



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS DE UN BAR-RESTAURANTE TEMÁTICO MUSICAL

Trabajo de Investigación

Por

Lucía Arredondo Cívico

Profesor Tutor

Gustavo Maddio

Mendoza - 2013

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
A. PLANTEAMIENTO	6
B. JUSTIFICACIÓN	9
C. OBJETIVO GENERAL	10
D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	10
E. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS.....	11
CAPITULO I - MARCO TEÓRICO	12
A. PLAN DE NEGOCIOS.....	12
B. CULTURA ORGANIZACIONAL	13
1. <i>Componentes de la cultura organizacional</i>	13
C. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO.....	14
1. <i>Modelo de las cinco fuerzas de porter</i>	14
1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores.....	15
1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.....	17
1.3 Presión de productos sustitutos.....	18
1.4 Poder de negociación de los compradores	18
1.5 Poder de negociación de los proveedores	18
D. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO	18
1. <i>Análisis pest</i>	19
E. ANÁLISIS FODA	19
1. <i>Matriz foda</i>	20
1.1 Estrategia DA (mini-mini).	21
1.2 Estrategia FA (maxi-maxi).....	21
1.3 Estrategia DO (mini-maxi).	21
1.4 Estrategia FO (maxi-maxi).	22
F. MERCADO META – CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	22
1. <i>Criterios para segmentar el mercado</i>	23
2. <i>Estrategias del mercado meta</i>	23
G. ESTRATEGIAS.....	24
1. <i>Etapa de recolección de información</i>	25
2. <i>Etapa de ajuste</i>	25
2.1. Matriz de la estrategia principal.....	25
3. <i>Etapa de decisión</i>	26
3.1 Estrategia competitiva.....	26
3.2 Estrategia de posicionamiento	28
3.3 Estrategias de crecimiento	30
3.4 Estrategia de marca.....	31
H. MEZCLA DE MERCADOTECNIA	32
1. <i>Producto</i>	32
2. <i>Precio</i>	32
3. <i>Distribución o plaza</i>	32
4. <i>Promoción</i>	32

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	33
J. FACTIBILIDAD	33
1. <i>Factibilidad técnica</i>	33
2. <i>Factibilidad económica</i>	33
3. <i>Factibilidad financiera</i>	33
CAPITULO II - SUMARIO EJECUTIVO	37
A. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA.....	37
B. VENTAJAS COMPETITIVAS	37
C. PRODUCTO	37
D. PRECIO	38
E. DISTRIBUCIÓN O PLAZA	38
F. PROMOCIÓN	38
G. FINANCIAMIENTO	39
CAPITULO III - LA EMPRESA	40
A. GENERALIDADES	40
B. OBJETIVOS	41
1. <i>Objetivos estratégicos a largo plazo</i>	41
2. <i>Objetivos estratégicos a corto plazo</i>	42
3. <i>Conclusiones sobre los objetivos de la empresa</i>	42
C. CULTURA ORGANIZACIONAL	43
1. <i>Componentes de la cultura organizacional</i>	43
D. CLAVES DEL ÉXITO	45
D. INNOVACIÓN.....	45
CAPITULO IV - ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO	48
A. GENERALIDADES	48
B. MARCO MUNDIAL	48
C. MARCO NACIONAL	50
1. <i>La economía en Argentina</i>	51
2. <i>Resultados de las Encuestas</i>	52
CAPITULO V - ANALISIS DEL ENTORNO / DE LA COMPETENCIA / ANALISIS FODA / MERCADO META	57
A. ANÁLISIS DEL ENTORNO	57
1. <i>Análisis del micro-entorno</i>	57
1.1. <i>Análisis de las cinco fuerzas de porter</i>	57
2. <i>Análisis del macroentorno</i>	62
2.1. <i>Análisis PEST</i>	62
E. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	64
1. <i>Generalidades</i>	64
2. <i>Características de la competencia</i>	65
F. ANÁLISIS FODA.....	67
1. <i>Análisis interno</i>	67
1.1. <i>Fortalezas</i>	67
1.2. <i>Debilidades</i>	67

2.	<i>Análisis externo</i>	68
2.1.	Oportunidades	68
2.2.	Amenazas	68
3.	<i>Matriz foda</i>	68
3.1.	Estrategia DA (mini-mini)	68
3.2.	Estrategia FA (maxi-mini)	69
3.3.	Estrategia DO (mini-maxi)	69
3.4.	Estrategia FO (maxi-maxi)	69
4.	<i>Conclusiones del análisis FODA</i>	69
G.	EL MERCADO META APLICADO A LA EMPRESA	70
CAPITULO VI - ESTRATEGIAS A SEGUIR		72
A.	ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	72
B.	ETAPA DE AJUSTE.....	72
1.	<i>Matriz de la estrategia principal</i>	73
C.	ETAPA DE DECISIÓN	74
1.	<i>Estrategia competitiva</i>	74
2.	<i>Estrategia de posicionamiento</i>	75
3.	<i>Estrategia de crecimiento</i>	76
3.1	Estrategias de crecimiento intensivo	76
3.2	Estrategias de crecimiento integrado.....	76
4.	<i>Estrategia de marca</i>	76
CAPITULO VII - MEZCLA DE MERCADOTECNIA		79
A.	PRODUCTO	79
1.	<i>Ciclo de vida del producto</i>	79
1.1	Etapa de desarrollo	80
1.2	Etapa de introducción en el mercado	80
1.3	Etapa de crecimiento	81
1.4	Etapa de madurez	81
1.5	Etapa de declive	81
2.	<i>Diseño de marca, logo y local</i>	81
3.	<i>Línea de productos de johnny b. Good</i>	84
3.1	Entradas:	84
3.2	Ensaladas:.....	85
3.3	Platos para compartir:.....	85
3.4	Platos principales:	86
3.5	Wraps & Pizzas	86
3.6	Sandwichs.....	87
3.7	Postres.....	87
3.8	Bebidas sin alcohol	88
3.9	Bebidas alcohólicas	88
3.10	Desayunos	89
3.11	Tortas	89
B.	PRECIO.....	89
1.	<i>Factores internos</i>	90
2.	<i>Factores externos</i>	90

C. DISTRIBUCION O PLAZA	91
D. PROMOCIÓN	92
1. <i>Venta personal</i>	92
2. <i>Publicidad</i>	92
3. <i>Relaciones públicas</i>	93
4. <i>Promoción de ventas</i>	93
CAPITULO VIII - ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	95
A. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN	95
B. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN.....	95
1. <i>Funciones de coordinación y asistencia</i>	95
2. <i>Control y supervisión</i>	96
3. <i>Capacitación</i>	97
CAPITULO X - FACTIBILIDAD.....	98
A. FACTIBILIDAD TÉCNICA.....	98
B. FACTIBILIDAD ECONÓMICA	98
1. <i>Determinación de ventas</i>	98
2. <i>Estructura de costos</i>	101
3. <i>Utilidades netas</i>	102
C. FACTIBILIDAD FINANCIERA	103
1. <i>Administración Financiera</i>	103
2. <i>Decisiones de inversión</i>	103
3. <i>Decisiones de Financiamiento</i>	104
4. <i>Tasa de Costo de Capital</i>	104
5. <i>Flujo de Fondos Proyectado</i>	105
6. <i>Criterios de decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación</i>	106
D. CONCLUSIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO	107
CONCLUSIÓN	109
BIGLIOGRAFÍA	110
LIBROS	110
PERÍODICOS.....	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
FUENTES INSTITUCIONALES	110
OTRAS FUENTES	111

INTRODUCCIÓN

Es un hecho ya reconocido que actualmente una empresa no puede planificar ni realizar proyectos de futuro sin disponer de una estructura sólida. Para ello debe obtener la información necesaria para crear esa base que permita una adecuada planificación y toma de decisiones. Más aún, para que una idea de negocio pueda realmente plasmarse y proyectarse en el tiempo, debe contar con un minucioso plan que contemple diversos aspectos como la rentabilidad, la competencia, el entorno social, político, económico, entre otros.

Con el presente trabajo se pretende elaborar un plan de negocios para una franquicia recientemente instalada en la ciudad de Mendoza. La misma corresponde al Bar – Restaurante Temático Musical **Johnny B. Good**.

El mismo, va a dirigido a personas de todas las edades y de ambos sexos, que eligen pasar un momento divertido y placentero. La propuesta ofrecida por esta empresa es considerada muy innovadora, destacándose la ambientación, la gastronomía, el servicio al cliente y la tecnología de vanguardia.

La Empresa, que es originaria de Córdoba, Argentina, cuenta actualmente con tres locales, ubicados en zonas claves de la ciudad de Córdoba. Uno de ellos se encuentra en Nueva Córdoba (sector sur de la ciudad), otro en el Cerro de las Rosas (zona norte) y uno más, ubicado en el Córdoba Shopping de Villa Cabrera. Luego, a partir de la introducción de la modalidad de franquicias, se comenzaron a instalar varias en diferentes lugares del país, entre ellos, Mendoza.

Por otro lado, un Plan de Negocios es un instrumento fundamental para toda nueva empresa, tanto para una gran compañía como para una PYME. En distintas situaciones de la vida de una organización se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto: ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compraventa, o para interesar a un potencial socio.

Al confeccionar este Plan de Negocios se buscará no sólo servir como herramienta fundamental para que el emprendedor evalúe la viabilidad del proyecto y realice un seguimiento de su implementación, sino también comunicar la idea del negocio, demostrando su credibilidad a diferentes públicos con argumentos sólidos que permitan vender la idea a posibles inversores.

A. PLANTEAMIENTO

La tendencia mundial hoy en día está enfocada hacia el cambio, la innovación, los nuevos retos, es por esto que las personas cada día se vuelven más críticas y más exigentes a la hora de escoger un sitio de

esparcimiento, diversión, distracción. Ya no solo buscan mejores precios sino un mayor valor agregado que les brinde más beneficios y satisfacciones. Hoy en día ya no solo los hombres son quienes trabajan, también lo hacen las mujeres por lo cual no hay tiempo para preparar la comida y comer en casa, el tiempo por lo tanto se ha convertido en un factor importante y limitante.

Es así, como la gente diariamente se ve en la necesidad de buscar un lugar que les brinde la satisfacción de una buena alimentación a un precio que se acomode a las necesidades económicas y alimenticias de cada persona, ya que es una actividad que se realizará diariamente, en un ambiente propicio para pasar un buen rato durante su estadía.

Las personas en la actualidad, buscan la comodidad, lo ágil, lo actual y sobre todo algo con lo cual identificarse. No solo hablamos de las tendencias en cuanto a la ropa, zapatos, accesorios, autos o departamentos, hablamos de alimentación. Esto está específicamente ligado al sector de la economía en el que se encuentran las personas. Los individuos de clase media y baja, tienen la tendencia todavía marcada a la alimentación casera, la comida que puedan llevar a sus trabajos desde sus hogares, ya que la economía no es muy flexible para este tipo de lujos. En cambio, en las personas de clase media/alta y alta se ve más marcada la tendencia de salir a restaurantes.

Muchos se ajustan a un presupuesto más acotado durante la semana, y en el fin de semana lo flexibilizan, puesto que quieren distraerse, conocer y probar diferentes sitios, comidas, ambientes, experiencias.

La globalización se vive también en los restaurantes, particularmente en los platos. Cada vez vemos con mayor frecuencia cómo el menú de los restaurantes se va agrandando y variando con especialidades en platos diferentes. Por ese motivo ahora hay mucha competencia.

Argentina se ha convertido en un país en el que el negocio de la gastronomía está en crecimiento, cada vez hay más restaurantes de diferentes tipos de comida, nacional e internacional, que prestan el servicio de restaurante y a la vez de bar.

Los restaurantes reciben una clasificación basada en varios conceptos: Instalaciones, servicios, menú, entre otros; siendo la atención de los mozos en las mesas uno de los criterios más valorados. Se

pueden clasificar según los servicios que se presten, las instalaciones que tengan, la calidad de alimentos que se sirvan, etc., como¹:

- Restaurantes de lujo (cinco tenedores): este tipo de establecimientos debe tener una organización eficaz, regidas por normas y procedimientos y, contar con políticas internas y externas para su manejo.

Los alimentos y las bebidas tienen obligatoriamente que ser de la más alta calidad, la higiene debe reinar en todas las áreas: frente, salón, cocina, baños y, por último, el personal debe estar debidamente uniformado.

El personal de servicio además de estar capacitado para cada función debe ser entrenado periódicamente para garantizar un servicio eficiente y elegante.

- Grill: tipo de restaurante orientado a la cocina americana donde se sirve carnes, pescados y mariscos a la plancha y a la parrilla. El servicio debe ser rápido y eficiente en estos establecimientos, y la decoración muchas veces de orientada al estilo Oeste Americano.
- Restaurante Buffet: a mediados de la década de los 70's apareció en los hoteles la tendencia de los restaurantes exclusivos para buffets. Esta modalidad ha servido de gran ayuda para poder alimentar a grandes grupos de turistas en los hoteles con servicios de "Todo Incluido". Estos comedores, en los hoteles de playa son de gran dimensión y para colocar las bandejas con los diferentes tipos de alimentos constan de varios displays especiales con calentadores y refrigeradores integrados para mantener los alimentos a la temperatura adecuada.
- Restaurantes de especialidades (temáticos): son restaurantes que se especializan en un tipo de comida como los de mariscos, los vegetarianos, los steak houses o asaderos, cuya especialidad es la carne. Estos incluyen también los de nacionalidades, que se especializan en la cocina de un país o región determinada. Los de cocina nacional (comida típica regional: costeña, valluna, paisa, bogotana, etc.) y cocina internacional (japonés, tailandesa, peruana, italiana, etc.)

Estos últimos, los restaurantes temáticos, no solo se clasifican según el tipo de comida, también pueden clasificarse por un tema de decoración especial como por ejemplo de música (Hard Rock Café,

¹ Fuente: Operación de restaurantes y bares, por Alejandra Berenice Cancino Gaspar, disponible en <http://www.emagister.com/curso-operacion-restaurantes-bares/tipos-restaurantes> (octubre, 2012)

alrededor del mundo), estrellas de cine (Planet Hollywood, en Orlando), deportes (ESPN Zone, en las Vegas) o de autos (NASCAR Café, en las Vegas), entre otros temas y partes del mundo. Estos tienen la ventaja de tener una gran variedad en la carta de comidas y bebidas puesto que, como ya se mencionó, son temas de decoración.

Dentro de la categoría de música, se encuentra la empresa bajo análisis. Johnny B. Good es un Bar - Restaurante Temático Musical, cuyo principal propósito es ofrecer a sus clientes un espacio donde pasar un momento divertido y placentero. Una propuesta innovadora y diferente, en la que se destacan la ambientación, la gastronomía, un original sistema de servicio al cliente y toda la tecnología de vanguardia necesaria para lograr el objetivo antes enunciado. En Mendoza, no existen lugares en los que se ofrezca esta propuesta tan original.

¿Será factible y rentable a largo plazo la instalación de una franquicia basada en un Bar-Restaurante temático musical?

¿Cómo desarrollar un plan de negocios que contenga todos los aspectos operativos, financieros, legales, y de marketing referentes a este negocio y que permita analizar su éxito, en un contexto como Mendoza?

B. JUSTIFICACIÓN

Hoy en día en la sociedad todo es más acelerado, los cambios vertiginosos y el tiempo escaso, por lo que se ha convertido en un factor limitante. Las familias, los trabajadores y hasta los mismos niños, comen cada vez con menos frecuencia en sus casas. La tendencia es alimentarse fuera del hogar, y por eso en muchas ocasiones recurren a restaurantes, buscando facilitar esa circunstancia cotidiana. A su vez este recurso permite socializar y ahorrar tiempo. Las personas buscan en estos sitios un factor que los diferencie de los demás, que les brinde un mejor servicio, mejor calidad e innovación en la preparación de los alimentos.

El secreto del éxito en este tipo de negocio está en la innovación, tanto en la gastronomía y en el servicio al cliente, como en la ambientación del lugar.

“La innovación surge del anhelo de desmarcarnos de la competencia, buscando nuevas formas de crear valor en nuestro restaurante. Si la calidad ya supone un elemento diferenciador en la actualidad, así lo demuestran las cifras de restaurantes que deciden apostar por la implantación de un sistema de calidad,

más bien pocos, la innovación puede suponer un salto cuantitativo y cualitativo fundamental para la supervivencia de nuestro restaurante a largo plazo”²

Las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. De hecho, según Michael Porter, el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas.

La innovación no necesita ser tecnológica. Por ejemplo cuando McDonald’s aplicó el concepto de línea de producción para crear un restaurante, pudo utilizar trabajadores con poca experiencia para fabricar grandes cantidades de alimento en una calidad estándar y de forma muy rápida inventando la industria del fast food. Hoy podría haberse protegido por una patente americana del Método de Negocio aunque no se produjo ninguna novedad tecnológica³

Entonces, es importante la existencia de un restaurante que se consolide como uno de los puntos indicados de moda, para visitar y disfrutar en la ciudad, tanto para turistas nacionales y extranjeros como para los habitantes del lugar, amantes de la música y que buscan un espacio ideal para pasar un buen momento y sentirse cómodos a toda hora, disfrutando de la gastronomía de la mejor calidad y de una selecta variedad de tragos y cocktails.

C. OBJETIVO GENERAL

Plantear, analizar y desarrollar un plan de negocios que contenga todos los aspectos operativos, financieros, legales, y de marketing referentes a la empresa: Bar – Restaurante Temático Musical **Johnny B. Good**.

D. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Plasmar las bases del negocio para conseguir un crecimiento más sólido a lo largo del tiempo.
- Brindarle a la empresa los conocimientos para actuar adecuadamente en las diferentes situaciones de mercado.

² Fuente: Gestión Restaurantes, por Lluís Codó, Noviembre 2007, disponible en http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=63

³ Alexander Brem, The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship: Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects. Gabler, Wiesbaden, 2008.

- Posibilitar que la empresa, a través de un análisis económico y financiero, pueda saber cuándo quedarse en el negocio e invertir más, o cuándo retirarse si la situación es desfavorable.
- Presentar el plan de negocios a inversores potenciales.

E. PASOS PARA ELABORAR UN PLAN DE NEGOCIOS

A lo largo del trabajo se seguirá el siguiente lineamiento para realizar el plan de negocios:

- 1- Marco Teórico
- 2- Sumario Ejecutivo
- 3- La Empresa
- 4- Análisis e Investigación de Mercado
- 5- Análisis del Entorno – De la Competencia – Análisis FODA – Mercado Meta
- 6- Estrategias a seguir
- 7- Mezcla de mercadotecnia
- 8- Estructura de la Organización
- 9- Resumen legal, Contratos y Patentes
- 10- Factibilidad
- 11- Conclusiones

CAPITULO I - MARCO TEÓRICO

A. PLAN DE NEGOCIOS

De acuerdo a lo que propone el autor Arthur R. DeThomas (2001), en su libro **Writing a convincing Business Plan**, para realizar el plan de negocios es necesario hacerse las siguientes preguntas:

- ¿Qué es exactamente el plan de negocios?

“Es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él, cómo pretende la administración llevar a la empresa a un punto en el tiempo, y lo más importante, las razones específicas por las que se espera que tenga éxito.” (Arthur R. DeThomas, 2001:3)

- ¿Qué contiene el plan de negocios?

“Contiene la misma información fundamental necesaria para dirigir efectivamente un negocio ya existente. Además incluye las especificaciones en el producto o servicio de la empresa, su industria, como es promocionado el producto o servicio y qué recursos se necesitan para las actividades diarias.” (Arthur R. DeThomas, 2001, 3)

Además, del mismo libro, se puede extraer que las características principales de un plan de negocios son:

- Investigar cuidadosamente la industria donde el negocio planea desempeñarse.
- Desarrollar un plan detallado para influenciar favorablemente en los factores que determinarán si el negocio tendrá éxito.
- Definir cuidadosamente cada fase del negocio, los detalles de operación, y de qué manera acoplar adecuadamente cada una de las partes del mismo, para una entidad de negocio viable.

- Recabar la información necesitada para realizar un estimado de la probabilidad que tendrá la empresa de resultar exitosa y el grado de riesgo al que estará expuesta.
- Examinar las fortalezas y debilidades de la empresa, relacionadas con el mercado, competencia y consumidores.

B. CULTURA ORGANIZACIONAL

Según Robbins (1999), la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos entre los miembros de una organización y que distingue a una organización de otras. Hay siete características primarias que captan la esencia de la cultura:

- a. Innovación y toma de riesgos: grado en que se alienta a los trabajadores a innovar y tomar riesgos.
- b. Atención al detalle: grado en que se espera que los empleados demuestren precisión y análisis.
- c. Orientación a los resultados: grado en que la gerencia se enfoca en los resultados en lugar de las técnicas.
- d. Orientación hacia las personas: grado en el que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en la gente.
- e. Orientación al equipo: grado en que las actividades de trabajo están organizadas en equipos.
- f. Energía: grado en que la gente es emprendedora y competitiva.
- g. Estabilidad

1. Componentes de la cultura organizacional

HISTORIAS: Relatos de acontecimiento acerca de los fundadores de la organización, reacciones a errores pasados, y la forma de cómo la organización maneja las situaciones.

RUTINAS Y RITUALES: secuencias repetitivas que expresan y refuerzan los valores clave de la organización.

SÍMBOLOS: se refieren a las manifestaciones físicas tales como: arte, diseño/logo, edificios/decoración, vestimenta/apariencia, objetos materiales, distribución física.

SISTEMA DE CONTROL: grado y modo en que los empleados son controlados por sus superiores.

ESTRUCTURA DE PODER: responde a la pregunta: ¿en quién descansa el poder de la toma de decisiones?

VALORES: los valores organizacionales son creencias e ideas sobre el tipo de objetivos y el modo apropiado en que se deberían conseguir. Los valores de la organización desarrollan normas, guías y expectativas que determinan los comportamientos apropiados de los trabajadores en situaciones particulares.

C. ANÁLISIS DEL MICRO-ENTORNO

Para el mismo se va a utilizar el modelo de las cinco fuerzas de Michael E. Porter, a saber:

1. Modelo de las cinco fuerzas de Porter (1980)

La intensidad de la competencia en un sector industrial no es ni coincidencia ni mala suerte. Más bien, la competencia en un sector industrial tiene sus raíces en su estructura económica fundamental y va más allá del comportamiento de los competidores actuales. La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido. No todos los sectores industriales tienen el mismo potencial; se distinguen fundamentalmente en el potencial de utilidades finales a medida que difiere la acción conjunta de dichas fuerzas; que pueden variar desde intensas hasta relativamente débiles.

El objetivo de la estrategia competitiva para una para una unidad de empresa en un sector industrial, es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor. Puesto que la interacción de fuerzas estratégicas puede aparentemente desalentar a todos los competidores, la clave para la formulación de la estrategia es cavar por debajo de la superficie y analizar las fuentes de cada una de ellas. El conocimiento de estas fuentes subyacentes de la presión competitiva, marca los puntos fuertes y débiles de la empresa, refuerza la posición en un sector industrial, aclara las áreas en donde los cambios de la estrategia pueden producir los mejores resultados y señala las áreas donde las tendencias del sector industrial prometen tener la máxima importancia, sea como oportunidades o como amenaza. El análisis estructural es el soporte fundamental para formular la estrategia competitiva.

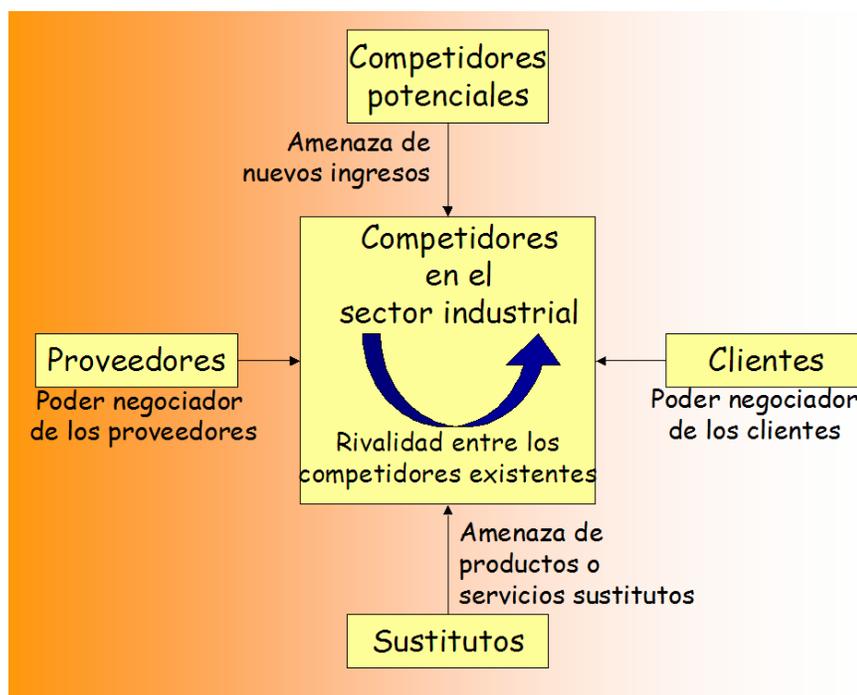
Las cinco fuerzas competitivas - nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los actuales competidores - reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos “competidores” para las

empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares.

Las cinco fuerzas conjuntamente determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad del sector industrial, las fuerzas más poderosas son las que gobiernan y resultan cruciales desde el punto de vista de la formulación de la estrategia.

En la siguiente figura se muestra el Modelo anteriormente descrito.

Figura 1: Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



Fuente: <http://queaprendemoshoy.com/wp-content/uploads/2011/12/modelo-de-porter-2.png>

Varias características de importancia, económicas y técnicas, son relevantes para robustecer y determinar cada fuerza competitiva. Estas se analizarán a continuación.

1.1 Amenaza de ingreso de nuevos competidores

Según Porter (1980) el hecho de que nuevas empresas ingresen en el sector industrial *aporta capacidad adicional, el deseo de obtener una participación en el mercado y con frecuencia, recursos sustanciales. Esto puede obligar a bajar los precios o inflar los costos de los fabricantes existentes, reduciendo la rentabilidad.*

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

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

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

1. Economías de escala: se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto a medida que aumenta el volumen absoluto por período. Las economías de escala frenan el ingreso, obligando al que quiere ingresar a hacerlo en gran escala, corriendo así el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes. O a entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos. Ambas opciones indeseables.

2. Diferenciación del producto: las empresas establecidas tienen identificación de la marca y lealtad entre los clientes, esto se deriva de la publicidad del pasado, del servicio al cliente, de las diferencias del producto, o sencillamente por ser el primero en el sector industrial. *La diferenciación crea una barrera para el ingreso obligando a los que participan en él, a realizar grandes gastos para superar la lealtad existente del cliente. Este esfuerzo por lo general implica pérdidas de iniciación y con frecuencia toma un largo periodo de tiempo. Tales inversiones al prestigiar el nombre de una marca son en particular riesgosas, puesto que no hay valor de rescate si falla el ingreso.*

3. Requisitos de capital: la necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere de capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo (IyD). El capital puede ser necesario para las instalaciones de producción, pero también puede necesitarse para otros fines como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales

4. Costos cambiantes: una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos al cambiar de proveedor, es decir, los costos que tiene que afrontar el comprador al cambiar de un proveedor a otro. *Los costos cambiantes pueden incluir los costos del reentrenamiento del empleado, el costo de nuevo equipo auxiliar, el costo y el tiempo para probar y calificar a una nueva fuente, la necesidad de ayuda técnica como resultado de depender del apoyo ingenieril del proveedor, rediseño del producto, o incluso costos psíquicos por terminar una relación. Si estos*

costos del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie al actual.

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

6. Desventajas en costo independientes de la economía de escala: las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo frente a los competidores de nuevo ingreso, independiente de las economías de escala. Las ventajas más críticas se encuentran en torno a factores tales como: tecnología de producto patentado, acceso favorable a materias primas, ubicaciones favorables, curva de aprendizaje o de experiencia. *Si los costos declinan con la experiencia en un sector industrial, y si las empresas establecidas, pueden patentar la experiencia, entonces el efecto es una barrera al ingreso. Las empresas de ingreso reciente, sin ninguna experiencia, tendrán costos más elevados que las empresas establecidas, y deben soportar grandes pérdidas de iniciación porque los precios pueden ser inferiores o casi iguales al costo, hasta lograr la experiencia y los costos de las empresas establecidas con el riesgo de no lograrlo. Las empresas establecidas, en especial el líder en el mercado, que ha acumulado experiencia con más rapidez, tendrá un flujo de efectivo más elevado debido a sus costos más bajos y consecuentemente podrá invertir en el desarrollo de nuevas técnicas y equipo. -*

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

1.2 Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes

Como afirma Porter (1980), la rivalidad se da porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. *En la mayor parte de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incitar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento; es decir, las empresas son mutuamente dependientes. Este patrón de acción y reacción puede o no dejar a la empresa iniciadora y al sector industrial en general en mejor posición.*

Esta rivalidad se manifiesta por medio de la competencia en precios, publicidad, nuevos productos o mejores servicios al cliente.

1.3 Presión de productos sustitutos

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden cargar rentablemente.

De acuerdo a Porter, en la medida en que los precios ofrecidos por los sustitutos sea más atractivo más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial.

1.4 Poder de negociación de los compradores

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos - todo a expensas de lo rentable de la industria -. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia relativa de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas.

1.5 Poder de negociación de los proveedores

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

Un grupo de proveedores es poderoso si ocurre alguna de las siguientes circunstancias: que esté dominado por empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende, que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial, que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor, que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador, que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor, que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante, entre otras.

D. ANÁLISIS DEL MACRO-ENTORNO

Para el mismo, se utilizará el análisis PEST:

1. Análisis pest⁴

El análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico) ayuda a tener en cuenta qué influencias del entorno han sido especialmente importantes en el pasado y a su vez, a saber hasta qué punto ocurren cambios que las pueden hacer más o menos significativas en el futuro.

Se considera que este tipo de herramientas son las adecuadas para el análisis del sector y permiten esquematizar la información desarrollada a lo largo del presente para terminar de entender cuáles son las estrategias que existen.

E. ANÁLISIS FODA⁵

El análisis FODA es una herramienta que favorece la conformación de un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiendo así obtener un diagnóstico preciso, y, en función de esto, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

El término FODA es una sigla conformada por las primeras letras de las palabras Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (en inglés SWOT: Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Cabe destacar que de estas cuatro variables, las fortalezas y las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta más difícil poder modificarlas.

Una vez que se recopila la información relevante, se clasifican todos los datos en una matriz de dos dimensiones: exterior/interior, positivo/negativo:

Tabla 1: Dimensiones de la Matriz FODA

	Interno	Externo
Positivo	<i>Fortalezas</i>	<i>Oportunidades</i>
Negativo	<i>Debilidades</i>	<i>Amenazas</i>

Fuente: Elaboración propia

⁴ Fuente: <http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/analiseconomico.shtml>

⁵ Fuente: UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO, Facultad de Ciencias Económicas, Carrera Licenciatura en Administración, Análisis Organizacional. Material otorgado por la cátedra, año 2012.

De este modo, la intersección de "positivo" y "exterior" es una oportunidad. Mientras que las cuestiones "positivas" del "interior" de la empresa son una fortaleza, y así sucesivamente.

Las fortalezas son todas aquellas capacidades de la empresa que le otorgan una posición privilegiada frente a la competencia. Entre ellas encontramos recursos que se controlan, habilidades y capacidades que se poseen, actividades realizadas positivamente, entre otras.

Las debilidades son todos aquellos factores que posicionan desfavorablemente a la empresa en relación con la competencia, tales como competencias no adquiridas, capacidades, habilidades que no se poseen o actividades que no se desarrollan adecuadamente. A pesar de estos aspectos, si son trabajados correctamente pueden y deben eliminarse.

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

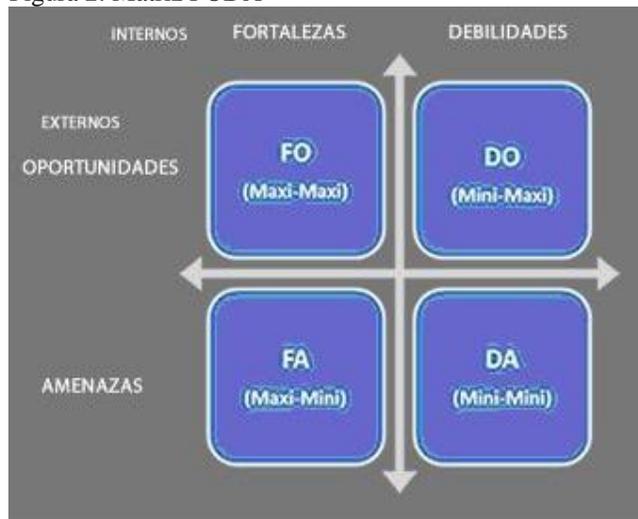
Por último, las amenazas son situaciones o hechos externos a la organización que pueden llegar a ser negativos para la misma.

La habilidad estará en convertir las *amenazas* en *oportunidades* y las *debilidades* en *fortalezas*.

1. Matriz FODA

A continuación se expone la matriz FODA, la cual indica cuatro acciones alternativas conceptualmente distintas:

Figura 2: Matriz FODA



Fuente: Emprendedores en línea, Adaptado de HUMPHREY, Albert S, disponible en <http://comoemprender-comoinvertir.blogspot.com.ar>

1.1 Estrategia DA (mini-mini).

Como se puede ver en la tabla anterior, la estrategia DA busca minimizar tanto las amenazas como las debilidades.

Si una organización tuviera sólo debilidades internas y se enfrentara a amenazas externas se encontraría en una posición muy desfavorable. De hecho, seguramente deba luchar por su supervivencia a tal punto que es muy probable que se llegue a su liquidación. Sin embargo, buscaremos para este caso ciertas alternativas.

1.2 Estrategia FA (maxi-maxi).

La estrategia FA se basa en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas del medio externo. Por lo tanto, tiene como objetivo maximizar las fortalezas minimizando las amenazas. Se debe evitar pensar que esta estrategia pretende la búsqueda de amenazas para luego enfrentarlas sino que, por el contrario, las fortalezas de una empresa deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.

1.3 Estrategia DO (mini-maxi).

En esta estrategia se busca minimizar las debilidades y maximizar las oportunidades.

Es muy común, que las empresas identifiquen oportunidades en el medio externo pero que no puedan aprovecharlas debido a sus debilidades. En este caso, la empresa debe luchar para eliminarlas sin que se esfume esa oportunidad.

1.4 Estrategia FO (maxi-maxi).

A cualquier organización le gustaría estar siempre en una situación donde pudiera maximizar sus fortalezas y simultáneamente sus oportunidades, es decir aplicar la estrategia FO. Tales instituciones podrían valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Si poseen debilidades, estas empresas lucharán para superarlas; si se presentan amenazas se sobrepondrán para convertirlas en oportunidades. En otras palabras, es la situación a la que siempre se debe apuntar.

F. MERCADO META – CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN

Para Kotler y Armstrong (2003), un mercado meta es el/los segmento/s del mercado seleccionados por la empresa para ofrecer sus productos o servicios. En otras palabras, es un grupo de compradores potenciales a los cuales la empresa se dirige esperando cubrir sus necesidades.

A la hora de definir el mercado meta al cual la empresa se quiere dirigir, es valedero seguir ciertas recomendaciones:

Los mercados meta deben ser compatibles con las metas y la imagen de la organización.

Relacionar las oportunidades de mercado con los recursos de la compañía.

Toda empresa existe para generar utilidades. Entonces, la organización busca en forma consciente mercados que generen el volumen suficiente para obtener utilidad.

La empresa debe, por lo general, buscar un mercado donde el número de competidores y su tamaño sean mínimos. No debe entrar en un mercado saturado de competidores, a menos que tenga ventaja competitiva sobre las empresas existentes.

Para elegir al mercado meta es necesario hacer referencia a la segmentación del mercado.

La segmentación del mercado se define como el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Dentro de un mismo grupo las personas son homogéneas, pero heterogéneas entre ellos. Debido a esta similitud dentro de cada grupo, es probable que respondan de modo similar a determinadas estrategias de marketing. Es decir, probablemente tendrán las mismas reacciones acerca del marketing mix de un determinado producto, vendido a un determinado precio, distribuido en un modo determinado y promocionado de una forma dada.

Segmentar el mercado trae ciertas ventajas: En primer lugar, se averigua las necesidades de los clientes dentro de un submercado (segmento) y luego resulta más fácil para la empresa el poder satisfacerlas. Además con la estrategia de segmentación del mercado, una compañía puede diseñar

productos que realmente correspondan a las exigencias del mercado. Los medios publicitarios pueden emplearse mejor porque los mensajes promocionales pueden dirigirse de modo más específico a cada segmento del mercado.

Por otro lado, la segmentación tiene límites, principalmente en lo que respecta a los costos y la cobertura del mercado. Puede ser una actividad costosa en la producción y en la mercadotecnia de producción. Con la segmentación los gastos de la mercadotecnia aumentan en varias formas: los costos del inventario total se elevan por ser preciso mantener inventarios suficientes de cada estilo, color, etc. Los costos de la publicidad crecen porque tal vez se requieran diferentes anuncios para cada segmento, los gastos administrativos crecen cuando la gerencia debe planear y realizar varios programas de mercadotecnia, entre otros.

1. Criterios para segmentar el mercado

Existen diversos criterios para segmentar el mercado según Kotler y Armstrong (2001). Entre los más utilizados podemos distinguir:

1. Segmentación geográfica, requiere dividir el mercado en diferentes unidades geográficas. Como países, estados, regiones, provincias, comunas, poblaciones, etc.
2. Segmentación demográfica, consiste en dividir el mercado en grupos, a partir de variables como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida de la familia, los ingresos, la ocupación, el grado de estudio, la religión, la raza, y la nacionalidad.
3. Segmentación socioeconómica, consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.
4. Segmentación psicográfica, divide a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad.
5. Segmentación conductual, agrupa a los compradores en grupos, con base a su conocimiento en un producto, su actitud ante el mismo, el uso que le dan o la forma en que responden a un producto. Entre los grupos se destacan: beneficios esperados, ocasión de compra, tasa de uso, grado de lealtad, grado de conocimiento, y actitud ante el producto.

2. Estrategias del mercado meta

Una vez que la empresa ha evaluado los diferentes segmentos deberá decidir cuáles y cuántos segmentos cubrirá. El administrador debe optar por una estrategia para cubrir el mercado: Marketing no diferenciado, marketing diferenciado o marketing concentrado en un solo foco. (Kotler y Armstrong, 2001)

A veces resulta conveniente tratar al mercado total como una unidad en vez de segmentarlo.

Generalmente es una estrategia que se aplica cuando, gran cantidad de clientes en el mercado total tiene la misma opinión sobre las necesidades que que satisface el producto (mercado indiferenciado).

La mayoría de las veces, el mercado resulta muy heterogéneo. En este caso no es conveniente tratar al mercado como un todo sino segmentarlo, usando estas diferencias como criterios. La gerencia tiene en este caso, dos opciones más. Por un lado, seleccionar como mercado meta un grupo homogéneo del total del mercado para satisfacer un segmento único, o puede elegir dos o más grupo diferentes de clientes potenciales como mercado meta.

G. ESTRATEGIAS

El dinamismo constante del entorno que nos rodea genera muchos cambios. Estas transformaciones afectan la producción y comercialización de productos y servicios dificultando el desenvolvimiento de las actividades diarias de cualquier organización.

Estas perspectivas han hecho que los patrones de compra de los consumidores también sean receptores de esos cambios. En el mundo cada vez más globalizado en el que nos encontramos, se exige mayor productividad en la relación beneficio-costos de los productos y servicios que adquieren y por lo tanto es, ahora, la oferta la que debe adaptarse a la demanda de los “nuevos consumidores”.

Es por esto que es necesario que todas las empresas sean capaces de planificar estratégicamente; es necesario incluir dentro del contexto de la organización diferentes estrategias que le permitan competir adecuadamente en el entorno en el que están insertas, siempre teniendo presente la necesidad de adoptar una postura proactiva.

Existen muchos modos de definir lo que es una estrategia. Según Henry Mintzberg, *la estrategia es un plan unificado, comprensible e integral, diseñado para asegurar que los objetivos básicos de la empresa sean alcanzados. También puede ser una pauta de acción, una maniobra para ganar la partida al competidor. La estrategia es un modelo, un patrón en un flujo de acciones; es consistencia con el comportamiento. Una estrategia es una posición, un medio para ubicar una organización en el medio ambiente. Es también, la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente (entre el contexto interno y el externo). Como perspectiva, su contenido implica no sólo la selección de una posición, sino una manera particular de percibir el mundo.* (Lamatina de Ferrari, 2010)

Como podemos ver, son muchos los aspectos que se deben abarcar para lograr desarrollar adecuadamente la estrategia de la empresa. Para lograr esto, se cree conveniente organizar esta sección en tres etapas diferentes: recolección de información, etapa de ajuste y etapa de decisión.⁶

1. Etapa de recolección de información

La recolección de información es un proceso que no debe terminar nunca dentro de la empresa; contar con una buena base de datos es fundamental para adoptar estrategias apropiadas. La información debe resumir características propias de la organización así como también la relación de ella con su ambiente, ya sea por medio de datos internos y privados o externos.

2. Etapa de ajuste

Una vez que se cuenta con la información pertinente, es necesaria una etapa de ajuste antes de continuar con la investigación.

2.1. Matriz de la estrategia principal

Es una herramienta utilizada para la formulación alternativa de estrategias. Cuenta con cuatro cuadrantes en los cuales todas las empresas se posicionan.

Figura 3: Matriz de la estrategia principal

		CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
	<i>Desarrollo de mercados</i> <i>Penetración en el mercado</i> <i>Desarrollo de productos</i> <i>Enajenación</i> <i>Liquidación</i>	II	I	<i>Desarrollo de mercados</i> <i>Penetración en el mercado</i> <i>Desarrollo de productos</i> <i>Integración hacia adelante</i> <i>Integración hacia atrás</i> <i>Integración horizontal</i> <i>Diversificación concéntrica</i>	
Posición Competitiva Débil					Posición Competitiva Fuerte
	<i>Diversificación concéntrica</i> <i>Diversificación horizontal</i> <i>Diversificación de conglomerados</i> <i>Enajenación</i> <i>Liquidación</i> <i>Recorte de gastos</i>	III	IV	<i>Diversificación concéntrica</i> <i>Diversificación horizontal</i> <i>Diversificación de conglomerados</i> <i>Alianzas estratégicas</i>	
		CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

Fuente: Elaboración propia basada en OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios.

⁶ Metodología sugerida por el Profesor OCAÑA, Hugo Ricardo, titular de la cátedra Estrategias de negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2012.

La matriz se basa en dos dimensiones de evaluación: en el eje “x” se muestra la posición competitiva y en el eje “Y” la velocidad del crecimiento de mercado. Las estrategias que una empresa debe considerar como adecuadas aparecen en una lista en cada cuadrante según su grado de atracción.

3. Etapa de decisión

Para Ocaña y Linares de Gullé, tomar decisiones acerca de las estrategias que se desarrollarán en la empresa es uno de los trabajos más importantes en todo plan de negocios. Por ello, no se deben elegir estrategias aleatoriamente, sino que deben tenerse en cuenta ciertos criterios.

Por un lado, el valor que la empresa desee otorgar a los consumidores meta será una guía fundamental para elaborar su estrategia competitiva. Luego, en base a la posición de mercado que la empresa busque ocupar se establecerá su estrategia de participación.

3.1 Estrategia competitiva

Una estrategia competitiva, según Porter en su libro *Competitive Strategy* (1980), es “un conjunto de acciones ofensivas y defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria”, estas acciones responden a las cinco fuerzas competitivas analizadas anteriormente en este trabajo, y que como resultado buscaban tener un importante rendimiento sobre la inversión.

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

De este modo, este autor resumió su trabajo en 4 estrategias genéricas, que pueden utilizarse individualmente o en conjunto, para definir esta cuestión:

Tabla 2: Estrategia competitiva

	LIDER EN COSTO	LIDER EN DIFERENCIACIÓN
PARA TODO EL MERCADO	LIDERAZGO EN COSTO TOTAL	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACIÓN
PARA UN NICH O SEGMENTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia, adaptado de PORTER, Michael E, “*Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*”, (1980)

- I. **LIDERAZGO EN COSTOS:** consiste en mantener los costos en los niveles más bajos posibles y obtener un volumen alto de ventas. Lograr esta estrategia requiere de una amplia participación en el mercado así como el tener acceso a otras ventajas como la disponibilidad de materia prima. Si la empresa logra una posición en costos bajos, se espera que tenga rendimientos por encima del promedio de la industria y se la proteja de las cinco fuerzas competitivas.

Esta estrategia, entonces, se caracteriza por: (Fleisman, 2002)

1. Menor calidad.
2. Menor servicio.
3. Reducción de costos mediante la curva de experiencia.
4. Rígido control de costos variables.
5. Búsqueda de clientes grandes, evitando los de rendimiento marginal.
6. Mínimos costos en I&D, publicidad, ventas y personal.
7. Diseño de productos que faciliten la fabricación

- II. **DIFERENCIACION:** consiste en crearle al producto o servicio, algo que sea percibido en toda la industria como único. Esto no significa que la empresa ignora los costos, sino que no son el objetivo principal. En general, esta estrategia tiende a crear una situación de competencia monopolística, buscado el poder por medio de su carácter distintivo.

Las empresas pueden diferenciarse de distintos modos, diseño del producto, marca, tecnología implementada, distribución, servicios postventa, entre otros.

Siguiendo al mismo autor, algunas de sus características son:

Crea una barrera protectora contra la competencia debido a la lealtad hacia la marca y a la sensibilidad del precio.

1. Mayor calidad.
2. Mayor servicio.
3. Productos únicos.
4. Reduce el poder de los consumidores.
5. Mejora los márgenes en relación al poder de los proveedores.

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

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

Según Fleisman, algunas limitaciones correspondientes a esta movida son:

1. El segmento cubierto se divide en sub-segmentos.
2. Las diferencias entre el segmento meta y el mercado global desaparecen.
3. La diferencia de precios en relación a los productos de los competidores no especializados es muy amplia.

3.2 Estrategia de posicionamiento

Una vez que la empresa ha decidido los segmentos en lo que se insertará, deberá definir la posición que quiere ocupar en ese segmento. La posición del producto es la forma en que los consumidores definen los productos con base en sus atributos importantes; el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores, en relación con los productos de la competencia. El enfoque fundamental del posicionamiento no es el crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente de los consumidores.

A la hora de realizar una estrategia de posicionamiento se deben tener en cuenta varios factores. Por un lado, el hecho de distinguir cuáles son las ventajas competitivas de la empresa contribuye a lograr un posicionamiento distinto al de cualquier otro competidor. Si la empresa se posiciona junto a la gran mayoría es probable que los beneficios obtenidos sean menores. Además la ventaja del posicionamiento no debe ser imitable, por lo que debe basarse en los aspectos únicos del proyecto. Por último, el posicionamiento de la marca debe ser aquel que proporcione beneficios importantes a los clientes pero que a la vez sean rentables para la empresa.

Para poder determinar la estrategia de posicionamiento más adecuada se utilizará una matriz dos por dos (2 x 2) que, de acuerdo a las oportunidades y amenazas del ambiente (análisis externo) y a las fortalezas y debilidades de la empresa (análisis interno), recomienda cursos de acción viables. En base a esta matriz, se pueden distinguir dos tipos de estrategias distintas: estrategias de ataque y estrategias de defensa. (Ocaña, 2011)

Figura 4: Formulación de estrategias de participación

Fortalezas	Estrategia de Ataque Táctica Envolvente	Estrategia de Ataque Táctica de varios lados
	Estrategia de Defensa Táctica de Flancos	Estrategia de Defensa Táctica de Retaguardia
Debilidades	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Elaboración propia basado en OCAÑA, Hugo R., "Estrategias de Negocios" Edición en preparación.

En los mercados dinámicos existentes en la actualidad, todas las empresas del mercado son susceptibles de recibir ataques de sus competidores. La estrategia defensiva tiene por objeto disminuir el riesgo de ataque o disminuir el impacto del mismo, es decir que no permita aumentar la ventaja competitiva de una compañía.

La empresa que defiende su posición espera y contiene las acciones que realiza el competidor, pero también en algún momento puede tomar la iniciativa. Es decir, una estrategia defensiva incluye una segunda fase de ataque que realiza la empresa defensora para aumentar su participación de mercado orientándose a segmentos que no han sido cubiertos por la competencia.

Las principales herramientas que utiliza esta estrategia son:

- Innovación continua y avance tecnológico.
- Costos bajos y precios en consonancia con el valor del consumidor.
- Distribución intensiva lo que permite consolidar el mercado.
- Extensiones de productos o marca para cubrir varios sectores.
- Guerra de precios y publicidad
- Bloqueo de proveedores y distribuidores de la competencia.

Una estrategia de defensa puede implicar el dirigirse a segmentos de mercado donde la empresa pueda hacer valer algún tipo de fortaleza (táctica de flancos), o bien cubrir aquellos segmentos que el resto de las empresas no ha explorado o ha abandonado (táctica de retaguardia).

Por otro lado, la estrategia de ataque busca mejorar la rentabilidad de la empresa al elevar la participación relativa del mercado mediante las ventajas obtenidas por la curva de experiencia y las economías de escala. La empresa que decide atacar el mercado debe llevar la iniciativa y sorprender con sus acciones.

En las estrategias de ataque, la empresa debe hacer uso permanente de sus fortalezas para desarrollar acciones que permitan lograr rápidos y continuos aumentos de ventas.

3.3 Estrategias de crecimiento

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

Los objetivos de crecimiento mantienen viva a la organización, motivando no sólo a los gerentes sino también a todo el personal que opera en la empresa. Es momento en que la empresa decida cómo va a desarrollarse para lograr crecer, aspecto de debe analizarse desde tres niveles:

Los objetivos de crecimiento dentro del mercado donde opera la empresa se denominan “crecimiento intensivo”.

Los objetivos de crecimiento en el seno del sector industrial en el que opera la empresa, mediante un crecimiento horizontal (desarrollo de productos o desarrollo de mercados geográficos) o vertical (integración hacia delante o integración hacia atrás), consiste en un “crecimiento integrado”.

Por último, los objetivos de crecimiento orientados a actividades que se encuentran fuera del campo de operación habitual se encuadran dentro de un “crecimiento diversificado”. Estas últimas no serán analizadas en el presente trabajo ya que los objetivos de las mismas exceden los alcances y deseos del emprendimiento.

Estrategias de crecimiento intensivo

Tienen por objeto “cultivar” de manera intensiva los mercados actuales de la compañía (Sandhusen, 2002: 74/77). Son adecuadas principalmente donde las oportunidades producto-mercado existentes aún no han sido explotadas. Dentro de estas, podemos distinguir las siguientes estrategias:

- Estrategia de penetración: se enfoca en la mercadotecnia más agresiva de los productos existentes.
- Estrategia de desarrollo de mercados: implica buscar nuevas aplicaciones para el producto que capten a otros segmentos de mercado distintos de los actuales. También puede consistir en utilizar canales de distribución complementarios o comercializar el producto en otras áreas.

- Estrategia de desarrollo del producto: consiste en lanzar nuevos productos que sustituyan a los actuales o desarrollar nuevos modelos que supongan mejoras o variaciones.

Estrategias de crecimiento integrado

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

En base a esto, las empresas pueden desplazarse hacia delante, hacia atrás u horizontalmente.

- Integración hacia atrás: se da cuando la compañía incrementa su control sobre sus recursos de suministro, es decir, controla a sus proveedores. Es útil para estabilizar y proteger los costos de abastecimiento de importancia estratégica.
- Integración hacia delante: ocurre cuando una compañía incrementa su control sobre su sistema de distribución.
- Integración horizontal: en este caso, la empresa aumenta su control con respecto a los competidores. Se refuerza la posición competitiva, controlando u absorbiendo algunos competidores.

3.4 Estrategia de marca

Definidas las estrategias anteriores, es momento de centrarnos en la marca. “Una marca es un nombre, término, símbolo que pretende identificar los bienes y servicios de un vendedor y diferenciarlos de los de la competencia”. (Kotler y Armstrong, 2003)

Una marca sintetiza la identidad y la diferencia que generan las personas y los procesos en las actividades de valor de una empresa. La marca de una empresa es resultante de un análisis cualitativo y es la que determinará el valor subjetivo del producto.

Cuanto más señales diferenciales presente la marca en el valor percibido por el cliente, menos importancia relativa requiere el precio. Así, el consumidor estará dispuesto a pagar un plus por las diferencias relativas.

El diseño de la marca adecuada es una actividad muy importante para toda empresa y es por eso que se deben contratar servicios adicionales para su elaboración, y que a su vez ayuden a los gerentes a definir el nombre apropiado para la empresa. Una marca representa una guía en la generación de valor, en la percepción de un beneficio esperado, en la coherencia entre los beneficios esperados y los atributos

ofrecidos, un aspecto único de la empresa utilizado como argumento de ventas. De todo esto se desprende su relevante importancia.

H. MEZCLA DE MERCADOTECNIA

1. Producto

El producto es la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece al mercado meta. Es decir, es mucho más que un bien físico; es un conjunto de atributos, tangibles e intangibles, por lo que incluyen el packaging, el color, la etiqueta, el precio, el prestigio del fabricante los cuales otorgan el valor que logra satisfacer los requerimientos de los consumidores.

Por lo tanto, un producto puede ser un bien físico, un servicio, una idea, un lugar, una organización, una persona. Con ello nos damos cuenta que los consumidores compran algo más que un conjunto de atributos físicos, básicamente compran “satisfactores” de las necesidades que poseen.

2. Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto servicio.

El precio es el único elemento de la mezcla de marketing que genera ganancias, todos los demás representan costos. Además, el precio es el elemento más flexible; se fija a corto plazo ya que con él la empresa puede adaptarse rápidamente a la competencia, aumentos de costo, etc. (Kotler y Armstrong, 2001)

3. Distribución o plaza

Es el elemento de marketing mix que se utiliza para que el producto llegue satisfactoriamente al cliente. Consiste en la selección de los lugares o puntos de venta donde se ofrecerán los productos a los consumidores, así como determinar la forma en que los insumos serán trasladados hacia estos lugares o puntos de venta.

4. Promoción (Kotler y Armstrong, 2001)

Los clientes necesitan conocer la existencia del producto antes de comprar y esta tarea se realiza por medio de la promoción. Según Kotler, la promoción incluye las distintas actividades que desarrollan las empresas para comunicar los méritos de sus productos y persuadir e incitar a su público objetivo para que compren.

Además, permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes e investigar las reacciones de los mismos hacia los productos. La promoción se vale de diferentes instrumentos para lograr estos objetivos.

I. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en que puede ser dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

J. FACTIBILIDAD

Este concepto hace referencia a la probabilidad o posibilidad de éxito que la empresa posee. En otras palabras, el grado en que la organización puede cumplir sus objetivos generales.

El análisis de factibilidad debe contener 3 aspectos (Van Horne, 1997):

1. Factibilidad técnica

Consiste en demostrar que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse en el tiempo, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.

2. Factibilidad económica

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

De este modo, debe presentarse tanto la estructura de los costos como de las ventas.

3. Factibilidad financiera

En este punto se pretende sintetizar numéricamente todos los aspectos desarrollados en el plan de negocios.

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

Para poder interpretar adecuadamente la factibilidad financiera se considera apropiado estructurarla en esta serie de pasos:

- *Administración financiera:* La administración financiera busca determinar si llevar a cabo un negocio nuevo o continuar con el negocio actual va a generar rentabilidad a los accionistas. Es decir maximizar el valor para los accionistas, aspecto fundamental que todo inversor pretende. Algunas cuestiones son imprescindibles en esta etapa: comprender el marco y el contexto donde va a operar el negocio, sus fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas; además, su estructura, y estrategias.

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

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

Por lo tanto, la finalidad de este trabajo es determinar si la inversión necesaria que se debe hacer para llevar a cabo el negocio Johnny B. Good, logrará un retorno de la inversión adecuada para los inversores.

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

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

Los recursos que utiliza la empresa para financiar sus inversiones vienen a constituir su capital, de modo que el costo de capital viene a ser el retorno porcentual mínimo que exigen los acreedores e inversionistas por financiar la inversión de la empresa; la determinación adecuada de este costo facilitará la toma de decisiones.

- *Tasa de costo de capital:* Entendemos al costo de capital como el elemento dinámico que vincula las decisiones de inversión y financiamiento⁷.

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

Para la determinación de nuestra K_s (tasa de costo de capital) se utilizó la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Donde:

- K_s : tasa de costo de capital
- R_f : es la tasa libre de riesgo correspondiente a la tasa de los bonos de Estados Unidos.
- B : beta de la industria
- R_m : Riesgo de mercado (en base a los bonos en dólares del país)
- Riesgo país actual para Argentina

La unidad de medida del costo de capital es la de una tasa de interés, es decir tanto por ciento (%) por período de tiempo (anual, en este caso)

- *Criterios de decisión:* Existen diversos criterios, pero en el presente trabajo se utilizarán los siguientes:
 - VAN: El método de valor actual neto, en inglés net present value, es uno de los más utilizados en la evaluación de proyectos de inversión. Permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La metodología consiste en descontar al momento actual (es decir, actualizar mediante una tasa) todos los flujos de caja futuros del proyecto. A este

⁷ BREALEY, Richard y STEWART, Myers, Fundamentos de financiación empresarial, 4 Ed, Mcgraw Hill, Madrid, 1993

valor se le resta la inversión inicial, de tal modo que el valor obtenido es el valor actual neto del proyecto. Cuando dicha diferencia es positiva entonces es recomendable el proyecto.

La fórmula que nos permite calcular el Valor Actual Neto es:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

Donde:

V_t representa los flujos en cada período t .

I_0 es el valor inicial de la inversión.

n es el número de períodos considerados.

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

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

- ✓ Tasa que iguala la suma del valor actual de los gastos con la suma del valor actual de los ingresos previstos.
- ✓ Tasa de interés para la cual los ingresos totales actualizados es igual a los costos totales actualizados.
- ✓ Tasa de interés por medio de la cual se recupera la inversión.
- ✓ Tasa de interés máxima a la que se pueden endeudar para no perder dinero con la inversión.

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

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

CAPITULO II - SUMARIO EJECUTIVO

A. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA COMPAÑÍA

La empresa que se va a analizar, denominada **Johnny B. Good**, es una franquicia que se instaló en la ciudad de Mendoza a principios del año 2012, en el mes de enero, por **Pyxis Group**.

Johnny B. Good es un Bar – Restaurante Temático Musical, dirigido principalmente a personas de todas las edades y de ambos sexos, que eligen pasar un momento divertido y placentero. Una propuesta innovadora y diferente, en la que se destacan la ambientación, la gastronomía, un original sistema de servicio al cliente y toda la tecnología de vanguardia necesaria para lograr el objetivo antes enunciado.

Johnny B. Good ofrece una amplia variedad de productos elaborados bajo las más estrictas normas de calidad para poder brindar a sus clientes una experiencia única en un ambiente informal y exclusivo.

B. VENTAJAS COMPETITIVAS

- Amplia gama de productos que cubren todas las franjas horarias, elaborados bajo las más estrictas normas de calidad.
- Precios competitivos.
- Servicios que reflejan calidad.
- Excelente localización comercial.
- Ambientación y tecnología innovadora.
- Alianzas estratégicas con marcas líderes del mercado nacional e internacional.

C. PRODUCTO

Esta compañía ofrece un completo abanico de productos, servicios y comodidades en cuanto a gastronomía, entretenimientos y eventos empresarios.

La gastronomía de Johnny B. Good tiene la premisa de superar las expectativas de los más exigentes consumidores, en todas las franjas horarias y durante todos los días del año, desde temprano por la mañana, hasta la última hora de la noche. Para ello se dispone de una amplia gama de productos que van desde una completa cafetería y desayunos americanos, almuerzos ejecutivos, repostería artesanal y una selecta variedad de tragos y cocktails.

Uno de los principales protagonistas de la propuesta es el Restaurante, donde se ofrece una cuidada carta menú, actualizada permanentemente con las últimas tendencias gastronómicas, y que incluye entradas, ensaladas, deliciosos y originales platos principales, comidas tex-mex, hamburguesas y exquisitos postres.

D. PRECIO

Al tratarse de una franquicia, el precio debería estar impuesto por el franquiciante. Sin embargo a la hora de determinarlo, se tuvo en cuenta algunos factores externos, tales como la demanda y el mercado, ya que el mercado mendocino es muy particular y diferente a otros. De allí se fijó un precio inicial siguiendo una estrategia basada en la competencia, donde, luego de analizar los precios de los competidores más representativos, se determina un precio más bajo y competitivo. El fin de esto último fue que el precio inicial representara una forma de publicidad a partir del efecto boca a boca, por medio del cual el Bar-Restaurante se hizo conocido. Luego se fue realizando una leve y lenta subida hasta llegar al precio impuesto por el franquiciante, y de esta manera empezar a obtener utilidades.

E. DISTRIBUCIÓN O PLAZA

En el momento de decidir la ubicación del local comercial se hizo un pormenorizado análisis teniendo en cuenta diferentes variables. Básicamente se requirió encontrar un lugar clave en la ciudad de Mendoza. Es decir, un lugar emblemático de alta exposición visual y alojado en alguna Avenida de gran tránsito vehicular y peatonal. Por lo tanto la franquicia se instaló en la calle Arístides Villanueva entre Martínez de Rosas y Olascoaga, cumpliendo con los requisitos anteriormente mencionados.

F. PROMOCIÓN

En el momento de instalar la franquicia no se utilizaron (ni antes, ni durante) medios de promoción tradicionales tales como exposiciones visuales en la vía pública, mensajes publicitarios en televisión, radio, diarios, revistas, folletos y demás. El medio de promoción principalmente elegido fue

la introducción de los precios iniciales bajos, de manera de que la relación precio/calidad fuera extremadamente conveniente y positiva, generándose un efecto boca en boca entre las personas y haciéndose conocido el Bar-Restaurante.

G. FINANCIAMIENTO

Para la puesta en marcha del local se requirió una inversión en activo fijo de \$1.962.737 lo que permite disponer de las máquinas y equipos necesarios.

Los criterios de decisión que se utilizaron para analizar la viabilidad del negocio fueron:

VAN: \$2.005.154,83

TIR: 49%

PERIODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO: CUATRO AÑOS

Por lo tanto, a la luz de lo observado, la instalación y puesta en marcha de la franquicia Jonhny B. Good, parece una decisión correcta y viable.

CAPITULO III - LA EMPRESA

A. GENERALIDADES

Johnny B. Good, es una franquicia que se instaló en la ciudad de Mendoza a principios del año 2012, en el mes de enero. El mismo es un Bar – Restaurante Temático Musical, dirigido a personas de todas las edades, de ambos sexos que eligen pasar un momento divertido y placentero. Una propuesta innovadora y diferente, en la que se destacan la ambientación, la gastronomía, un original sistema de servicio al cliente y toda la tecnología de vanguardia necesaria para lograr el objetivo antes enunciado.

Esta compañía ofrece una amplia variedad de productos elaborados bajo las más estrictas normas de calidad para poder brindar a sus clientes una experiencia única en un ambiente informal y exclusivo.

“The American Food Company S.R.L.”, empresa propietaria de Johnny B. Good está conformada por un grupo de emprendedores que cuenta con una amplia experiencia y trayectoria en la actividad del entretenimiento y la gastronomía.

La Empresa, que es originaria de Córdoba - Argentina, cuenta actualmente con tres locales Johnny B. Good, ubicados en zonas claves de la ciudad de Córdoba. Uno de ellos se encuentra en Nueva Córdoba (sector sur de la ciudad), otro en el Cerro de las Rosas (zona norte) y uno más, ubicado en el Córdoba Shopping de Villa Cabrera. Las tres localizaciones son excepcionales y estratégicas: dos locales emplazados en esquinas emblemáticas de alta exposición visual y alojada en Avenidas de gran tránsito vehicular y peatonal; y un local ubicado en el corazón de uno de los principales shoppings del interior del país.

Por otro lado se encuentra “The Pyxis Group”, el grupo de socios que instaló la franquicia en la ciudad de Mendoza. Pyxis Group nace en el año 2008, de la mano de Eduardo Andreu, Nicolás y Diego Largacha, con el propósito de crear un grupo de inversiones destinado a generar valor para accionistas e inversores. En el año 2009 Pyxis abre la primera franquicia de Sushiclub en la provincia de Mendoza, siendo un éxito arrollador desde su apertura (julio de 2009 hasta estos días). Pyxis nace con una fuerte orientación en la economía real, convirtiéndose en un desarrollador gastronómico importante en Mendoza,

pero también, ocupándose de análisis, asesoramiento e inversiones en el sector financiero. Como se mencionó anteriormente, en enero del 2012, Pyxis abre la primera franquicia de la cadena de bares temáticos musicales Johnny B. Good, sobre calle Aristides Villanueva en el corazón de la noche de Mendoza.

MISIÓN DE JOHNNY B. GOOD

“BRINDAR A NUESTROS CLIENTES UN ESPACIO IDEAL PARA PASARLA BIEN Y SENTIRSE CÓMODOS A TODA HORA, OFRECIENDOLES COMIDAS Y BEBIDAS DE PRIMER NIVEL, Y UN AMBIENTE EN EL QUE NADA FALTE PARA DISFRUTAR UN BUEN MOMENTO.”

VISIÓN DE JOHNNY B. GOOD

“QUEREMOS CONSOLIDARNOS ENTRE LOS MEJORES OPERADORES NACIONALES DEL NEGOCIO DE RESTAURACIÓN Y ENTRETENIMIENTO, Y PROYECTARNOS A NIVEL INTERNACIONAL”

B. OBJETIVOS

1. Objetivos estratégicos a largo plazo

- I. Buscar rigurosamente la satisfacción del cliente mediante productos y servicios innovadores.
- II. Aplicar la calidad total en todos los aspectos de la empresa.
- III. Ofrecer a los sponsors de la empresa un canal que contribuya al posicionamiento de sus marcas, conformando alianzas estratégicas de largo plazo.
- IV. Buscar las mejores condiciones para que los socios obtengan una rentabilidad a largo plazo.
- V. Brindar a los empleados de la empresa la posibilidad de desarrollarse personal y profesionalmente, en un clima agradable de trabajo.
- VI. Contar con personal capacitado para resolver conflictos

2. Objetivos estratégicos a corto plazo

- I. Desarrollar una estrategia de ventas acorde con plan de producción.
- II. Ampliar la cartera de clientes.
- III. Atraer consumidores extranjeros, identificados con el producto.
- IV. Optimizar la relación con proveedores, asegurando la provisión periódica de los insumos requeridos.
- V. Lograr una concordancia entre presupuesto y estrategias.
- VI. Aumentar la rentabilidad del negocio.

META

La principal meta de la organización es ser pioneros en la introducción de formas innovadoras de satisfacer a sus clientes manteniendo siempre un alto nivel de calidad que permita a la organización ser reconocida como tal.

3. Conclusiones sobre los objetivos de la empresa

El principal objetivo de la empresa es ofrecer productos y servicios de alta calidad en el mercado interno, sin excluir consumidores extranjeros. A esto, se suma la intención de posicionar la marca en el mercado mendocino como un producto innovador y adaptable a las exigencias de los consumidores.

El desafío de este proyecto es no sólo crear un producto para venderlo, sino también generar valor para lograr que el cliente desee el producto y lo elija en lugar de sus competidores.

Es un reto, para esta nueva empresa, desarrollar una estructura organizacional, así como también una estrategia, que le permita adaptarse a los constantes cambios del entorno. Solo de este modo, logrará adecuarse a las preferencias de sus clientes, satisfaciendo sus necesidades generando un valor por encima de la competencia. De no lograrlo, perderá participación en el mercado y con esto rentabilidad.

C. CULTURA ORGANIZACIONAL

1. Componentes de la cultura organizacional.⁸

HISTORIA: Johnny B. Good nace originariamente en la ciudad de Córdoba, Argentina. Aún así, la franquicia recientemente instalada en la ciudad de Mendoza surge a partir del acuerdo entre cuatro socios, que por medio de la intuición y del sentido común apostaron por este negocio y por el éxito del mismo. La franquicia se implantó como resultado de una ilusión aglutinada con un gran esfuerzo, un trabajo humano continuo, con actitud sustentable y respetuosa. Esforzándose porque sus productos sean una genuina expresión del potencial de su grupo humano.

RUTINAS Y RITUALES: en la empresa se realizan reuniones mensuales, para compartir con el resto de los miembros del local los logros alcanzados y las expectativas para el mes entrante.

Por otro lado, al comenzar y finalizar cada día de trabajo, se realiza el mantenimiento correcto de las maquinarias, lo que incluye una limpieza profunda además de un conteo del inventario acumulado.

En cuanto a la limpieza del local, la empresa contrata semanalmente a agentes externos que se encargan de la misma, y de proveer los elementos necesarios que se requieren.

SÍMBOLOS: La empresa cuenta con un logotipo que la diferencia de cualquier otra empresa. Éste es un símbolo explícito.



Para analizar el símbolo de Johnny B. Good, es necesario tener en cuenta primero que nada el nombre, el cual se eligió en base a la canción escrita por el estadounidense Chuck Berry en 1958, "Johnny

⁸ LAMATTINA de FERRARI, María, Cátedra Administración II, Material de cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2010

B. Goode”; ésta es considerada una de las primeras canciones de rock and roll puro de las que se tiene constancia.

SISTEMA DE CONTROL: El sistema de control con el que cuenta la empresa desde un principio, se basa en reuniones semanales con los encargados; a partir de estas reuniones se abordan diferentes temas tales como cuáles fueron los errores o pérdidas de la semana, y cuáles son las metas para la próxima semana. Aún así, como el negocio fue puesto en marcha hace muy poco tiempo y los empleados son muy nuevos, implicó un gran esfuerzo controlarlos de manera directa, por lo que la empresa enfrentó en un comienzo una gran cantidad de pérdidas debido a esta falta de control. Una solución a este problema fue la reciente instalación de cámaras en todo el local, lo que permite la realización de un control más directo a partir del monitoreo de las mismas.

ESTRUCTURA DE PODER: El poder para la toma de decisiones más importantes descansa en los socios del negocio. Sin embargo para las demás decisiones se busca la cooperación del resto de los empleados de la empresa, quienes están más tiempo en contacto con los clientes.

VALORES: Son los principios rectores a través de los cuales se manejan todos los que integran Johnny B. Good. Son los códigos de ética y los rasgos principales de su forma de ser, y se transmiten dentro y fuera de la Empresa, entre ellos mismos, con los clientes, con los proveedores y con la comunidad. Si todos los que integran la empresa los conocen y los consideran en todos sus actos, es seguro que obtendrán los resultados esperados. Entre ellos se pueden mencionar:

- **Integridad:** Se busca que todos los que trabajan en Johnny B. Good sean personas honestas e íntegras. Actúan de acuerdo a lo que piensan y creen.
- **Entretenimiento:** Son también personas divertidas, alegres, y tratan día a día de transmitirlo a sus clientes, aún en sus peores días.
- **Satisfacción total:** Consideran al cliente como su activo más importante y hacen todo lo necesario para que su experiencia en Johnny B. Good sea 100% satisfactoria.
- **Trabajo en equipo:** Se trabaja aprovechando la sinergia, es decir que el resultado de la totalidad de los que trabajan en Johnny B. Good es superior a que si trabajaran en forma individual. Ninguno obtiene por su cuenta tan buenos resultados como todos juntos.

- Respeto mutuo: Creencia en que el cliente externo y el cliente interno conforma el bien máspreciado en la empresa. Por eso se lo respeta, cuida y valora de la misma manera.

- Alegría: La amabilidad, la cordialidad y la simpatía son considerados como pilares fundamentales, y se pretenden transmitir permanentemente a los clientes.

Mediante los elementos enunciados, la empresa busca crear procesos de identidad así como también de exclusión. Sin embargo, ninguna cultura organizacional es rígida, cambia constantemente a fin de adaptarse a los cambios del mercado.

D. CLAVES DEL ÉXITO

Existen diferentes factores que han sido considerados clave para el éxito de la organización. Entre estos podemos distinguir:

I. Factores innovadores que llaman la atención del público, y diferentes a todo lo existente en el mercado mendocino, tales como: la ambientación moderna combinada con detalles de arquitectura clásica, la decoración con toques de vanguardia y modernidad, las paredes interiores decoradas con impactantes imágenes de la música (desde el origen del rock hasta la actualidad), tecnología avanzada en audio y video y por supuesto gastronomía muy amplia y variada, diferenciada por ser “Gastronomía Tex-Mex”. Esto último hace referencia a las costumbres culinarias y a los platos de la gente mexicano-estadounidense que habita Texas. Se trata de una fusión de dos estilos y dos formas de entender la cocina (la texana y la mexicana).

II. El conocimiento del mercado al que está apuntado el producto.

III. Contacto con el franquiciante del negocio, quien además de brindar un negocio ya aceptado por la sociedad y de aportar el know How, puede también servir como referente para lograr una mejora continua.

D. INNOVACIÓN

Este emprendimiento se caracteriza por presentar una propuesta innovadora y diferente en todos sus aspectos tales como la ambientación, la gastronomía, el servicio al cliente y la tecnología de vanguardia. En el mercado mendocino, ningún Bar-Restaurant ofrece todas las primicias introducidas por Johnny B. Good.

Los establecimientos Johnny B. Good presentan una ambientación moderna, que, combinada con detalles de arquitectura clásica, muestran la imagen del tradicional estilo de un bar-pub londinense, pero diferenciado con marcados toques de vanguardia y modernidad. A su vez, siguiendo el precepto de su temática, los locales Johnny B. Good cuentan con una decoración especial cuyo eje es el Rock-Pop y la música internacional, ofreciendo un espacio divertido y exclusivo. Sus paredes interiores están vestidas con impactantes imágenes de la música, desde el origen mismo del rock hasta la actualidad, pero abarcando también otros géneros de hoy, como el *chill out*⁹, *hip-hop*¹⁰, electrónica¹¹, etc., siempre expresando el mayor respeto y admiración por los más importantes íconos de la escena musical internacional.

Además, como se mencionó anteriormente, cada unidad está provista de tecnología de avanzada en audio y video con TV LED, video-wall (“pared-video”, el término hace referencia a la colocación de múltiples TV LED para formar una pantalla grande), proyectores con pantallas retráctiles, y cabinas especiales para Dj`s residentes e invitados, completamente digitalizadas. Esto permite transmitir con alta definición y fidelidad, imágenes de una actualizada variedad de videos musicales de todos los tiempos

Por otra parte, cada unidad está sectorizada y cuenta con diferentes ambientes, tales como livings para relajarse, sectores VIP (“Very Important People”, en español significa “Gente Muy Importante”), un escenario especial para montar espectáculos en vivo, e instalaciones especialmente preparadas para llevar a cabo eventos tipo cena-show.

Entre los servicios alternativos se ofrece el de catering para eventos especiales y salas adecuadas para realizar conferencias de prensa y reuniones empresariales.

La gastronomía de Johnny B. Good tiene la premisa de superar las expectativas de los más exigentes consumidores, en todas las franjas horarias y durante todos los días del año, desde temprano por la mañana, hasta la última hora de la noche. Para ello se dispone de una amplia gama de productos que

⁹ Estilo musical normalmente compuesto con instrumentos electrónicos, que pretende relajar al oyente. Chill out, en inglés significa: enfriar.

¹⁰ Movimiento cultural surgido a principios de los años 1970 en las comunidades hispanoamericanas y afroamericanas de los barrios Neoyorkinos de el Bronx, Queens y Brooklyn.

¹¹ Es un tipo de música que emplea para su producción e interpretación instrumentos electrónicos y tecnología musical electrónica.

van desde una completa cafetería y desayunos americanos, almuerzos ejecutivos, repostería artesanal y una selecta variedad de tragos y cocktails.

Uno de los principales protagonistas de la propuesta es el Restaurante donde se ofrece una cuidada carta menú, actualizada permanentemente con las últimas tendencias gastronómicas, y que incluye entradas, ensaladas, deliciosos y originales platos principales, comidas tex-mex, hamburguesas y exquisitos postres.

CAPITULO IV - ANÁLISIS E INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A. GENERALIDADES

El primer restaurante temático tuvo lugar hace aproximadamente 80 años atrás, en la ciudad de Los Ángeles, California. El mismo, llamado **Fantasía Pacific Sea`s**, consistía en recrear un paraíso tropical.

De allí se fue expandiendo este concepto en el resto del mundo.

Finalmente, en Argentina, en el año 1995 se instala el primer restaurante temático musical, **Hard Rock Café**, en la provincia de Buenos Aires.

En la actualidad, los consumidores argentinos están volviéndose cada vez más exigentes y optando por lugares innovadores, dejando de lado los restaurantes tradicionales.

B. MARCO MUNDIAL

Durante la historia han existido diversas clases de restaurantes, entre estos, los temáticos. Este tipo de restaurantes vienen de una tendencia antigua pero que aún se mantiene viva. En general estos establecimientos son grandes. En ellos se trata de combinar perfectamente desde la fachada, decoración interior, música, productos e incluso uniformes del personal para que juntos proyecten un mensaje en particular.

Un punto de partida en la historia de los restaurantes temáticos fue en los años 30`s en Los Ángeles California, donde se creó la cadena de restaurantes llamados **Fantasía Pacific Sea`s** los cuales recreaban un paraíso tropical. En su interior tenían chozas cubiertas con paja, plantas tropicales, luces de neón con forma de enormes flores y cascadas. Otro elemento importante en el cual se hizo gran énfasis fue en la fachada para que el establecimiento fuera fácilmente reconocible.

De esta manera, en este tipo de establecimientos, se sirve un menú limitado, el cual debe encajar con la atmósfera. Por lo que en esta clase de restaurantes la ambientación, los objetos utilizados y su disposición, la iluminación y la decoración invitan al comensal a sumergirse en este ambiente.

Hoy en día las franquicias de restaurantes más conocidos dentro de este segmento son: Planet Hollywood, Harley Davidson Café, Hard Rock Café y Rain Forest Café.

Hard Rock Café fue uno de los primeros restaurantes temático musical. El mismo, corresponde de una cadena de restaurantes fundada en 1971 por Isaac Tigrett y Peter Morton. Todos los establecimientos están decorados con objetos de culto del rock como guitarras de grupos famosos, y mientras se sirve comida típica estadounidense se visualizan videoclips de bandas pertenecientes al género.

La primera sucursal fue abierta junto al Hyde Park Corner en Londres. El café toma su nombre tras la publicación del disco "Morrison Hotel" de The Doors en 1970. Ocho años más tarde, en 1978, se abre en Toronto un segundo establecimiento. En 1982 comienza la expansión global del café por todo el mundo, incluyendo toda Europa, Norteamérica, Latinoamérica, Asia, Australia, el Caribe y algunos países de África. Progresivamente la cadena Hard Rock Café se ha instalado en las principales ciudades del mundo, convirtiéndose en un referente de la cultura popular, un concurrido destino turístico al tiempo que se universalizaba la imagen de marca.

En 1990 la Rank Organisation (actualmente The Rank Group) adquiere los cafés regentados por Peter Morton y continúa expandiendo la marca, con más de 175 Hard Rock Cafes en 55 países. En 2007 el negocio fue adquirido por Seminole Tribe una tribu Indígena de los Estados Unidos por 995 millones.

La franquicia ha abierto también hoteles y casinos, incluyendo el Hard Rock Hotel & Casino de Las Vegas. En 2008 abrió sus puertas el Hard Rock Park, un parque temático en Carolina del Sur¹².

El crecimiento de este tipo de restaurantes se debió a diferentes factores tales como:

- La globalización, que sigue generando efectos a nivel mundial.
- Los avances en las comunicaciones y de la tecnología.
- El incremento de inversiones extranjeras en países desarrollados.

Todos estos aspectos del entorno global generaron que un mercado reciente se vuelva sumamente rentable pero a la vez competitivo. Constantemente surgían nuevas empresas que planteaban más y mejores parámetros de calidad de sus productos lo que nos lleva a mayores exigencias a la hora de querer sobresalir.

Sin embargo, el contexto global actual parece estar generando preocupaciones en todo el mundo, estancando la economía mundial y por ende los negocios de este tipo. Entre los principales problemas encontramos¹³:

¹² Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Hard_Rock_Cafe

- La crisis de deuda en Grecia
- La constante recesión de la economía en España
- Desaceleración del crecimiento de China
- Catástrofes naturales que aún impactan la economía de los países (terremotos en Japón y Chile, tsunami en Japón, etc.)
- Inflación mundial
- Disminución de la inversión

De este modo, el panorama global actual no resulta muy alentador para invertir en nuevos negocios. La crisis internacional lleva a una disminución del consumo privado, reduciendo la demanda de bienes que no son de primera necesidad.

Si se amplía la mirada, podemos ver que estos problemas no son específicos de una sola región, sino que afectan a todo el mundo por lo que no podemos dejarlos de lado. Deben ser considerados en nuestros proyectos para asegurar el éxito de los mismos.

C. MARCO NACIONAL

Luego de la gran reputación y fama alcanzadas por los restaurantes temáticos en el resto del mundo, principalmente en Estados Unidos y Europa, se instala en Argentina en el año 1995, en la ciudad de Buenos Aires el restaurante temático musical Hard Rock Café. Con un gran mercado por explotar, Buenos Aires incorpora empresas extranjeras así como también marcas propias.

Finalmente, siguiendo la línea de bares-restaurantes temáticos musicales, en el año 2003, el grupo empresario argentino **The American Food Company S.R.L.** pone en marcha Johnny B. Good, ubicado en Cerro de las Rosas (zona norte) en la ciudad de Córdoba.

Posteriormente, tras el éxito logrado por el primer local de Johnny B. Good, The American Food Company SRL, decide instalar dos locales más. Uno ubicado en Nueva Córdoba (sector sur de la ciudad) y otro en el Córdoba Shopping de Villa Cabrera.

A partir de lo anteriormente mencionado, se puede destacar que los tres locales se encuentran en zonas estratégicas, tanto el negocio que se encuentra en uno de los principales Shoppings del interior de la provincia, como los otros dos ubicados en esquinas de alta exposición y avenidas de gran tránsito vehicular y peatonal.

¹³ Datos extraídos de diversos diarios de la Provincia de Mendoza, Mayo 2012

A su vez el mismo grupo empresario, desarrolló la modalidad de franquicias a través de su empresa **Cover Place S.A.**, siendo ésta responsable del plan de expansión de la marca así como de perfeccionar y administrar el sistema de operaciones y Know How de Johnny B. Good.

A partir de la modalidad de franquicias, se instalaron cuatro locales más, uno en Río Cuarto, otro en Carlos Paz (ambos en la provincia de Córdoba), otro en Rosario y finalmente otro en la ciudad de Mendoza.

1. La economía en Argentina

Si bien, como se explicó anteriormente, los restaurantes temáticos vienen enfrentando un crecimiento sostenido, las medidas económicas de nuestro país, profundizadas por el marco internacional han comenzado a estancar los negocios. Entre los principales problemas debemos destacar¹⁴:

- Los altos niveles de inflación en el país.
- Las trabas a las importaciones.
- La quita de subsidios a los servicios en locales comerciales.
- La escasez de locales en alquiler, lo que lleva a elevados costos a los que están disponibles.
- Exclusión del régimen de preferencias arancelarias de Estados Unidos.
- Inestabilidad política y legal.

Si consideramos todos estos aspectos, invertir en la Argentina cualquiera sea la provincia, no es muy alentador. En primer lugar, la inflación es un hecho que viene afectando a todos los habitantes de nuestro país, en especial a los empresarios. Hoy en día, salir a cenar implica un gasto entre \$80 y \$200 por persona y esto se debe a que, además de la calidad de servicios cada vez más notoria y marcada, el precio de los insumos es cada vez mayor por lo que deben trasladarse a los precios o de lo contrario implicar una pérdida de la rentabilidad por parte de los empresarios.

Por otro lado, las trabas a las importaciones se visualizan como otra complicación a la hora de querer iniciar un negocio. Para poner en marcha el local se necesitaban, por requerimiento del franquiciante, máquinas específicas, las cuales convenía traerlas principalmente de Estados Unidos. Y debido a este gran problema, los dueños de la franquicia de Johnny B. Good de Mendoza, tuvieron que buscar otras opciones dentro del país.

¹⁴ Datos extraídos de diversos diarios de la Provincia de Mendoza, Mayo 2012

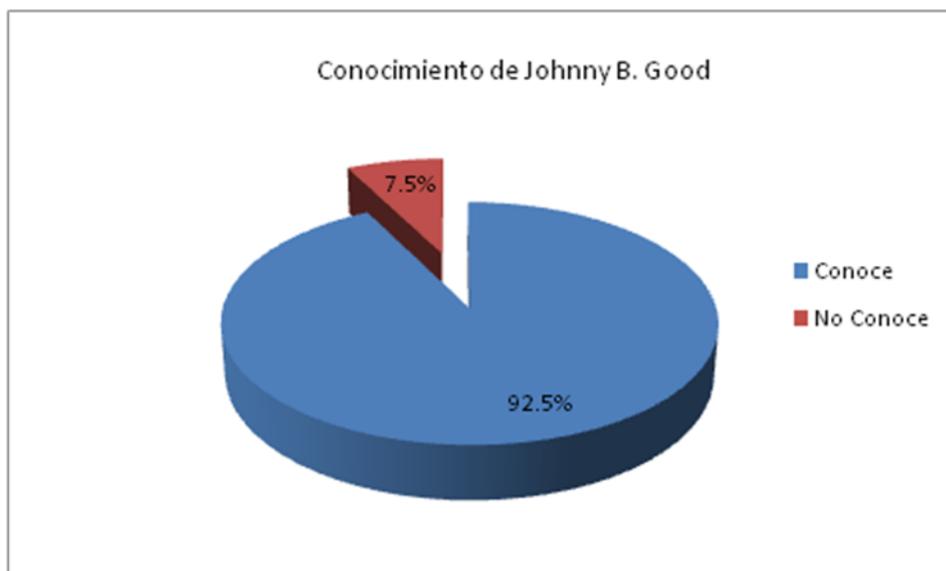
A mediados del año 2012 el gobierno de Estados Unidos dispuso la exclusión de la Argentina del régimen de preferencias arancelarias para los productos de exportación. Este hecho afecta a todo el país, pero sobre todo a Mendoza donde los productos más fuertes como el aceite de oliva, ajo y los espumantes se venden en su mayoría a Estados Unidos, haciendo que los productores pierdan rentabilidad. Por esto y otras cuestiones, se espera un menor crecimiento de la provincia para este año.

Por último se debe mencionar que el contexto legal, político y jurídico de la Argentina en la actualidad es totalmente ambiguo. Hoy en día resulta muy difícil planificar proyectos de inversión en la Provincia de Mendoza y en la Argentina en general, ya que no hay seguridad jurídica para poder garantizar las inversiones.

2. Resultados de las Encuestas¹⁵

Tiempo después de instalar la franquicia de Johnny B. Good en la ciudad de Mendoza, se realizó una encuesta a cuarenta personas, en el marco del presente trabajo, con el objetivo de cubrir determinados puntos considerados fundamentales, entre ellos:

Gráfico 1

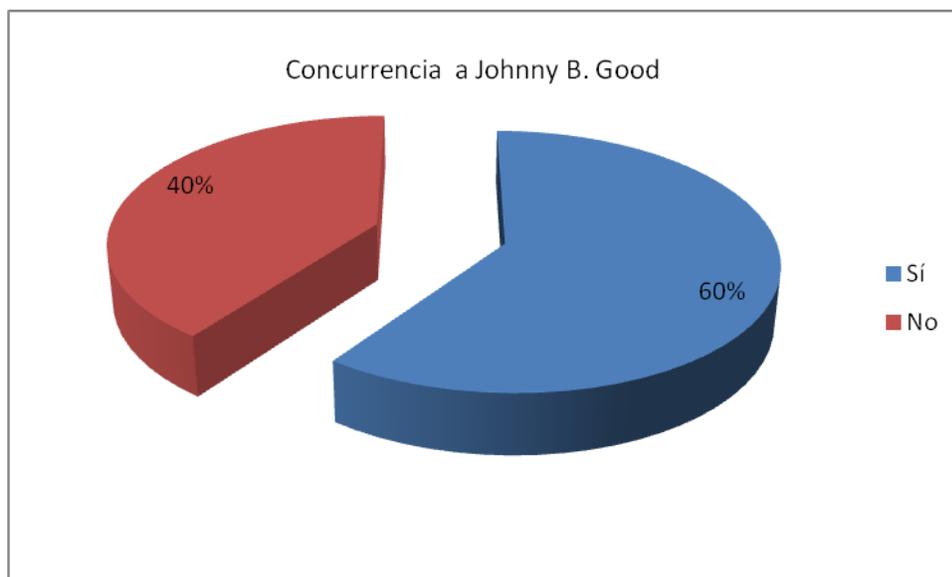


A partir del diagrama anterior, se puede observar que del total de las personas a las que se le realizó la encuesta, el 92,5% conocía la empresa, y el 7,5% no. Este es un factor muy positivo, ya que la

¹⁵ ZIKMUND, William, "Investigación de Mercados", 6 Ed, Prentice Hall, (México, 1998)

mayoría de las personas que integran la muestra conocen la marca, por lo que en cierto modo, la misma ya cuenta con una posición en la mente de las personas.

Gráfico 2



Como se puede ver en el diagrama, del total de personas que integran la muestra, el 60% sí ha frecuentado el Bar-Restaurante, y el 40% no. Éste también es un factor que se considera positivo, ya que más de la mitad de las personas a las cuales se les realizó la encuesta conocen y han probado los productos de la empresa. Y se estima que esto se debe al efecto boca provocado por las mismas personas, ya que en el momento en que se instaló la franquicia, y los meses posteriores, no se invirtió mucho en publicidad tradicional (tales como diarios, revistas, TV, carteles y todo tipo exposición visual) siendo la única estrategia, la introducción inicial de precios bajos, de manera de producir el efecto anteriormente mencionado.

Siguiendo con los gráficos, a partir del siguiente (gráfico 3), se puede observar que la mayor parte de las personas encuestadas acuden al Bar-Restaurante en la cena, seguido por el Happy Hour, luego el almuerzo y finalmente el desayuno y la mediatarde en iguales proporciones.

Es decir que los “productos ” que mayor éxito tienen, son la cena y el Happy Hour, representando el resto de los productos una proporción muy baja en relación a estos dos. Es por ello que los dueños del local deberán buscar las estrategias para lograr que se consuma más en los otros momentos del día.

Luego de haber realizado el análisis de los diagramas anteriores se quiso demostrar una relación entre la edad y el conocimiento y concurrencia a Johnny B. Good.

Primero que nada se armaron diferentes grupos de acuerdo a las edades de los encuestados, y se determinó cómo estaba compuesta la muestra teniendo en cuenta este factor:

Gráfico 3

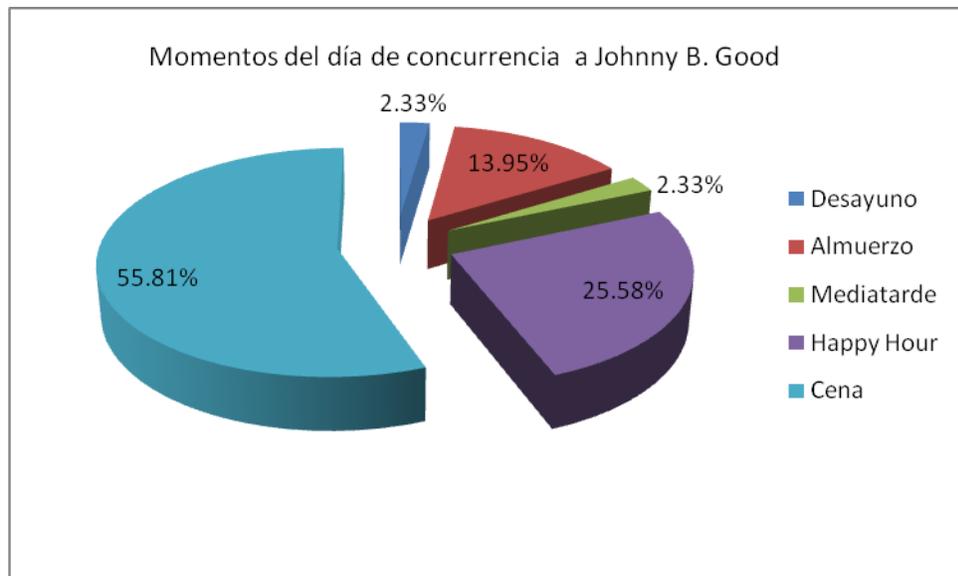
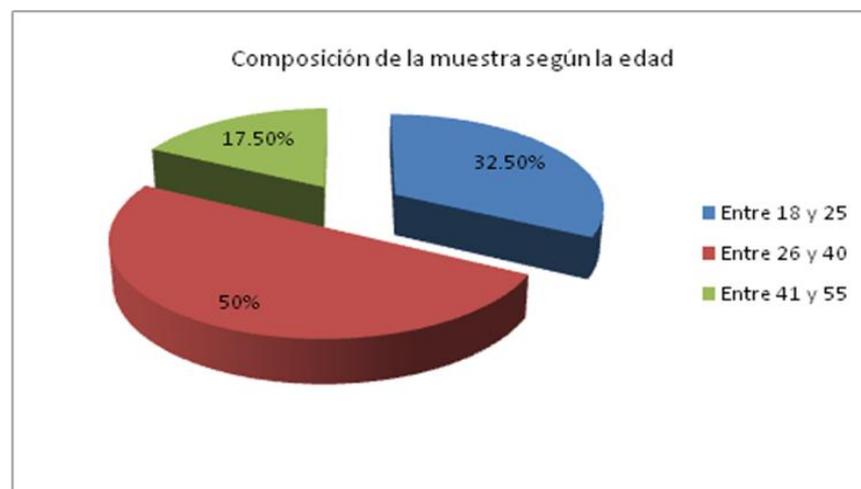


Gráfico 4

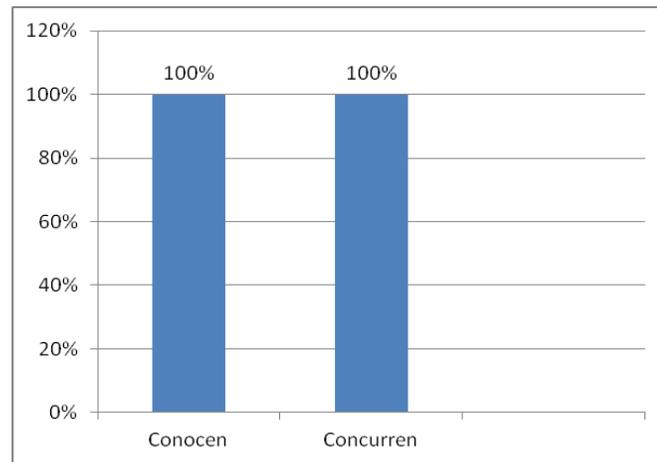


Como se puede observar, la muestra está compuesta mayormente por personas entre 26 y 40 años, luego le siguen en porcentaje personas entre 18 y 25 años y finalmente con un menor porcentaje personas entre 41 y 55 años.

Como los porcentajes presentan diferencias significativas, se prosiguió a analizar cada grupo por separado para comprobar la relación entre la edad y el conocimiento y concurrencia a Johnny B. Good.

Entre 18 y 25 años:

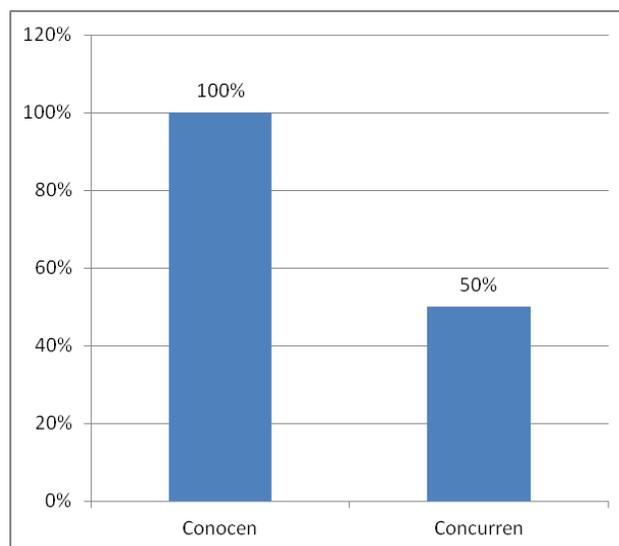
Gráfico 5



Como se puede observar, el total de los encuestados que se encuentran en este grupo conocen y han concurrido por lo menos una vez a la empresa. Es decir que las personas entre 18 y 26 años son los principales clientes que tiene Johnny B. Good, por lo menos si nos basamos en el resultado de estas encuestas.

Entre 26 y 40 años:

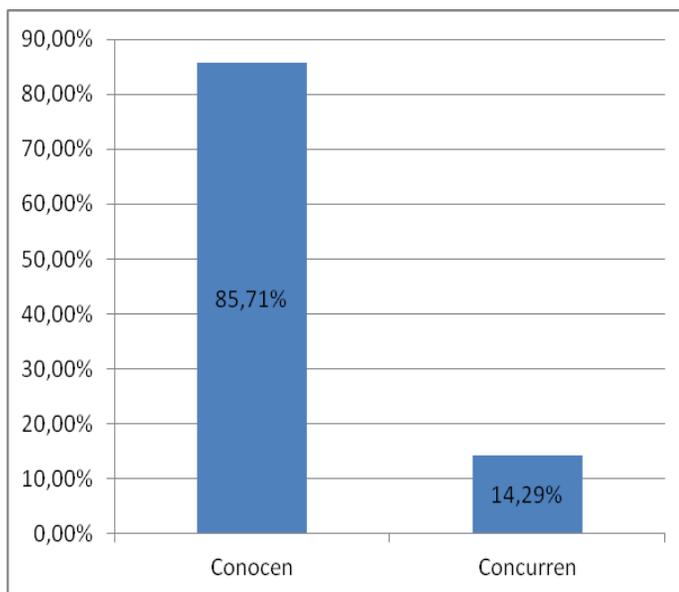
Gráfico 6



En este grupo se presentan diferencias, ya que a pesar de que todos conocen a la empresa, solo la mitad ha concurrido a la misma. Por lo que los dueños del establecimiento deberán ver cómo hacer para aumentar el porcentaje de concurrencia de este grupo.

Entre 41 y 55 años:

Gráfico 7



Finalmente, en este grupo conformado por personas de mayor edad entre las encuestadas, se presentan menores porcentajes tanto en el conocimiento del Bar-Restaurante como en la concurrencia del mismo. Por ende los dueños del local deberán concentrarse en aumentar el posicionamiento de la marca en las personas mayores de 40 años.

CAPITULO V - ANALISIS DEL ENTORNO / DE LA COMPETENCIA / ANALISIS FODA / MERCADO META

A. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. Análisis del micro-entorno

1.1. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

✓ Amenaza de competidores potenciales

La amenaza de ingreso de nuevos competidores es muy elevada en el sector objetivo. En el mercado mendocino ingresan constantemente nuevos bares o restaurantes que más allá de que no compitan en forma directa con la empresa, constituyen una competencia indirecta que puede llegar a afectarlo en alguna medida.

Aún así, se ha investigado que próximamente se instalará en la ciudad de Mendoza la franquicia del Restaurante “Tucson”, el cual compite de manera directa con Johnny B. Good en muchos de sus aspectos. Primero que nada, el mismo ofrece gastronomía Tex – Mex, que como se explicó anteriormente, corresponde a las costumbres culinarias y a los platos de la gente mexicano-estadounidense que habita Texas. Se trata de una fusión de dos estilos y dos formas de entender la cocina (la texana y la mexicana). Algunos de los ejemplos de los platos que forman parte de este tipo de gastronomía, y que también se ofrecen en Johnny B. Good son las “Ribs” y los “Chicken rolls”, aún así también se ofrecen otros platos con los que no cuenta Johnny B. Good.

Además se está hablando cada vez mas del establecimiento de la franquicia de “Hard Rock” en la ciudad de Mendoza, el cual competiría de manera directa con la empresa, no solamente por los productos ofrecidos sino también por el concepto del negocio que es el mismo que Johnny B. Good; “Conocido más por su puesta en escena que por sus cualidades gastronómicas, el restorán de origen estadounidense ofrece

la posibilidad de cenar y disfrutar de videoclips, actuaciones en vivo e instrumentos y vestimentas donadas por famosos artistas del rock.”¹⁶

“Según los planes de la marca en el país, pronto será realidad: Palmares es el lugar elegido para abrir, antes de terminar 2013, el segundo restaurante argentino de la marca identificada con la cultura rockera.”¹⁷

Para ver qué tan fácil resultaría para un potencial competidor ingresar en la industria, es necesario tener en cuentas las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

- Las necesidades de capital y las economías de escala son ejemplo de dos **barreras contra el ingreso** que pueden mantener alejados a nuevos rivales. Dependiendo de que si se trata de una franquicia o un negocio independiente, va a ser la inversión inicial que se requiera. Pero hablándose particularmente de “Tucson”, para el mismo se requiere un capital cercano a \$2.000.000, por lo que para instalar un negocio similar se va a requerir aproximadamente una suma equivalente. Como hemos mencionado, hoy en día las inversiones en nuestro país son muy volátiles y poseen elevados niveles de riesgo.

Se debe tener en cuenta que lo que antes parecía una oportunidad, hoy es una condición necesaria para explotar un negocio. No se puede simplemente tener un local, sino que debe contar con tecnología de punta, infraestructura que llame la atención de los clientes.

A la hora de querer introducir un nuevo concepto en una industria se debe entrar con lo mejor posible, de lo contrario el negocio se hace más débil con respecto a los que ya operan.

- Otra **barrera de entrada** es que quienes ingresen, deben tener un amplio conocimiento del negocio. Deben tener en cuenta que compiten con una amplia variedad de bares y restaurantes, que ya están impuestas y que tienen la mayor porción de mercado, además de prestigio y un alto reconocimiento por su desempeño.
- En cuanto a las **barreras de salida** se puede decir que no son muchas. Principalmente se deben tener en cuenta las alianzas estratégicas y los acuerdos establecidos con proveedores y otro tipo de agentes. Será difícil romper estos contratos sin exponerse a elevados costos. En el caso particular

¹⁶ <http://www.diariouno.com.ar/edimpresa/2012/12/26/nota315284.html>

¹⁷ <http://www.losandes.com.ar/notas/2013/1/11/instala-mendoza-primer-local-famoso-hard-rock-cafe-690523.asp>

de Johnny B. Good, el mismo cuenta con alianzas estratégicas con marcas líderes del mercado nacional e internacional, por lo que la barrera de salida en este sentido es elevada.

CONCLUSIONES DE LA AMENAZA DE COMPETIDORES POTENCIALES

La mayor parte de las empresas que deseen ingresar en el mercado tendrán como principal barrera el costo de capital de inversión. Sin embargo, si bien es poco probable debido al contexto económico que nos rodea, se puede llegar a superar fácilmente esta barrera si se cuenta con algún inversionista extranjero.

Por otra parte, la entrada a esta industria se verá dificultada por la gran rivalidad competitiva que existe. Se debe tener en cuenta que tanto para ingresar como para permanecer en el negocio, estas empresas deben aferrarse a su factor diferencial, logrando que sus clientes les sean fieles.

✓ *Poder de negociación de los consumidores*

Los consumidores se encuentran con un elevado poder de negociación, ya que en el mercado existe una amplia variedad de opciones entre las cuales elegir (mercado de competencia imperfecta). Aún así como dijimos anteriormente, la mayoría de los Bares y Restaurantes constituyen una competencia indirecta.

En la actualidad, existe en la mente de las personas una mayor preocupación por los productos que consume. Es cada vez mayor la demanda de productos saludables, comidas vegetarianas con menor contenido calórico, jugos naturales y demás productos livianos que permiten continuar sin problema el resto de las actividades diarias. Esta preocupación podría llegar a resultar perjudicial para la empresa.

Otro factor que se puede considerar desventajoso para Johnny B. Good, es que el mendocino es un consumidor muy tradicional. En muchas ocasiones prefiere lo antiguo y su costumbre antes de innovar en los productos que adquiere. Es esta mentalidad la que ha llevado a grandes cadenas de comidas a retirarse del mercado, y a otras, como Jackie O, a no lograr instalarse. Es por esto que al insertar un bien totalmente nuevo este mercado hay estar muy atentos a la reacción de los consumidores.

CONCLUSIONES DEL PODER DE LOS CONSUMIDORES

El alto poder que poseen los consumidores en esta industria debe ser entendido por dos lados. En primer lugar, el hecho de que el mendocino sea un consumidor tradicional, prefiriendo en muchas ocasiones los productos con los que está familiarizado en lugar de innovar en sus conductas de compra es un factor que les otorga poder frente a la novedad de este nuevo negocio.

Por otro lado, si bien no existen en Mendoza otros Bares-Restaurantes temáticos de este tipo, sería muy ingenuo pensar que por ello este negocio no cuenta con competencia. Hablamos de competencia imperfecta porque los consumidores mendocinos están rodeados de alternativas, más allá de que el resto de los restaurantes y bares no ofrezcan los mismos productos y servicios que Johnny B. Good.

✓ *Poder de negociacion de los proveedores*

Johnny B. Good posee alianzas y acuerdos comerciales con marcas de primer nivel nacional e internacional. “Coca Cola”, “Branca Único”, “Chandon”, “Red Bull”, “Amarulla”, son algunas de ellas, con quienes mensualmente la empresa desarrolla eventos y acciones. A su vez, estas marcas otorgan importantes beneficios comerciales que motivan al crecimiento de esta cadena. A partir de lo dicho anteriormente se puede observar que los proveedores no poseen un poder de negociación determinante sobre la empresa.

Otro aspecto a tener en cuenta es la reciente inversión realizada por la empresa en una maquina de hielo, lo que le permite a la misma integrarse hacia atrás, eliminando la necesidad de depender de un proveedor de este tipo.

✓ *Amenaza de productos sustitutos*

El poder de opciones y sustitutos del producto de una compañía puede verse afectado por el cambio de costos o por tendencias como mayor preocupación por la salud que mermarán la lealtad del consumidor. Los productos sustitutos fijan el techo a los precios que las empresas de la industria pueden cobrar. Si la relación calidad-precio ofrecida por los sustitutos es buena, más deberán preocuparse las empresas de la industria por ofrecer una relación similar y eso se hace reduciendo los precios o mejorando la calidad. Por ejemplo, en el caso de Johnny B. Good los sustitutos son todos aquellos Bares o Restaurantes clásicos, que anteriormente se los mencionó como competencia indirecta de Johnny B. Good. También es importante tener en cuenta, como se mencionó anteriormente, la preocupación de las personas por su salud y por ingerir alimentos sanos y naturales; esto podría afectar a la compañía ya que la mayoría de los productos y alimentos ofrecidos por la misma no lo son.

CONCLUSIONES DE LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

Los productos sustitutos que pueden representar una amenaza para Johnny B. Good son todos los bares y restaurantes que compiten en forma indirecta con la empresa. También es necesario tener en cuenta aquellos que ofrecen comida vegetariana, natural y sana, los cuales pueden ser elegidos en lugar del negocio, debido a la preocupación cada vez más creciente por la salud.

Mientras que la relación calidad-precio los productos de Johnny B. Good se mantenga dentro de los rangos aceptables, el impacto de los sustitos no será considerable en la rentabilidad de la empresa.

✓ *Rivalidad entre competidores*

Como se puede observar en la figura 1, las cuatro fuerzas mencionadas anteriormente influyen en la rivalidad de los competidores, lo mismo que el costo y la diferenciación de productos. La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios ofrecidos a los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algún/os competidor/es por mejorar su/s posición/es de mercado.

En Mendoza existe una amplia variedad de bares y restaurantes que compiten de esta manera, ninguno afecta en forma directa a la empresa, ya que ésta ofrece un concepto diferente pero aún así, es necesario tenerlas en cuenta.

CONCLUSIONES DE RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

Como se ha mencionado reiteradas veces, Johnny B. Good no cuenta con competencia en forma directa ya que la propuesta que presenta este negocio es muy innovadora; aún así cuenta con competencia indirecta constituida por el resto de los bares y restaurantes que se encuentran en la provincia de Mendoza.

✓ *Conclusiones del análisis de las cinco fuerzas de Porter.*

Los productos sustitutos, es decir todos aquellos bares y restaurantes que se encuentran en la ciudad de Mendoza (incluyendo a aquellos que ofrecen comida sana y/o vegetariana), amenazan a la empresa, convirtiéndolo en un ámbito muy competitivo, donde existen empresas con gran trayectoria y otras más nuevas pero bien posicionadas.

A esto se debe sumar el poder de los consumidores que, rodeados de opciones diferentes, pueden perjudicar la rentabilidad de la empresa. En cuanto a los proveedores, no deberían surgir mayores inconvenientes si la empresa desarrolla buenas relaciones y prácticas con los mismos.

Aún así, es necesario tener en cuenta y prever el efecto que podría causar la introducción de las franquicias de “Hard Rock” y “Tucson”, quienes competirían en forma directa con Johnny B. Good.

Y en cuanto a la competencia existente, se pudo determinar que el resto de los bares y restaurantes que se encuentran en la ciudad de Mendoza compiten básicamente en forma indirecta con la empresa por lo que no la llega a afectar completamente.

El conocimiento de las capacidades de la empresa y de las fuerzas competitivas que se conocen por medio de éste análisis complementado con un análisis del macro-entorno y un análisis interno de la organización señala cuáles son las áreas en que la empresa debe confrontar la competencia, y aquellas que debe evitar.

2. Análisis del macroentorno

2.1. Análisis PEST

Como se explicó anteriormente, el marco PEST clasifica las influencias del entorno en cuatro grandes categorías: política, económica, social y tecnológica. Estos factores no son independientes entre sí, sino que muchos están relacionados. Además a medida que estos factores cambian, afectan el entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones.

A través de este análisis se pueden identificar los principales “motores de cambio”

✓ Esfera político-legal

Luego de la crisis política atravesada por la Argentina en el año 2001-2002, hubo cierto crecimiento de la economía. A partir de entonces se ha fomentado la industria argentina, en detrimento de las importaciones que se vieron reducidas en gran medida por un conjunto de factores políticos y económicos hasta que, en la actualidad hay una restricción casi total de las importaciones de cualquier producto extranjero. Además, las exportaciones también se han visto reducidas significativamente en el último año perjudicando aún más la balanza comercial del país.

Por otro lado, se observa un ambiente muy inestable caracterizado por la ausencia de políticas estables y duraderas que imposibilitan tomar decisiones a muy largo plazo.

Además, se debe considerar la legislación vigente en materia nutricional, porque pueden tener un alto impacto sobre los costos de packaging o ciertas cualidades de los productos.

✓ Esfera económica

La crisis de deuda de Grecia, los problemas económicos de España generaron a comienzos del 2012 una crisis financiera que repercutió en todo el mundo. Además, la disminución del crecimiento de China profundizó el impacto de la mencionada crisis. Sin embargo, teniendo en cuenta que Argentina es competitiva en cuanto a los productos gastronómicos, ya que tienen un importante reconocimiento en el resto del mundo, se puede decir que no fuimos de los más perjudicados.

Por otro lado, las altas tasas de inflación existentes en el país hacen que los costos internos de todo empresario incrementen impactando negativamente en la rentabilidad de la empresa. Sumado a esto, la quita de los subsidios en insumos básicos como luz y gas hacen aún más difícil mantener los márgenes de contribución.

Por último, las medidas político-legales adoptadas por el gobierno nacional que impiden el ingreso de productos extranjeros, están generando efectos colaterales. Por el momento Estados Unidos excluyó a ciertos productos argentinos del régimen de preferencias arancelarias, lo que permite prever un menor crecimiento de la economía mendocina.

✓ *Esfera social y cultural*

La sociedad mendocina, se visualiza como un grupo en donde las magnitudes de trabajo, tránsito de gente, movimientos de autos y los sonidos del ambiente, no llegan a los niveles que encontramos en ciudades capitales; sin embargo, puede afirmarse que se encuentra en continuo crecimiento, buscando parecerse cada vez más a estas últimas.

En la actualidad, el número de personas que regresan a su casa durante el recreo del trabajo es cada vez menor, sobre todo por una expansión de viviendas en las afueras de la ciudad. Es por esto que cada vez es mayor la demanda de comidas rápidas en la zona céntrica.

Un aspecto importante a destacar, es que así como existe un crecimiento por este lado, también es creciente la preocupación de los usuarios por mantener una dieta sana y equilibrada. Aquellos que buscan alternativas de comidas, prefieren aquellas que les brindan opciones livianas y sanas, de manera que puedan seguir con sus actividades del resto del día.

✓ *Esfera tecnológica*

Como se mencionó reiteradas veces, Johnny B. Good ofrece una propuesta diferente e innovadora, es por ello, que para contribuir al funcionamiento de la misma es indispensable contar con tecnología avanzada en audio y video, tal como monitores de TV “flat panel”, video-wall, proyectores con pantallas retráctiles, y cabinas especiales para Dj`s residentes e invitados, completamente digitalizadas. Esto último es necesario, ya que de esta manera se podrá transmitir con alta definición y fidelidad, imágenes de una actualizada variedad de videos musicales de todos los tiempos.

✓ *Conclusiones análisis pest*

Para lograr crecer y luego mantenerse en el mercado, es condición fundamental la continuidad en varios aspectos: calidad constante, precios previsibles, innovación en los productos y servicios ofrecidos.

Finalizado este análisis y con la información resultó del análisis de las cinco fuerzas de Porter, creemos que la empresa se encuentra en mejores condiciones para identificar oportunidades y amenazas inherentes al entorno.

E. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

1. Generalidades

En la actualidad, nos encontramos rodeados de diferentes productos que llaman la atención y se quieren consumir. Dado un país donde el consumo reemplaza a la inversión, el número de empresas que ofrecen productos es cada vez mayor. Estos aspectos han generado un aumento de la intensidad de la competencia, los actores en cada mercado y el nacimiento de nuevos mercados.

El nivel de competencia que existe en el sector, determina el grado en que una empresa puede alcanzar sus objetivos y establecer su ventaja competitiva. En consecuencia, en este capítulo se mencionarán y evaluarán los posibles competidores que la organización deberá enfrentar y que afectarán de alguna u otra manera el desempeño de la misma.

Reconociendo que aún no existen otras empresas que ofrecen productos y servicios similares a los de Johnny B. Good, de manera de competir directamente con el mismo, analizaremos el mercado en general de restaurantes y bares de Mendoza. Son los productos de estas empresas los que más amenazan a los productos de Johnny B. Good, dado que satisfacen la misma necesidad de los consumidores. El mercado que aquí se estudia, será una competencia imperfecta porque muchos productos compiten por la misma demanda. “Es una situación del mercado en la que muchos vendedores, cada uno con una cuota de mercado relativamente pequeña, compiten por el patrocinio del consumidor”. “Las condiciones de mercado en las cuales las firmas tienen cierto control, pero no necesariamente el control absoluto, sobre el precio, por el uso de técnicas tales como la diferenciación de los productos y la limitación del suministro”. (Ivan Thompson, 2006)

En el análisis, sólo tendremos en cuenta aquellas empresas con las que la rivalidad competitiva es alta o muy alta, dado que con sus distintas estrategias, han logrado posicionarse en la mente de los consumidores y por ende convertirse es su primera opción. Son los productos de estas empresas lo que más amenazan el concepto de negocio.

Sería interesante lograr ver el aumento de la competencia, en el tiempo, como una verdadera oportunidad. Permite a las empresas concentrarse en perfeccionar procesos, reducir costos y mejorar la calidad. Así como también, pasar de una orientación al producto a una orientación al cliente para seguir siendo rentables.

Hoy por hoy, el perfeccionamiento de la calidad y la mejor satisfacción del cliente son requisitos necesarios para ser competitivos y no formas alternativas de diferenciación. Así, la medida de satisfacción del cliente representa un mecanismo de retroalimentación para la firma, que le permitirá tomar medidas adecuadas para el desarrollo futuro del mercado.

Muchas empresas pasan por alto el análisis de sus competidores a la hora de entrar al mercado. Lo óptimo es contar con un sistema de información continua, para identificarlos y encontrar la manera de hacer las cosas mejor que ellos.

2. Características de la competencia

Es necesario volver a aclarar que dadas las características del emprendimiento, sería uno de los primeros en ofrecer este tipo de productos y servicios en la Provincia de Mendoza. Por lo tanto, al ser una innovación no existen empresas que se dediquen a la misma actividad y con esto, competidores directos.

En Mendoza existe una gran cantidad de restaurantes y bares, aún así, solo una proporción de ellos son quienes elaboran productos de calidad. El sector se encuentra representado por pocas empresas con amplia participación en el mercado y muchas empresas con poca participación.

La rivalidad entre competidores se presenta en forma de competencia de precios, publicidad, introducción de nuevos productos y aumento de servicios y garantías a los clientes. Esta rivalidad surge de la presión u oportunidad percibida por algún/os competidor/es por mejorar su/s posición/es de mercado.

Al igual que en el análisis de la rivalidad entre competidores, podemos distinguir dos grandes grupos de empresas de acuerdo con su participación en el mercado mendocino. Éstas serán analizadas teniendo en cuenta ciertas características.

EMPRESAS ANTIGUAS, DE TRAYECTORIA RECONOCIDA: en este grupo se encuentran aquellas empresas que operan en la Provincia hace más de diez años y que por lo tanto abarcan la mayor proporción de mercado en Mendoza. Más allá de que no compitan en forma directa, ni de que se dirijan exactamente al mismo público que el de la compañía (ya que se dirigen a un público más tradicional), es necesario que este grupo de empresas se tenga en cuenta ya que el grado de rivalidad puede llegar a considerarse significativo. Esto es así porque son éstas las que más están en la mente de la mayoría de los consumidores mendocinos, sobre todo cuando estos últimos son tradicionales y “van a lo seguro”.

Algunas de las características de este grupo de empresas son:

- I. Larga trayectoria y por lo tanto experiencia en el rubro.
- II. Fuertes relaciones con proveedores.
- III. Disponibilidad de materia prima que utilizan para mejorar la calidad de sus productos.

- IV. Ofrecen constantemente productos y/o servicios que mantienen a sus clientes satisfechos.
- V. Poseen mayor poder para fijar los precios
- VI. Cuentan con muy buenas tecnologías e instalaciones adecuadas para recibir al público.
- VII. Clientes fieles.

Una gran parte de las personas que quieren ir a un restaurant de calidad piensan primero en estas empresas, por lo que será con ellas contra las que se deberán crear las estrategias más fuertes.

Entre estas empresas destacamos la labor de “La Marchigiana”, “Montecatini”, “Sancho”, “Mallman”, “Azafrán” entre otras, las cuales cubren una gran porción del mercado, y están muy bien posicionadas.

EMPRESAS NUEVAS DE MENOR TRAYECTORIA: en este grupo de empresas destacamos a aquellas que si bien no llevan mucho tiempo operando en el mercado mendocino, han logrado insertarse exitosamente en él, ofreciendo diferentes productos y servicios a sus clientes. Algunas de las empresas que integran este grupo compiten de manera más directa que las anteriores con Johnny B. Good, ya que se dirigen al mismo público que éste. Algunas de sus características son:

- I. Segmentos de mercado bien definidos.
- II. Innovación constante en los productos y servicios que ofrecen, logrando mantener satisfechos a sus clientes.
- III. Pocos puntos de venta, los cuales son pequeños y menos agradables para el público.
- IV. Enfatizan la importancia de la calidad de sus productos
- V. Gozan de muy buena imagen de marca y se valen del marketing para continuar mejorándola.
- VI. Ofrecen productos y/o servicios innovadores que llaman la atención y despiertan el interés de los consumidores.

Estas empresas operan de manera excepcional, ofreciendo productos de calidad, mejorándolos constantemente. Sin embargo poseen la desventaja de ser menos conocidas, operan a menor escala y por lo tanto las porciones de mercado que obtienen son menores. Entre estas organizaciones reconocemos a “Dantesco”, “PH”, “El Palenque”, “Antares”, “Fuego”, “Jackie O”, entre otras.

Como se mencionó anteriormente, en este grupo hay varias que compiten de manera más directa, unas por la ubicación con la que cuentan, como “PH”, “Antares”, “El Palenque” y otras por los productos y servicios que ofrecen como “Jackie O”, “PH”.

CONCLUSIONES DE LA COMPETENCIA QUE ENFRENTARÁ LA EMPRESA

En base a este análisis, Johnny B. Good se enfrenta a dos significativos grupos de empresas, siendo muy importante tener en cuenta en qué medida afectan estos grupos a la compañía. Las empresas que integran el primer grupo son organizaciones dedicadas a una actividad similar que se pueden convertir en una amenaza para nuestro producto, son las que están en la mente de los consumidores, aquellas que tienen la mejor reputación y que son la primera opción de los clientes siempre que surge el deseo de concurrir a un restaurante de calidad. El segundo grupo también se considera una amenaza, ya que a pesar de poseer menor trayectoria y conocimiento del mercado, se dirigen a un público más similar al de la empresa, ya sea por los productos que ofrecen, o por la ubicación con que cuentan.

F. ANÁLISIS FODA

1. Análisis interno

1.1 Fortalezas

Entre ellas podemos distinguir:

- I. Ser los primeros en el mercado.
- II. Oferta innovadora de productos.
- III. Productos y servicios que reflejan calidad.
- IV. Procesos innovadores y originales.
- V. Productos personalizados.
- VI. Precios competitivos.
- VII. Cultura organizacional y objetivos bien definidos.
- VIII. Empleados calificados.
- IX. Controles periódicos de los procesos que aseguren un buen funcionamiento.

1.2 Debilidades

- I. Poca experiencia en el rubro.
- II. Desconocimiento del producto por parte de los consumidores.
- III. Requerimiento de infraestructura especializada y costosa.
- IV. Elevados costos de puesta en marcha del local.
- V. Sensibilidad hacia productos importados

2. Análisis externo

El análisis externo que se realiza a continuación será confeccionado en base a la información obtenida en el análisis de las cinco fuerzas de Porter (para analizar el micro-entorno) y en el análisis PEST (para el macro-entorno).

2.1. Oportunidades

- I. Explotación de un nuevo mercado (comida tex-mex, tecnología, etc)
- II. Crecimiento del comercio en horario corrido en Mendoza, lo que aumenta la demanda de comidas aptas para continuar las actividades.
- III. Aumento del turismo en la Provincia.
- IV. Financiamiento otorgado en concepto de premios por instituciones del país, como Bancos.
- V. Oportunidad de negociación directa con proveedores.
- VI. Vulnerabilidad de los competidores.
- VII. Influencias de tendencias.
- VIII. Oportunidad de generar nuevos ingresos mediante publicidad “In Company” aprovechando el flujo mensual de clientes.

2.2. Amenazas

- I. Ingreso de nuevos competidores.
- II. Rivalidad con competidores existentes.
- III. Impacto de la crisis financiera de Europa.
- IV. Inestabilidad económica del país.
- V. Prolongadas restricciones a las importaciones.
- VI. Elevada inflación, que incrementa los costos del proyecto.
- VII. Pérdida del poder adquisitivo de la gente que implique menos consumo de estos productos.

3. Matriz FODA

3.1. Estrategia DA (mini-mini)

En el caso de Johnny B. Good, la empresa deberá, en cierta medida, ofrecer productos más estándares y fundamentales para los consumidores en lugar de aquellos tan innovadores, dejando pasar tiempo para que estas amenazas, principalmente la reducción del consumo, desaparezcan o disminuyan.

De cualquier modo, la estrategia DA es un curso de acción al que se debe evitar llegar siempre que sea posible. (D II + A IX)

3.2. Estrategia FA (maxi-mini)

Para enfrentar amenazas haciendo uso de las fortalezas de la empresa, ésta deberá valerse de su habilidad para impactar a sus clientes por medio de una oferta innovadora de productos, mejores precios, etc. Ya sea ofreciendo una carta innovadora de tragos como de diferentes platos de comida, realizando promociones de acuerdo el horario como el conocido “happy hour” donde se da la posibilidad de pagar un trago y llevar dos del mismo tipo, entre otros. De esta manera la empresa puede lograr una diferencia en relación a los competidores. (F II - IV+ A I - II)

3.3. Estrategia DO (mini-maxi)

Para el caso bajo estudio, se puede utilizar la oportunidad del aumento cada vez mayor del turismo en Mendoza quienes tienen mayor probabilidad de conocer y consumir los productos de la compañía y de esta manera hacer frente a la debilidad de desconocimiento del producto por parte de los consumidores (D II+ O III)

Aprovechar las oportunidades de financiamiento otorgadas por los bancos o determinadas instituciones del país para hacer frente a los elevados costos de alquiler y de puesta en marcha del local. (D IV - V + O IV)

3.4. Estrategia FO (maxi-maxi)

A cualquier organización le gustaría estar siempre en una situación donde pudiera maximizar sus fortalezas y simultáneamente sus oportunidades, es decir aplicar la estrategia FO. Tales instituciones podrían valerse de sus fortalezas para aprovechar cada oportunidad que se presenta en el mercado. Si poseen debilidades, estas empresas lucharán para superarlas; si se presentan amenazas se sobrepondrán para convertirlas en oportunidades. En otras palabras, es la situación a la que siempre se debe apuntar.

Dada esta situación, la empresa deberá incrementar sus actividades de I+D a fin de renovar su oferta de productos y procesos innovadores y originales de modo que se logre mantener a sus clientes satisfechos. (F IV + O I)

4. Conclusiones del análisis FODA

La matriz FODA es una herramienta que resulta de gran utilidad, si se usa adecuadamente. Sin embargo, se deben tener ciertas precauciones.

En primer lugar se debe tener en cuenta que el análisis se realizó en un momento de tiempo determinado y por lo tanto, dada la inestabilidad del entorno global que nos rodea, la situación no será la misma de aquí a un año y con ello la viabilidad de las estrategias establecidas.

Continuando, es una herramienta subjetiva, es decir que varía de empresa a empresa. Así, lo que para una representa una amenaza para otra puede ser una oportunidad y así sucesivamente. Por lo tanto, no se debe caer en el error de pensar que todos los actores intervinientes poseen la misma matriz.

A pesar de esto, permite a los dueños de la empresa conocerla, saber cuáles son sus puntos fuertes y débiles, analizando oportunidades y amenazas que se presentan. De aquí se obtienen cursos de acción alternativos que la empresa podría seguir en los distintos escenarios, tanto optimistas como pesimistas.

G. EL MERCADO META APLICADO A LA EMPRESA

A pesar de que el emprendimiento busca insertar productos innovadores al mercado, la empresa aplicará un marketing no diferenciado como estrategia de cobertura de mercado. Esto le permitirá dar a conocer el producto a una amplia variedad de clientes potenciales. De este modo, se puede definir el mercado meta de la empresa como sigue: Johnny B. Good se dirige a personas de todas las edades, de ambos sexos que eligen pasar un momento divertido y placentero. Se trata de aquellos que quieren distenderse de sus actividades habituales, ya sean jóvenes profesionales que pasan por el local a distraerse de sus trabajos, adolescentes que desean disfrutar de un momento agradable junto a sus amigos, familias que desean optar por otra alternativa para su alimentación, entre otros. También se apunta a aquellos que hacen horario corrido en sus trabajos, pudiendo elegir entre una amplia gama de platos, que van desde saludables ensaladas hasta comidas completamente elaboradas.

Además, dado que la empresa dirigirá sus esfuerzos a lograr obtener productos que sean de máxima calidad y que puedan transmitir estas características, se inclina hacia aquellos consumidores de clase social media alta y alta.

Asimismo, para definir el mercado meta se utilizaron los siguientes criterios de segmentación:

- Criterio geográfico:
 - País: Argentina
 - Provincia: Mendoza
- Criterio demográfico:
 - Edad: Personas entre 18 y 60 años
 - Sexo: Indiferenciado

- Ingresos: Medio y Elevado
- Criterio psicográfico:
 - Clase social: Media alta y Alta
 - Ocupación: Estudiantes, Profesionales
 - Personalidad: Innovador, Activo, Sociable.

CAPITULO VI - ESTRATEGIAS A SEGUIR

A. ETAPA DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

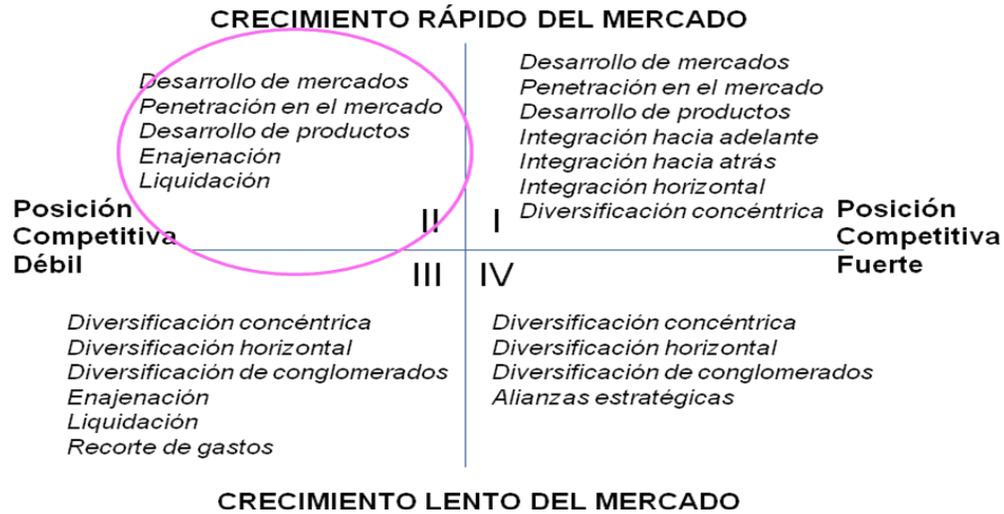
En el presente trabajo se expuso un análisis de las fuerzas competitivas de la industria, el cual fue complementado con un análisis PEST que permitió obtener información sobre el macroentorno de la empresa. Luego, se detectaron las fortalezas y debilidades de la empresa. Con toda esta información, se estuvo en condiciones de descubrir las diferentes alternativas que posee la empresa para aprovechar las oportunidades y disminuir el impacto de las amenazas inherentes del sector.

B. ETAPA DE AJUSTE

La etapa de ajuste del proceso de formulación de la estrategia consiste en cinco técnicas que pueden usarse en distinto orden, la matriz FODA, la matriz PEYEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la estrategia principal. Estas herramientas buscan, a partir de la información de la etapa precedente, correlacionar las oportunidades y las amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas.

La matriz FODA fue desarrollada anteriormente, permitiendo identificar fortalezas y debilidades internas, oportunidades y amenazas externas de la empresa. La matriz de la estrategia principal es una matriz de comprobación. Muestra lo que la teoría nos indica que deberíamos realizar.

1. Matriz de la estrategia principal



Fuente: Elaboración propia basada en: OCAÑA, Hugo R., Estrategias de Negocios - Edición en preparación.

Aplicando esta matriz a la empresa, se seleccionó el cuadrante II para situar a Johnny B. Good. Las razones que motivaron esta decisión son, en primer lugar, el hecho de que el mercado de este negocio sólo se explota en Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, pero no en Mendoza. Por lo tanto, es de esperar que el grado de crecimiento del mismo durante los próximos años sea profundo y veloz.

Además resulta importante resaltar que, principalmente en la etapa de introducción al mercado, la posición que ocupará en el mismo Johnny B. Good será débil. No sólo es un producto muy poco conocido por el público mendocino, por lo que deberá luchar para insertarse en el mercado, sino que también deberá comenzar compitiendo con otras empresas del sector. Sin embargo, la empresa deberá esforzarse por mejorar esta posición en el corto plazo, mediante un manejo adecuado de las cualidades únicas de este proyecto.

Como consecuencia, de acuerdo con las recomendaciones proporcionadas por esta metodología, la empresa deberá evaluar cuidadosamente su estrategia de acercamiento al mercado, ya que si bien éste está en crecimiento su posición será débil, teniendo que actuar eficazmente para lograr revertir esa situación. Por lo tanto, deberá poder determinar cuáles son las razones que llevan a la empresa a esta posición, de modo de poder modificarlas o en su caso eliminarlas. Por último, se debe tener en cuenta que un rápido crecimiento del mercado implica el diseño de estrategias intensivas.

Esta matriz, como se mencionó, ofrece una lista de posibles estrategias que las empresas ubicadas en el segundo cuadrante pueden llegar a desarrollar (Ocaña, 2011):

- I. Desarrollo de mercados.
- II. Penetración en el mercado.
- III. Desarrollo de productos.
- IV. Enajenación.
- V. Liquidación.

Así, una estrategia intensiva debe ser siempre la primera opción. Tanto la enajenación como la liquidación deben tomarse como último recurso.

C. ETAPA DE DECISIÓN

1. Estrategia competitiva

	LIDER EN COSTO	LIDER EN DIFERENCIACIÓN
PARA TODO EL MERCADO	LIDERAZGO EN COSTO TOTAL	LIDERAZGO TOTAL EN DIFERENCIACIÓN
PARA UN NICH O SEGMENTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTO	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACIÓN

Fuente: Elaboración propia, adaptado de PORTER, Michael E, “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors”, (1980)

En base al análisis de las tres estrategias explicadas en el apartado “Marco Teórico” (Liderazgo en costos, Diferenciación, Enfoque), queda claro que la empresa debe optar por una estrategia de “Diferenciación”. Johnny B. Good insertará un producto totalmente nuevo en el mercado mendocino, que posee cualidades distintivas que hacen que sea un producto original y único. Su alta calidad y el grado de innovación, no permiten que una estrategia de liderazgo en costo se logre adaptar al concepto.

De este modo, Johnny B. Good buscará dirigirse hacia un liderazgo enfocado en diferenciación, resaltando las cualidades únicas de sus productos y su marca en un nicho de mercado específico, lo que permitirá obtener mayor lealtad por parte de sus consumidores. No debemos olvidar que el nicho de mercado al que la empresa se dirige debe poseer:

- Tamaño y poder de compra que sea rentable para la empresa.
- Un potencial de crecimiento
- Protecciones para la entrada a futuros competidores.

Finalizado el análisis de la estrategia genérica de la empresa, se debe decidir cómo se va a penetrar en el mercado. Es momento de decidir la forma en que la empresa va a posicionarse para lograr comunicar esa diferencia. A continuación, habrá que enfocarse en las estrategias de crecimiento; como va a relacionarse con sus proveedores y clientes centrando sus esfuerzos en construir la marca mediante la comunicación de aquellos beneficios valiosos para su mercado meta.

2. Estrategia de posicionamiento

Fortalezas	Estrategia de Ataque Táctica envolvente	Estrategia de Ataque Táctica de Varios Lados
	Estrategia de Defensa Táctica de Flancos	Estrategia de Defensa Táctica de Retaguardia
	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Fuente: Elaboración propia basado en OCAÑA, Hugo R., "Estrategias de Negocios" Edición en preparación.

La decisión sobre la estrategia y la táctica más apropiada para Johnny B. Good se fundamenta en el hecho de que existen más oportunidades que amenazas en el mercado objetivo y que la empresa posee más fortalezas que debilidades. Es por esto que consideramos la **Táctica envolvente** como el curso de acción más apropiado.

El objetivo de esta táctica es rodear al enemigo, en forma amplia pero sutil. Existen dos formas de llevar a cabo una táctica envolvente: contra el producto o contra el mercado.

Contra el producto se refiere a entrar en el mercado con una variedad de productos de calidad, estilos y características que se opongan a las líneas de productos de los competidores. Contra el mercado, las empresas atacantes desarrollan productos dirigidos a todos los segmentos, tanto al núcleo principal como los sectores menos importantes.

Así, Johnny B. Good desarrollará una táctica envolvente dirigida al producto; impactando en el mercado meta con productos nunca antes vistos, que satisfagan las necesidades de los consumidores meta lo que le permitirá posicionarse adecuadamente en la mente de los mismos.

3. Estrategia de crecimiento

3.1 Estrategias de crecimiento intensivo

De acuerdo a las diferentes estrategias de crecimiento descritas anteriormente, Johnny B. Good deberá optar por una estrategia de penetración en el mercado, ya que al ser una innovación se requieren de las prácticas más específicas de mercadotecnia existentes.

Además, esta estrategia resulta muy útil porque genera ingresos y utilidades ya que persuade a los clientes a usar el producto, atrae clientes de la competencia e incita a los clientes no decididos a transformarse en prospectos. Fuertes campañas publicitarias y promociones de ventas ayudarán a concretar esta estrategia.

Para penetrar el mercado se recomiendan los siguientes aspectos:

- Desarrollar la demanda primaria.
- Aumentar la cuota de mercado.
- Defensa de la posición en el mercado.
- Racionalización del mercado (prestar atención a los mercados que se han desprotegido).

3.2 Estrategias de crecimiento integrado

Integración hacia atrás: Johnny B. Good posee importantes acuerdos comerciales con marcas de primer nivel nacional e internacional. Empresas amigas y socios estratégicos con quienes mensualmente desarrolla eventos y acciones, además de éstos otorgarle importantes beneficios comerciales que motivan al crecimiento de esta cadena.

La mayoría de los sponsor cuentan con espacios exclusivos desarrollados con la finalidad de destacar su presencia e imagen de marca en las instalaciones de la empresa.

Algunas de las marcas que acompañan a Johnny B. Good son: CocaCola, Branca Único, Chandon, Bacardí, Malboro, Quilmes, Gancia, Amarula, Jack Daniel's, Personal, Red Bull, Absolut Vodka, entre otros.

Además, esta empresa ha invertido recientemente en una máquina de hielo, lo que le permite integrarse hacia atrás dejando de depender de un proveedor de este tipo.

4. Estrategia de marca

Existen tres tipos de estrategias de marca que una empresa puede optar por seguir. En vistas a la naturaleza del proyecto, se considera más conveniente el seguimiento de una estrategia de marca única.

Una estrategia de marca única supone poner el mismo nombre a todos los productos que la empresa comercializa, nombre que puede o no coincidir con el de la empresa. Esta estrategia se llama también marca paraguas.

La ventaja que tiene es que supone menores costos ya que en primer lugar, no es necesario hacer una investigación para definir una marca de los nuevos productos que salen de la empresa. Además se requieren menores gastos en publicidad para hacer conocida una sola marca. Sin embargo, una precaución que debe tenerse en cuenta es que esta estrategia posee el riesgo de que si la imagen de marca que crea la empresa no es la adecuada, se ven afectados todos los productos de la empresa y resulta muy costoso revertir esta situación.

Sin embargo, el trabajo respecto a la marca no finaliza aquí. Una empresa podrá lograr una ventaja competitiva diferenciándose a través de la marca sólo cuando logre establecer eficientemente la siguiente relación:



Fuente: Elaboración Propia

Esta relación implica que el cliente es fiel a la marca del producto que genera mayor valor en función de sus necesidades. La cuestión no termina en la definición de una buena estrategia de marca, sino que es necesario comunicarla para lograr la fidelización de nuestros clientes.

La fidelización de clientes permite que éstos se vuelvan leales a la empresa. Permite lograr que el cliente vuelva a adquirir los productos de la empresa y que muy probablemente los recomiende a otros consumidores. Muchas empresas se descuidan en la fidelización de clientes y se concentran más en adquirir nuevos, lo que suele ser un error ya que retener a los clientes es siempre más rentable que captar nuevos.

CONCLUSIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS A SEGUIR

Son varias las estrategias que la empresa debe formular a fin de competir adecuadamente en el mercado meta.

La empresa debe tener en cuenta dos aspectos: qué valor quiere crear en el mercado meta y cómo va a posicionar su producto en la mente del consumidor. Respondiendo a la primera pregunta nos

referimos a la estrategia competitiva de la empresa, la cual seguirá un enfoque de diferenciación, elaborando productos que sean percibidos como únicos por los clientes y creando una imagen de marca que sea la adecuada para permanecer en la mente de los consumidores. Luego, se buscará la posición adecuada para la empresa. La estrategia más apropiada para Johnny B. Good es una táctica envolvente.

En cuanto al crecimiento, la empresa se enfoca tanto en un crecimiento intensivo, es decir dentro del mercado en el que se ha insertado, como en uno integrado, sobre todo hacia atrás a través del cual posee alianzas con ciertas marcas.

CAPITULO VII - MEZCLA DE MERCADOTECNIA

A. PRODUCTO

Este emprendimiento se especializa en la producción y comercialización de una amplia gama de productos, a fin de superar las expectativas de los consumidores, en todas las franjas horarias y durante todos los días del año. Para poder cumplir con este objetivo, la oferta de productos está compuesta por una completa cafetería y desayunos americanos, almuerzos ejecutivos, repostería artesanal y una selecta variedad de tragos y cocktails.

Basado en una cuidada propuesta, uno de los pilares de Johnny B. Good es su oferta gastronómica que incluye dos cartas que se renuevan cada temporada.

La primera, la carta menú, que incluye entradas, ensaladas, comidas Tex-Mex, sándwiches, hamburguesas, originales platos principales y una selección de postres. Y la segunda, la carta de tragos, que incluye una gran variedad de cocktails desarrollados especialmente para la cadena.

La materia prima que se utiliza para la preparación de los productos de la empresa, deberá garantizar una calidad sostenible en el tiempo y sin variaciones.

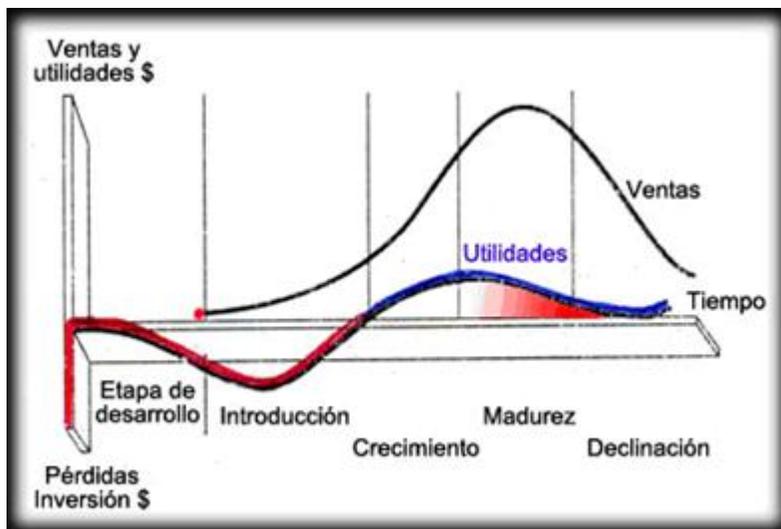
1. Ciclo de vida del producto

La etapa del ciclo de vida en la que se encuentra un producto es fundamental a la hora de tomar decisiones.

Se entiende por ciclo de vida al tiempo de existencia y las etapas de evolución que caracterizan el desarrollo de un producto en el mercado, desde que nace su idea hasta que se lo retira de la comercialización.

Los bienes y servicios pasan desde sus orígenes hasta su desaparición por las siguientes etapas en su ciclo de vida: etapa de desarrollo; introducción; crecimiento; madurez; declinación; desaparición y retiro. En el siguiente gráfico se muestran las etapas del ciclo de vida de un producto genérico, coincidentes con el nuestro.

Figura 12: Ciclo de vida del producto



Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, "Marketing", 8va ed., (México, Pearson, 2001), disponible en <http://www.dentrode.com.ar/>

A continuación se exponen las etapas del ciclo de vida de los productos de Johnny B. Good:

1.1 Etapa de desarrollo

Durante esta etapa el producto aún no se ofrece al mercado, poco conocido totalmente por los consumidores lo que justifica que las utilidades sean negativas. Es el tiempo en el que la empresa concibe la idea, realiza los estudios de mercado pertinentes para analizar la viabilidad del proyecto.

1.2 Etapa de introducción en el mercado

La fase de presentación en el mercado tiene una duración aproximada de 6 meses posteriores a la introducción del producto en el mercado. Durante este período es de esperar que los niveles de ventas sean relativamente bajos debido a que todavía no existirá una amplia aceptación del producto por parte de los consumidores. Teniendo en cuenta que la empresa ya pasó por esta etapa, al haber introducido un producto totalmente nuevo, se aplicaron diferentes estrategias de marketing, consideradas fundamentales para lograr un conocimiento no sólo del producto sino también de la calidad y los beneficios que aporta.

Principalmente, para el conocimiento de los productos, los mismos se lanzaron al mercado con un precio menor al impuesto por el franquiciante; de manera que a través del efecto boca, los mismos se

hicieran conocidos. A su vez, se contó también con publicidad tanto en revistas de acceso al mercado objetivo, como también en diferentes diarios.

Además, se buscó localizar el local en un punto clave de la Ciudad de Mendoza, donde el tránsito de gente es elevado, lo que permitió al emprendimiento valerse de este tipo de publicidad.

1.3 Etapa de crecimiento

Durante la etapa de crecimiento, una vez que el mercado acepta el producto, las ventas aumentan rápidamente. En este momento se busca fortalecer el negocio, ofreciendo distintos productos que tengan un impacto positivo en los consumidores, así como también promociones alternativas. Ya que el emprendimiento se encuentra en esta etapa, es necesario tener en cuenta diferentes estrategias aplicadas por la empresa para consolidar el negocio. Entre ellas se pueden mencionar, el “Happy Hour”, promoción que permite obtener dos cocktails al precio de uno, la realización de eventos acorde a fechas determinadas (por ejemplo “Día de los enamorados”), también la realización de eventos tales como presentaciones de producto, desfiles de moda, espectáculos en vivo, fiestas de empresas, cumpleaños, presentación de DJ’s, etc. La realización de este tipo de eventos se hace posible gracias a que el establecimiento se encuentra provisto de tecnología de avanzada en audio y video, con variedad de televisores LCD-LED, pantallas y cortinas de led, y cabinas completamente digitalizadas.

1.4 Etapa de madurez

En esta etapa podremos presenciar beneficios que aumenten gradualmente porque el producto será reconocido por el consumidor, habrá logrado un posicionamiento en su mente, y se estabilizará lentamente el proceso de ventas hasta alcanzar el punto máximo de ventas y por consecuente de rentabilidad. El objetivo en esta parte será mantener la estabilidad lograda durante un período prolongado con distintas herramientas de marketing como publicidad y promociones, incentivando así el consumo por parte de los consumidores. Además, se busca diversificar la oferta de productos actualizándolos constantemente.

1.5 Etapa de declive

Esta etapa se caracteriza por la menor cantidad de ventas y por el aumento de los costos. Los clientes de la empresa disminuirán la cantidad consumida de los productos de la misma, la estrategia consistirá en buscar un sostén en los productos más tradicionales que ofrece la compañía. Por supuesto, acompañado por estrategias de marketing como publicidad y promociones ofrecidas en los locales.

2. Diseño de marca, logo y local

A la hora de definir una marca para este emprendimiento se comenzó por un análisis de las diferentes estrategias de marca, analizadas en el capítulo anterior. Dada la naturaleza del proyecto, que se

trata de una franquicia y que recién se está insertando en el mercado mendocino siendo una pyme, se optó por una estrategia de marca única.

Esta, supone poner el mismo nombre a todos los productos de la empresa implicando menores costos ya que en primer lugar, no es necesario hacer una investigación para definir una marca de los nuevos productos que salen de la empresa. Además se requieren menores gastos en publicidad para hacer conocida una sola marca.

La marca elegida, Johnny B. Good, reúne todas las características que se buscan, ya que en ella se conocen los aspectos fundamentales del negocio, que son la música y la buena comida. Además es un nombre escrito en inglés, lo que sería muy útil para atraer consumidores extranjeros, de donde originalmente proviene la idea del emprendimiento.

Otro punto indispensable es el logotipo de la organización. El logo sirve para darla a conocer e identificarla de tal modo que ayude a los receptores a asociar los productos o servicios ofrecidos a la empresa.

Es importante destacar que es a través de las marcas y los logos que las empresas logran distinguir sus productos y servicios, otorgándoles beneficios tanto a los propietarios, dando un valor agregado a los productos, como a los consumidores permitiéndoles asociar los productos con las marcas.

Para tan importante tarea, diseñadores fueron cuidadosamente contactados para trabajar en un diseño exclusivo y original de la imagen de la marca. Del trabajo conjunto de los expertos y la gerencia se concluyó el siguiente logo para Johnny B. Good:



Analizando particularmente del nombre, el mismo se realizó en base a la canción escrita por el estadounidense Chuck Berry en 1958, "Johnny B. Goode"; ésta es considerada una de las primeras canciones de rock and roll puro de las que se tiene constancia.

Justamente se elige esta canción porque está directamente relacionada con la temática del restaurante, el cual, como se mencionó reiteradas veces anteriormente, además de ofrecer un excelente servicio al cliente y una extensa variedad de platos y cocktails, gira en torno a su temática musical, a través del rock&pop y la música internacional.

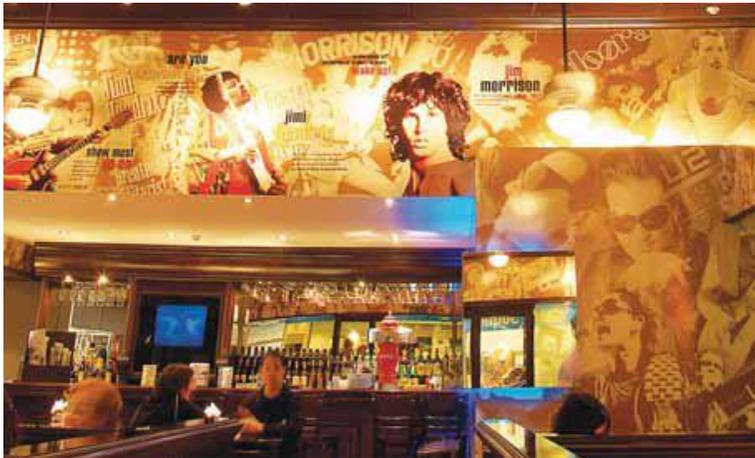
Además, los colores rojo, negro y blanco que se utilizan en el logo son de una esencia pop art y una estetización del marketing. El mismo logo incluye dos frases escritas en inglés, una que significa “bienvenido a la casa de la música” y la de abajo “buenos tiempos y estupenda comida”.

La ambientación de los locales Johnny B. Good es clásica (al tradicional estilo de los mejores pubs londinenses), pero con modernos detalles de arquitectura y decoración cuyo eje central es la música y sus íconos. La misma, combina materiales nobles como la madera y el acero, que aportan calidad y calidez en cada uno de los espacios.



Sus paredes interiores están revestidas con impactantes imágenes que rinden tributo a los principales iconos de la música internacional, desde el origen mismo del rock hasta la actualidad, abarcando también otros géneros de hoy, como chili out, hip-hop , electrónica, entre otros.

Además, cada establecimiento está provisto de tecnología de avanzada en audio y video, con LCD, pantallas y cortinas de led, monitores de TV flat panel, video wall, proyectores con pantallas retráctiles y cabinas completamente digitalizadas, lo que hace viable que cualquier presentación de un DJ (residente o invitado), artistas, bandas en vivo, show, etc.



3. Línea de productos de Johnny B. Good

Un conjunto de productos que están destinados a usos semejantes y poseen características físicas muy similares, constituyen una línea de productos. Una línea puede contener productos de diferentes tamaños, colores o precios¹⁸.

Como se comentó, a fin de cubrir las diferentes franjas horarias, durante todos los días del año, Johnny B. Good ofrecerá diferentes tipos de productos a sus consumidores.

A continuación se expone, resumidamente, la línea de productos del emprendimiento.

3.1 Entradas:

- Chicken Brothers (Mini brochettes de pollo, cebolla y pimiento verde, laqueados con salsa BBQ, champignones marinados y rúcula aderezados con vinagreta balsámica.)
- Salmon Dips (Salmón rosado grillado con guacamole sobre tostadas de pan baguette, acompañadas de hojas de rúcula y tomates cherry, aderezados con vinagreta balsámica)

¹⁸ Fuente: KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, "Marketing", 8va ed., (México, Pearson, 2001)

- Potato Skin (Crocantes barquillos de papa rellenos con queso parmesano, cheddar, panceta dorada y perejil, acompañados con salsa pisco.)

3.2 Ensaladas:

- Caesar's: Clásica ensalada americana de lechuga, croutons, pechuga de pollo, queso parmesano y aderezo Caesar's.
- Benevento: Mezclum de hojas verdes, rúcula, palta, cubos de mozzarella fresca marinada, tomates cherry, champignones y vinagreta balsámica.
- Orange Sunshine: Mezclum de hojas verdes, selección de brotes, tomates cherry, gajos de naranja y queso parmesano aderezado con vinagreta balsámica.
- Rising Sun: Mezclum de hojas verdes y espinaca, láminas de pechuga de pollo ahumada y marinada, tomates cherry, panceta, choclo, frutos secos y semillas de sésamo, aderezado con vinagreta balsámica y aceto Glazé ahumado Porta.

3.3 Platos para compartir:

- American Mix: Combinación de mejillones gratinados, Rabas, Fried Chicken y Onion Rings, acompañada de cazuelas con salsa BBQ, Sour Cream y gajitos de limón.
- American Flying Wings: Tradicionales alitas de pollo americanas empanizadas, acompañadas de cazuela con salsa BBQ.
- Taxco Nachos: Tortillas de maíz bañadas con queso cheddar y mozzarella, acompañadas con tomate concassé, morrón rojo, morrón verde, salsa chilli y Sour Cream.
- Golden Age Potatoes: Papas fritas gratinadas con queso fundido, mozzarella, panceta crocante y perejil.
- Party Wraps: Ocho tortillas de trigo rellenas de carne y pollo, con mozzarella y cebolla, acompañadas de salsa BBQ.
- Super Johnny Rabas: Aros de calamar empanizados y fritos acompañados con salsa pisco y gajos de limón.
- Light my Fire: Irresistible combinación de langostinos empanizados y papas fritas, acompañada de cazuela con salsa BBQ.
- Top Hit Combo: Rabas, Golden Mozzarella, Potato Skin y American Flying Wings, acompañadas de cazuelas con salsa Sour Cream, salsa BBQ y gajitos de limón.

- Mega Ribs: Ideal para tres personas. Gran costillar de cerdo al grill laqueado con salsa BBQ, acompañado con papas fritas.

3.4 Platos principales:

- Instant Karma: Salmón grillado con suave salsa crema de lima, acompañado de trigo burgol, selección de brotes y verduritas asadas.
- BBQ Chicken: Pechuguitas de pollo laqueadas con salsa BBQ, acompañadas de papas skin con queso cheddar y verduritas asadas.
- Chicken Bob Milan: Crocantes milanesitas de pollo a la napolitana con salsa BBQ , panceta crocante y mozzarella, acompañadas de papas fritas.
- Moon Rising: Churrasco de cerdo en salsa de cerveza negra, acompañado de trigo burgol, selección de brotes y verduritas asadas.
- Champion Beef: Bife de chorizo de 350 gr en salsa crema al malbec, acompañado de verduritas asadas y milhojas de papa lardado con panceta.
- Heartbreaker: Medallones de lomo en salsa crema al malbec, acompañados de verduritas asadas y milhojas de papa lardado con panceta.
- James Brown: Tiernos bistequitos de cuadril en salsa crema al Malbec, acompañados de verduritas asadas y milhojas de papa lardado con panceta.
- BBQ Ribs: Nuestras tradicionales costillas de cerdo con salsa BBQ al mejor estilo americano, acompañadas con papas fritas y coleslaw.
- Chicken Quesadillas: Crocantes tortillas de trigo a la plancha rellenas de pollo, mix de quesos y salsa pisco, acompañadas de mezclum de hojas verdes, tomate confitado y salsa guacamole.
- Fajitas: Cuatro tortillas de trigo para armar con tiernos trozos de carne a la plancha y vegetales salteados, acompañadas de cazuelas con Sour Cream, salsa mexicana, porotos negros y guacomole.
- Pretty in Pink: Sorrentinos de calabaza y mozzarella. Te los recomendamos con salsa crema de hierbas.
- Italian Fetuccini: Fetuccini caseros.
- Vero Sorrentino: Clásicos sorrentinos de jamón y mozzarella.

3.5 Wraps & Pizzas

- Rolling Salmon: Tortillas de trigo rellenas con salmón rosado, lechuga aderezada con vinagreta balsámica, alcaparras y queso fontina. Acompañadas de cazuela con Sour Cream y mix de hojas verdes. Se sirve frío.
- Blues Chicken: Tortillas de trigo rellenas con tiras de pollo laquedas con salsa BBQ, panceta crocante, tomate, queso tybo y lechuga. Acompañadas de papas fritas. Se sirve caliente.
- Thriller: Tortillas de trigo rellenas con tiras de carne, panceta y champignones. Acompañadas de papas fritas. Se sirve caliente.
- Good Times: Tortillas de trigo rellenas con tiras de pollo, palta, mozzarella, tomate, hojas de albahaca y olivas negras. Acompañadas de cazuela con guacamole y mix de hojas verdes. Se sirve frío.
- Top Ham: Pizza individual con jamón cocido, olivas negras, queso mozzarella y orégano.
- Alligator: Pizza individual con rúcula, panceta crocante y queso mozzarella.
- Cheese & Chicken: Pizza individual con pollo en láminas, salsa BBQ y queso mozzarella.

3.6 Sandwichs

- Grill Bill: Sandwich de pollo al grill, queso fontina, champignones salteados y tomate, en crocante pan baguette saborizado con alioli y acompañado de papas fritas.
- Picnic Baguette: Sandwich de jamón crudo, queso fontina, manteca, tomate y rúcula aderezada, en crocante pan baguette y acompañado de papas fritas.
- Golden Baguette: Sandwich de carne en tiras, cebolla salteada y orégano, gratinado con queso parmesano y queso fundido, en crocante pan baguette y acompañado de papas fritas.
- Special Steak: Sandwich de bife de ternera cubierto con queso, huevo, jamón cocido, lechuga y tomate; acompañado de papas fritas.
- Special Burger: Hamburguesa a la plancha cubierta con queso cheddar, panceta, pepinillos, lechuga, tomate y salsa pisco; acompañada de papas fritas.

3.7 Postres

- Here comes the sun: Deliciosa copa con base de vainillas embebidas en Bailey's, frutas frescas de estación, crema chantilly, pastelera de mango y frutos rojos.
- Jenny's Blues: Imperdible crumble tibio de bananas con helado de dulce de leche.
- Ice Cream Cup: Dos bochas de helado a elección, crujiente de chocolate y crema batida.
- Oreo Gasmic: Bavarois de galletitas Oreo® con salsa de vainilla y chocolate.

- Let it be: Irresistible cremoso de chocolate al Cointreau con helado de naranja.
- Jackson Brownie: Trocitos de brownie, helado de crema americana, crema batida, dulce de leche, frutillas y chocolate fundido.

3.8 *Bebidas sin alcohol*

- Gaseosas.
- Agua saborizada.
- Agua.
- Agua con gas.
- Agua saborizada finamente gasificada
- Jugos naturales.

3.9 *Bebidas alcohólicas*

- Energizantes.
- Cervezas (de diferentes marcas – nacionales e importadas)
- Vino (de diferentes bodegas)
- Martini Bar: Martini Bianco, Martini Rosso, Martini Dry, Martini Bitter
- Bebidas Destiladas - Distilled Beverages: Vodka Belvedere, Vodka Grey Goose, Vodka Grey Goose L'Orange, Vodka Sky, Tequila José Cuervo Shot
- Cognacs: Otard Dupuy, Reserva San Juan, Remy Martín, Hennessy V.S.
- Aperitivos – Bitters: Campari, Punt E Mes, Cinzano, Cynar, Gancia Batido, Gancia One 265 cc. (limón, guaraná, pomelo), Gancia One 750 cc. (limón, guaraná, pomelo), Dr. Lemon, Dr. Lemon Vodka, Dr. Lemon Tequila, Pronto Bitt, Pronto Shake, Fernet Branca, Branca menta, Hesperidina.
- Whiskies: Ballantine's Finest, Ballantine's 12 años, Blender's, Chivas Regal, Chivas Regal 18 Años, Chivas Royal Salute, 100 Piper's, J&B Rare, J&B Jet, J&B Reserve, Johnnie Walker Red Label, Johnnie Walker Black Label, Johnnie Walker Green, Johnnie Walker Gold Label, Jack Daniel's, Jameson, Old Smuggler, Teachers, Glenmorangie.
- Licores – Liqueurs: Bailey's, Cointreau, Drambuie, Amaretto, Grand Marnier, Borghetti - Liqueur Di Vero, Caffè Espresso, Tía María, Tía María Cream, Malibú, Lemoncello Cusenier
- Bebidas Destiladas - Distilled Beverages: Gin Beehive, Gin Bombay, Ginebra Bols, Ron Bacardi, Ron Bacardi Oro, Ron Bacardi 8 Años, Vodka Absolut Blue, Vodka Absolut Saborizados.

3.10 Desayunos

- Cafetería – Coffee: Café, Café con crema, Café en jarrito, Café en jarrito con crema, Café doble, Café doble con crema, Café con leche, Café en jarrito con Bailey’s, Capuccino, Té / Té de hierbas, Té con leche, Vaso de leche, Chocolate con leche, Submarino, Té Especiales.
- Cafetería Especial - Special Coffee: Irish Coffee (Café, whisky, crema de leche, chocolate rallado y canela), Surprise (Café, crema batida, licor Amarula, azúcar negra y chocolate rallado), Johnny B. Good Special (Café, licor Bailey’s, licor de chocolate Cusenier, leche, crema batida y chocolate rallado).
- Desayuno – Breakfast: Johnny’s Breakfast (Café con leche, jugo de naranja chico, medialuna, tostadas o tortitas, manteca y mermelada o dulce de leche), Light Johnny’s Breakfast (Café con leche, jugo de naranja chico, tostadas de pan integral, mermelada light y queso cottage), Home-made Breakfast (Infusión a elección - café con leche, té, chocolate, leche -, jugo de naranja o pomelo, tostadas de pan casero, fetas de jamón cocido y queso tybo, mermelada artesanal, manteca y dulce de leche).
- Medialunas y Tostadas - Croissants and Toasts: Medialuna dulce o salada, Mafalda (medialuna con jamón y queso), Tostadas por unidad, Tostadas x 3 unidades.
- Tostados - Toasted Sandwichs: Tostado mixto de jamón cocido y queso (Con o sin papas fritas), Tostado mixto de jamón crudo y queso (Con o sin papas fritas).
- Milkshakes: Batido de leche y helado (diferentes sabores de helado)
- Frappé Coffee: Batido frozen de helado y café.
- Smoothies: Batido frozen de helado y pulpa de fruta.
- Licuados – Shakes: Batido con frutas y jugo o leche.

3.11 Tortas

- Back in Black: Bizcochuelo húmedo de chocolate con corazón de dulce de leche cubierto de chocolate.
- Brownie: Individuales de chocolate.
- Big Apple: Pastel de manzana caliente con canela y helado.
- Lemon Pie: Tarta de crema de limón con merengue.
- Cheesecake: Torta de queso con salsa de frutos rojos.

B. PRECIO

Dado que el producto busca revolucionar el mercado, por medio de su diferenciación y estrategia de marca, el verdadero valor del producto debe quedar expresado en sus características, no tanto en el

precio. Sin embargo, además de reflejar estas características, el precio de los productos de Johnny B. Good deben ser competitivos y permitir que la empresa pueda obtener ganancias.

Para poder fijar adecuadamente el precio se tienen en cuenta dos tipos de factores, interno y externos respecto de la organización.

1. Factores internos

- **Objetivos de marketing:** antes de fijar el precio la empresa debe decidir qué estrategia seguirá con el producto, cuál será el posicionamiento, etc. Mientras más claros estén los objetivos más fácil será fijar los precios.
- Este emprendimiento ya optó por seguir una estrategia de diferenciación en un mercado meta determinado.
- **Estrategia de mezcla de marketing:** significa que las decisiones de precios se deben coordinar con las decisiones de diseño, promoción y distribución para formar un programa de marketing coherente y eficaz.
- En base al precio que resulte de esta etapa, se definirán los otros conceptos de la mezcla de marketing, promoción y distribución.
- **Costos:** los costos establecen el límite inferior para el precio que la empresa puede cobrar. Se debe fijar un precio que permita cubrir los costos pero también generar rendimiento.

2. Factores externos

- **El mercado y la demanda:** la demanda establece el límite superior en la fijación de precios. Por ello, antes de fijarlos, la compañía debe comprender la relación entre el precio y la demanda de su producto. Además, debe tenerse en cuenta el mercado en donde competirá la empresa.

En el análisis de la competencia, observamos que el mercado de bares y restaurantes en Mendoza es el principal competidor para el proyecto. En este mercado, los compradores ven ciertas diferencias en los productos de los vendedores y pagan diferentes precios por ellos.

- **Precios y oferta de los competidores:** es necesario conocer el precio de los competidores y la calidad de la oferta de los productos. Más allá de que se trata de una franquicia y que la mayoría de los precios vienen determinados por el franquiciante, es importante conocer los de la competencia para utilizarlos como punto de partida o referencia en ciertos productos. A continuación, se expone un cuadro donde se utilizan como referencia los cinco productos básicos brindados por Johnny B. Good con los precios de la competencia (en el caso de que la competencia no cuente con este producto se colocará -):

Tabla 5: Relación Bar-Restaurantes con productos y precios.

Bar-Restaurante Productos	PH	Antares	Dantesco	La Marchigiana	Sancho
Desayuno	-	-	-	-	-
Almuerzo	-	-	\$110	\$90	\$140
Media Tarde	-	-	-	-	-
Happy Hour	\$45	\$40	\$60	-	-
Cena	\$120	\$80	\$150	\$120	\$160

Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES SOBRE EL PRECIO

Al tratarse de una franquicia, el precio generalmente es dado por el franquiciante, pero en este caso, como se trata de un público muy particular y teniendo en cuenta los factores mencionados anteriormente, se decidió utilizar el precio como medio de publicidad. Esto último se basó en la fijación de un precio inicial bajo siguiendo una estrategia basada en la competencia donde, luego de analizar los precios de los competidores más representativos se determina un precio competitivo. El fin de esto último fue que el precio inicial representara una forma de publicidad a partir del efecto boca por medio del cual el Bar-Restaurante se hizo conocido.

Luego se fue realizando una leve y lenta subida hasta llegar al precio impuesto por el franquiciante de manera de empezar a obtener utilidades.

C. DISTRIBUCION O PLAZA

En base a los datos obtenidos mediante la técnica de observación, realizada en los locales de la ciudad de Córdoba, se concluyó que el nivel de rotación es muy elevado. Por lo tanto, al momento de elegir donde ubicar el local, se buscó un nivel de rotación de manera de acercarnos a ese volumen de ventas, siempre teniendo en cuenta las diferencias en el nivel de población. Es por ellos que se tomaron en

consideración diferentes factores para tomar esta decisión. Básicamente se requirió encontrar un lugar clave, y con esto nos referimos a un lugar emblemático de alta exposición visual y alojado en alguna Avenida de gran tránsito vehicular y peatonal.

De esta información se pudo elegir la mejor ubicación disponible en Mendoza para este tipo de actividades: Calle Arístides Villanueva, principalmente entre Martínez de Rosas y Olascuaga.

La decisión final en relación a la ubicación del local fue dada principalmente por dos variables, la disponibilidad de local y los costos de alquiler.

D. PROMOCIÓN

1. Venta personal

Se refiere a una presentación personal que hace la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de hacer ventas y desarrollar relaciones con clientes. Por ejemplo, la empresa podría acudir a ferias, distintos eventos que se realizan en la ciudad de Mendoza.

2. Publicidad

En un primer momento no se utilizaron significativamente medios tradicionales de publicidad tales como exposiciones visuales en la vía pública, mensajes publicitarios en televisión, radio, diarios, revistas, folletos y demás; sino que el principal medio de publicidad fue la introducción de los precios iniciales bajos, de manera de que la relación precio/calidad fuera extremadamente conveniente y positiva, generándose un efecto boca entre las personas y haciéndose conocido el Bar-Restaurante.

Johnny B. Good cuenta además con su propio medio gráfico, llamado “The Good News”, el cual lleva seis años de publicación.

El formato de cada página de The Good News es de 17,2 x 22,5 cm y cuenta con una cantidad mínima de 56 páginas full color en papel ilustración de 180 grs. impresas con la más moderna tecnología y en la más alta calidad.



Principalmente, en la etapa de introducción del ciclo de vida del producto la publicidad se fundó en generar un efecto boca basado en los precios iniciales, como se mencionó anteriormente. Aún así,

consideramos que la misma, posteriormente deberá destacar constantemente aquellas características que hacen de los productos de Johnny B. Good un servicio diferenciado, de modo que los consumidores puedan notar esas diferencias.

También, además de contar con la revista propia de la compañía, la misma optó por la utilización de otros medios. Por ejemplo, la difusión de la marca en revistas de la Provincia, como Punto a Punto, y en diarios y revistas dedicados a gastronomía. Además, apareció en distintas páginas web en donde se destacan los mejores lugares de la provincia, así como también cuenta con una propia página web, un sitio en Facebook y una cuenta en Twytter.

3. Relaciones públicas

Consiste en forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, obteniendo una publicidad favorable, creando una buena imagen corporativa y manejando o bloqueando los rumores que puedan ser desfavorables para la empresa. Hasta el momento, en la empresa no hay un encargado específico de esta función. Aún así, diferentes personas que trabajan en la misma, llevan a cabo distintas funciones que pueden considerarse de relaciones públicas; por ejemplo, el DJ que trabaja en el local, informa acerca de los diferentes eventos que se llevarán a cabo en el mismo. También el administrador de la página web, Facebook y Twytter publica constantemente en los mismos acerca de los productos, servicios y eventos que se llevarán a cabo.

4. Promoción de ventas

Se refiere a los incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio.

A la hora de la puesta en marcha del negocio, debe buscarse que la gente pruebe los productos, atraerlos y recompensarlos a fin de lograr obtener clientes leales.

La empresa ofrece promociones en el local comercial, a fin de incentivar ventas como el famoso Happy Hour, a partir del cual de lunes a viernes de 19:00 a 21:00 hrs, la compañía ofrece una promoción que permite comprar dos tragos al precio de uno.



Además se ofrecen promociones en los desayunos, almuerzos y cenas a través de combos a muy bajos precios.

CAPITULO VIII - ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

A. ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

A esta altura del trabajo se debe definir la estructura que permitirá que la organización lleve adelante las recomendaciones de estrategias y pueda lograr sus objetivos.

La estructura de una organización puede ser definida como la suma total de las formas en que un trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda la coordinación entre estas tareas. Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización. (Mintzberg, 2001)

B. ORGANIGRAMA DE LA ORGANIZACIÓN

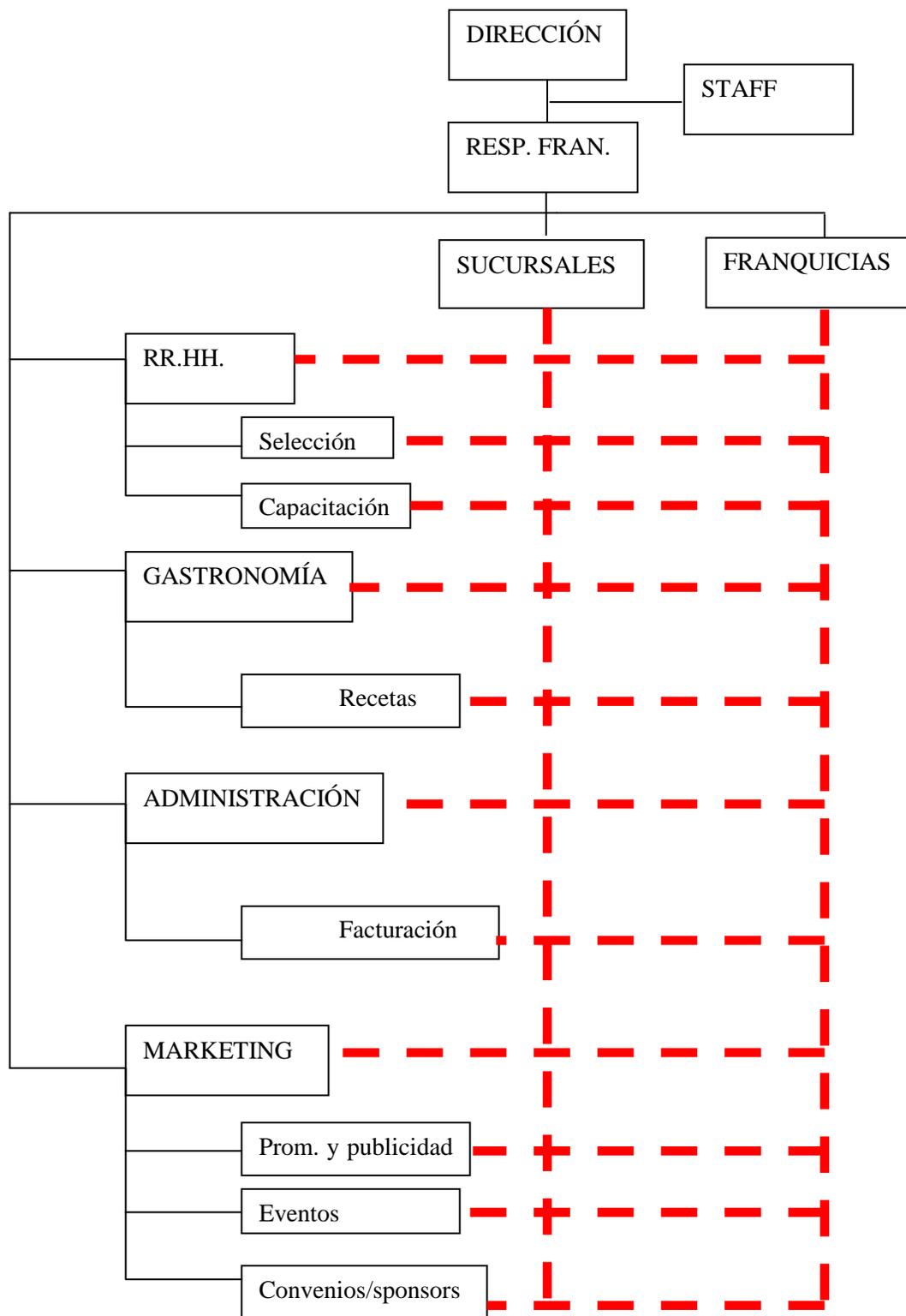
Debido a que el negocio es una franquicia, el organigrama viene dado por el mismo franquiciante.

En el mismo se puede observar que en la Dirección, la cual se encuentra en la cima del organigrama, se toman las decisiones más importantes, es decir, las decisiones estratégicas.

1. Funciones de coordinación y asistencia

A su vez, la franquicia contará con un soporte puntual en las áreas de:

- Recursos humanos: Selección de personal, y entrenamiento en todo lo relativo al proceso de atención al cliente y herramientas comerciales, etc.
- Compras/ planta procesadora y centro de distribución.
- Marketing: En todo lo referente a acciones de imagen y promoción del local.
- Área gastronómica: Cartas de menú y renovación de platos / recetas.
- Administración: en lo relacionado a facturación, rendición de ventas, y pagos de regalías.



2. Control y supervisión

Johnny B. Good apunta a lograr las mejores condiciones de calidad en los productos y servicios comercializados bajo su nombre. Este objetivo solo podrá ser alcanzado si todos los miembros en su conjunto acompañan la calidad esperada. Con el fin de asegurar que los productos y servicios que se brindan al cliente son los adecuados, tanto los responsables de la empresa, como el staff de auditoría

podrán realizar un seguimiento y visitas, a fin de revisar que todos los puntos expuestos en los manuales de franquicia sean cumplidos. La compañía, parte de la base de que el franquiciado, entre otras cosas, “compró” el saber hacer de Johnny B. Good (fruto de años de experiencia), por lo que las visitas tienden a ayudar a lograr los estándares planteados más que a sancionar a un franquiciado.

3. Capacitación

Johnny B. Good ha desarrollado módulos de capacitación, para la formación del personal involucrado.

Este servicio apunta a satisfacer los requerimientos de conocimiento de todos los franquiciados y de su personal contratado.

Para una mejor efectividad, los cursos de capacitación son divididos en diferentes módulos, producto (servicios), operación, recursos humanos, administración, procedimientos por puesto de trabajo, políticas de Johnny B. Good, entre otros.

CAPITULO X - FACTIBILIDAD

A. FACTIBILIDAD TÉCNICA

Algunos aspectos que deben ponerse en claro son:

- Correcto funcionamiento del producto o servicio: este criterio puede asegurarse por los distintos aspectos mencionados en los capítulos anteriores que van desde contar con operarios capacitados, tecnología adecuada y proveedores que garanticen la disponibilidad de recursos.
- Lo que se ha hecho o se hará para mantenerse cerca de los consumidores: por medio de las distintas estrategias definidas para llevar adelante el proyecto se pretende entrar en la mente de los consumidores meta.

B. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

1. Determinación de ventas

Para calcular el nivel de ventas se utilizará de referencia las ventas realizadas en el año 2012.

Tabla 6: Ventas 2012

feb-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	300	\$7500
Almuerzo	\$60	900	\$54000
Merienda	\$25	300	\$7500
Happy Hour	\$40	1200	\$48000
Cena	\$90	3900	\$351000
Total Ventas			\$468000
mar-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	350	\$8750
Almuerzo	\$60	1000	\$60000
Merienda	\$25	250	\$6250
Happy Hour	\$40	1150	\$46000
Cena	\$90	4000	\$360000
Total Ventas			\$481000

abr-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	255	\$6375
Almuerzo	\$60	950	\$57000
Merienda	\$25	300	\$7500
Happy Hour	\$40	1000	\$40000
Cena	\$90	3500	\$315000
Total Ventas			\$425875
may-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	230	\$5750
Almuerzo	\$60	980	\$58800
Merienda	\$25	225	\$5625
Happy Hour	\$40	1030	\$41200
Cena	\$90	3250	\$292500
Total Ventas			\$403875
jun-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	275,00	\$6875,00
Almuerzo	\$60	965,00	\$57900,00
Merienda	\$25	325,00	\$8125,00
Happy Hour	\$40	1100,00	\$44000,00
Cena	\$90	3640,00	\$327600,00
Total Ventas			\$444500,00
jul-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	310,00	\$7750,00
Almuerzo	\$60	970,00	\$58200,00
Merienda	\$25	330,00	\$8250,00
Happy Hour	\$40	1000,00	\$40000,00
Cena	\$90	3390,00	\$305100,00
Total Ventas			\$419300,00
ago-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	280,00	\$7000,00
Almuerzo	\$60	950,00	\$57000,00
Merienda	\$25	230,00	\$5750,00
Happy Hour	\$40	990,00	\$39600,00
Cena	\$90	3050,00	\$274500,00
Total Ventas			\$383850,00

sep-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	300,00	\$7500,00
Almuerzo	\$60	1100,00	\$66000,00
Merienda	\$25	250,00	\$6250,00
Happy Hour	\$40	1000,00	\$40000,00
Cena	\$90	3150,00	\$283500,00
Total Ventas			\$403250,00
oct-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	310,00	\$7750,00
Almuerzo	\$60	1160,00	\$69600,00
Merienda	\$25	290,00	\$7250,00
Happy Hour	\$40	1050,00	\$42000,00
Cena	\$90	3200,00	\$288000,00
Total Ventas			\$414600,00
nov-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	400,00	\$10000,00
Almuerzo	\$60	2000,00	\$120000,00
Merienda	\$25	350,00	\$8750,00
Happy Hour	\$40	2000,00	\$80000,00
Cena	\$90	4000,00	\$360000,00
Total Ventas			\$578750,00
dic-2012	Tiket promedio \$	Demanda Promedio	Total
Desayuno	\$25	320,00	\$8000,00
Almuerzo	\$60	1200,00	\$72000,00
Merienda	\$25	250,00	\$6250,00
Happy Hour	\$40	2100,00	\$84000,00
Cena	\$90	4250,00	\$382500,00
Total Ventas			\$552750,00

Fuente: Elaboración Propia

A partir del cuadro anterior se pudo realizar el siguiente:

Tabla 7: Ventas Totales

VENTAS DESAYUNO 2012	\$ 83.250,00
VENTAS ALMUERZO 2012	\$ 730.500,00
VENTAS HAPPY HOUR 2012	\$ 544.800,00
VENTAS MERIENDA 2012	\$ 77.500,00
VENTAS CENA 2012	\$ 3.539.700,00
VENTAS TOTALES 2012	\$ 4.975.750,00

Fuente: Elaboración Propia

2. Estructura de costos

Los costos están compuestos por: gastos de administración, gastos de comercialización y gastos operativos. A continuación se expone la tabla de cada uno de estos y la composición de los mismos.

Tabla 8: Gastos de Administración

Gastos de Administración	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12
Alquileres (local y of.)	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000
Contador	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000
Abogado	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Salarios y carg. Sociales	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000
Total G.A.	\$94000	\$94000	\$94000	\$94000	\$94000

Gastos de Administración	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Alquileres (local y of.)	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000
Contador	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000	\$7000
Abogado	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000	\$5000
Salarios y carg. Sociales	\$112500	\$75000	\$75000	\$75000	\$75000	\$112500
Total G.A.	\$131500	\$94000	\$94000	\$94000	\$94000	\$131500

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9: Gastos de Comercialización

Gastos de Comercialización	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12
Canon mensual 4,5%	21060	21645	19164,375	18174,375	20002,5
Publicidad y promoción 1%	4680	4810	4258,75	4038,75	4445
Gastos adicionales	700	0	0	0	570
Total G.C.	26440,0	26455,0	23423,1	22213,1	25017,5

Gastos de Comercialización	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Canon mensual 4,5%	18868,5	17273,25	18146,25	18657	26043,75	24873,75
Publicidad y promoción 1%	4193	3838,5	4032,5	4146	5787,5	5527,5
Gastos adicionales	0	0	0	345	0	0
Total G.C.	23061,5	21111,8	22178,8	23148,0	31831,3	30401,3

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 10: Gastos Operativos

Gastos Operativos	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	
Limpieza	\$8000	\$8000	\$8000	\$8000	\$8000	
Reposición de vajilla	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	
Mantenimiento 1%	\$4680	\$4810	\$4258,75	\$4038,75	\$4445	
Insumos cocina 2,2%	\$10296	\$10582	\$9369,25	\$8885,25	\$9779	
Mejoras 1,2%	\$5616	\$5772	\$5110,5	\$4846,5	\$5334	
Comisión Tarjeta de Cred. 2,5%	\$11700	\$12025	\$10646,875	\$10096,875	\$11112,5	
Gastos Bancarios 1%	\$4680	\$4810	\$4258,75	\$4038,75	\$4445	
Servicios (luz, gas, agua, tel, int)	\$1750	\$1750	\$1750	\$1750	\$1750	
Gastos Operativos	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12
Limpieza	\$8000	\$8000	\$8000	\$8000	\$8000	\$8000
Reposición de vajilla	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000	\$3000
Mantenimiento 1%	\$4193	\$3838,5	\$4032,5	\$4146	\$5787,5	\$5527,5
Insumos cocina 2,2%	\$9224,6	\$8444,7	\$8871,5	\$9121,2	\$12732,5	\$12160,5
Mejoras 1,2%	\$5031,6	\$4606,2	\$4839	\$4975,2	\$6945	\$6633
Comisión Tarjeta de Cred. 2,5%	\$10482,5	\$9596,25	\$10081,25	\$10365	\$14468,75	\$13818,75
Gastos Bancarios 1%	\$4193	\$3838,5	\$4032,5	\$4146	\$5787,5	\$5527,5
Servicios (luz, gas, agua, tel, int)	\$1750	\$1750	\$1750	\$1750	\$1750	\$1750
Total G.O.	\$45874,7	\$43074,15	\$44606,75	\$45503,4	\$58471,25	\$56417,25

Fuente: Elaboración Propia

A partir de las tablas anteriormente realizadas se puede realizar la siguiente en conclusión:

Tabla 11: Gastos Totales

Total Gastos de Administración 2012	\$ 1.109.000,00
Total Gastos de Comercialización 2012	\$ 275.281,25
Total Gastos Operativos 2012	\$ 533.334,25
TOTAL GASTOS	\$ 1.917.615,50

Fuente: Elaboración Propia

3. Utilidades netas

De acuerdo a las ventas expuestas anteriormente, y de la estructura de costos, se puede determinar la utilidad resultante:

Tabla 12: Resultado neto del Ejercicio

	feb-12	mar-12	abr-12	may-12	jun-12	jul-12	ago-12	sep-12	oct-12	nov-12	dic-12	Total 2012
Ventas	\$ 468.000,00	\$ 481.000,00	\$ 425.875,00	\$ 403.875,00	\$ 444.500,00	\$ 419.300,00	\$ 383.850,00	\$ 403.250,00	\$ 414.600,00	\$ 578.750,00	\$ 552.750,00	
Costo de ventas 39,73%	\$ 134.071,26	\$ 191.101,30	\$ 169.200,14	\$ 160.459,54	\$ 176.599,85	\$ 166.587,89	\$ 152.503,61	\$ 160.211,23	\$ 164.720,58	\$ 229.937,38	\$ 219.607,58	\$ 1.925.000,33
Ingresos Brutos 4%	\$ 18.720,00	\$ 19.240,00	\$ 17.035,00	\$ 16.155,00	\$ 17.780,00	\$ 16.772,00	\$ 15.354,00	\$ 16.130,00	\$ 16.584,00	\$ 23.150,00	\$ 22.110,00	
Resultado Bruto	\$ 315.208,74	\$ 270.658,70	\$ 239.639,86	\$ 227.260,46	\$ 250.120,15	\$ 235.940,11	\$ 215.992,40	\$ 226.908,78	\$ 233.295,42	\$ 325.662,63	\$ 311.032,43	
Gatos de Administración	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 131.500,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 94.000,00	\$ 131.500,00	\$ 1.109.000,00
Gastos de Comercialización	\$ 26.440,00	\$ 26.455,00	\$ 23.423,13	\$ 22.213,13	\$ 25.017,50	\$ 23.061,50	\$ 21.111,75	\$ 22.178,75	\$ 23.148,00	\$ 31.831,25	\$ 30.401,25	
Gastos de Operación	\$ 49.722,00	\$ 50.749,00	\$ 46.394,13	\$ 44.656,13	\$ 47.865,50	\$ 45.874,70	\$ 43.074,15	\$ 44.606,75	\$ 45.503,40	\$ 58.471,25	\$ 56.417,25	
EBITDA	\$ 145.046,74	\$ 99.454,70	\$ 75.822,61	\$ 66.391,21	\$ 83.237,15	\$ 35.503,91	\$ 57.806,50	\$ 66.123,28	\$ 70.644,02	\$ 141.360,13	\$ 92.713,93	
AMORTIZACIONES	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	\$ 1.620,88	
EBIT	\$ 143.425,87	\$ 97.833,82	\$ 74.201,74	\$ 64.770,34	\$ 81.616,27	\$ 33.883,03	\$ 56.185,62	\$ 64.502,40	\$ 69.023,14	\$ 139.739,25	\$ 91.093,05	
Impuesto a las ganancias	\$ -	\$ 34.241,84	\$ 25.970,61	\$ 22.669,62	\$ 28.565,70	\$ 11.859,06	\$ 19.664,97	\$ 22.575,84	\$ 24.158,10	\$ 48.908,74	\$ 31.882,57	
Resultado Neto	\$ 143.425,87	\$ 63.591,99	\$ 48.231,13	\$ 42.100,72	\$ 53.050,58	\$ 22.023,97	\$ 36.520,65	\$ 41.926,56	\$ 44.865,04	\$ 90.830,51	\$ 59.210,48	\$ 645.777,49

Fuente: Elaboración Propia

C. FACTIBILIDAD FINANCIERA

1. Administración Financiera

La tarea fundamental, será la capacidad de poder plasmar toda la actividad del negocio en un flujo de fondos, para que a través de los diversos criterios de decisión, se logre determinar si la empresa Johnny B. Good es viable o no.

Con este análisis financiero se podrá determinar si llevar a cabo el proyecto genera valor para los inversores y por lo tanto si rentable a largo plazo o no.

2. Decisiones de inversión

La finalidad de este trabajo es determinar si a partir de la inversión necesaria que se requiere en Johnny B. Good, se logrará un retorno de misma.

A continuación se exponen las necesidades de inversión:

Tabla 13: Inversión en Activo Fijo

	Monto sin IVA	Monto con IVA	IVA
FEE FRANQUICIA	\$ 120.845,09	\$ 120.845,09	\$ 0,00
FONDO DE COMERCIO	\$ 220.000,00	\$ 220.000,00	\$ 0,00
ALQUILER	\$ 43.750,00	\$ 43.750,00	\$ 0,00
SOCIEDAD / HABILITACIÓN	\$ 8.000,00	\$ 8.000,00	\$ 0,00
VIATICOS	\$ 25.000,00	\$ 27.625,00	\$ 2.625,00
CAPACITACIÓN	\$ 25.500,00	\$ 25.500,00	\$ 0,00
VAJILLA SALÓN	\$ 22.728,00	\$ 27.500,88	\$ 4.772,88
BAZAR SALÓN	\$ 16.751,82	\$ 20.269,70	\$ 3.517,88
BAZAR COCINA	\$ 23.271,22	\$ 28.158,18	\$ 4.886,96
EQUIPAMIENTO COCINA	\$ 189.032,33	\$ 209.994,25	\$ 20.961,92
EQUIPAMIENTO ELECTRÓNICO	\$ 153.303,15	\$ 172.681,19	\$ 19.378,04
CONSTRUCCIÓN	\$ 754.352,08	\$ 833.248,23	\$ 78.896,15
HONORARIOS	\$ 100.763,31	\$ 100.763,31	\$ 0,00
FLETE	\$ 16.000,00	\$ 16.000,00	\$ 0,00
MOBILIARIO	\$ 133.900,00	\$ 133.900,00	\$ 0,00
APERTURA INSUMOS	\$ 50.000,00	\$ 60.500,00	\$ 10.500,00
INAUGURACIÓN	\$ 30.000,00	\$ 30.000,00	\$ 0,00
DECORACIÓN	\$ 29.540,00	\$ 29.540,00	\$ 0,00
TOTAL SIN IVA	\$ 1.962.737,00		
TOTAL CON IVA		\$2.108.275,83	
TOTAL IVA			\$145.538,83

Fuente: Elaboración Propia

3. Decisiones de Financiamiento

Para el proyecto bajo análisis, el financiamiento se realizó exclusivamente con capital propio de los inversionistas. De modo, que con el tiempo, se podrá capitalizar el dinero de los mismos.

4. Tasa de Costo de Capital

Como se mencionó anteriormente en el marco teórico, para calcular la tasa de costo de capital es necesario realizar la siguiente fórmula:

$$K_s = r_f + B * (r_m - r_f) + \text{riesgo país}$$

Donde:

$$r_f = 1,46\%$$

$$B = 1,19$$

$$(r_m - r_f) = 9,42\%$$

$$\text{Riesgo país} = 12,22\%$$

Reemplazando los valores:

$$K_s = 1,46\% + 1,19 * (9,42\%) + 12,22\% = 24,88\%$$

Así, se obtiene el K_s que se utilizará para evaluar el proyecto.

5. Flujo de Fondos Projectado

Tabla 14: Flujo de Fondos

FLUJO PROVENIENTE DE LAS OPERACIONES									
	AÑO 0	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
DESEMBOLSOS									
Inversión en Activo Fijo Neto	\$ -1.962.737,00								\$ 255.155,81
IVA	\$ -145.538,83								
Saldo inicial de caja	\$ 10.000								
Costo de ventas Desayunos		\$ -198.416,00	\$ -222.225,92	\$ -248.893,03	\$ -278.760,19	\$ -312.211,42	\$ -349.676,79	\$ -391.638,00	\$ -438.634,56
Costo de ventas Media Trade		\$ -311.060,00	\$ -348.387,20	\$ -390.193,66	\$ -437.016,90	\$ -489.458,93	\$ -548.194,00	\$ -613.977,28	\$ -687.654,56
Costo de ventas Almuerzos		\$ -385.024,00	\$ -431.226,88	\$ -482.974,11	\$ -540.931,00	\$ -605.842,72	\$ -678.543,84	\$ -759.969,11	\$ -851.165,40
Costo de ventas Happy Hour		\$ -485.000,00	\$ -543.200,00	\$ -608.384,00	\$ -681.390,08	\$ -763.156,89	\$ -854.735,72	\$ -957.304,00	\$ -1.072.180,48
Costo de ventas Cenas		\$ -545.500,33	\$ -610.960,37	\$ -684.275,61	\$ -766.388,69	\$ -858.355,33	\$ -961.357,97	\$ -1.076.720,93	\$ -1.205.927,44
Otros Gastos									
Gastos de Administración		\$ -1.109.000,00	\$ -1.154.000,00	\$ -1.201.250,00	\$ -1.250.862,50	\$ -1.302.955,63	\$ -1.357.653,41	\$ -1.415.086,08	\$ -1.475.390,38
Gastos de Comercialización		\$ -275.281,25	\$ -297.303,75	\$ -321.088,05	\$ -346.775,09	\$ -374.517,10	\$ -404.478,47	\$ -436.836,75	\$ -471.783,69
Gastos Operativos		\$ -533.334,25	\$ -597.334,36	\$ -669.014,48	\$ -749.296,22	\$ -839.211,77	\$ -939.917,18	\$ -1.052.707,24	\$ -1.179.032,11
TOTAL DESEMBOLSOS	\$ -2.098.275,83	\$ -3.842.615,83	\$ -4.204.638,48	\$ -4.606.072,95	\$ -5.051.420,68	\$ -5.545.709,78	\$ -6.094.557,38	\$ -6.704.239,39	\$ -7.126.612,81
INGRESOS									
Ventas de Desayunos		\$ 83.250,00	\$ 93.240,00	\$ 104.428,80	\$ 116.960,26	\$ 130.995,49	\$ 146.714,95	\$ 164.320,74	\$ 184.039,23
Ventas de Almuerzos		\$ 730.500,00	\$ 818.160,00	\$ 916.339,20	\$ 1.026.299,90	\$ 1.149.455,89	\$ 1.287.390,60	\$ 1.441.877,47	\$ 1.614.902,77
Ventas de Media Tarde		\$ 77.500,00	\$ 86.800,00	\$ 97.216,00	\$ 108.881,92	\$ 121.947,75	\$ 136.581,48	\$ 152.971,26	\$ 171.327,81
Ventas de Happy Hour		\$ 544.800,00	\$ 610.176,00	\$ 683.397,12	\$ 765.404,77	\$ 857.253,35	\$ 960.123,75	\$ 1.075.338,60	\$ 1.204.379,23
Ventas de Cenas		\$ 3.539.700,00	\$ 3.964.464,00	\$ 4.440.199,68	\$ 4.973.023,64	\$ 5.569.786,48	\$ 6.238.160,86	\$ 6.986.740,16	\$ 7.825.148,98
Recupero IVA		\$ 29.107,77	\$ 29.107,77	\$ 29.107,77	\$ 29.107,77	\$ 29.107,77	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00
TOTAL INGRESOS		\$ 5.004.857,77	\$ 5.601.947,77	\$ 6.270.688,57	\$ 7.019.678,26	\$ 7.858.546,72	\$ 8.768.971,63	\$ 9.821.248,23	\$ 10.999.798,01
SALDO	\$ -2.098.275,83	\$ 1.162.241,94	\$ 1.397.309,29	\$ 1.664.615,62	\$ 1.968.257,58	\$ 2.312.836,94	\$ 2.674.414,25	\$ 3.117.008,84	\$ 3.873.185,21
Depreciaciones		\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56	\$ 19.450,56
Resultado antes de impuesto		\$ 1.142.791,38	\$ 1.377.858,73	\$ 1.645.165,06	\$ 1.948.807,02	\$ 2.293.386,38	\$ 2.654.963,69	\$ 3.097.558,28	\$ 3.853.734,65
Impuesto a las ganancias		\$ 399.976,98	\$ 482.250,55	\$ 575.807,77	\$ 682.082,46	\$ 802.685,23	\$ 929.237,29	\$ 1.084.145,40	\$ 1.348.807,13
Resultado después de impuesto		\$ 742.814,39	\$ 895.608,17	\$ 1.069.357,29	\$ 1.266.724,57	\$ 1.490.701,15	\$ 1.725.726,40	\$ 2.013.412,88	\$ 2.504.927,52
Más depreciaciones		\$ 762.264,95	\$ 915.058,73	\$ 1.088.807,85	\$ 1.286.175,13	\$ 1.510.151,71	\$ 1.745.176,96	\$ 2.032.863,44	\$ 2.524.378,08
FLUJO NETO	\$ -2.098.275,83	\$ 762.264,95	\$ 915.058,73	\$ 1.088.807,85	\$ 1.286.175,13	\$ 1.510.151,71	\$ 1.745.176,96	\$ 2.032.863,44	\$ 2.524.378,08

Fuente: Elaboración Propia

REFERENCIAS:

- Se estima que tanto el costo de venta como las ventas de los diferentes productos que ofrece la empresa, aumentan un 12% de año a año.
- Los sueldos aumentan un 5% todos los años.
- Los costos operativos también aumentan un 12% de año a año ya que la mayoría de su composición depende de las ventas.
- Se calcula que los costos de comercialización aumentan en cada año un 8%.

6. Criterios de decisión: VAN, TIR y Período de Recuperación

En esta altura del trabajo, con el flujo de fondos proyectado, la tasa de costo de capital obtenida y la inversión inicial necesaria se calcula el VAN para el proyecto bajo estudio.

$$VA \text{ (tasa } 24,88\%) = 4.098.430,66$$

$$VAN = 2.005.154,83$$

Dado que el rendimiento mínimo requerido es del 24,88%, el VAN resultante para el proyecto indica que éste no sólo debe aceptarse sino que el valor presente neto que se obtiene es muy alto.

Por lo dicho, se cree que el proyecto es viable para las condiciones establecidas en el presente plan de negocios.

En cuanto a la TIR, de acuerdo con el flujo de fondos proyectado para Johnny B. Good corresponde una tasa interna de retorno de 49%.

Nuevamente, por este criterio, el proyecto dejará satisfecho a los inversionistas de Johnny B. Good, ya que la rentabilidad del proyecto, comprobada por el método de la tasa interna de retorno, supera ampliamente este valor.

Por lo tanto, es recomendable continuar con el proyecto Johnny B. Good, cuya TIR se eleva al 49%.

En cuanto al Período de Recuperación Descontado, a continuación se muestra el cuadro donde se expone el período de recupero descontado para el caso baso análisis.

Tabla 15: Período de Recuperación Descontado

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DESCONTADO									
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8
Flujo de fondos proyectado	-\$ 2.093.275,83	\$ 762.264,95	\$ 915.058,73	\$ 1.088.807,85	\$ 1.286.175,13	\$ 1.510.151,71	\$ 1.745.176,96	\$ 2.032.863,44	\$ 2.524.378,08
Flujo de fondos descontado		\$ 610.397,95	\$ 586.763,63	\$ 698.176,88	\$ 824.734,81	\$ 968.355,44	\$ 1.119.060,82	\$ 1.303.534,19	\$ 1.618.708,40
Recupero	-\$ 2.093.275,83	-\$ 1.482.877,88	-\$ 896.114,25	-\$ 197.937,37	\$ 626.797,44	\$ 1.595.152,88	\$ 2.714.213,70	\$ 4.017.747,89	\$ 5.636.456,29

Fuente: Elaboración Propia

Se observa que, de acuerdo a los flujos de caja obtenidos, la empresa recupera la inversión en el cuarto año de la puesta en marcha del proyecto. El resultado obtenido con este criterio confirma, nuevamente, la viabilidad del proyecto dado que el período de retorno de la inversión impuesto por el franquiciante es de cinco años máximo, por lo que en este caso, se recuperaría la misma un año antes del tiempo estimado.

D. CONCLUSIONES SOBRE LA FACTIBILIDAD DEL PROYECTO

En este capítulo se ha logrado mostrar, cuantitativamente, cuan rentable es el proyecto de la empresa de Johnny B. Good en la Provincia de Mendoza.

Analizamos los niveles de venta, la estructura de costos de la empresa, la utilidad bruta resultante de los conceptos anteriores, la inversión requerida en activo fijo, la tasa de costo de capital y por último aplicamos los criterios de decisión de inversión más utilizados en finanzas.

Para la puesta en marcha de la empresa fue necesario realizar un desembolso de \$2.093.275,83. El mismo fue financiado con capital propio, ya que endeudarse en el contexto político económico que rodea a la Argentina en la actualidad no resulta la opción más conveniente. Es por ello que uno de los principales objetivos del presente plan de negocios fue determinar la conveniencia de continuar con el proyecto y comprobar la factibilidad del mismo a largo plazo.

Se elaboró la proyección de los flujos de fondos esperados del proyecto bajo análisis para un período de ocho años, duración que se creyó más conveniente para valorar un proyecto en la inestabilidad del contexto, más allá de que el período de recuperación impuesto por el franquiciante fue de cinco años. En base a este flujo, se espera que la inversión inicial se recupere en el cuarto año de la puesta en marcha del local, tiempo que se considera favorable ya que, como se mencionó anteriormente, el período máximo de recupero impuesto por el franquiciante fue de cinco años.

Se analizaron tres tipos de factibilidad. En cuanto a la técnica, se cree que no habrá ningún problema en mantener en el tiempo el proyecto. Además, teniendo en cuenta la tendencia del negocio, se considera que podrá seguir incursionándose de forma satisfactoria en el mercado y cambiar la mentalidad de los consumidores mendocinos, los cuales suelen ser muy tradicionales.

En relación con la factibilidad económica se puede observar un flujo de fondos proyectado donde se espera que las ventas aumenten cada año, aumentando de este modo la utilidad de la empresa, contribuyendo no sólo a lograr el retorno de la inversión sino también a generar ganancias, ganar prestigio y dar la posibilidad de expandirse a otros mercados.

Por último, teniendo en cuenta la factibilidad financiera, los criterios de decisión elegidos, utilizando una tasa de costo de capital calculada por el método de los betas comparables, permiten comprobar que Johnny B. Good genera valor para sus inversionistas. Los criterios elegidos son, el valor presente neto o VAN: 2.005.154,83; la tasa interna de retorno o TIR: 49%, los cuales demuestran que el proyecto debe continuarse ya que cumple con los requisitos para ser rentable y generar ganancias a sus inversionistas, y el período de recuperación descontado: cuatro años, el cual logra afirmar el hecho de que la empresa generará altos rendimientos, y que permitirá a sus inversionistas recuperar rápidamente los desembolsos realizados para la puesta en marcha del local.

CONCLUSIÓN

Crear una empresa es una tarea que muchos pueden encarar. Lo verdaderamente difícil y problemático, es lograr que la empresa se mantenga en el mercado, que sea rentable y que sobreviva en un entorno cada vez más competitivo y complejo. Por eso es importante elaborar un plan para analizar si una idea de negocio puede convertirse en una empresa viable. En este trabajo se ha recabado toda la información necesaria para elaborar un documento único con todos los aspectos del proyecto que nos ocupa.

Al finalizar este Plan de Negocios, podemos asegurar que los inversionistas de la compañía Johnny B. Good tienen un panorama y un conocimiento claro del negocio. Se destacan todos los aspectos positivos, los negativos, la forma de organizarse y las acciones y estrategias convenientes a realizar.

Con la elaboración de este plan, se ha logrado comprobar que se trata de un proyecto no sólo viable en el contexto político y social en el que se inserta, sino también que es factible técnica, económica y financieramente lo cual asegura que el negocio permitirá a sus accionistas mantenerlo en el tiempo y obtener ganancias.

Finalmente, el presente documento es de gran utilidad para facilitar a los dueños del local un análisis integral del mismo y también brindar toda la información necesaria para tomar decisiones en cuanto a realizar, o no, futuras inversiones.

Si bien, existen posibilidades de crecimiento y una muy buena rentabilidad, todo negocio posee riesgos que pueden llevar a peores resultados, con baja rentabilidad. De aquí que, la decisión de seguir o no con el negocio de Johnny B. Good, depende del riesgo que están dispuestos a asumir los inversores y de su visión sobre el mismo.

BIGLIOGRAFÍA

LIBROS

- BREALEY, Richard y STEWART, Myers, “Fundamentos de financiación empresarial”, 4 Ed, Mcgraw Hill, Madrid, 1993
- BREM, Alexander, “The Boundaries of Innovation and Entrepreneurship: Conceptual Background and Essays on Selected Theoretical and Empirical Aspects”. Gabler, Wiesbaden, 2008.
- DETHOMAS, Arthur R. , “Writing a convincing Business Plan”, 2001
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, “Fundamentos de Marketing”, (México, Pearson, 2003).
- KOTLER, Philip y ARMSTRONG, Gary, “Marketing”, 8va ed., (México, Pearson, 2001).
- MINTZBERG, Henry, “Diseño De Organizaciones Eficientes”, Buenos Aires, El Ateneo, 2001
- OCAÑA, Hugo R., “Estrategias de Negocios” Edición en preparación.
- OCAÑA, Hugo R., Linares de Gullé, Ma. Verónica “La Toma De Decisiones En La Gerencia Estratégica”, Inca Editores, Mendoza, 2011
- PORTER, Michael E, “ESTRATEGIA COMPETITIVA: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia”, (1980)
- ROBBINS, Stephen P., “COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL”, 8va ed., (México, 1999)
- SANDHUSEN, Richard, “Mercadotecnia”, Compañía Editorial Continental.
- VAN HORNE, James C., “Administración Financiera”, 10 Ed, Prentice Hall,(México, 1997)
- ZIKMUND, William, “Investigación de Mercados”, 6 Ed, Prentice Hall, (México, 1998)

FUENTES INSTITUCIONALES

- LAMATTINA de FERRARI, María, Cátedra Administración II, Material de cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2010
- LAMATTINA de FERRARI, María, Cátedra de Análisis Organizacional, Material de cátedra, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2012

OCAÑA, Hugo Ricardo, Cátedra Estrategias de Negocios, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, 2012

OTRAS FUENTES

Berenice Cancino Gaspar, Alejandra, “Operación de restaurantes y bares” , disponible en <http://www.emagister.com/curso-operacion-restaurantes-bares/tipos-restaurantes>

Codó Lluís, “Gestión Restaurantes”, Noviembre 2007, disponible en http://www.gestionrestaurantes.com/llegir_article.php?article=63

Análisis PEST, disponible en <Http://www.econlink.com.ar/economia/creditoconsumo/analiseconomico.shtml>

Blanc Fleisman, David, “Modelo de estrategias de Marketing”, Octubre de 2002 disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n9/modelo_estrategias_marketing.htm

Http://es.wikipedia.org/wiki/Hard_Rock_Cafe

Thompson, Ivan, “Promo negocios”, Septiembre de 2006, disponible en <http://www.promonegocios.net/mercado/competencia-imperfecta.html>

DECLARACION JURADA – Res. 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 transgredí o afecta derecho de terceros”.

Mendoza, 23 de agosto del 2013

Apellido y Nombre Lucía Arredondo N° de Registro 26017 Firma 

