta, el consumidor será quien elija el que le ofrece mayor funcionalidad, precio o experiencia en servicios similares. Esta situación evidencia una rivalidad entre las empresas existentes, resultando nada atractivo para la idea de negocios.

- **Grado de iniciativa de la competencia:** dependiendo de la posición competitiva que ostenta una empresa puede llevar más o menos la iniciativa o permanecer expectante ante la iniciativa de los demás, esta mayor o menor iniciativa que pueda tener la competencia, dependerá también directamente de sus capacidades para generar diferencias o eficiencia.

Por lo tanto, habrá que preguntarse: ¿Qué tanta eficiencia tiene alcanzada la competencia como para poder afectar al sector?, ¿Qué tantas diferencias han podido lograr?, ¿Qué tanta capacidad (financiera y otras) posee para transmitir lo anterior? A tal efecto, *Queen*, que es el competidor directo (como se verá más adelante), tiene mucha eficiencia en el nicho de mercado, al ser el boliche alternativo más conocido de Mendoza, se ha podido diferenciar de *La Reserva* por diversas publicidades en redes sociales y en radio, y además por el ambiente de media-alta categoría logrado. (El eslogan de *Queen* es “Queen es Queen”, haciendo referencia a que el ambiente es único).

Al atacar el nicho de mercado de *Queen*, es probable que reaccione a *PINK*, ya que hace años está establecido y tiene buena cuota de mercado. En función de lo anterior, la idea de negocios se plantea como “seguidora” y con el paso del tiempo, gracias a las diferencias propuestas, podría convertirse en “líder”. Esta situación refleja que la idea sería nada atractiva desde este punto de vista.

- **Crecimiento de mercado:** a veces, los mercados pueden no ser tan grandes en tamaño en ese momento, pero pueden evidenciar un crecimiento importante para el futuro por distintos motivos, ya sea porque las exigencias del entorno lo van requerir haciendo que el producto sea cada vez más necesario o, a veces, por el simple gusto de los consumidores que, de a poco, van aceptando el producto y prefiriéndolo. En el caso de la idea de negocios propuesta, se concluye que el crecimiento es alto, ya que el entorno y los gustos de los consumidores exigen cada vez más lugares de aceptación a la diversidad, teniendo la posibilidad de elegir entre distintas opciones.
- **Costos fijos del sector:** los costos fijos serán altos, al tener que pagar el alquiler del edificio, personal, habilitaciones correspondientes y la carga

impositiva. Esto aumentará la rivalidad entre las pocas empresas competidoras por tratar de alcanzar economías de escala. En referencia a la idea de negocios, se podría llegar a economías de escala llenando al 100% la capacidad del local. En un futuro la capacidad podría ampliarse.

Cuadro N° 8: Análisis y ponderación de la variable “Competencia”

Competencia	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Estructura de mercado	Oligopolio Diferenciado	x			
Grado de iniciativa	Alto		x		
Crecimiento de mercado	Medio - Alto			x	
Costos fijos del sector	Altos	x			
Promedio de competencia: $1+2+4+1=8/4=2$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En base al promedio de la variable competencia, se llega a la conclusión de que es **poco atractivo**.

VARIABLES DEL NIVEL 2

PROVEEDORES

Respecto de los proveedores interesa analizar su poder de negociación. Si el poder de negociación es alto, entonces el sector es menos favorable. El poder de los proveedores se pone de manifiesto cuando presionan, en algún sentido, a los competidores del sector para obtener algún tipo de ventaja.

Los proveedores sugeridos para la idea de negocios (PINK) serán:

- Go Bar- Distribuidor de bebidas.
- DJ particulares, sonido e iluminación.
- Clean Service - Empresa de limpieza y mantenimiento en general.
- Grupo Gardien - Seguridad Mendoza

Dicho lo anterior, se procederá a analizar cada uno de los siguientes puntos:

- **Número de proveedores importantes:** el proveedor más importante para esta idea de negocios es el distribuidor de bebidas, debido a que se podría llegar a acuerdos en cuanto a calidad, precio, descuentos por volumen y tiempo de entrega. Los demás proveedores mencionados anteriormente pueden ser reemplazados por otros que ofrezcan una buena calidad y a un precio más bajo, como por ejemplo SRL seguridad privada o la empresa de limpieza Ecologic. Es favorable esta variable porque existen varios distribuidores de bebidas en la provincia y tienen poco poder de negociación con las empresas.
- **Diferenciación de los productos de los proveedores:** cuando el proveedor posee alguna diferencia notable en sus productos que determinan algún tipo de ventaja transferible a las empresas competidoras del sector (precio, calidad, duración, tecnología), entonces ese proveedor aumenta su poder de negociación. Los únicos con un alto poder de negociación son los proveedores de bebidas, debido a que se necesitaría de ellos bebidas internacionales y de calidad (y no todos los proveedores cuentan con el stock).
- **Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante:** en un

determinado momento un proveedor puede evaluar la conveniencia de incursionar en el sector de negocios al que provee. Existe una baja probabilidad de que suceda algo así, los proveedores necesitarían una inversión elevada de capital para poder abrir un boliche, además de tramitar todas las habilitaciones necesarias (las cuales son extremadamente costosas y burocráticas).

Cuadro N° 9: Análisis y ponderación de la variable “Proveedores”

Proveedores	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
N° de proveedores importantes	Varios				x
Diferenciación de los productos de los proveedores	Solo uno		x		
Integración hacia adelante	Baja				x
Promedio proveedores: $5+2+5= 12/3= 4$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En base al promedio de la variable proveedores, se llega a la conclusión de que es **atractivo**.

NUEVOS INGRESANTES

En el nicho de mercado en que se encontraría PINK, es difícil que haya nuevos ingresantes a causa de que la apertura de un boliche requiere una inversión inicial elevada, además de tramitar las habilitaciones correspondientes (proceso lento, costoso y burocrático), corriendo el riesgo de que no tenga éxito, ya sea por la imagen que se le creó al establecimiento o que la música no sea la esperada por los clientes,

entre otros elementos. Como consecuencia, las barreras de entradas son **altas**.

Barreras de entrada directas:

- **Diferenciación del producto:** en la medida que las empresas del sector agreguen elementos diferenciales a sus productos, tal que no se puedan o no sean fácilmente imitables, desalentará a los potenciales ingresantes al sector. En este caso se tiene la posibilidad de que un boliche no alternativo, estipule un día a la semana para hacerlo alternativo, esto no sería atractivo para desarrollar la idea de negocios propuesta, ya que estarían entrando, de a poco, en el nicho de mercado. (Un ejemplo real en Mendoza es el boliche *WISH*, que desde hace un tiempo estipuló los domingos como boliche alternativo). Aunque esta posibilidad es real, sería difícil que logren alcanzar el posicionamiento y la diferenciación que lograría la idea de negocios mediante la propuesta de valor que ofrecería.
- **Economías de escala:** en los sectores maduros, poseer la mayor participación o cuota de mercado permite bajar los costos unitarios totales como consecuencia de la escala de producción y comercialización alcanzada. Esta situación les permite a las empresas que se encuentran en estas escalas o están próximas a ello, mantener precios promedios de mercado pudiendo impulsar una baja de los mismos o, manteniéndolos, aumentar su rentabilidad. Analizando la situación para PINK, podría suceder que diversos boliches ya existentes, con clientelas definidas y con capacidad mayor, intentaran ingresar a este mercado, logrando definitivamente alcanzar economías de escala con mayores posibilidades, en comparación a PINK. Para nombrar un ejemplo, podría suceder que Grita Silencio, boliche con amplia capacidad, decidiera introducirse en este mercado. Si esto sucediera, tendría mayores posibilidades de lograr economías de escala que la idea de negocios presentada.
- **Identificación de la marca:** en aquellos sectores donde la marca ha creado una clientela fiel, se ha establecido una barrera importante de ingreso en la medida que esos clientes no estén dispuestos a desplazar su demanda. En cuanto a PINK, la barrera de identificación de la marca es alta, ya que existe un posicionamiento elevado para los boliches alternativos existentes, como La Reserva y Queen.

- **Requerimientos de capital:** en la medida que los sectores se vuelven más sofisticados (en tecnología, infraestructura, innovación de productos y procesos de producción, conocimientos y capacidades del personal en los niveles operativos y gerenciales, diferenciación de productos, economías de escala) mayor capital deberá poseer la empresa que desee ingresar al sector. En el caso de abrir un boliche, se precisa una gran inversión con respecto a la infraestructura del lugar, habilitaciones, personal y bienes, y, sin embargo, esto no garantiza que haya una rentabilidad. Aplicado a la idea de negocios, la realidad es que si un boliche no alternativo, como Grita, mencionado en párrafos anteriores, quisiera ingresar a este nicho, el capital necesario sería bajo, ya que solo debería invertir en posicionamiento.

Barreras gubernamentales (o indirectas):

- **Regulación a la industria:** hay casos donde la legislación sobre sectores de negocios impide explícitamente la incursión de competidores. Para la apertura de un boliche, son necesarias muchas habilitaciones municipales, convirtiéndose en una barrera alta en la regulación gubernamental.

Cuadro N° 10: Análisis y ponderación de la variable “Nuevos ingresantes”

Nuevos ingresantes	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Diferenciación del producto	Alta				x
Economías de escala	Desventaja	x			

Identificación de la marca	Alta		x		
Requerimiento de capital	Bajo		x		
Regulación de la industria	Alta		x		
Promedio de nuevos ingresantes: $5+1+2+2+2 = 12/5 = 2,4$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En base al promedio de la variable nuevos ingresantes, se llega a la conclusión de que es **poco atractivo**.

SUSTITUTOS

Se procederá a analizar los siguientes puntos:

- **Disponibilidad de sustitutos cercanos:** mientras más productos sustitutos cercanos entre sí existan, menos atractivo será el sector. En el caso de la idea de negocios presentada, la cantidad de sustitutos es alta: se encuentra una gran cantidad de bares, patios cerveceros, restaurantes con shows, boliches no alternativos y pubs. Desde esta perspectiva, entonces, PINK no sería atractivo.
- **Precio de los sustitutos:** si los sustitutos son numerosos, similares y de fácil acceso, pero el precio de ellos es mayor, entonces no será tan preocupante para el sector bajo análisis. En cuanto a PINK, los sustitutos tendrían el mismo precio o, inclusive, un precio menor considerando los bares y los pubs, por lo que, la idea sería poco atractiva desde esta perspectiva.

- **Costo de cambio para el usuario:** Mientras menor sea el costo de cambio para el usuario, en precios, tiempo, esfuerzo de compra, riesgo percibido, mayor la posibilidad que él se pase rápidamente de un producto a otro y esto hace que el sector se vuelva menos atractivo. El costo del usuario por cambiar de un boliche a otro es mínimo, permitiéndose variar la rutina constantemente.

Cuadro N° 11: Análisis y ponderación de la variable “Sustitutos”

Sustitutos	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Muchos	x			
Precio de los sustitutos	Igual o bajo		x		
Costo de cambio para el usuario	Mínimo		x		
Promedio de sustitutos: $1+2+2 = 5/3 = 1.7$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En base al promedio de la variable “sustitutos”, se llega a la conclusión de que es **poco atractivo**.

ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES

La mayor intervención directa o indirecta de poderes públicos gubernamentales y de la comunidad, en cuestiones que no están relacionados con la competitividad, hacen al sector menos atractivo en términos de rentabilidad esperada.

- **Entes reguladores que afectarían la idea de negocios:** Subdirección de Control y Eventos de Esparcimientos.

Reglamentación: Los inspectores controlan que los jóvenes mayores de 18 años no ingresen a los locales bailables después de las 2.30 y que los dueños de los boliches respeten el horario de cierre de barra y el de cierre del lugar: 4.30 y 6.30 horas respectivamente. Esto forma parte de la reglamentación de la Ley 8.296, producto de la subdirección de control de eventos y locales de esparcimiento.

En el caso de la idea de negocios (PINK) estos aspectos se tornan desfavorables, ya que pasadas las 2.30 a.m. puede darse que no esté cubierta totalmente la capacidad del boliche y no se podría completar al 100% la capacidad por la normativa detallada anteriormente. También el cierre de barras reglamentado es perjudicial debido que ambas restricciones repercuten en la rentabilidad.

Cuadro N° 12: Análisis y ponderación de la variable “Actores estatales y no estatales”

Actores estatales y no estatales	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Entes reguladores	Estrictos	x			
Promedio de actores: 1					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de

Ocaña, 2016.

En base al promedio de actores estatales, se llega a la conclusión de que es **nada atractivo**.

VARIABLES DEL NIVEL 3

ENTORNO NACIONAL

Se procederá a analizar cada uno de los siguientes puntos:

- **Entorno económico:** Argentina ha debido afrontar una nueva crisis económica, gatillada por un déficit y una deuda crecientes, además de la inflación consecutiva año a año. Esto provoca que los consumidores gasten menos o solo lo justo y necesario. Para el ámbito de diversión nocturna se torna perjudicial por no ser una necesidad indispensable para las personas, generando una inestabilidad en el mercado.
- **Entorno socio-cultural:** En los últimos años ha habido un cambio rotundo y notorio en cuanto a los valores sociales, temas como el feminismo y la inclusión a personas del movimiento LGBTIQ+ han sido unos de los que se han llevado todo el mérito. A pesar de que una gran parte de la sociedad demuestra tener empatía y respeto, todavía hay personas con pensamientos retrógrados que no comprenden lo que significa la identidad sexual e identidad de género, acotando que quienes salen de la supuesta “normalidad” están enfermos, como consecuencia actúan con violencia, ya sea física o verbal. Es por esto que en PINK se intenta integrar a todo el colectivo LGBTIQ+ y a todas aquellas personas heterosexuales que respeten, brindando un servicio donde predomine la inclusión y el cuidado para todos.
- **Entorno político-legal:** En cuanto al entorno legal lo que más presiona a este segmento de mercado son los entes reguladores: Subdirección de Control y Eventos de Esparcimientos dependiente de la cartera de Seguridad, el personal de diversión nocturna es el encargado de realizar seguimientos, también se requieren diversas habilitaciones municipales que son costosas de conseguir según la reglamentación de la Ley 8.296 - Creación de la subdirección de control de eventos y locales de esparcimiento.

Uno de los aspectos más importantes a evaluar, como ya se mencionó antes en los actores estatales, es que los inspectores deben controlar los horarios de ingreso y cierre de barras en los bailables. Esto evidencia una restricción que se debe seguir obligadamente para evitar consecuencias legales, como multas o hasta la clausura del establecimiento. Otro punto desfavorable es la presión tributaria, ya que Argentina posee una gran carga impositiva para los contribuyentes.

Respecto a lo político, la inestabilidad política con alternancias entre gobierno de derecha e izquierda ha marcado una grieta en Argentina. Estas distintas peleas de gobierno a gobierno, generan una inestabilidad económica mencionada anteriormente, lo cual generaría un impacto en las inversiones privadas, perjudicando a cualquier persona que intente emprender un negocio.

- **Entorno tecnológico:** los avances tecnológicos se pueden apreciar en la mayor parte del mundo, siendo un factor favorable para la idea de negocios planteada. Por ejemplo, se puede saber qué opinan los clientes a través de encuestas en las redes sociales; también existen numerosas formas de pago (en este caso aplicaría para el pago de las entradas y bebidas en la barra), ya sea en efectivo, tarjeta de crédito/débito o Mercado Pago. La tecnología es un factor de múltiples beneficios, desde el punto de vista de la innovación hasta la retroalimentación de cada persona que asista al local.

Cuadro N° 13: Análisis y ponderación de la variable “Entorno nacional”

Entorno nacional	Tipificación	Nada atractivo (1)	Poco atractivo (2)	Atractivo (4)	Muy atractivo (5)
Entorno económico	1 = Nada atractivo				



Perspectiva del crecimiento de la economía	Baja	x			
Inflación	Alta	x			
Ingreso de la población destinado al consumo	Bajo	x			
Entorno socio-cultural	5 = Muy atractivo				
Estilo de vida	Progresista				x
Movilidad social	Grande				x
Entorno político-legal	1= Nada atractivo				
Estabilidad política	Baja	x			
Presión tributaria	Alta	x			
Entorno tecnológico	5= Muy atractivo				

Crecimiento					x
Promedio de entorno nacional: $1+5+1+5= 12/4 =3$					

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En base al promedio de la variable “entorno nacional”, se llega a la conclusión de que es **medianamente atractivo**.

Resumen de la situación del entorno (variables del nivel 1, 2 y 3)

- Nivel 1: $(3.16+2) / 2= 2.58 \times 0.5= 1.29$
- Nivel 2: $(4+2.4+1.7+1) / 4 =2.275 \times 0.3= 0.68$
- Nivel 3: $3/1= 3 \times 0.2= 0.60$

La suma de los 3 niveles será: $1.29 + 0.68 + 0.60 = 2.57$ lo cual evidencia que el sector en general es poco atractivo

Para complementar este análisis del atractivo del sector, se procederá a definir la etapa del ciclo de vida en el que se encuentra el sector de negocios y, además, se llevará a cabo un conjunto de mapeos estratégicos que servirán para identificar quiénes serían los principales competidores para la idea de negocios.

ETAPA DEL CICLO DE VIDA DEL SECTOR DE NEGOCIOS

El sector de negocios referente a la idea (PINK) se encuentra en una etapa **creciente**, justificando esta afirmación bajo las siguientes consideraciones:

- Poder de negociación de los clientes finales: será bajo, ya que los clientes estarán dispuestos a pagar precios superiores al precio mínimo de mercado.

- Rivalidad competitiva: Se observa actualmente que cada vez se abren más boliches con estas características en Buenos Aires y en el resto del mundo (no tanto en el interior).
- Cantidad de productos/servicios sustitutos: bajo, debido a que la propuesta de valor se apoya en un alto grado de diferenciación difícil de imitar por el resto de los boliches.
- Nuevos ingresantes: pocos, pero en aumento.
- Ventas: crecientes, porque cada vez más personas se descubren a sí mismas y se muestran a la sociedad, mostrando sin tabúes su orientación sexual e identidad de género, aumentando por lo tanto la demanda de todos los tipos de propuestas destinadas a la comunidad LGBTIQ+.
- Rentabilidad: en aumento.

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Este análisis es posible gracias a la construcción de mapas estratégicos, mapas bidimensionales que clasifican y agrupan a las empresas que participan en distintos grupos estratégicos. Se entiende como grupo estratégico al conjunto de empresas que se caracterizan por poseer características de negocio similares (en infraestructura, línea de productos, capacidades financieras y comerciales, utilización de recursos humanos, etc.), por poseer estrategias de negocio similares y por competir sobre bases afines.

El análisis de los grupos estratégicos se lleva a cabo para identificar el o los competidores más cercanos, de manera de poder compararse. Gracias a esto es posible identificar fortalezas y debilidades de la idea de negocios planteada, contribuyendo también al análisis del atractivo del sector

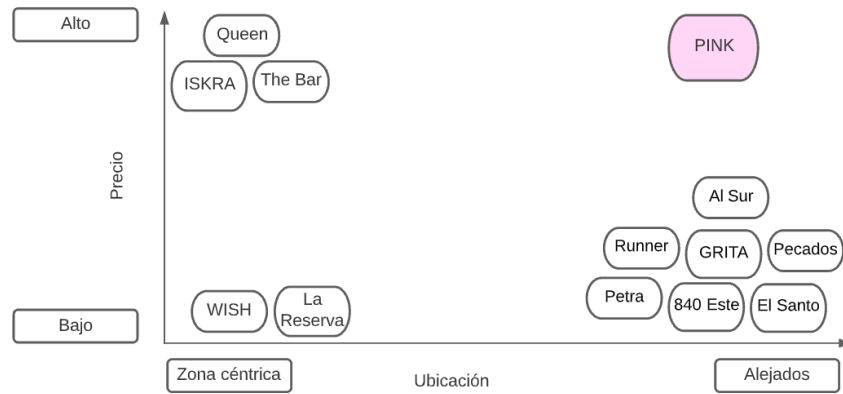
La idea de negocios planteada se analizará mediante **5 mapeos** para poder complementar el análisis sobre el atractivo del sector.

La variable que se dejará fija para dicho análisis será el nivel de **precio** de las entradas, a causa de que permite comparar más fácilmente los distintos tipos de boliches.

A continuación, se exponen los 5 mapeos:

1. PRECIO – UBICACIÓN

Figura N^a 2: Mapeo estratégico teniendo en cuenta las variables precio y ubicación.

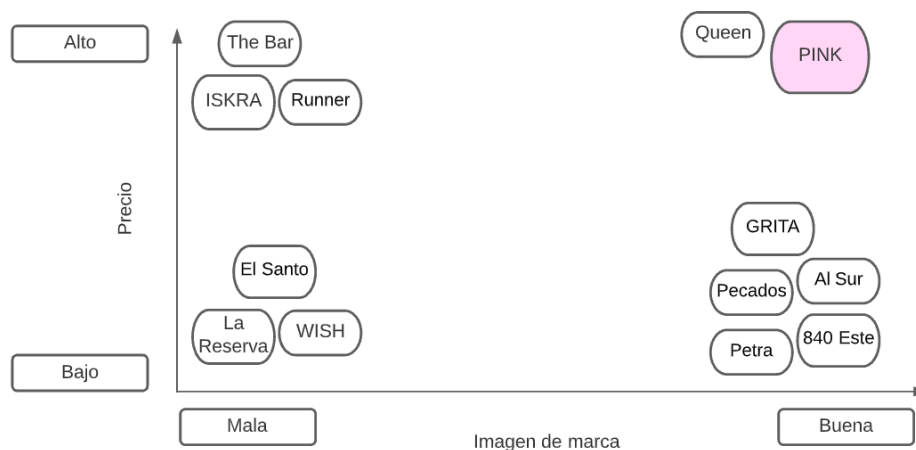


Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

Analizando este primer mapeo, la idea de negocios estará posicionada en un espacio vacío dejado por los otros competidores, ubicada en una zona alejada y con precios altos, sabiendo que la comunidad LGBTIQ+ no tendrá problemas en desplazarse y pagar el precio con tal de conseguir el valor diferencial anhelado.

2. PRECIO – IMAGEN DE MARCA

Figura N^a 3: Mapeo estratégico teniendo en cuenta las variables precio e imagen de marca.

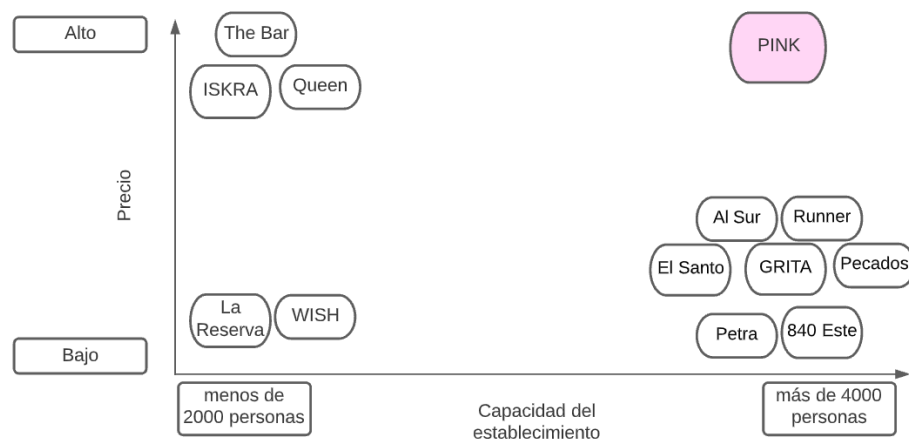


Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En cuanto a este segundo mapeo, la idea propuesta se ubicará con el grupo estratégico de *Queen*, ya que se pretende lograr con la misma una imagen de marca diferenciada y lograr un posicionamiento de la misma en los clientes, sosteniendo también precios que den rentabilidad elevada.

3. PRECIO – CAPACIDAD DEL ESTABLECIMIENTO

Figura N^a 4: Mapeo estratégico teniendo en cuenta las variables precio y capacidad del establecimiento.

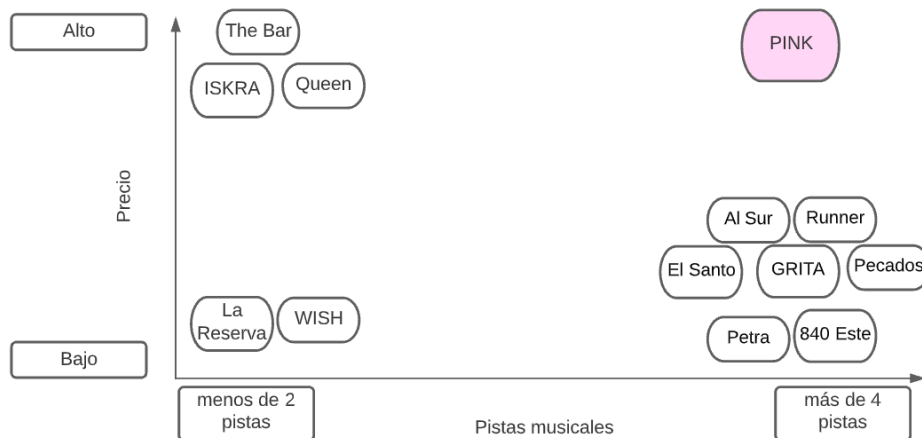


Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En el tercer mapeo, la idea de negocios estará nuevamente ubicada en un espacio vacío dejado por los demás, ya que se pretende alquilar un establecimiento donde exista un ambiente espacioso, donde los clientes se sientan a gusto, y manteniendo los precios elevados lo suficiente para generar una buena rentabilidad.

4. PRECIO – PISTAS MUSICALES

Figura N^a 5: Mapeo estratégico teniendo en cuenta las variables precio y pistas musicales.

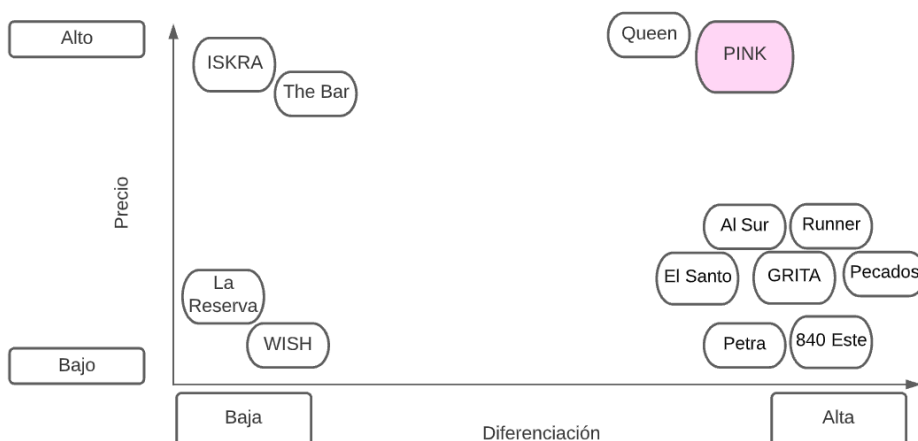


Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En este cuarto mapeo, la idea propuesta estará ubicada también en un espacio vacío, dado que lo pretendido es un ambiente inclusivo donde se pueda escuchar distintas clases de música, no sólo una pista como ofrece por ejemplo *Queen*, además de cobrar un precio elevado para asegurar una rentabilidad elevada.

5. PRECIO – DIFERENCIACIÓN

Figura N° 6: Mapeo estratégico teniendo en cuenta las variables precio y pistas musicales.



Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

En este quinto mapeo, la idea de negocios se ubicará en el grupo estratégico de *Queen*, ya que este es el competidor más fuerte en cuanto a diferenciación. PINK, como base de su propuesta, apunta a una diferenciación elevada aún mayor que la de *Queen*, al buscar un trato humano especializado por parte del personal del boliche, bebidas importadas, compromiso con el medio ambiente y la sociedad, variedades musicales, etcétera.

En conclusión: La idea de negocios aparece, en la mayoría de los casos, cubriendo un espacio vacío dejado por el resto de los competidores. En algunos aspectos, PINK se encontraría compitiendo directamente con *Queen*, siendo este su principal adversario en términos de diferenciación. De todas formas, vale la pena destacar que, a diferencia de *Queen*, PINK pretende lograr un mayor grado de diferenciación en aspectos no trabajados por su adversario (por ejemplo, ofreciendo un trato más humano y especializado a los clientes).

A modo de síntesis, este capítulo abordó un cálculo de la demanda potencial para la idea de negocios, determinando al final que dicha demanda es existente y suficiente como para sustentar el proyecto. Adicionalmente se procedió a analizar el atractivo del sector mediante el análisis de los distintos niveles de variables propuestos por Hugo Ocaña, dando como resultado un mercado atractivo para la idea de negocios en términos competitivos.

Este último análisis fue complementado mediante la especificación de la etapa del ciclo de vida del sector de negocios y la determinación del grupo estratégico al que pertenecería la idea. Esta información obtenida, producto del análisis, permite afirmar que la idea es factible de realizarse, ya que existe una necesidad real identificada en el segmento de mercado analizado y, también, existe una demanda potencial para ella.

CAPÍTULO IV: PROPUESTA

A continuación, se explicará el modelo de negocios pensado mediante distintos bloques de análisis tal como lo plantea la metodología Canvas explicada en el marco teórico del presente trabajo. Adicionalmente, se aplicarán los conceptos expuestos sobre el modelo de competitividad planteado por Hugo Ocaña y también detallado en el marco teórico.

La idea de negocios consiste en la apertura de un boliche alternativo en la ciudad de Mendoza, bajo la marca “*PINK*”:

METODOLOGÍA CANVAS APLICADA A LA IDEA DE NEGOCIOS

1. SEGMENTO DE MERCADO Y ADOPTANTES TEMPRANOS

Este bloque debe responder a las preguntas: ¿para quienes se creará valor?, ¿quiénes serán los clientes más importantes?, ¿a quiénes no se tendrán en cuenta?

Se creará valor para la comunidad LGBTIQ+ (sus siglas son de las palabras lesbiana, gay, bisexual, transgénero, transexual, travesti, intersexual y queer. Al final se suele añadir el símbolo + para incluir todos los colectivos que no están representados en las siglas anteriores).

No se tendrá en cuenta al público exclusivamente heterosexual, que no respete a la comunidad LGBTIQ+.

En cuanto a los adoptantes tempranos, se reconocen:

- Personas de identidad no binaria/intersexual
- Personas transgénero

La explicación radica en que estas personas son el público más vulnerable de la comunidad, sufriendo recurrentemente discriminaciones en los boliches tradicionales. A ellos se dirigirá principalmente la propuesta de valor y se espera que sean ellos los primeros clientes, aunque también se esperan clientes jóvenes, de mentalidad abierta

y con apoyo a la comunidad LGBTIQ+.

2. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta que el segmento objetivo es la comunidad LGBTIQ+. Se identificó el siguiente problema/necesidad/deseo sin satisfacer:

No existen boliches alternativos amplios, que posean pistas con música variada y con un ambiente amigable libre de violencia. En la actualidad existen boliches alternativos, pero no ofrecen estilos musicales distintos a la electrónica y, los que sí ofrecen ese estilo, se caracterizan por tener un ambiente violento (entre los mismos clientes del boliche y entre los guardias y los clientes). Dicho lo anterior, se hace evidente la necesidad/deseo de los miembros LGBTIQ+ de poder compartir un espacio libre de violencia y variado en sus estilos musicales.

3. PROPUESTA DE VALOR

El modelo de negocios apunta a crear valor mediante las experiencias y las emociones. Se busca que los clientes experimenten sensaciones de comodidad, libertad y aceptación. Que haya diversión respetuosa y que nadie se sienta excluido. Por otra parte, teniendo en cuenta el peligro y la inseguridad existente en la vida nocturna, brindar asistencia a aquellas personas que se encuentren bajo el efecto del alcohol y no puedan cuidarse por sí mismas, asegurando así el bienestar de los clientes.

El boliche se llamará PINK (marca). Y la propuesta de valor resumida en una oración: *“Se quien quieras ser, viví la experiencia PINK”*

4. RELACIONES CON LOS CLIENTES

Es importante mencionar a qué tipo de clientes se focalizará el proyecto, ya que, al ser un emprendimiento nuevo, se debe tener en cuenta lo siguiente:

El tamaño de mercado al que apunta es pequeño, debido a que el segmento meta son los mayores a 20 años pertenecientes a la comunidad LGBTIQ+, sin hacer discriminación del tipo de género, es decir, se focaliza a un ambiente inclusivo. Se ha

observado que, en la provincia de Mendoza, esta clase de boliches son pocos, y con los tiempos modernos actuales se debe tener en cuenta esta inclusión.

La relación que el proyecto quiere lograr con los clientes potenciales es, primero y principal, la captación de estos, es decir lograr incorporar clientes al boliche con el propósito de que asistan, consuman allí y se conviertan en una fuente de ingreso.

La captación de los clientes se realizará a través de redes sociales, siendo el medio donde se puede llegar a muchas personas, como Instagram y Facebook. Además, el segmento meta utiliza las redes sociales activamente, sobre todo Instagram.

Utilizar las redes sociales permite mantener una relación estrecha con los clientes, escuchando sus sugerencias, opiniones, tendencias.

Una vez obtenidos estos clientes, se focalizará en la fidelización de los mismos, de manera que cada fin de semana vuelvan, a través de un ticket de descuento del 30% en la entrada del fin de semana próximo.

La estimulación de las ventas se realizará al momento de consumir en la barra, pagando \$100 adicionales, se le otorgará un trago más grande. La principal fuente de ingresos es a través del consumo de bebidas en el establecimiento, por ende, se debe estimular las ventas a través de promociones, sorteos, juegos, etc.

Existen varias categorías de relaciones con clientes que el boliche puede mantener con su segmento de mercado determinado, se identificaron las siguientes:

- **Asistencia personal:** se basa en la interacción humana, es decir si un cliente tiene algún problema/inconveniente, se puede comunicar con un representante del boliche (ya sea través de alguna red social o acudiendo al establecimiento).
- **Comunidad:** Aprovechando que ya existe la comunidad LGBTIQ+, la misma servirá como nexo entre el boliche y sus futuros clientes, ya que será más fácil el contacto y permitirá a los usuarios intercambiar conocimientos, gustos, etc. También se aprovechará las marchas de orgullo gay que se organizan por dicha comunidad para aproximarse a los clientes y dar a conocer el boliche.
- **Creación colectiva:** se recurrirá a los clientes para armar distintas temáticas cada fin de semana. Con los comentarios y sugerencias de estos se podrá ir

mejorando y adecuando el ambiente a lo requerido por estos, lo anterior es muy importante ya que los clientes se sentirán escuchados y valorados por sus distintas opiniones.

5. CANALES

Los canales a utilizar son propios, directos. Por ejemplo: sitio web, Instagram y Facebook.

Instagram será el canal más importante ya es utilizado por una gran parte (por no decir todo) del segmento de mercado, allí se podrá ofrecer distintas publicidades del boliche, promociones de tragos, de ingreso y de más actividades para poder tener una relación estrecha con el cliente. Además, se utilizará para realizar sorteos, encuestas (mediante los comentarios u opiniones se determinarán temáticas, u ofrecer algo que el cliente solicite, en la medida que sea posible) de esta manera habrá un contacto con ellos y pudiendo escuchar y valorar sus opiniones.

Como canal indirecto, se requerirá el servicio de radios emisoras de Mendoza, donde cada una determinada hora, se transmita publicidad del boliche. Se propone transmitir la publicidad a través de las siguientes emisoras:

- Estación del Sol: FM -100.9
- Brava: FM -94.9
- La Cope: FM -102.7

Con ello se llegará a mucha audiencia que quiera conocer este nuevo boliche.

La entrada al boliche se podrá conseguir en el mismo establecimiento, a través de las redes sociales y también mediante portales de venta electrónica, como Eventbrite. Si es por redes sociales, enviando un mensaje se podrán anotar en una lista de free hasta las 00:30 a.m. Esta información se dará a conocer a través de las redes sociales, también se tendrá una cuenta empresa de WhatsApp para cualquier consulta o sugerencia.

6. RECURSOS CLAVE

En este bloque se colocarán en lista todos los recursos necesarios para poder

entregar valor a los clientes a través de la propuesta de valor.

En el caso de PINK, los recursos humanos serán los más importantes:

- Personal de seguridad.
- Barman/Barwoman
- DJ
- Representantes legales del boliche.
- Relaciones Públicas.
- Personal del boliche.
- Personal de limpieza.
- Técnicos de mantenimiento eléctrico/edilicio

7. ACTIVIDADES CLAVE

Haciendo hincapié en el recurso intelectual de marca, se apunta a clientes de clase media, clase media alta y clase alta. El negocio apunta a ser visto como un lugar donde cualquier persona pueda asistir sin miedo a ser agredidos o discriminados, y sean incluidos.

Se busca que las personas tengan una excelente experiencia, recomendando el lugar al punto de que tanto las personas del colectivo LGBTIQ+ o heterosexuales sientan el deseo de conocerlo y pasar un momento agradable.

Se registrará la marca *PINK* ante el INPI (Instituto Nacional de la Propiedad Industrial). Esto permitirá individualizar en el mercado de diversión nocturna (el cual depende del Ministerio de Seguridad), el servicio de PINK, brindando información y reforzando la función publicitaria.

Dicho lo anterior, las siguientes serán actividades clave, relacionadas con el área de Marketing principalmente, para ofrecer la propuesta de valor a los clientes:

- Captar potenciales clientes mediante publicidad en redes sociales.
- Venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas para quienes deseen hacer previa, su ingreso será gratuito con previa reserva.
- Venta de entradas común para aquellas personas que no hayan solicitado ingresar por lista free hasta las 00:30 a.m.

- Seguridad y asistencia en caso de individuos en mal estado.
- Contratar personal apto.

8. SOCIOS CLAVE

Se propone formar una sociedad con Gabriel Canci, representante importante de la comunidad LGBTQ+.

Además, se buscará un propulsor de la idea, que sea el Ministerio de las Mujeres, Género y Diversidad de Mendoza.

Como posibles proveedores se identificaron los siguientes:

- Go Bar- Distribuidor de bebidas.
- Clean Service- Empresa de limpieza y mantenimiento en general.
- Grupo Gardien- Seguridad Mendoza

9. FUENTES DE INGRESOS

Las fuentes de ingreso reflejan el flujo de caja que genera una empresa o negocio en los diferentes mercados a los que apunta.

La idea de negocios cuenta con varias fuentes de ingresos y niveles distintos de impacto en la rentabilidad de la misma.

Se podrá nombrar las siguientes fuentes de ingreso, ordenadas en relación a su importancia e impacto en la rentabilidad.

1. **Venta de Bebidas:** será la principal fuente de ingreso de la empresa. Corresponde al consumo de bebidas por parte de las personas que asistan al boliche, contando con promociones para el consumo.
2. **Publicidad:** será una fuente de ingreso muy utilizada en este tipo de negocios y hace referencia a la publicación de marcas dentro del establecimiento. Se podrá publicitar bebidas como por ejemplo *Speed*. La forma de presentación de la publicidad será en banners colocados dentro de las instalaciones del boliche, barras, baños, etc. y en pantallas de TV que se

proyectarán durante la noche, sólo con imágenes sin sonido.

3. **Cobro de entradas:** ingresos por la venta de entradas anticipadas y en la puerta del boliche.
4. **Guardarropas:** ingresos por el servicio de guarda de ropa durante la noche.

10. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

PINK surge con el fin de brindar un servicio a todas aquellas personas que han sido excluidas o discriminadas por su orientación sexual e identidad de género. Entiéndase por orientación sexual a la atracción emocional, romántica, sexual o afectiva duradera hacia otros. Distinto es la identidad de género que tiene que ver con la percepción subjetiva que un individuo tiene sobre sí mismo en cuanto a su propio género, que podría o no coincidir con sus características sexuales.

PINK se encuentra enfocado al impacto social, ante lo grupos de interés tales como: clientes, empleados, comunidad. Esto es una cuestión clave dentro de la Responsabilidad Social.

La responsabilidad social se asocia con los siguientes conceptos: solidaridad (apoyo contención, empatía), ética (principios que definen las buenas conductas), valores, moral (normas de conducta).

Para llegar a responder la pregunta de ¿Qué acciones se llevarán a cabo para lograr los impactos sociales y ambientales? se debe definir a cada uno:

Impacto social es la influencia o efecto en la sociedad por causa de cualquier acción o actividad.

Las acciones a llevar a cabo son:

- Brindar un espacio sano, sin violencia y respetuoso para la comunidad LGBTIQ+, personas de identidad no binaria/ intersexual, y heterosexuales (en menor medida).

- Trato justo, sin discriminación.
- Capacitación para el personal del boliche en cuanto a primeros auxilios e identidades de género.
- Protección al cliente.
- Contratación de personal apto e igualdad de oportunidades para acceder al trabajo (cupo laboral para persona transgénero).
- Utilizar términos correctos para que ninguna persona sienta marginación.
- Ética y transparencia.
- Inclusión de proveedores desfavorecidos, formando alianzas.

Estas acciones anteriormente mencionadas estarían contribuyendo principalmente con los siguientes objetivos de desarrollo sustentable (mencionados en el marco teórico):

- Trabajo decente y crecimiento económico
- Reducción de las desigualdades

Impacto ambiental es la alteración o modificación que causa una acción humana sobre el medio ambiente.

Se proponen las siguientes actividades:

- Uso eficiente de recursos hídricos y energéticos.
- Optimizar los envases de bebidas para posterior reciclaje.
- Reutilización de vasos plásticos.
- No al uso de sorbetes.

- Separación de residuos.

Por su parte, las acciones anteriormente mencionadas estarían contribuyendo principalmente a los siguientes objetivos de desarrollo sustentable:

- Producción y consumo responsable
- Agua limpia y saneamiento

Finalmente, frente a la contaminación sonora que provocaría PINK, se propone realizar un donativo mensual a la Asociación Asperger Argentina, entendiéndose esto como una acción compensatoria frente a los efectos negativos causados por la idea de negocios en el medio en el que operaría.

11. ESTRUCTURA DE COSTOS

Costos relacionados con la apertura del boliche:

- **Alquiler del local:** son los costos relativos al alquiler del salón en dónde estará ubicado el boliche. Se trata de los pagos del mes de depósito y trámites de contratación.
- **Compra de grupos electrógenos:** los que serán utilizados en caso de cortes de luz.
- **Compra de heladeras:** se refiere a las heladeras que estarán en las barras del boliche donde se colocarán las bebidas. En algunos casos, los distribuidores de bebidas proveen de freezers para la exposición de bebidas.
- **Amueblamientos y diseño de ambiente:** se refiere a la decoración e iluminación del boliche en todos sus ambientes. Muebles, pantallas, banners, iluminación, barras, decoración en general.
- **Compra de materiales descartables, vajilla:** se refiere a descartables de vasos, cubiertos y vajilla que se utilizará en las barras.
- **Costos de habilitación municipal,** permiso de venta de bebidas alcohólicas y

permisos para reproducción de música.

- **Costos de registro de marca.**
- **Contratación de personal:** personal de limpieza, seguridad, Barman/Barwoman, guardarropa, DJ.
- **Compra de bebidas:** se refiere al gasto en la compra de bebidas alcohólicas, agua, extractos frutales, gaseosas y aperitivos para el inicio y la apertura.
- **Costos de publicidad** para la difusión antes de la apertura.
- **Adquisición de un sistema** de registro de venta de bebidas y de entradas.

Costos fijos mensuales:

- Alquiler mensual del local
- Sueldos de los empleados
- Impuestos y servicios
- Honorarios de estudio contable
- Publicidad y propaganda
- Pago de contrato de empresa de seguridad
- Pago de contrato de empresa de limpieza
- Donativo a la Asociación Asperger Argentina

Costos Variables

- Bebidas y aperitivos.

- Compra de materiales descartables y de limpieza.

A continuación, se presenta un resumen de la idea de negocios a través del lienzo canvas:

Figura N° 7: Idea de negocios presentada mediante el modelo canvas.



Fuente: Elaboración propia

MODELO DE COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL APLICADO A LA IDEA DE NEGOCIOS

IDENTIDAD DE PINK

Para comenzar, se hará un análisis de la identidad empresarial que aplicaría al modelo de negocios propuesto. Como se detalló en el marco teórico, la identidad empresarial está compuesta por la visión, la misión, la cultura y la estructura. Se desarrollará cada una de ellas aplicadas a la idea de negocios.

REFERIDO AL TIPO DE VISIÓN:

La visión de PINK sería: *“ser reconocidos como un boliche original, profesional, con calidad humana y principios éticos, orientado profundamente a nuestros clientes”*.

Se clasifica a esta visión como **simple**, sosteniendo que la misma sugiere una conducta moral clara, fácilmente asimilable por los miembros de PINK, no dejando lugar a dudas de lo que se pretende como organización.

Teniendo en cuenta la escala y tipificación siguiente brindada por Hugo Ocaña en su libro:

De 0 a 0,40 = Visión Difusa

De 0,41 a 0,60= Visión Compleja

De 0,61 a 0,80= Visión Simple

De 0,79 a 1= Visión Concentrada

Entonces, para PINK, su visión clasificada como simple podría tener un puntaje de 0,61.

REFERIDO AL TIPO DE MISIÓN:

En cuanto a su misión, sería la siguiente: *“Proveer un ambiente divertido, inclusivo y seguro donde cualquier miembro LGBTQ+ disfrute de su música preferida y bebidas de primera calidad”*

Esta misión es clasificada como **abierta**, sosteniendo que posee una clara definición del quién y del qué del cliente (y sus demandas de bienes y servicios). Se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para

ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

Teniendo en cuenta la escala y tipificación siguiente brindada por Hugo Ocaña en su libro:

0 a 0,40: MISIÓN CERRADA

0,41 a 0,60: MISIÓN INESTABLE

0,61 a 0,80: MISIÓN RÍGIDA

0,81 a 1,00: MISIÓN ABIERTA

Entonces, para PINK, su misión clasificada como abierta podría tener un puntaje de 0,81.

REFERIDO AL TIPO DE CULTURA:

En cuanto a su cultura, el tipo ideal para este modelo de negocios sería cultura **anticipadora**. La identidad de PINK estará orientada a la generación de diferencias y con actitud proactiva con niveles aceptables de eficiencia. Poseerá una identidad empresaria sustentada en el trabajo en equipo, la cooperación, la resolución creativa de problemas prevaleciendo el crecimiento grupal antes que el individual.

Teniendo en cuenta la escala y tipificación siguiente brindada por Hugo Ocaña en su libro:

CULTURA REZAGADA: 0 – 0,40

CULTURA SEGUIDORA: 0,41 – 0,60

CULTURA ANTICIPADORA: 0,61 – 0,80

CULTURA INNOVADORA: 0,81 – 1,00

Entonces, para PINK, su cultura clasificada como anticipadora podría tener un puntaje de 0,61.

REFERIDO AL TIPO DE ESTRUCTURA:

Para finalizar el análisis de la identidad empresaria de dicho modelo de negocios, se propondrá un tipo de estructura que se piensa ideal: deberá poseer una **estructura flexible**, de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto, con cierto dominio de las economías de alcances, es decir, el aprovechamiento flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados, guardando formas eficientes tolerables.

Se propone que PINK utilice la tercerización en algunas de sus funciones tales como la contabilidad (a un estudio especializado), el servicio de limpieza y la seguridad privada.

Siendo flexible la estructura, aún es posible distinguir funciones/tareas principales que se desarrollarán en este modelo de negocios (las cuales, siguiendo el concepto de flexibilidad, se mantendrán dinámicas y proclives a cambiar cuando el contexto lo amerite):

- **Finanzas:** toma todas las decisiones relacionadas con el capital de trabajo, como así también los ingresos y egresos de efectivo de la compañía.
- **Marketing y RRPP (Relaciones Públicas):** lleva a cabo todos los procesos relacionados con la administración de la marca, la comunicación tanto interna como externa y la relación con el cliente.
- **Operaciones:** concretamente se encarga de la prestación del servicio cada noche que abre el boliche, sería similar a un sector de “Producción” si se tratara de una empresa que fabrica bienes. Incluye a los cajeros, barmans/barwomans, DJ 's, empleados de guardarropa.
- **Recursos Humanos:** se encarga de todos los procesos relacionados con la administración del personal (reclutamiento, selección, formación, liquidación de sueldos, etc.)

Teniendo en cuenta la escala y tipificación siguiente brindada por Hugo Ocaña en su libro:

0 - 0,40 = Estructura Burocrática

0,41 - 0,60 = Estructura Rezagada

0,61 - 0,80 = Estructura Flexible

0,81 - 1,00 = Estructura Innovadora

Entonces, para PINK, su estructura clasificada como flexible podría tener un puntaje de 0,61.

Habiendo destacado en el marco teórico la importancia de un **paradigma organizacional fuerte** como elemento formador de identidad en una empresa, se procede a aplicar este concepto a PINK para sostener una cultura anticipadora (siendo

este tipo de cultura el pensado para la idea de negocios):

- **Valores de identidad de la cultura organizacional:** dados por la visión y misión de PINK desarrollados anteriormente. Se considera que deberán ser enunciados formalmente, en una inducción que se realice cada vez que se incorpore un empleado a PINK. Es de suma importancia que la visión y la misión sean comprendidas, por lo que, al finalizar la inducción, se le pedirá al empleado que describa con sus palabras que entendió de la visión y la misión.
- **Creencias:** todos los empleados de PINK deben estar convencidos de que el foco está puesto en el cliente, ya sea interno (alguna otra función a la que le se le otorgue un input) o externo (el cliente directo que visite PINK). La creencia que debe existir es “cumplir en tiempo y forma con el cliente, sea interno o externo”. Y la forma de que esa creencia exista es predicándolo con el ejemplo, en cada miembro de PINK, desde el gerente general hasta los empleados de operaciones.
- **Presunciones:** Los miembros de PINK deben tener la presunción de que todas las funciones o tareas son dinámicas y que nada permanece estático por mucho tiempo (apoyando a la cultura anticipadora). Esto deben observarlo, por ejemplo, cuando una noche los cajeros son asignados al guardarropa y los guardarropas a las cajas, cuando el gerente general ocupe alguna función de recursos humanos, etc. Adicionalmente, los miembros de PINK deberán tener la presunción de que el cliente es el foco y esto lo observarán directamente en las propuestas para los mismos. Por ejemplo, cada cierto tiempo se organizará la fiesta PINK en Potrerillos. Algunas noches serán temáticas, por ejemplo, la noche de blanco o de negro, en donde todos deben vestir una prenda de ese color. Como estas, habrá muchas propuestas pensadas en el cliente.
- **Historias:** Respaldando los valores, las creencias y las presunciones, se debe contar la historia de la fundación de PINK en la inducción que se comentó como idea en el ítem “valores”. La historia resumirá el impacto social que se buscó al abrir PINK, la importancia del enfoque hacia los clientes y el dinamismo que se necesita para poder cumplir con ellos.
- **Rutinas y rituales:** Antes de abrir cada noche, todos los miembros de PINK toman un trago a elección de la barra. Todos comparten sin importar su función o cargo. Todos los cumpleaños de cada mes se festejan juntos, siendo PINK quien

provea un trago para brindar y un ágape. El día de la marcha por el orgullo LGBTQ+ será un evento que se festejará entre los miembros de PINK, ese día podrán elegir cualquier vestimenta que represente al orgullo (si así lo desean). Para Halloween, los empleados podrán disfrazarse de lo que quieran para ir a trabajar. A fin de año, PINK hará una fiesta de cierre en donde todos compartirán una cena y se hablará de lo transcurrido durante el año.

- **Símbolos:** No habrá diferencias en cuanto a oficinas, baños y otros privilegios que detenten poder. Los espacios de trabajo serán colaborativos. El lenguaje que se utilizará entre los miembros de PINK será informal, pero respetuoso.
- **Estructura organizacional:** como se mencionó anteriormente, la estructura propuesta para el modelo de negocios es de tipo flexible, de rápido acomodamiento a las condiciones del contexto, con cierto dominio de las economías de alcances, es decir, el aprovechamiento flexible de los recursos para poder adaptarse a los cambios planeados y no planeados, guardando formas eficientes tolerables. Como se mencionó, se propone que PINK efectúe la tercerización de algunas de sus funciones tales como la contabilidad (a un estudio especializado), el servicio de limpieza y la seguridad privada. Habrá pocos niveles de jerarquía, las responsabilidades estarán meramente definidas, y la autoridad estará representada por el Gerente General, pero no de forma imponente.
- **Sistema de control:** en PINK se implementarán evaluaciones de desempeño de tipo 360, en donde cada empleado recibirá retroalimentación de cada una de las personas con las que interactúa en su labor. Se fijarán también objetivos para cada uno de los equipos, como se mencionó en la parte de mejoras. Dichos objetivos serán necesariamente medidos a través de indicadores de gestión.
- **Estructura de poder:** En función de la cultura propuesta como ideal (la anticipadora) y, con ella, una estructura flexible, no existirá autoridad jerárquica tradicional, sino que se formarán equipos de trabajo guiados por un líder a quien los demás tomarán como referente. Como se mencionó anteriormente, el trato será informal (pero respetuoso) y la comunicación no se dará de forma descendente únicamente, sino en todas las direcciones. Los empleados tendrán poder de decisión para realizar su trabajo a su forma, pero siempre habrá lineamientos generales que provendrán de la Gerencia General.

DIFERENCIAS PLANTEADAS PARA PINK POR MEDIO DE IMPULSORES

Para llevar a cabo un análisis más completo del modelo de negocios propuesto en cuanto a los impulsores de las diferencias, se abordarán dos perspectivas temporales:

- **Momento 0:** planteo de la idea de negocios. En esta situación solamente es posible describir las innovaciones que se aplicarán como impulsores de diferencias, sin embargo, no se podrían definir con claridad los siguientes impulsores (mejoras, coordinación y adaptación) ya que el negocio aún no está en marcha como para analizarlos.
- **Momento 1:** 6 meses luego de poner el negocio en marcha. En esta situación ya sería posible pensar en mejoras, coordinación y adaptación como ideas a implementar, teniendo en cuenta que, por el conocimiento del tipo de negocio y por las innovaciones planteadas, será fácilmente deducible el análisis.

Explicado lo anterior, a continuación, se procede a analizar los impulsores de diferencias para cada una de las funciones/tareas principales que se plantearon para PINK:

Cuadro N° 14: Análisis de los impulsores de diferencias propuestos para la idea de negocios

Función/Tarea	Innovación (Momento 0)	Mejora (Momento 1)	Coordinación (Momento 1)	Adaptación (Momento 1)
Gerencia General	-No existirán innovaciones evidentes en los procesos ejecutados en esta área.	- Se implementará el software POWER BI para procesar bases de datos concernientes a ventas, movimientos de stock, cantidad de clientes, etc. - Gracias a la innovación mencionada, se facilitará la toma de decisiones como resultado de los informes gráficos que generará POWER BI de las bases de datos.	- Bimestralmente la Gerencia General se reunirá con los principales referentes de cada área para comentar aquellas acciones que sea necesario implementar (nuevas estrategias, corrección de desvíos detectados, etc.).	- La gerencia general poseerá un proceso sistemático de análisis y evaluación de la comunidad LGBTQ+, en cuanto a tendencias, gustos musicales y experiencias deseadas por los clientes. En función de lo anterior podrá predecir los cambios en la demanda.

<p>Finanzas</p>	<p>- No existen innovaciones evidentes en los procesos ejecutados en esta área.</p>	<p>- Se procederá a la digitalización de todos los comprobantes, por ende, se realizarán los recibos de forma electrónica, se realizarán transferencias electrónicas y se emitirán las facturas directamente desde la página de AFIP. Esto permitirá agilizar los procesos de pagos y cobros.</p>	<p>- Con respecto a las otras áreas, se mantendrá la coordinación mediante asambleas semanales.</p> <p>- Con respecto a la Gerencia General, se mantendrá una comunicación más fluida que con las otras áreas, debido a que la Gerencia demandará constantemente información financiera.</p>	<p>- No existirá ningún tipo de acción que se vincule con los clientes de PINK.</p>
<p>Marketing y RRPP</p>	<p>- Se implementarán pantallas en las barras que mostrarán los combos disponibles y sus precios, incluyendo animaciones y “llamadores de atención”, como así también publicidades que PINK patrocinará.</p>	<p>- Frente a las innovaciones comentadas, aumentarán considerablemente las ventas gracias a que mejorará el Merchandising (marketing en el punto de venta) por la cartelería.</p>	<p>- Existirá una alta coordinación con todas las áreas debido a que este sector es quien recibirá información directa desde los clientes (actuales o potenciales) y la comunicará al sector que corresponda para cumplir las demandas.</p>	<p>- Los empleados de RRPP realizarán sondeos permanentemente (aunque no formales) acerca de los nuevos requerimientos de los clientes.</p>
<p>Operaciones</p>	<p>- PINK innovará la variedad musical durante la noche dejando que sus clientes sean quienes eligen el estilo musical cada 30 minutos mediante un software de votación utilizado en dispositivos móviles.</p>	<p>- Los colaboradores de PINK serán divididos en dos equipos: cada equipo contará con dos cajeros, un DJ, un empleado de guardarropa, cuatro barmans/barwomans, y dos personas de relaciones públicas, siendo elegido un colaborador como capitán. Cada equipo trabajará en una pista distinta.</p> <p>- A cada equipo se le fijarán objetivos distintos semanalmente (para no generar rivalidad entre</p>	<p>- Existirán reuniones semanales llamadas “asambleas” en donde los colaboradores de las distintas tareas incluidas en Operaciones (cajeros, barmans/barwoman s, DJ's, empleados de guardarropa, etc.) harán un resumen de las novedades pertinentes a su trabajo y se plantearán mejoras.</p>	<p>- Los empleados de RRPP informarán de manera constante (en las asambleas mencionadas) las demandas o nuevos requerimientos de los clientes, de tal manera que la atención y el servicio se prestará conforme a las demandas de los compradores.</p>

		ambos) y se les dará una recompensa monetaria cuando estos se superen.		
RRHH	<p>- Se desarrollará una página WEB para PINK y, en ella, una sección nueva para que los postulantes suban un video respondiendo dos consignas:</p> <p>1) Responder ¿Por qué querés ser parte de PINK?,</p> <p>2) ¿Por qué debería PINK contratarte?</p>	<p>- PINK implementará un programa de capacitación obligatorio para todos sus colaboradores, pero especialmente para los del área de Operaciones. Incluirá el siguiente catálogo:</p> <p><u>Curso de primeros auxilios:</u> para que el colaborador sepa reaccionar ante desmayos, convulsiones o cualquier otra situación en la que peligre un cliente.</p> <p><u>Capacitación sobre identidades de género:</u> para asegurar que los colaboradores puedan eliminar cualquier potencial prejuicio hacia los clientes.</p> <p>- Se acelerará el proceso de reclutamiento y selección gracias a la innovación mencionada anteriormente.</p>	<p>- Existirá la coordinación propia RRHH que es transversal al resto de las áreas en la ejecución de procesos, tales como selección de personal, evaluación de desempeño, etc.</p>	<p>- Los empleados de RRPP informarán de manera constante las inquietudes, preferencias, sugerencias y reclamos de los clientes en relación al desempeño de los colaboradores de PINK. En efecto, RRHH mejorará sus procesos de selección, contratará y/o despedirá colaboradores.</p>

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE SOFISTICACIÓN

Hecho este diagnóstico de los procesos incluidos en las actividades de valor del negocio, se otorgó una puntuación, en una escala de cero a uno (asignando los

valores de forma subjetiva) para realizar una estimación de las diferencias que generan las actividades de valor analizadas. De esta forma se obtendrá el **factor de sofisticación (fs)**:

Cuadro N° 15: Estimación del factor de sofisticación

Función/Tarea	Innovación	Mejora	Coordinación	Adaptación	Valor
Gerencia General	0	1	0.40	0.70	0.53
Finanzas	0	0.80	0.20	0	0.28
Marketing y RRPP	1	0.80	0.60	1	0.85
Operaciones	1	1	1	1	1
RRHH	1	1	0.70	0.40	0.8
	0.60	0.92	0.58	0.62	0.68

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

JUSTIFICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN:

- **Gerencia General:** en innovación se colocó 0 debido a que no existen novedades/nuevos recursos/nuevos procedimientos, ya se disponía de herramientas tecnológicas, pero no eran usadas adecuadamente. En la mejora se colocó 1 porque se aceleró considerablemente la toma de decisiones al comenzar a utilizar POWER BI. En coordinación la puntuación fue 0.40 debido a que la interacción/intercambio con otras funciones sucede bimestralmente. Finalmente, en adaptación se colocó 0.70 ya que la gerencia monitorea permanentemente la comunidad LGBTIQ+ para tener claridad y anticipación de sus nuevas demandas.
- **Finanzas:** en innovación se colocó 0 debido a que no existen novedades/nuevos recursos/nuevos procedimientos, ya se disponía de herramientas tecnológicas, pero no eran usadas adecuadamente. En cambio, en el caso de la mejora, si se asignó un puntaje alto de 0.80 porque se comenzó a digitalizar los documentos y a emitir comprobantes de forma electrónica (la posibilidad existía desde antes, pero no se usaba). En cuanto a la coordinación, se le asignó un puntaje de 0.20 porque no mantiene mucha relación con el resto de las funciones, a excepción de la Gerencia General. Finalmente, en adaptación se colocó 0 ya que no se guarda una relación directa de causa-efecto entre los clientes (y sus demandas) y esta función.
- **Marketing y RRPP:** en innovación se colocó 1 ya que se introdujeron novedosas herramientas tales como las pantallas digitales para exhibir los precios de

las bebidas y la emisión de publicidades patrocinadas. En mejora se colocó 0.80 ya que, como resultado de la innovación, pudieron aumentar las ventas y el merchandising del boliche. En coordinación se colocó 0.60, un puntaje superior al promedio, ya que marketing se comunica más seguido con el resto de las funciones informando las nuevas demandas/deseos de los clientes. Finalmente, en adaptación se colocó 1 ya que el centro de esta función consiste en anticipar y reaccionar ante las nuevas demandas de los clientes.

- **Operaciones:** Esta función fue puntuada con 1 en todos sus impulsores debido a las innovadoras ideas que se llevaron a cabo (votación de música), por la mejora obtenida como consecuencia de la innovación, por la constante coordinación con las demás funciones para mejorar la prestación de los servicios y por la gran adaptación a las demandas y requerimientos de los clientes.

- **RRHH:** en innovación se colocó 1 por las nuevas formas de reclutamiento y selección propuestas, en mejora se colocó 1 ya que como resultado de las innovaciones se aceleraron considerablemente los procesos, en coordinación se colocó 0.70 debido a que esta función, por su naturaleza, debe mantener una relación alta con las demás y, finalmente, en adaptación se colocó 0.40 ya que si bien se saben cuáles son las demandas de los clientes asociadas al personal de PINK, no se puede reaccionar inmediatamente por cuestiones legales, éticas y de costos (no se puede despedir a una persona de un día para otro o contratarla).

Como se puede apreciar, el factor de sofisticación obtenido es 0.68. Esto significa que las actividades de valor están generando diferencias por encima del promedio.

Se observa que la función de Operaciones es la que más genera valor (lo cual resulta lógico y correcto siendo la que más se relaciona con el cliente). Desde el punto de vista de los impulsores, la Mejora es la que tiene un mayor valor. Ambas reflejan fortalezas para PINK.

Contrariamente, se observan como debilidades la función de Finanzas y el impulsor Coordinación por poseer los valores más bajos.

ANÁLISIS DE LA EFICIENCIA PLANTEADA PARA PINK: COSTOS ESTRUCTURALES Y EJECUCIONALES

A continuación, se procederá a realizar un análisis de los costos en los que se deberá

incurrir para llevar a cabo el modelo de negocios propuesto por medio de la tabla de costos estructurales y ejecucionales (teniendo en cuenta las actividades de valor identificadas para calcular el factor de sofisticación). Seguidamente, se estimará el factor de optimización (fo).

En las tablas siguientes se muestra, primero, una primera aproximación al cálculo del (fo) calificando cualitativamente cada actividad (medida a través de un indicador específico) como de costos MUY ALTOS, ALTOS, MEDIOS, BAJOS, MUY BAJOS.

Seguidamente, se procede a asignar un puntaje subjetivo a cada actividad que va de 0 a 1 (teniendo en cuenta que mientras más cercanos a 0, los costos serán más eficientes) y se pondera de acuerdo a la importancia de la actividad, obteniendo así el fo. Finalmente se detallan las justificaciones de los puntajes asignados.

Es importante volver a destacar que estos costos serán claramente observables una vez que el negocio esté en marcha (momento 1 aclarado en el factor de sofisticación). Igualmente, a continuación, se exponen basándose en el momento 0 (idea de negocios a implementar).

Cuadro N° 16: Estimación subjetiva del factor de sofisticación

Actividad	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales	
		Personas	Procesos
Gerencia General Indicador: Costos asociados a la cultura empresarial	MEDIOS	ALTOS	MEDIOS
Finanzas Indicador: Costos asociados a las transacciones de egresos de efectivo (compras y pagos)	BAJOS	ALTOS	MEDIOS
Marketing y RRPP Indicador: Costos asociados a los ingresos por venta	BAJOS	ALTOS	BAJOS
Operaciones Indicador: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos y servicios fabricados en un tiempo dado	BAJOS	MEDIOS	BAJOS

RRHH	MEDIOS	BAJOS	MEDIOS
Indicador: Costos asociados a la cantidad de altas y bajas de personal en un tiempo dado			

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

ASIGNACIÓN DE PUNTAJES A CADA ACTIVIDAD

Cuadro N° 17: Asignación de puntajes y estimación numérica del factor de sofisticación.

Actividad	Costos Estructurales	Costos Ejecucionales		Valor
		Personas	Procesos	
Gerencia General Indicador: Costos asociados a la cultura empresaria	Puntaje: 0.60 Ponderación: 0.20 Puntaje ponderado: 0.12	Puntaje: 0.80 Ponderación: 0.20 Puntaje ponderado: 0.16	Puntaje: 0.30 Ponderación: 0.20 Puntaje ponderado: 0.06	$0.12 + 0.16 + 0.06 =$ 0.34
Finanzas Indicador: Costos asociados a las transacciones de cobros y pagos	Puntaje: 0.20 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.02	Puntaje: 0.80 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.08	Puntaje: 0.30 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.03	$0.02 + 0.08 + 0.03 =$ 0.13
Marketing y RRPP Indicador: Costos asociados a los ingresos por venta	Puntaje: 0.20 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.02	Puntaje: 0.80 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.08	Puntaje: 0.20 Ponderación: 0.10 Puntaje ponderado: 0.02	$0.02 + 0.08 + 0.02 =$ 0.12

<p>Operaciones</p> <p>Indicador: Costos asociados a la cantidad y calidad de productos y servicios fabricados en un tiempo dado</p>	<p>Puntaje:0.20</p> <p>Ponderación: 0.40</p> <p>Puntaje ponderado: 0.08</p>	<p>Puntaje:0.40</p> <p>Ponderación: 0.40</p> <p>Puntaje ponderado: 0.16</p>	<p>Puntaje: 0.20</p> <p>Ponderación: 0.40</p> <p>Puntaje ponderado: 0.08</p>	<p>$0.08 + 0.16 + 0.08 =$ 0.32</p>
<p>RRHH</p> <p>Indicador: Costos asociados a la cantidad de altas y bajas de personal en un tiempo dado</p>	<p>Puntaje: 0.40</p> <p>Ponderación: 0.20</p> <p>Puntaje ponderado: 0.08</p>	<p>Puntaje: 0.20</p> <p>Ponderación:0.20</p> <p>Puntaje ponderado: 0.04</p>	<p>Puntaje: 0.40</p> <p>Ponderación: 0.20</p> <p>Puntaje ponderado: 0.08</p>	<p>$0.08 + 0.04 + 0.08 =$ 0.20</p>
	<p>$(0.60 + 0.20 + 0.20 + 0.20) / 5 =$ 0.32</p>	<p>$(0.80 + 0.80 + 0.80 + 0.40 + 0.20) / 5 =$ 0.60</p>	<p>$(0.30 + 0.30 + 0.20 + 0.20 + 0.40) / 5 =$ 0.28</p>	<p>$(0.34 + 0.13 + 0.12 + 0.32 + 0.20) / 5 =$ Fo = 0.22</p>

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

ESTIMACIÓN DEL FACTOR DE OPTIMIZACIÓN

Como se puede apreciar, el factor de optimización es **0.22**. Para su cálculo, además de asignar un puntaje a cada actividad, también se ponderó la actividad en función de su importancia para la propuesta de valor del modelo de negocios, reconociendo que, en orden de importancias se encuentran:

1. **Operaciones:** por su estrecha relación con el cliente y los procesos que ejecutan. Se ponderó en un 40% en relación a las demás.
2. **Gerencia General:** por su toma de decisiones estratégicas en función del análisis del segmento de mercado objetivo en cuanto a tendencias, gustos, quejas, etc. Se ponderó en un 20% en relación a las demás.
3. **RRHH:** por su importante función de seleccionar al personal adecuado para que acompañe la propuesta de valor del negocio. Se ponderó en un 20% en relación a

las demás.

4. **Marketing y RRPP:** por su función de administrar la marca y mantener contacto con el cliente, se ponderó en un 10% en relación a las demás.

5. **Finanzas:** Recordando que se propuso tercerizar la función contable, esta área toma todas las decisiones relacionadas con el capital de trabajo, como así también los ingresos y egresos de efectivo de la compañía, no siendo el primer foco de la propuesta de valor. Se ponderó en un 10% en relación a las demás.

JUSTIFICACIÓN DE LA PUNTUACIÓN

- **Gerencia General:** Tomando como indicador los costos asociados a la cultura empresarial (habiendo propuesto una cultura de tipo anticipadora para el negocio en marcha), se sostiene que los costos estructurales son medios, con un puntaje de 0.60, ya que tanto la capacidad instalada, como el volumen de servicios ofrecidos dependerán de los cambios en la demanda, siendo PINK quien tomará acciones continuamente para ajustarse a los nuevos requerimientos (actitud propia de la cultura anticipadora propuesta). En cuanto a los costos ejecucionales, en personas se colocó altos, con un puntaje de 0.80. Esto se debe al impulsor de costo “demanda” asociado a las personas, en resumen, se contará con un gerente general que deberá abordar varias (y diferentes) tareas, significando un costo alto tanto en el pago de la mano de obra, como en los tiempos de ejecución de las tareas. Lo anterior responde también a la calificación de procesos (considerados como medios y puntuados con 0.30), ya que la multiplicidad de tareas dificulta mejorar los tiempos de ejecución de cada una de ellas.

- **Finanzas:** Tomando como indicador los costos asociados a las transacciones de cobros y pagos, se sostiene que los costos estructurales son bajos, con un puntaje de 0.20, ya que el volumen de transacciones tiende a estabilizarse con el tiempo, gracias a la experiencia y el aprendizaje. En cuanto a los costos ejecucionales, en personas se colocó altos, con un puntaje de 0.80. Esto se debe al impulsor de costo “demanda” asociado a las personas, en resumen, se contará con un especialista financiero que deberá abordar varias (y diferentes) tareas, significando un costo alto tanto en el pago de la mano de obra, como en los tiempos de ejecución de las tareas. Lo anterior responde también a la calificación de procesos (considerados como medios y puntuados con 0.30), ya que la multiplicidad de tareas dificulta mejorar los tiempos

de ejecución de cada una de ellas.

- **Marketing y RRPP:** Tomando como indicador los costos asociados a ingresos por venta, se sostiene que los costos estructurales son bajos, con un puntaje de 0.20, ya que el volumen de transacciones tiende a estabilizarse con el tiempo, gracias a la experiencia y el aprendizaje. En cuanto a los costos ejecucionales, en personas se colocó altos, con un puntaje de 0.80. Esto se debe a que se necesitarán, al menos al principio, un número elevado de personal para las tareas de marketing, relación con el cliente y relaciones públicas, ya que PINK deberá concentrarse en atraer clientes. En cuanto a la calificación de procesos (considerados como bajos y puntuados con 0.20), se considera que serán ejecutados en tiempos acortados, con precisión y con calidad, dado el conocimiento del negocio y la preparación que poseerán los empleados.
- **Operaciones:** Tomando como indicador los costos asociados a la cantidad y calidad de productos y servicios fabricados en un tiempo dado, se sostiene que los costos estructurales son bajos, con un puntaje de 0.20, ya que el volumen de transacciones tiende a estabilizarse con el tiempo, gracias a la experiencia y el aprendizaje, logrando también economías de escala y de alcance. En cuanto a los costos ejecucionales, en personas se colocó medios, con un puntaje de 0.40. Esto se debe a que, en primer lugar, se necesitarán muchos empleados. En segundo lugar, será necesario impartir formación para todos ellos en relación a primeros auxilios, identidad de género, (lo cual se planteó cuando se analizó el factor de sofisticación), también será necesario corregir problemas de coordinación entre las tareas, traduciéndose todo lo dicho a costos medios. En cuanto a la calificación de procesos (considerados como bajos y puntuados con 0.20), se considera que serán ejecutados en tiempos acortados, con precisión y con calidad, dado el conocimiento del negocio y la preparación que poseerán los empleados.
- **RRHH:** Tomando como indicador los costos asociados a la cantidad de altas y bajas de personal en un tiempo dado, se sostiene que los costos estructurales son medios, con un puntaje de 0.40, ya que, si bien la cultura propuesta es anticipadora, en materia legal y ética no pueden tomarse decisiones en corto plazo acerca de despidos o contrataciones, significando costos para PINK. En cuanto a los costos ejecucionales, en personas se colocó bajos, con un puntaje de 0.20. Esto se debe a que el personal para RRHH será reducido en comparación a las demás funciones, siendo entonces bajo el costo de la mano de obra, además se debe tener en cuenta

que un reclutador promedio puede seleccionar en poco tiempo gran cantidad de colaboradores. En cuanto a la calificación de procesos (considerados como medios y puntuados con 0.40), se concluye que las contrataciones y los despidos poseen una complicada burocracia propias del sistema legal de Argentina, haciendo que los procesos a veces sean lentos, sujetos también a las situaciones particulares de cada empleado o potencial empleado. Lo anterior se traduce entonces a costos medios.

ESTIMACIÓN DE (FS – FO)

Luego de calcular el factor de sofisticación y el factor de optimización se procederá a analizar la diferencia (Fs – Fo).

Siendo:

- Fs = 0.68
- Fo = 0.22

Entonces: $(Fs - Fo) = (0.68 - 0.22) = 0.46$

Finalmente, a continuación, se realiza un cálculo estimado del factor de individuación (Fi), sabiendo que:

$$Fi = (\text{Índice Visión} + \text{Índice Misión} + \text{Índice Cultura} + \text{Índice Estructura}) / 4$$

Teniendo en cuenta los puntajes asignados anteriormente:

$$Fi = (0,61 + 0,81 + 0,61 + 0,61) / 4$$

$$Fi = 0,66$$

Con esta información se concluye que las diferencias serían aceptables, pudiendo ser acompañadas y solventadas por los costos que ellas implican en la idea de negocios propuesta. Por otra parte, mediante el cálculo del Fi, el valor 0.66 indica una fortaleza en la identidad de PINK.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROYECTO EN TÉRMINOS DE IDENTIDAD, DIFERENCIA Y EFICIENCIA

Como resultado de todo el análisis de la identidad, diferencias y eficiencia presentado hasta aquí para la idea de negocios, a continuación, se puntualizan las fortalezas y debilidades detectadas para este proyecto en términos de capacidad empresarial:

Cuadro N° 18: Identificación de fortalezas y debilidades del proyecto en términos de

identidad, diferencia y eficiencia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>Respecto de los impulsores de diferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - El impulsor de “Mejora” sería el principal en esta propuesta de valor. Esto se debe a todas las innovaciones que se propusieron y que afectarían positivamente en la mejora de los procesos. - La función de Operaciones es la que más agregaría valor en el proyecto debido a su estrecha relación con los clientes en el cumplimiento de sus demandas. 	<p>Respecto de los impulsores de diferencias</p> <ul style="list-style-type: none"> - El impulsor de “Coordinación” sería el más bajo en la propuesta de valor. Esto se debe a las características propias del negocio y la falta de interacción regular que habría entre algunas funciones (RRHH con la Gerencia General, por ejemplo). - La función de Finanzas sería la que menos agrega valor al proyecto debido a no presentar innovaciones evidentes como así tampoco una interacción constante con el resto de las funciones.
<p>Respecto de los impulsores de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En función de los costos estructurales: <ul style="list-style-type: none"> • Las funciones de Marketing, Operaciones y RRHH aparecerían como una fortaleza por sus bajos costos logrados gracias a la experiencia, el aprendizaje, las economías de escala y de alcance, además de ser sumamente importantes en la propuesta de valor. - En función de los costos ejecucionales: <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos de todas las funciones representarían costos menores, gracias a la eficacia y eficiencia logradas por las innovaciones, mejoras, experiencia y aprendizaje. 	<p>Respecto de los impulsores de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - En función de los costos estructurales: <ul style="list-style-type: none"> • Gerencia General presentaría un costo elevado en relación a las demás funciones asociado al tipo de cultura empresarial (se propuso una cultura anticipadora), la cual significaría una constante adaptación y cambio en función de las demandas del cliente, lo que se traduciría en costos mayores. - En función de los costos ejecucionales: <ul style="list-style-type: none"> • Las personas involucradas en todos los procesos representarían un costo elevado explicado por el costo de la mano de obra calificada, la formación necesaria, la multiplicidad de tareas que deberían cubrir y los tiempos en los que ejecutarían las tareas.

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA PLANTEADA PARA LA IDEA DE NEGOCIOS

ESTRATEGIA DE NEGOCIOS

Dentro de las estrategias de negocios definidas por Hugo Ocaña y expuestas en el marco teórico, se seleccionó para la idea de negocios presentada una **estrategia de marca**, caracterizada por lograr una asociación directa en la mente del consumidor entre la necesidad insatisfecha del mismo y el producto, donde dicha asociación es posible mediante la marca. Para lograr esto, es necesario que la idea de negocios posea una fortaleza en cuanto a su identidad.

Justificación: PINK, generaría una diferencia marcada, gracias a la propuesta de valor explicada anteriormente. El objetivo será lograr un fuerte posicionamiento en la mente de los clientes, en donde el precio será un factor secundario y la diversión nocturna (entendida como una necesidad insatisfecha) será asociada directamente con PINK.

La marca "PINK" se asociará a la propuesta de valor presentada: "*Se quien quieras ser, viví la experiencia PINK*". Esto se justifica por lo siguiente

- **Variedad musical:** mediante diversas pistas, en las cuales tendrán la posibilidad de ir eligiendo música en el transcurso de la noche.
- **Cuidado de clientes:** procurando que los clientes que no se encuentren en condiciones de valerse por sí mismos, tengan la asistencia necesaria para cuidar su integridad.
- **Ambiente inclusivo:** se determinó como adoptadores tempranos a personas no binarias/intersexuales, para los cuales se implementará sanitarios sin distinción de género, lo que les significará evitar momentos incómodos en la elección de uso.
- **Trato amable por parte del personal:** fomentando que los mismos compartan valores de respeto, sin ejercer ningún tipo de discriminación.

FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING

Dentro de las estrategias de negocios definidas por Hugo Ocaña y expuestas en el marco teórico, se seleccionó para la idea de negocios presentada una estrategia de **marketing especializado o enfocado**, entendiendo por esta, ofrecer una línea de productos poco ancha y poco profunda para un segmento de mercado claramente definido.

Justificación: Se quiere cubrir un segmento específico (mayores a 20 años, sin hacer discriminación del tipo de género, focalizados a un ambiente inclusivo, la comunidad LGBTIQ+), con un servicio único que es de diversión nocturna.

ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Dentro de las estrategias de negocios definidas por Hugo Ocaña y expuestas en el marco teórico, se seleccionó para la idea de negocios presentada:

- A. Una **estrategia intensiva de penetración de mercados**, teniendo esta por objetivo lograr aumentar la cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente se comercializan en los clientes actuales de la empresa, es decir, sin intentar la incorporación de nuevos segmentos a lo que son sus negocios actuales. En el caso de la idea de negocios propuesta, se tendrá por objetivo:
 - **Que los compradores consuman más el servicio** (aumento de la tasa de uso del servicio). En PINK se haría mediante las promociones de descuento del 30% en el valor de la entrada, para el próximo fin de semana que asistan.
 - **Que los compradores hagan mayor uso por vez del servicio.** En el modelo de negocios se lograría no solamente asistiendo al boliche para bailar, sino como lugar para realizar las previas.

- B. Una **estrategia de diversificación relacionada**, apuntando la misma a la constitución de **UEN** (Unidades Estratégicas de Negocios) como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios de la más diversa índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras: relacionada o no relacionada.

En el caso de la idea de negocios propuesta, se seguirá una estrategia de **diversificación relacionada**, un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios (UEN). El fundamento de este tipo de diversificación es claro: producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando mercados desde el punto de vista de participación, generando economías de escalas para reducir costos compartidos y generar barreras de ingreso al sector donde actúa la empresa, entre otras causas.

La nueva UEN consistirá en utilizar el salón un día a la semana (distinto a los días en los que funciona PINK) para llevar a cabo fiestas destinadas a personas con Síndrome de Asperger. Dichas fiestas se realizarán bajo el nombre de "*SILENT FEST*" ("Fiesta silenciosa" en inglés).

Habiendo definido lo anterior, se plantea a continuación una formulación de escenarios para determinar si la UEN planteada sería una idea favorable. Para ello, se seleccionarán las variables del sector relevantes y de mayor impacto para la UEN. Seguidamente, se medirá el grado de impacto (del 1 al 5) de la variable, identificando si se trata de una amenaza u oportunidad. Finalmente, se evaluará la probabilidad de ocurrencia de cada variable en cuestión.

Como producto de lo anterior, se obtendrá un número que servirá para medir cuantitativamente qué tan favorable sería el escenario planteado (la UEN).

Cuadro N° 19: Formulación de escenarios para la UEN planteada.

Variable	Objetivo: Creación de la UEN "SILENT FEST"	¿Oportunidad o Amenaza?	Probabilidad de Ocurrencia
Tamaño de mercado	1	Amenaza	Alta
Nº de competidores	5	Oportunidad	Baja
Clientes: sensibilidad a las diferencias	5	Oportunidad	Alta
Sustitutos	4	Oportunidad	Baja
Nuevos ingresantes	5	Oportunidad	Baja
Entorno político/legal	1	Amenaza	Alta
Proveedores	2	Amenaza	Alta
TOTAL	3,29	Escenario	

		levemente favorable	
--	--	----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia en base al libro “Dirección Estratégica de los Negocios” de Ocaña, 2016.

Justificación de la puntuación:

- Se estima que el tamaño de mercado es pequeño, sabiendo que un pequeño porcentaje de la población nace con ASPERGER, resultando esta variable como una amenaza para la UEN.
- Con respecto al número de competidores, actualmente en Mendoza no existe ningún boliche que realice este tipo de eventos, consolidándose esta variable entonces como una oportunidad para la UEN.
- Teniendo en cuenta los clientes, su sensibilidad a las diferencias es elevada, dado que las personas con ASPERGER realmente necesitan un ambiente con características como las pensadas para la UEN y estas características tendrán para ellos un peso definitivo a la hora de escoger un sitio de diversión, sin importar su precio. Esto se constituye en una oportunidad para la UEN.
- Analizando los sustitutos, al día de hoy no existe ningún bar, patio cervecero, ni lugar de encuentro con las características pensadas para la UEN, por lo que no habría sustitutos directos y esto se consolidaría como una oportunidad para la UEN.
- Para el caso de los nuevos ingresantes, se considera poco probable que ingresen al sector, ya que la UEN pondría altas barreras de entrada gracias a la diferenciación de su propuesta de valor. Adicionalmente, por cuestiones de equipamiento (los auriculares) y de ambientación, no será sencillo para un nuevo ingresante, o para los boliches existentes, introducirse en el sector. Esto se consolida en una oportunidad para la UEN.
- Por su parte, el entorno legal y político actual se consolidaría en una amenaza marcada para la UEN, dada las dificultades impositivas y las regulaciones legales estrictas aplicadas al sector en el que entraría la UEN, teniendo en cuenta también que las recientes decisiones políticas están afectando todas las industrias en materia económica.
- Por último, analizando los proveedores, se podría decir que tendrían un gran poder de negociación sobre la UEN, debido a que los equipamientos, específicamente los auriculares, son muy especializados y no existen muchos en el mercado. Esto se constituye como una amenaza para la UEN.

Habiendo analizado las variables y su impacto en la UEN, se calculó un puntaje promedio de 3.29, evidenciando que SILENT FEST sería un escenario favorable.

Adicionalmente, se verificará cada elemento de la definición de UEN aplicado a **“SILENT FEST”**:

- **Un grupo de clientes claramente segmentados:**

Se apuntará a aquellas personas con Síndrome de Asperger, aunque todo aquel interesado en la temática podrá asistir.

El Síndrome de Asperger es una condición del neuro-desarrollo, una variación del desarrollo que acompaña a las personas durante toda la vida. Influye en la forma en que éstas dan sentido al mundo, procesan la información y se relacionan con los otros.

En el presente se encuentra incorporado dentro de los Trastornos del Espectro Autista (TEA). Asimismo, el término trastorno está siendo reemplazado por el de Condición (CEA), conforme se entiende que el mismo es sólo una variación más de la diversidad humana. Son notorias en estas personas las dificultades sensoriales y la sobrecarga de estímulos que impactan en el comportamiento. (Asociación Asperger Argentina, 2003)

Frente a lo expuesto anteriormente, surge la necesidad de crear ambientes adaptados de diversión para estas personas, haciendo foco en el manejo cuidadoso de los estímulos sonoros y visuales.

- **Un conjunto de productos/servicios orientados a satisfacer al grupo segmentado.**

El servicio que se ofrecerá al segmento de clientes será la diversión nocturna con la siguiente caracterización:

- Uso de dispositivos auriculares individuales que transmiten desde la cabina del DJ tres tipos distintos de música, los cuales pueden ser seleccionados mediante botones en el mismo auricular. Serán entregados al cliente en el

ingreso y se controlará su devolución en el egreso.

Estos dispositivos ya existen en el mercado, el proveedor más reconocido es CLUB SILENT, una empresa dedicada a soluciones de sonido inalámbrico para eventos sociales o empresariales, que a su vez produce contenidos propios. El sistema para brindar el servicio se compone de un transmisor que envía la señal sonora (hasta 3 canales en simultáneo) utilizando una frecuencia UHF que finalmente reciben los auriculares inalámbricos entregados a la audiencia, en alta calidad.

- Uso de luces tenues sin movimientos ni efectos especiales
- Personal del boliche altamente capacitado en Síndrome de Asperger.
- Sillones para sentarse a descansar distribuidos en el salón.
- Solo venta de bebidas no alcohólicas

- **Un conjunto definido de competidores.**

Actualmente no existen fiestas de este tipo en Mendoza, pero sí las hay en Córdoba y Buenos Aires, aunque no se realizan con una periodicidad definida, sino que son esporádicas.

- **Desarrollo de estrategias similares para imponer una ventaja competitiva superior.**

Se buscará que *SILENT FEST* desarrolle estrategias competitivas que sean compatibles e incluso generen una sinergia con *PINK*, logrando así ventajas competitivas superiores trabajando conjuntamente.

Además, para esta nueva UEN, existirá un foco de planificación comercial diferenciado del de *PINK*, el cual será administrado por un responsable que podrá desempeñar un papel coordinador, buscando los recursos necesarios y coordinando con el resto de las áreas las actividades necesarias para la eficiente gestión de su estrategia comercial.

Si se observa, el vínculo entre clientes-productos-ventajas competitivas no es otra cosa que la declaración de la misión de la empresa, y ya se señaló anteriormente que la misión definía el negocio de la empresa. Por lo tanto, cada UEN tiene una misión de negocios diferente porque posee clientes

diferentes (desde lo perceptual), productos diferentes (desde los atributos ofrecidos) y ventajas competitivas diferentes (desde el punto de vista del valor generado por las actividades que integran el proceso de negocios).

Dicho lo anterior, es válido declarar una misión para *SILENT FEST*, la cual será: *“Proveer un ambiente apto, inclusivo y seguro donde cualquier persona con Síndrome de Asperger disfrute de su música preferida y bebidas de primera calidad”*.

Esta misión, al igual que la de *PINK*, es clasificada como abierta, sosteniendo que posee una clara definición del quién y del qué del cliente (y sus demandas de bienes y servicios). Se tiene bajo permanente observación al cliente y, consecuentemente, se toman acciones para ajustar al producto en función de las exigencias de la demanda.

INTERRELACIONES ENTRE LAS UEN (PINK y SILENT FEST)

Actividades como gerenciamiento, los controles de calidad, alguna tecnología, procesos, canales de distribución, potencian la gestión de cada UEN y logran un desempeño superior a la suma de las partes.

El valor estratégico en el reconocimiento de las interrelaciones entre las UEN reside en que pueden generar contribuciones concretas a la ventaja competitiva de cada una de ellas. En efecto, el compartir procesos, depósitos o canales de distribución implica generar economías de escala y por lo tanto contribuir al logro de menores costos, o bien, el compartir habilidades y competencias de recursos humanos o del conocimiento en el gerenciamiento del negocio puede ser una fuente potencial de diferenciación. (Ocaña, 2016)

En la idea de negocios planteada, existirán entre *PINK* y *SILENT FEST* dos tipos de interrelaciones:

- **Interrelaciones tangibles:** combinación, vinculación o interacción entre distintas actividades.

Ambas UEN compartirán las mismas instalaciones, realizarán en

conjunto las compras de bebidas, utilizarán los mismos dispositivos electrónicos (a excepción de los auriculares que solo serán utilizados por SILENT FEST), y tendrán procesos operativos similares.

- **Interrelaciones intangibles:** no son fácilmente detectables y están relacionadas con las transferencias e intercambio de "know-how" entre las UEN (capacidades y habilidades de gerenciamiento, de conocimientos sobre procesos, de conocimientos del negocio, entre otras).

En este caso, ambas UEN compartirán las mismas habilidades de gerenciamiento y los conocimientos del negocio, como así también de los procesos operativos que se llevarán a cabo.

ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Dentro de las estrategias de negocios definidas por Hugo Ocaña y expuestas en el marco teórico, se seleccionó para la idea de negocios presentada una **estrategia de desarrollo interno**, entendiendo esta como una forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente (negocios y crecimiento). Implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos.

Justificación: Teniendo en cuenta que, como estrategia de crecimiento, se planteó la creación de una UEN llamada "SILENT FEST", será necesario que toda la estructura organizacional de PINK se modifique teniendo en cuenta la nueva UEN: habrá que integrar personas, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas y funciones al nuevo objetivo estratégico: SILENT FEST.

ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional. (Ocaña, 2016)

PINK definió como áreas funcionales indispensables para su funcionamiento:

FINANZAS: toma las decisiones relacionadas con el capital de trabajo, como así también los ingresos y egresos de la compañía

- **Estrategia financiera**

- I. Tener en cuenta el costo de capital: para determinar el financiamiento de la inversión.
- II. Mediciones de rentabilidad: determinando el margen sobre ventas necesario para cubrir costos y obtener beneficios.

MARKETING- RRPP: administra la marca y mantiene contacto con el cliente.

- **Estrategia de comercialización**

- I. Análisis de mercados: monitorear de forma permanente el segmento meta a fin de adaptar las estrategias.
- II. Decisiones de precio: determinando las políticas de descuentos
- III. Decisiones de comunicación: elección de medios de comunicación masiva, para llegar al segmento meta

OPERACIONES: se encarga de la prestación del servicio cada noche que abre el boliche.

- **Estrategia de operaciones**

- I. Administrar la capacidad instalada: determinada por la capacidad del local y la distribución de los espacios utilizados por los clientes.
- II. Gestión de la calidad: definiendo la calidad deseada para el servicio que se prestará.

RECURSOS HUMANOS: selecciona el personal adecuado para que acompañe la propuesta de valor del negocio.

- **Estrategia de desarrollo organizacional y personal**

- I. Management de los recursos humanos: gestionando sus prácticas,



la capacitación que se les brindará y los cambios esperados en ellos.

Además de la estructura de remuneraciones y premios

- II. Evaluación del personal: que se ajuste a la evaluación por objetivos, que se establece.

CONCLUSIONES

Como resultado del análisis del modelo de negocios desde la aplicación del modelo de competitividad empresarial propuesto por Hugo Ocaña, se concluye que la idea de negocios **es viable comercialmente**, siendo **“medianamente atractiva”** según los resultados obtenidos al analizar el sector.

Es importante destacar que existe un mercado perfectamente identificable (la comunidad LGBTIQ+) con una necesidad insatisfecha en cuanto a la diversión nocturna en Mendoza, lo cual pudo plasmarse en el cálculo de la demanda potencial y con el análisis de grupos estratégicos. Más allá de la necesidad insatisfecha, a nivel cultural se observa todavía discriminación y violencia hacia estas personas (tal como se expuso en la sección “Antecedentes”), lo que hace sumamente valiosa la propuesta de valor expuesta en este modelo de negocios.

Tratándose de una comunidad LGBTIQ+ golpeada y desatendida, será fácil fidelizar a los clientes y hacer crecer las ventas ofreciendo un servicio diferenciado y siempre orientado al consumidor, habiendo comprobado mediante la resta entre el factor de sofisticación y el factor de optimización que las diferencias serían aceptables.

Frente a todas las variables que afectarían de alguna forma el modelo de negocios (en caso de que estuviera en marcha), existen algunas que afectan negativamente el mismo, disminuyendo su atractivo. Entre estas variables se puede mencionar el entorno político legal, dado que existen numerosas habilitaciones, tributos, inspecciones y restricciones en nuestro país que dificultan la puesta en marcha y el funcionamiento de locales bailables.

En segundo lugar, se puede mencionar que, aunque existan pocos, hay boliches alternativos en Mendoza funcionando desde hace más de 20 años (tales como Queen y La Reserva). Estos competidores fidelizados a sus clientes, sus estrategias son claramente observables y disponen de capital disponible para seguir creciendo e innovando frente a nuevos ingresantes, lo que dificulta la puesta en marcha de un nuevo boliche en el sector.

En tercer lugar, y no menos importante, es necesario aclarar que se necesita disponer de un elevado capital para poner en marcha el modelo de negocios, como así también se necesitarán cubrir elevados costos fijos, una vez que esté funcionando. Estos



aspectos pueden ser desalentadores a la hora de poner en marcha PINK.

El análisis revela que la idea de negocios es viable comercialmente, pero dependerá del emprendedor, el capital que tenga disponible para invertir y su aversión al riesgo su puesta en marcha.



BIBLIOGRAFÍA

Asociación Asperger Argentina. (14 de Noviembre de 2003). *Asociación Asperger Argentina*.
Obtenido de <http://asperger.org.ar/asperger-cea>

Damasco, D. P. (22 de Marzo de 2016). *Distintas Latitudes*. Obtenido de
<https://distintaslatitudes.net/archivo/memoria-negada-persecucion-a-la-diversidad-sexual-durante-la-dictadura-argentina>

Ministerio de Cultura Argentina. (1 de Noviembre de 2019). *Historia Cultural*. Obtenido de
https://www.cultura.gob.ar/orgullosos-de-la-diversidad-conoce-la-historia-de-la-marcha-del-orgullo-lgbtqi-en-argentina_6807/

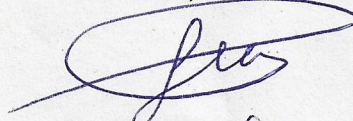
Ocaña, H. R. (2016). *Dirección Estratégica de los Negocios*. Argentina: DUNKEN, 3° edición.

Osterwalder, A., & Yves, P. (2013). *Generación de modelos de negocio*. España: DEUSTO.

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, 26 de Julio del 2022



Luciano Caramazzo

Firma y aclaración

30536

Número de registro

39234812

DNI