



Universidad Nacional del Sur

Departamento de Geografía y Turismo

*Evaluación de pre factibilidad económica de un emprendimiento turístico
en la ciudad de Bahía Blanca: Caso "Inmortales bar temático del deporte"*

Tesina

PARA OBTENER EL GRADO DE

LICENCIADO EN TURISMO

Presenta:

Giannina Antonela Galeotti

Director de Tesis:

Lic. (Mg) Mauro R. Trellini

BAHÍA BLANCA, BUENOS AIRES, ARGENTINA

2014

1. Introducción

En los últimos años la ciudad de Bahía Blanca ha crecido notablemente. Se ha convertido en centro de oferta de servicios, restaurantes, museos privados de jerarquía, hotelería y actividades recreativas. Esta oferta muestra las necesidades de un sector que ha sabido capitalizar la actividad turística en contraposición de una ciudad que no se consideraba turística hasta hace algunos años. Las posibilidades turísticas que ofrece la ciudad se enmarcan dentro de la modalidad del “turismo urbano”. Ubicada en un espacio geográfico estratégico, al ser nexo de unión entre la Patagonia y las grandes extensiones de pampa bonaerense, la ciudad se convierte en un verdadero centro de encuentros donde confluyen el comercio, las universidades, la cultura, el deporte, el entretenimiento al aire libre y la diversión. A lo largo de los años, la ciudad ha cobrado importancia deportiva ya sea por tener personalidades reconocidas a nivel nacional y mundial, ser sede del mundial juvenil de Volley o tener equipos jugando en la Liga Nacional de Básquet o en el torneo de Primera División de Fútbol Nacional, lo que provoca una gran afluencia de turistas aficionados del deporte. Así, Bahía Blanca también llegó a ser reconocida a nivel nacional como “La Capital del Básquet”.

El objetivo general de este trabajo es la evaluación de pre-factibilidad económica en la instalación de un bar temático del deporte en la ciudad. Este proyecto permitirá ampliar la oferta turístico-recreativa de la ciudad de Bahía Blanca y fortalecer la imagen de la ciudad como ciudad deportiva.

Con este trabajo se pretende entender a la actividad deportiva, gastronómica y recreativa como parte de lo que denominamos “Turismo” y establecer entonces a la actividad turística como fuente de desarrollo de la ciudad considerando el impacto que produciría la implementación de un lugar de esparcimiento de estas características al sector turístico de la misma.

2. Objetivos generales y específicos

2.1 Objetivo general

- Evaluar la pre-factibilidad económica de un emprendimiento turístico en la ciudad de Bahía Blanca, como ser el caso “Inmortales bar temático del deporte”

2.2 Objetivos específicos

- Diversificar la oferta turístico-recreativa de la ciudad.
- Favorecer el acercamiento de visitantes y residentes a la cultura, historia e identidad local.
- Identificar y analizar la oferta gastronómica en la ciudad de Bahía Blanca.
- Realizar propuestas para la creación de un Bar temático del deporte en la ciudad.
- Analizar la factibilidad económica y su rentabilidad en la creación de un Bar temático a través de la herramienta del Plan de Negocios

3. Hipótesis

Hipótesis 1: La herramienta del Plan de Negocios permite conocer los distintos aspectos relativos a la organización de un emprendimiento turístico.

Hipótesis 2: El análisis de diferentes variables, realizado en un plan de negocios, disminuye los niveles de incertidumbre y el riesgo del proyecto.

Hipótesis 3: La realización de un estudio económico-financiero permite determinar la rentabilidad de la empresa turística.

4. Procedimiento metodológico para abordar la investigación

La tesina se aborda a partir de una investigación de tipo descriptiva y explicativa, basada en métodos cuali – cuantitativos de obtención de la información.

En primera instancia, la recopilación y análisis de bibliografía general y específica se convierte en la herramienta base para la confección del marco teórico.

El método que se aplicará al estudio será el método de costo – beneficio privado a nivel de pre factibilidad. Luego se estimarán algunos indicadores que permitan observar el impacto que tendrá dicho proyecto en Bahía Blanca.

El estudio de viabilidad implica trabajar con fuentes de información primarias y secundarias. Las fuentes primarias hacen referencia a encuestas y entrevistas a actores locales relacionados directa e indirectamente con la actividad turística, mientras que las fuentes secundarias que se emplearán son estadísticas obtenidas de revistas, trabajos de investigación, publicaciones en internet, etc.

El análisis de pre factibilidad comprende la realización de los siguientes estudios:

- Estudio de mercado: este estudio se llevará a cabo mediante la recolección de información proveniente de fuentes primarias y secundarias, se procederá a determinar: características generales del mercado, precedentes en Bahía Blanca, el mercado en cifras, perfil del cliente, análisis de la competencia, características del servicio y para terminar un análisis FODA.
- Estudio Técnico: se determinará la localización del bar temático en la ciudad de Bahía Blanca a partir de lo recabado en las encuestas.
- Estudio Organizacional y Legal: aquí se definirá cómo se constituirá legalmente el bar temático.
- Estudio Económico – Financiero: procesados los datos que arrojan los estudios anteriores, se detallará el total de inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto, así como también el monto esperado de ingresos y la estructura de costos fijos y variables. Una vez volcados estos datos en el “flujo de fondos”, se aplicarán distintos indicadores de rentabilidad.

En síntesis, se espera obtener información acerca de si es viable realizar este proyecto desde el punto de vista del mercado, técnico, legal – organizacional y económico – financiero.

5. Marco teórico

Es necesario definir primeramente algunos conceptos básicos que le dieron nacimiento a esa iniciativa. De esta manera, el presente estudio tratará los siguientes: recreación, tiempo libre, ocio, turismo, turismo urbano, turismo deportivo, oferta turística, identidad, socialización, bar, bar temático.

5.1 Recreación

La Real Academia Española define recreación como:

*“1.f. Acción y efecto de recrear.
2.f. Diversión para alivio del trabajo.”*

El Glosario de Términos Turísticos, por su parte, otorga la siguiente definición:

“Conjunto de actividades que una persona practica de forma voluntaria en su tiempo libre (el tiempo que resta de las necesidades fisiológicas, secundarias, de trabajo, etc.). Se realiza en cualquier tipo de espacio y generalmente en menos de 24 horas”

BOULLÓN (1998) se refiere a recreación como:

“El uso del tiempo libre por períodos inferiores a 24 horas”

De esta última definición se desprende que el tiempo de duración de las actividades relacionales son de carácter urbano o en la periferia de las ciudades, dentro de un radio de influencia que no exceda las 2 horas.

La recreación se puede dar en espacios cubiertos o en espacios al aire libre y las motivaciones de los recreacionistas pueden ser: por hastío, para efectuar compras, para pasear, para hacer visitas, por diversión, para practicar deportes o por razones culturales.

5.2 Tiempo Libre

Según BOULLÓN (1990), *“El tiempo libre explicita la existencia de otro tiempo: el tiempo no libre. El tiempo no libre es un tiempo sujeto a restricciones, un tiempo obligado”*.

Este tiempo se clasifica, según el mismo autor en:

- Obligaciones primarias (trabajo, estudio)
- Obligaciones secundarias (viajes, higiene, tareas domésticas)
- Obligaciones fisiológicas (comer, dormir, etc.)

DUMAZEDIER (1968), sociólogo Francés, define como actividades obligatorias y condicionadas a:

- El trabajo profesional
- El trabajo suplementario o complementario
- Los trabajos domésticos
- Las actividades de conservación (comida, aseo y el dormir)
- Las actividades rituales o ceremoniales que proceden de una obligación familiar, social o espiritual (reuniones políticas, actos religiosos, etc.)
- Las actividades de estudios interesados (cursos preparatorios para exámenes escolares o profesionales)

Se habla entonces de dos tipos de tiempos: el tiempo total que es constante (tiempo diario, semanal o anual) y el tiempo obligado que es variable (depende del contexto social, político y económico). Así llegamos a la primer conclusión: “el tiempo libre es medible, cuantificable”.

Como segunda conclusión podemos establecer que una definición del tiempo libre sería: “la diferencia de tiempo existente entre el tiempo total y el tiempo obligado”

Según la UNESCO, se define al tiempo libre como:

“Aquel del cual dispone el individuo, fuera de sus necesidades inevitables y obligaciones profesionales, familiares y sociales”

El tiempo libre depende de muchos factores, la relación con el tiempo libre varía según el tipo de sociedad y en cada persona en particular. Algunas normas como las laborales (vacaciones anuales pagas, reducción de jornada laboral, jubilación) han llevado a un aumento del tiempo libre de las personas. Por otro lado, muchas veces cuando hablamos de Tiempo Libre, es confundido erróneamente con Ocio. Por ello, el próximo paso de este marco teórico será establecer una definición de Ocio, diferenciándolo de la presente definición de Tiempo Libre.

5.3 Ocio

Indagar en el concepto *ocio* implica situarse inicialmente en las civilizaciones griega y romana. Desde el punto de vista histórico, el ocio se ha asociado con el estilo de vida de la aristocracia, mientras que el resto de la población no podía disfrutar de él porque tenía que trabajar para subsistir. En la realidad social, sin embargo, oportunidades de ocio y recreación han pasado a formar parte de la vida en todas las sociedades.

El ocio, se reconoce configurado como ideal desde la suposición que *“Los hombres somos más de lo que parecemos ser”* (BYRON, D. 1991). El *ocio* permite el desarrollo de la potencialidad del ser humano, y en este sentido se configura en ideal.

El concepto de Ocio es derivado del término latín *Otium* que corresponde al significado de descanso y guarda relación con el entretenimiento, la distracción del espíritu. El ocio es un término cualitativo que puede ser definido como una construcción de tipo social, que adquiere una valoración particular en cada sociedad en un momento determinado.

En cuanto a la concepción actual del ocio, DUMAZEDIER (1968) lo define como:

“Conjunto de actividades a las que el individuo puede dedicarse voluntariamente, sea para descansar, para divertirse o para desarrollar su formación desinteresada, su voluntaria participación social o su libre capacidad creadora, cuando se ha liberado de sus obligaciones profesionales, familiares y sociales”

La distinción entre las actividades de ocio y las obligatorias no es estricta y depende de cada persona. Al ocio también se lo puede emplear en actividades motivadoras y productivas.

El ocio es la “forma de ocupar al tiempo libre” (Actividad). Implica “acciones voluntarias que generan placer”, el resto del tiempo libre es tiempo desperdiciado.

BOULLÓN (1990) define al ocio como:

“La parte del tiempo libre que voluntariamente se usa en tareas que no repitan las del trabajo habitual”

La tendencia actual, y gracias a algunas medidas históricas como jornada de trabajo limitada, vacaciones pagas o jubilación a los 65 años, se aventura por menos trabajo y más ocio o tiempo libre.

5.4 Turismo

La palabra “Turismo” tiene su origen en el verbo TORN – ARE (girar, ida y vuelta de un lugar) y procede de la palabra inglesa TOUR (recorrido).

Existen diferentes corrientes en la interpretación de los hechos turísticos:

- Estadística: El objetivo es unificar criterios que permitan medir y comparar el turismo a escala internacional. La OMT establece que un turista es quien se desplaza por un período mayor a 24 hs y menor a un año cuyos motivos son descanso, negocios y otros, sin integrarse en el sistema laboral o académico de la zona de destino.
- Orientación económica: Explica al turismo como un problema de demanda de servicios. Es un acto que supone desplazamiento, cuyo objetivo principal es conseguir satisfacción y servicios que se ofrecen a través de una actividad productiva generada mediante una inversión previa.
- Estudios de corte social: Introduce una dimensión diferente relacionada con el ocio y el tiempo libre. “Turismo es un recurso social producido por el hombre a través del procesamiento racional y deliberado de otros recursos, como lo son los naturales y culturales para su utilización durante el llamado tiempo libre”
- Estudio desde la geografía del turismo: Dado por el carácter espacial del turismo y por consiguiente su condición geográfica, se define como: “el conjunto de relaciones y fenómenos que se ven reflejadas en viajes con motivo de placer o recreación”

Se concluyen entonces, como elementos comunes a toda definición de turismo los siguientes:

- Viaje o desplazamiento
- Permanencia fuera del domicilio
- El desplazamiento es temporal
- El sujeto del turismo es el hombre
- El objeto del turismo es la satisfacción de las necesidades del turista

La OMT unifica criterios a través de: acotación temporal (mayor de 24 hs y menor a un año), motivaciones del viaje (negocios, placer) y localiza a la actividad turística (fuera del entorno habitual). Define entonces al turismo como (OMT, 1998):

“el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período consecutivo inferior a un año y mayor a un día, con fines de ocio, por negocios o por otros motivos”

5.5 Turismo Urbano

El turismo urbano es el que se realiza dentro de una ciudad y corresponde todas aquellas actividades que realizan los visitantes durante su estancia en la ciudad.

El diccionario de términos turísticos define al turismo urbano como:

1. "Aquel que se desarrolla en específicamente en las ciudades con el objetivo de descubrir o conocer sus puntos de interés, desde la conformación urbanística, avenidas, plazas, edificios públicos comunes e históricos, museos y todo otro atractivo". ERNESTO DEL GESSO, Rosario, Argentina.

"Forma moderna del turismo masivo. Es el turismo que se práctica en las ciudades e incluye turismo cultural, gastronómico, deportivo, de convenciones, de compras, etc.". EDUARDO PANTANO, Buenos Aires, Argentina.

En un intento por acotar el término, NOVA (2006) sugiere que Turismo Urbano es:

"Aquel que se desarrolla en espacios ocupados por ciudades que, ya sea por su emplazamiento estratégico, por su evolución y riqueza económica, financiera, histórica o socio – cultural, por la disponibilidad de un sello o atractivo que actúa como emblema o simplemente por su importante concentración de alternativas de esparcimiento que favorecen el uso del tiempo libre, son capaces de generar el interés en el usuario para desplazarse hacia ellas como parte de su destino final o como componente de un circuito turístico más amplio".

Por su parte, CASES y MARCHENA (1999) optan por utilizar el término "Turismo Metropolitano" para definir una fase superior de desarrollo del turismo urbano:

"El turismo metropolitano supone la superación de los niveles anteriores que caracterizaban al turismo urbano convencional y que se basaban explícitamente en los atractivos patrimonial, cultural y gastronómico. En la nueva fase se hace patente una complejización del sistema turístico en el que la introducción de nuevos productos y, sobre todo, de nuevos modelos de gestión del sector del turismo y del ocio, revolucionan el funcionamiento del segmento. El shopping, las ferias, convenciones y congresos, los parques lúdicos y temáticos, los grandes eventos artísticos y culturales, la investigación y la ciencia, son los nuevos atractivos del turismo metropolitano y se dan cita de forma interrelacionada en ese organismo vivo, diversificado, flexible y siempre atento a la innovación que es la metrópolis turística".

Como sostiene ANDRÉ ROMERO en su tesis sobre "Turismo: recursos y estrategias. Turismo cultural", el turismo urbano presenta una serie de características y rasgos diferenciadores muy concretos. Destaca, sobre todo, los que afectan a los recursos así como los relativos a la demanda. Respecto a los recursos cabe señalar los siguientes aspectos específicos de este tipo de turismo: el producto primario que motiva las visitas es muy diverso y heterogéneo, dirigido a satisfacer demandas de tipo muy variado. Cabe

señalar el predominio de los recursos de carácter socio-cultural. El producto complementario que permite el desarrollo de la actividad turística (en general, alojamiento y manutención), suele ser de una calidad y precios elevados. La imagen es uno de los factores más importantes ante una demanda muy sensible a la misma, y con una oferta cada día más amplia y competitiva. Las ciudades deben velar por cuestiones como la seguridad o la estabilidad, ya que pueden motivar huidas hacia destinos alternativos. La accesibilidad interna, que incluye todos aquellos factores que facilitan al visitante el desarrollo de su actividad (colas, tráfico, transporte urbano) adquiere una especial relevancia en la ciudad. En este sentido, la delimitación de umbrales óptimos, una buena red de transporte público o una planificación urbana a partir de distritos turísticos son fundamentales. Finalmente, la accesibilidad externa, o la comunicación con el resto del mundo en el sentido más amplio, requiere la presencia en las ciudades de los medios de telecomunicaciones y transporte más avanzados, ágiles y de alta calidad. Por su parte, la demanda de turismo urbano también presenta unas características muy concretas, entre las que cabe destacar su nivel de exigencia; la existencia de muchas y diversas motivaciones; estancias cortas; el grado de repetición de las visitas está muy condicionado a la motivación del viaje; el gasto medio por día es más elevado que en otras modalidades de turismo; hay una elevada proporción de visitantes internacionales.

5.6 Oferta turística

La oferta turística se define como:

“Conjunto de bienes intangibles (clima, cultura, paisaje) y tangibles (atractivos naturales o creados) y servicios turísticos (hoteles, restaurantes, recreación, etc.) ofrecidos efectivamente al turista” (JIMENEZ.1986)

“Compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados en la experiencia turística” (OMT, 1991)

“Compuesta en general por atractivos, actividades, organizaciones y empresas turísticas, con la salvedad de que los dos primeros elementos determinan de manera importante las decisiones de consumo, en tanto que las dos últimas producen bienes y servicios efectivamente consumidos por los turistas” (MEYER, 2004)

En el marco de la citada definición nuestro trabajo conjuga dentro de la oferta turística a la gastronomía y la recreación, ya que un bar temático además de ofrecer servicios gastronómicos, ofrecería un lugar de encuentro y esparcimiento, un lugar de socialización.

5.7 Identidad

Del latín *identitas*, la identidad es:

“el conjunto de los rasgos propios de un individuo o de una comunidad”

Estos rasgos caracterizan al sujeto o a la colectividad frente a los demás.

La identidad también es la conciencia que una persona tiene respecto de sí misma y que la convierte en alguien distinto a los demás. Aunque muchos de los rasgos que forman la identidad son hereditarios o innatos, el entorno ejerce una gran influencia en la conformación de la especificidad de cada sujeto. La identidad de las personas permite identificarlas, individualizarlas para saber quiénes son. Entre los factores que la definen, El deporte es un elemento importante en la construcción de una identidad que nos reúne a todos.

En el caso de estudio, hablamos de identidad local. En líneas generales, la Identidad Local se refiere a la forma particular de ser y expresarse de un pueblo o sociedad, como resultado de los ancestrales componentes de su pasado, de la sociedad y del medio que lo rodea, de todo lo cual se considera heredera e integrada, en tiempo y espacio.

La ciudad de Bahía Blanca se conforma como un centro de distribución, de escala y de estadía. Es centro de distribución hacia localidades cercanas como son Sierra de la Ventana o Monte Hermoso, convirtiéndose en un atractivo lugar de paso en el cual se destaca como dijimos anteriormente el turismo urbano, que incluye el turismo cultural, gastronómico, deportivo, de compras, entre otros. La identidad de la ciudad está en íntima relación con esta concepción. El tema que nos es relevante para este caso es precisamente el deportivo. Y es que, como hemos citado en la introducción, el deporte en la ciudad ha cobrado tal importancia que forma parte de su identidad. A nivel nacional la ciudad es conocida como “La capital del Básquet” y esto se debe a algunas razones:

- El primer partido de básquet llevado a cabo en la Argentina se realizó en 1910 en la ciudad de Bahía Blanca entre integrantes de la tripulación de varios barcos estadounidenses que visitaban la ciudad. El lugar elegido para el encuentro es el predio de la Iglesia Metodista ubicada en Belgrano, entre Dorrego y Lamadrid. En 1912 este deporte aún no se conocía en Buenos Aires.
- 1917: Luego de dos reuniones preliminares se constituye la Liga Bahiense de Basquetbol, siendo electo presidente el Ing. Robert Langton Clegg. Es el primer organismo rector que se tenga constancia en el básquetbol argentino
- Esta ciudad se ha caracterizado por su poderío basquetbolístico a través de sus consagraciones en los torneos argentinos y zonales de mayores. También las categorías menores han dominado prácticamente los torneos Provinciales en los últimos 20/30 años.
- es la ciudad que más basquetbolistas de alta competencia ha dado del país, destacándose muchos de ellos a nivel nacional, como así también en equipos de la Federación Europea de Baloncesto (FIBA Europa), y en equipos de la NBA.

Pero que Bahía Blanca haya adquirido una identidad deportiva no se relaciona solo con el Básquet. También ha nacido en la ciudad un ídolo futbolista de renombre en la actualidad como es Rodrigo Palacios¹.

Gracias a ésta identidad conformada es que la ciudad fue elegida en 2011 para ser sede también del mundial juvenil de Volley.

Conforme a esto es que surgió la idea de que el presente proyecto se incline hacia la temática del deporte, fortaleciendo esa imagen de ciudad y favoreciendo el acercamiento de visitantes y residentes a la historia y cultura local.

¹ Futbolista profesional. Jugador del Inter de Milan en la Liga A de Italia. Integrante seleccionado nacional mundial 2014 Brasil.

5.8 Socialización

Hay que entender a la socialización como un proceso de influjo entre una persona y sus semejantes, un proceso que resulta de aceptar las pautas de comportamiento social y de adaptarse a ellas.

RUIZ (1994), enfatiza en el carácter procesual de la socialización y de la intervención de diferentes agentes y al respecto plantea:

"La socialización es un complejo proceso de aprendizaje que no se refiere estrictamente a adquirir la capacidad de relacionarse con los demás de manera efectiva, sino que concierne al medio social donde las formas de acción y la motricidad están implicadas, utilizadas y condicionadas".

Según USÁTEGUI BASOZABAL (2003), en su análisis *"La educación en Durkheim: ¿socialización versus conflicto?"*, los hechos sociales son exteriores al individuo. El hecho social en definitiva, es el modo de actuar, pensar y sentir, exteriores al individuo, y que poseen un poder de coerción en virtud del cual se lo imponen. Por tanto, la educación cumple la función de integrar a los miembros de una sociedad por medio de pautas de comportamiento comunes, a las que no podría haber accedido de forma espontánea.

Se puede describir la socialización desde dos puntos de vista: objetivamente; a partir del influjo que la sociedad ejerce en el individuo; en cuanto proceso que moldea al sujeto y lo adapta a las condiciones de una sociedad determinada, y subjetivamente; a partir de la respuesta o reacción del individuo a la sociedad.

TORRES (2005) considera que el principal objetivo de la socialización es inculcar las costumbres y creencias morales y desarrollar características de personalidad en el individuo, principalmente las consideradas deseables por una cultura en particular. Y aclara que:

"La socialización opera a través de dos procesos interdependientes: refuerzo y modelado. Como ya sabemos por las teorías del aprendizaje, las conductas que son reforzadas se incrementan, mientras que aquellas que son desaprobadas, se castigan, tienden a desaparecer. Además, el modelado proporciona a los deportistas ejemplos concretos en favor de la socialización, mostrando conductas, actitudes y valores deseables en patrones de comportamiento. Por su grado de implicación y la influencia que generan, las actividades físicas en grupos y los deportes son consideradas excelentes agentes de socialización".

En definitiva el proceso de socialización es la manera con que los miembros de una colectividad aprenden los modelos culturales de su sociedad, los asimilan y los convierten en sus propias reglas personales de vida.

Existen dos tipos de socialización según BERGER y LUCKMAN (1968):

- Socialización Primaria: Es la primera por la que el individuo atraviesa en la niñez por medio de ella se convierte en miembro de la sociedad. Se da en los primeros años de vida y se remite al núcleo familiar. Se caracteriza por una fuerte carga

afectiva. Depende de la capacidad de aprendizaje del niño, que varía a lo largo de su desarrollo psico-evolutivo. El individuo llega a ser lo que los otros significante lo consideran (son los adultos los que disponen las reglas del juego, porque el niño no interviene en la elección de sus otros significantes, se identifica con ellos casi automáticamente) sin provocar problemas de identificación. La socialización primaria finaliza cuando el concepto del otro generalizado se ha establecido en la conciencia del individuo. A esta altura ya el miembro es miembro efectivo de la sociedad y está en posición subjetiva de un yo y un mundo.

- **Socialización Secundaria:** Es cualquier proceso posterior que induce al individuo ya socializado a nuevos sectores del mundo objetivo de su sociedad. Es la internalización de submundos (realidades parciales que contrastan con el mundo de base adquirido en la sociología primaria) institucionales o basados sobre instituciones. El individuo descubre que el mundo de sus padres no es el único. La carga afectiva es reemplazada por técnicas pedagógicas que facilitan el aprendizaje. Se caracteriza por la división social del trabajo y por la distribución social del conocimiento. Las relaciones se establecen por jerarquía.

Aquí se refiere, a la influencia que ejerce la misma identidad de la ciudad sobre la sociedad, y cómo al mismo tiempo la sociedad ejerce influencia en la identidad de la ciudad, modificándola o fortaleciéndola. Es así nuestra ciudad una de las ciudades con mayores clubes deportivos, y todos ellos recorridos por gran cantidad de aficionados al deporte.

5.9 Bar

A través del término Bar, se designa a aquel establecimiento comercial en el cual los clientes consumen bebidas alcohólicas y no alcohólicas, aperitivos, infusiones, algún alimento como ser tapas, bocadillos, sándwiches, entre otros.

En casi todas las partes del mundo, el Bar, resulta ser además un popular fenómeno social que ha marcado no solamente la cultura sino también las costumbres de varias generaciones. Porque el Bar desde sus inicios hasta nuestros días, aún con todos los cambios que han acontecido, sigue siendo uno de los tradicionales puntos de socialización de individuos y grupos.

5.10 Bar Temático

El concepto de Bar temático es más bien moderno. Al ser la oferta de lugares gastronómicos cada vez mayor, y la demanda cada vez más exigente en cuanto a diferenciación, han surgido los llamados bares temáticos. Son bares (ver definición de Bar 5.9) que demuestran tanto en su estructura, decoración, apariencia o ambientación, una temática en particular como es en nuestro caso el deporte.

Son ejemplos de Bar temático:

- “40x5” en Villa Devoto, al oeste de Buenos Aires, Argentina. Se trata de un bar Tributo a los Rolling Stones ubicado en las esquinas de Cuenca y Navarro fundado en el 2002 cuando el grupo de música inglés cumplió 40 años de trayectoria.
- “Sports Bar” es una cadena de bares temáticos que ofrece sus franquicias en todo el mundo. Es una idea de negocio que nació en EEUU y que se ha ido implantando en Portugal, México y los países más desarrollados hasta llegar a nuestro país. Existen locales en Alta Gracia (Córdoba) y en el barrio de Palermo (Buenos Aires), entre otros.
- “Rock and Fellers” es un bar temático del Rock ubicado en Rosario, Santa fé, Argentina.
- “Fredagbar” es un bar que se encuentra en Dinamarca y su propuesta es reunir a todos los fanáticos de Super Mario Bros. Así, todos los fines de semana, decenas de jóvenes –y no tanto– llevan bloques amarillos de telgopor y hongos gigantes de plástico para imitar las pantallas de este clásico videogame de los 80.
- “Fortezza Medicina” por su parte, funciona en el interior de una cárcel italiana de máxima seguridad y es atendido por los presos. Allí, se sirve comida vegetariana y, por precaución, toda la vajilla y cubiertos son de plástico. A la entrada, los comensales deben dejar sus celulares y carteras para luego atravesar varios sensores de metal.
- A nivel local, en la ciudad de Bahía Blanca existió un Bar temático del automovilismo en el Bahía Blanca Plaza Shopping que se llamó “Carburando” y actualmente existe un Bar temático Irlandés en la calle 19 de mayo de nuestra ciudad llamado “Sheridans”.

5.11 Plan de Negocios

“El plan de negocios es como el mapa del viajero para llegar con éxito a la meta de todo negocio”. En pocas palabras es el anteproyecto de una empresa; proyecto que ayuda a transformar una idea en oportunidad. Desarrolla una idea que busca una solución a un problema de mercado, tecnológico o financiero.

Es una poderosa herramienta que sirve para modelar el negocio, para pensar a través de estrategias, prever el futuro, modificarlo, definir acciones, comunicar el plan del equipo y atraer fondos al proyecto, es el “mapa” y no la “meta”. Muestra la situación actual de la empresa y las posibilidades futuras.

El plan de negocios es una propuesta ordenada de acciones fruto del análisis cuantitativo y cualitativo de los costos y beneficios de la implementación de una idea de negocio con el fin de tomar una decisión de inversión. Se trata de un instrumento de planificación, evaluación y análisis, que permita realizar una descripción detallada de todas las variables que intervienen en el negocio, para minimizar el riesgo que conlleva la actividad.

DE LA VEGA GARCÍA PASTOR (1991) define un plan de negocios como:

“un documento que identifica, describe, y analiza una oportunidad de negocio, examina su viabilidad técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.”

A la vez sirve, como establece DE LA VEGA GARCÍA PASTOR (1991), como una “tarjeta de presentación” de los emprendedores ante inversores potenciales, interesados en invertir en el negocio, como pueden ser empresas, instituciones, bancos, entre otras organizaciones.

En relación a los objetivos que persigue un plan de negocios podemos establecer como objetivo principal el de demostrar que un proyecto empresarial es viable. Para determinar la viabilidad debe determinarse los principales conceptos de ingresos y costos esperados. No obstante, el plan no se limita a la parte financiera, sino que señala otros aspectos tales como recursos humanos, técnicos y físicos necesarios para el proyecto, análisis de la competencia, estudio de mercado, entre otros.

Un plan de negocios realista y completo persigue los siguientes objetivos:

- Diseñar el plan del negocio. Mostrar los pasos detallados para llegar a la “obra” terminada.
- Motivar a todos los miembros del equipo. Encolumnandolos detrás de un objetivo común. Es, entonces, una concreta declaración de propósitos, y una guía para transitar paso por paso el camino hacia ese objetivo.
- Comunicar la capacidad del emprendedor y de su equipo, su iniciativa, su foco en el negocio, su competencia para hacer crecer el proyecto, para enfrentar problemas en el camino y conseguir los resultados buscados.
- Atraer recursos al proyecto. Presentar el negocio para obtener financiación, hacer alianzas estratégicas, y desarrollar relaciones futuras.

Un excelente plan de negocios no es garantía de su éxito, pero su inexistencia puede contribuir a su fracaso.

El plan de negocios permite:

- Atraer inversionistas
- Garantizar a los bancos cuando se requiere financiamiento
- Estudiar la posibilidad de realizar asociaciones o alianzas
- Confrontar las expectativas de los socios corporativos
- Evaluar las oportunidades de exportar un producto
- Analizar la compra, venta o fusión de una empresa
- Facilitar el desempeño de la empresa. Sirve como guía para el seguimiento y autoevaluación de la actividad de una empresa en su conjunto
- Contribuye a dar confianza a consumidores y proveedores potenciales en el extranjero

A partir de estos objetivos se puede determinar la doble función que cumple el plan:

- Hacia adentro: Funciona como una herramienta de control del negocio y sirve de guía para la toma de decisiones al definir las estrategias a seguir.
- Hacia afuera: Ayuda a tener una verdadera comprensión del negocio y sirve para la lograr la confianza de futuros inversores o socios en el proyecto al medir su viabilidad, rentabilidad y retorno de la inversión a realizar.

Para elaborar un plan de negocios si bien hay libertad de acción y no existen reglas predeterminadas para su elaboración, se debe definir una serie de cuestiones sobre el proyecto que se pretende poner en marcha:

- El quién del plan de negocios. Quien o quienes son los promotores; cual es el nombre de la compañía, producto o servicio.
- El qué del plan de negocios. Qué objetivo tiene su elaboración. En qué mercados se piensa penetrar, que porcentaje se piensa obtener, que márgenes son posibles, etc.
- El por qué del plan de negocio. En una sociedad capitalista y en una economía libre mercado como la nuestra, la realización de un plan de negocios sobre un proyecto es el primer paso para poder llevar a delante el proyecto.
- El dónde del plan. Es decir dónde vamos a comercializar nuestros productos/servicios. Definir el ámbito, la amplitud de mercado que va a tener el proyecto.
- El cuándo del comienzo de la actividad. Es necesario tener en cuenta las circunstancias temporales tales como la estacionalidad, el tiempo que demora una determinada licencia, o permisos, entre otros.
- El cuánto de la actividad. Hace referencia a las inversiones requeridas.

5.12 Características básicas de un plan de negocios

El plan de negocios se caracteriza por ser una herramienta de comunicación por encima de cualquier cosa, no se hace solo para el jefe, sino que debe ser entendido por cualquier persona.

El emisor siempre es el emprendedor, el receptor puede ser un grupo de inversionistas, socios, clientes, aliados estratégicos, etc.

En la presentación del plan de negocios se debe ser absolutamente claro y concreto, se debe escribir para los demás, dejar a un lado tanto lenguaje técnico, como ser muy concreto al formular.

Culturalmente se está acostumbrado a llenar de texto este documento, se puede encontrar planes de negocio de 300 páginas, y son planes que nadie va a leer. Un plan de negocios debe ser algo claro y concreto, porque un inversionista no va a dedicar más de 20 minutos en leer un resumen ejecutivo y si le parece atractivo, posiblemente dedica 30 minutos más a leer el plan en sí.

- Hay que mantener la coherencia del discurso, debe haber un hilo conductor porque dentro del plan de negocios hay diferentes áreas de contenido y el grave error es que las personas escriben como si fuera una novela.
- El texto del plan de negocios debe convencer con argumentos claros, basarse en teorías, resultados de estudios realizados que sean soporte real. Siempre los argumentos deben estar asociados a fuentes.
- El documento debe ser de fácil manejo, incluir tablas, gráficas, imágenes, textos destacados, en negrilla.
- La información del plan de negocios debe estar siempre actualizada su presentación, debe arrojar datos dinámicos, tener al menos los insumos expresados en tasas de cambio, valores expresados en mercado cambiario.
- En la presentación del plan de negocios se debe estar constantemente resaltando los puntos claves que determinan el éxito de la propuesta, si ya se ha tenido intensiones de compra del plan se debe expresar dentro del texto.
- El plan de negocios tiene que hablar por sí solo.

5.13 Ventajas del plan de negocios

- Sirve para “contárselo a uno mismo”, para clarificar ante sí mismo lo que se quiere hacer y cómo. Es bueno para conocer y enfocar los objetivos y metas del negocio.
- Suele ser la forma más eficiente de poner en marcha una empresa u organización.
- Indica las áreas más importantes a controlar en el negocio.
- Suele ser muy flexible y adaptable a las circunstancias y en cualquier momento de la vida del negocio o empresa.
- Permite detectar necesidades y prever ciertos problemas.
- Ayuda a hacer un uso racional de los recursos.
- Indica cómo participar más activamente en el mercado en que se participará.
- Sirve de orientación para no perder de vista lo que se esperaba del negocio después de puesto en marcha.
- Permite imaginar ideas, resultados, soluciones, lo que sea necesario, para transformarlas a la realidad del negocio.
- Permite reconocer si las ideas se ajustan a la realidad y considerar aspectos importantes del negocio.
- Sirve como cronograma de actividades para coordinar las tareas de acuerdo a los tiempos establecidos.
- Sirve para coordinar varios factores del negocio importantes.
- Es bueno para buscar financiación, de hecho en muchas ocasiones sin él no se consigue la financiación deseada.
- Se conocen aspectos importantes del negocio que no se deben dejar de lado, ayuda a tomar decisiones y da posibilidad de hacer cambios según la marcha.
- Se pueden detectar desviaciones con respecto al plan inicial para ajustarlo a lo que se esperaba.
- Es bueno para tener en cuenta a la hora de realizar estrategias de marketing.
- Es bueno para tener en cuenta en nuevos negocios o proyectos del negocio.
- Sirve además para valorar estrategias alternativas.
- Puede valorar el desempeño del negocio ya en marcha.
- Sirve para valorar la empresa en caso de venta o fusión.

5.14 Elementos de un Plan de Negocios

Según MARSTIO, T. en su libro “Manual para Escribir un Plan de Negocios”, el mismo debería incluir los siguientes elementos:

- Resumen ejecutivo
- Descripción del negocio
- Análisis del mercado
- Plan de marketing
- Plan administrativo
- Plan operativo
- Plan económico - financiero

El resumen ejecutivo es un texto breve donde se presenta en forma concisa y clara el panorama general del plan. Se abordan temas como la naturaleza del negocio, características de los productos y servicios, entre otras. Se redacta al finalizar la elaboración del plan de negocios.

La descripción del negocio se realiza a través de una elaboración de una carpeta informática; muestra la imagen de la empresa ante los clientes, proveedores e interesados en invertir. La carpeta informativa debe contener: descripción de la empresa, la composición del capital, breve historia de la empresa, sector productivo de la empresa, visión y misión, análisis de los factores externos e internos de la empresa (FODA), describir el conocimiento del negocio, describir proveedores e insumos.

El análisis de mercados es una parte importante del plan de negocios porque en él radica: la identificación de oportunidades, la identificación del tamaño y composición del mercado, las perspectivas de crecimiento del mercado, detectar nichos no explorados, las características del mercado objetivo, la competencia, el diseño y adaptación del producto, los pronósticos de demanda, etc. El análisis de mercado será sustento al plan de marketing y su preocupación estará centrada en conocer que quiere el mercado, como lo quiere y si la empresa está en capacidad de cubrir dichos mercados. El análisis de mercado requiere primero la necesidad que usted espera satisfacer. Luego, realice una descripción general de la cobertura de mercado: tamaño estimado, segmentos, clientes, necesidades, percepciones, comportamiento de compra, las formas en que opera el mercado y los principales medios de competencia (precio, calidad, servicio, reputación). Seguidamente defina su grupo potencial de clientes: explique cómo está segmentado el mercado general e identifique los segmentos que son de su interés para su negocio.

- El mercado: Una vez determinada la necesidad del cliente, se trata ahora de descubrir cuál es el mercado adecuado para vender tal producto o servicio. Es decir, estudiar quienes y donde están mis potenciales clientes.
- Tamaño del mercado: el primer aspecto a considerar es el tamaño del mercado. En el caso de que su producto no sea nuevo, podemos evaluar el tamaño del mercado a partir de las cantidades monetarias y de unidades de productos que se venden anualmente. Ello brinda una idea del tamaño del mercado real. Si el producto es nuevo, siempre se tiene puntos de referencia de ventas de productos sustitutos o de productos parecidos o idénticos en otros países.
- Las tendencias generales del mercado
- Distribución geográfica del mercado

- Características específicas del mercado: se identifican características específicas del mercado que podrían afectar seriamente la actividad futura de la empresa tales como estacionalidad, reglamentación legal, ritmo del cambio tecnológico, existencia de canales de distribución casi obligatorios, etc.
- Perfil del cliente: es importante desarrollar un retrato mental y claro del cliente ideal. Describir sus posibles clientes usando datos demográficos, psicológicos y económicos.
- Segmento de mercado: se refiere a que cierta parte de la totalidad del mercado está formada por los principales clientes de su producto. Dentro de la heterogeneidad de la demanda existe una porción de la misma donde los clientes comparten ciertos rasgos en común, como la edad y aspectos culturales que los convierten en los clientes idóneos para adquirir sus productos.
- Estratificación del mercado: se relaciona de manera directa con el tipo de producto demandado según sea el poder adquisitivo de los clientes y la imagen que se crea socialmente en cuanto al consumo del mismo.
- Diferenciación del producto: se entiende como los cambios realizados en la presentación física e imagen del producto a través de la publicidad, de modo que se muestre al producto distinto de sus competidores y orientado a cierto tipo de demandantes.
- Motivos de atracción del producto o servicio: precio, performance, duración, versatilidad, rapidez, precisión, facilidad de uso, tamaño, peso, estilo, representación, envoltorio, novedad. Es fundamental detectar cual es o cuales son el motivo principal de atracción. Es preciso poner énfasis en aquel aspecto que es único.
- Identificar los canales de distribución existentes
- Análisis de la competencia: los beneficios de preparar un análisis de la competencia se resumen en que descubrirá cuál es su ventaja competitiva, y entonces usted será capaz de comunicarla efectivamente para ganar clientes potenciales. Si observa las acciones de sus competidores, podrá aprender más acerca de su mercado. Si encuentra que su mercado está saturado de competidores competentes, usted puede evitar el costoso error de empezar un negocio sin suficiente demanda.

El plan de marketing es la instrumentación de la estrategia de marketing. El plan debe especificar la estrategia general y la filosofía de marketing que seguirá la compañía, considerando la cadena de valor de la industria, los canales de distribución, la política de penetración, ciclos de la industria y del producto o servicio. Asimismo, se determinarán cuatro aspectos fundamentales: política de producto, de precios, de distribución y de comunicación.

- Cómo realizar la previsión de ventas: para aquellas empresas que ofrecen productos intermedios se debe identificar los compradores potenciales del producto en el área geográfica que se trate, fijar el consumo aproximado de cada uno de estos compradores en función al nivel de ventas de cada uno y en función del subsector al que pertenezcan y por último, multiplicando el número de compradores potenciales por su capacidad y consumo obtendremos el tamaño del mercado. En empresas productoras de bienes de consumo primero hay que basarse en lo que dice la gente (es decir, preguntarle si compraría o no el producto en determinadas condiciones – precio y calidad) y lo que hace la gente (poner a prueba por ejemplo un producto en el mercado local y observar cual es la reacción de la gente).
- Política de producto: el diseño del producto se basa en los resultados del estudio de mercado referente a los deseos y preferencias del consumidor. Está centrado en lo

que los clientes quieren y como desean obtenerlo. Incluye el nombre o la marca, las garantías, servicios postventa, la evolución y desarrollo del producto y el ciclo de vida del producto.

- Política de precios: el cálculo acertado del precio es un elemento crucial del plan de marketing. El precio es una “medida” de lo que el cliente debe dar a cambio, un “indicador” del valor que tiene para el cliente tal producto, es “parte de la imagen” del negocio, es “una prueba de mercado” en el cual se rechaza o acepta el producto debido al carácter determinante de esta variable en la toma de decisiones de los compradores. Los objetivos del precio se resumen en obtener utilidades (se busca un precio que cubra los costos y permita un margen de utilidad determinado, maximizar utilidades), obtener ventas (lograr una participación de mercado y mantener dicha participación), enfrentar la competencia (implementando estrategias tales como ofertas en centros comerciales, acuerdos con distribuidores, promoción a través de los medios de comunicación, etc.).
- Política de distribución: se deben evaluar los canales de distribución que usará la empresa. Un canal de distribución óptimo es el que ofrece al mismo tiempo que el producto esté disponible donde y cuando el cliente desea comprar. Una vez estimada la previsión de ventas, los aspectos que deben determinarse son: el número de puntos de venta que pretende abastecerse, su localización geográfica y el tipo de canal de distribución (exterior o interior a la empresa).

El plan administrativo es importante para el plan de negocios, pues el factor humano es crítico en cualquier negocio; el personal y la gestión de la compañía determinan, después de todo, el éxito de la compañía, independientemente de que tan buena sea la idea. Esta sección identifica los miembros claves del equipo, brindando una explicación completa de por qué son indispensables, de cuáles son sus capacidades relevantes. Es interesante incluir asesores externos a la organización, quienes podrán ser de ayuda en casos específicos y, además, aportan mayor credibilidad y sustento al proyecto.

- Objetivos del plan administrativo: la sección de administración y organización tendrá como objetivos describir a los empleados clave y su trayectoria, detallar los compromisos de la directiva, demostrar que todas las habilidades necesarias están presentes, elaborar el organigrama.
- 5 pilares en los que se apoya la administración: organizar (ordenamiento de los recursos. El administrador enfrenta el enorme reto de decidir cómo disponer de los mismos), coordinar (implica el correcto acoplamiento entre los diversos recursos disponibles, el establecimiento de una vinculación coherente de unos recursos respecto a otros), controlar (la organización y la coordinación difícilmente pueden ocurrir sin la existencia de un control. Es una actividad dinámica que requiere las tareas de supervisar, registrar y comprobar con la finalidad de reforzar las actividades realizadas), planear (establecer una serie de objetivos y metas a alcanzar), dirigir (una vez definido el plan, corresponde ahora realizar el esfuerzo de dirección, que consiste en cómo, cuándo y dónde realizar las actividades que llevan al éxito en los negocios).
- Áreas administrativas: contabilidad y finanzas, administración de personal, comercialización, producción-servicios, dirección general, información-comunicación.
- Organigrama: muestra la existencia y organización de las diferentes áreas de una empresa. Es un esquema que representa la distribución de las áreas y como se encuentran conectadas entre sí. Facilita la identificación de los puestos de personal. En el organigrama de una pequeña empresa se observa que por el reducido número

de personal, las actividades desarrolladas se concentran en dos grandes áreas. En una mediana empresa es posible encontrar áreas mejor definidas como es la de producción y la de comercialización. Los puestos del personal se encuentran mejor definidos e incluso desarrollan actividades de manera especializada.

- Políticas de administración: la política sobre administración de personal debe incluir la explicación del proceso de selección, capacitación y reclutamiento del personal. La política sobre remuneraciones debe incluir como es realizado y como se implementan los estímulos de puntualidad, productividad y creatividad. La política de aseguramiento de calidad involucra la calidad en el trabajo, administración y técnico hasta la calidad en insumos, los procesos de producción, productos finales y comercialización de los mismos. En la política sobre la producción es importante incluir en el plan de negocios las características que se solicitan a los proveedores de los insumos, los procesos de producción, las normas de seguridad del personal; en este punto se recomienda comparar con estándares internacionales de calidad.

El plan operativo apunta al “como” y es muy importante su análisis con profundidad, ya que una incorrecta evaluación de la operación puede hacer fracasar un excelente producto. Se deben considerar entre otros los ciclos del producto, la localización geográfica de las instalaciones, los edificios, las plantas y las mejoras necesarias, la capacidad productiva, el equipamiento, los planes de instalación, mantenimiento y reposición.

- Localización del negocio: se debe tener en cuenta la proximidad a la clientela, la proximidad a las fuentes de aprovisionamiento de materias primas y otros insumos, el estado de la infraestructura de la zona o región, la disponibilidad de mano de obra adecuada, estudiar el marco legal para establecer negocios en la zona escogida, la calidad de vida, etc.
- El plan operativo: en él se desagrega por etapas y operaciones el ciclo entero de la manufactura o de la prestación del servicio. Implica la selección del proceso productivo más adecuado para la elaboración de nuestro producto.
- Selección de la tecnología adecuada: el plan productivo también requiere de una explicación acerca de la selección de la tecnología a emplear.
- Estrategias ante cambios de la demanda: el plan de operaciones efectivo es aquel que responde mejor frente a la variabilidad de la demanda en el tiempo. Las variables claves que busca controlar este plan son el ritmo de producción, el nivel de existencias, el volumen de la fuerza de trabajo, las horas extras, los “mix” de productos, variar el número de trabajadores, aumentar el volumen de las existencias almacenadas, recurrir a las horas extras, añadir turnos de trabajo extraordinario, subcontratar trabajo a otras empresas.
- Gestión de inventarios: el inventario tiene las funciones básicas de proveer los materiales o materias primas para la producción, resguardar productos en proceso, resguardar y proveer productos finales a los clientes. El propósito también es anticiparse (implica el correcto manejo de los tiempos de entrega por parte de los proveedores a solicitud de la empresa), reducir los costos de producción (cuando se fabrica más de un producto, es recomendable reducir por lotes para consumir la materia prima existente y emplear la maquinaria y equipo en otro producto), anticiparse a cambios en la demanda u oferta (implica actividades como la compra de materia prima en mayor cantidad si se prevé un aumento de precios de la misma).

El plan financiero implica tener una visión de lo que representa el plan de negocios en términos monetarios. Con esta información el empresario podrá saber cuántos recursos

necesita para llevar a cabo el negocio, cuanto le costaran y cuánto tiempo le llevara equilibrar ingresos y gastos. El plan financiero es importante para el inversionista pues para él es crucial entender las finanzas y su riesgo inherente.

- Proyección de ventas y costos: es recomendable utilizar para el primer año operativo una proyección mensual y para los años siguientes una proyección anual. El pronóstico de ventas debe prepararse en unidades y en valor. La estimación de ingresos debe efectuarse cuidadosamente, ya que una proyección errónea originara una distorsión en todas las otras proyecciones que podamos realizar.
- Evaluación financiera básica: comprende estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general proyectado, flujo de caja proyectado e indicadores financieros contables como VAN, TIR.
- Indicadores de rentabilidad: para medir el desempeño de una inversión se utilizan varios indicadores como el VAN (valor actual neto) y la TIR (tasa interna de retorno). El VAN es un método que permite evaluar la rentabilidad de un plan de negocios, es la suma de los valores actualizados para cada año del flujo de los ingresos menos los costos y se expresa en moneda actual. Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros, originados por una inversión. La TIR es aquella tasa de actualización que hace que el valor presente de los ingresos sea igual al valor presente de los desembolsos, es decir que hace que el VAN sea igual a cero. La TIR se emplea para elegir aquellas alternativas de inversión que no sean mutuamente excluyentes y que en conjunto proporcionen la mayor rentabilidad al usar totalmente los recursos disponibles.

6. Descripción del caso de estudio

6.1 Descripción de la empresa

Básicamente lo que diferencia a un bar tradicional de un bar temático es el tópico particular que este último posee. La ventaja que tiene, es que la temática puede ser explotada de diferentes maneras por el emprendedor debido a los conocimientos que este posee sobre el concepto en particular.

Lo que lo hace temático es su ambientación, lo cual nos remonta a características referentes a algún tema particular. Por ejemplo, en su tiempo “Carburando café” llamaba la atención del público partidario del mundo automovilístico; y uno deportivo intentará captar clientes siendo el deporte su principal arma u argumento de atracción. Naturalmente, el bar no se limitará a captar solo y exclusivamente la demanda objetivo sino que también buscará la atención del público genérico otorgándoles ciertas características del producto o servicio que sean de su preferencia.

Como todo emprendimiento, el objetivo del mismo es la rentabilidad. Puede decirse que la misión parte del concepto de “calidad total”. Con ésta se hace referencia a brindar algo “mas” de la media conocida por todos. Un servicio que no se limite a exclusivamente la calidad en los alimentos o en la atención o en la infraestructura, sino que se genere un entorno que brinde un servicio integral que agrupe todas las características antes mencionadas y el plus de una temática atractiva.

A partir de aquí se desprende la visión, que es ni más ni menos que, generar la preferencia del cliente meta y ser el pionero en bares temáticos en donde reine en el ambiente un clima de calidez y alegría constante.

6.2 Misión, visión y valores

Misión: “Ser pioneros en el mercado local de bares temáticos, proveyendo a nuestros clientes un servicio de alta calidad ambientando en un sitio donde se respire deporte”

Visión: “Ser el espacio referente que refleje y difunda el deporte bahiense, nacional y sus inolvidables figuras. Un espacio generador de encuentros y buenos momentos compartidos.”

Valores:

Calidad: Procuramos hacer las cosas bien, evitamos redundar en procesos y procedimientos, cuidamos los más pequeños detalles, queremos lograr un servicio Excelente.

Empatía: Pensar y adecuar nuestros actos buscando la satisfacción del cliente como propia. Ponernos en los zapatos de nuestros comensales y a hacer las cosas como deseamos sean hechas para nosotros.

Comunicación e integración: Uno de los grandes pilares. Se fomenta la comunicación e integración entre los clientes, debido a que son llamados a nuestro establecimiento por motivos similares: la pasión por el deporte.

Marca: Nos proponemos ambientar nuestro lugar en lo estético tanto como en el servicio brindado para lograr un recuerdo generador de marca en nuestro cliente. El concepto a lograr es que sea inolvidable el paso por nuestro bar.

6.3 Análisis del mercado

Para comenzar a describirlo, vale destacar cuál es su nivel de actividad en el país. La oferta de bares temáticos es hace tiempo una constante en la ciudad de Buenos Aires, ciudad donde se concentran la mayor cantidad de bares temáticos existentes.

Allí se pueden encontrar bares orientados a tópicos triviales como por ejemplo a la música (el tan conocido mundialmente Hard Rock Café) o algunos que recogen la cultura de algún lugar específico, tal como bares irlandeses o el nuevo e innovador colombiano (Antojito Colombiano), hasta los temas más exóticos como alguno destinado a la astronomía (Astrobar). Buenos Aires ya es un epicentro en donde los bares temáticos se fundan con toda la fuerza. A continuación, se pasará a desarrollar los bares del terreno del deporte, donde cada hinchita encuentra su lugar.

“Locos por el fútbol”: Éste bar responde a la demanda del más popular de los deportes argentinos. Ubicado en Recoleta, Locos por el fútbol ofrece pantallas gigantes e innumerables televisores que no dejan de transmitir nunca eventos del medio. Jugadores, periodistas y otras personalidades del mundo del futbolístico lo frecuentan

“Word Sport Café”: Otro bar del barrio de Recoleta donde también se pueden disfrutar de eventos deportivos, incluido el fútbol. Bandas en vivo le imprimen una onda especial.

“Los Pumas Café Libertador”: En este caso la temática está dedicada a otro deporte pero también muy popular en Argentina. El rugby. Jugadores y aficionados habitan rutinariamente la Zona Norte donde el “tercer tiempo” para continuar todos los fines de semana. Aquí camisetas autografiadas, gorros de hinchadas extranjeras, guindas y fotos de deportistas que dejaron huella en la historia de este deporte.

Carburando Café: Es otra de las opciones para los fanáticos del automovilismo. Cascos, ropa de corredores y coches de carrera ambientan este espacio donde el protagonista es el mundo de las carreras.

Arco: En la zona sur de Buenos Aires, hay un bar que reúne elementos de varios deportes. Arco tiene una propuesta original que combina palos de hockey, arco y flecha, fotos de Fórmula Uno, esquís y trofeos, con exóticos tragos preparados por las meseras. Vale destacar que aquí hay mesas de pool y metegol para divertirse.

6.3.1 Precedentes En Bahía Blanca

Circunscribiéndonos al ámbito local, encontramos que este mercado no ha sido mayormente explotado y los pocos que han intentado no han prosperado.

Un bar que ha incursionado en el ámbito de las temáticas fue “Daytona”, que se ubicó en la esquina de 12 de Octubre y 11 de Abril (hoy día Grego), el cual ha sido decorado en torno al mundo del motociclismo e incluyendo en su ambientación bandas en vivo de rock, blues y jazz.

Por otra parte, el único emprendimiento que se desarrolló a partir de una franquicia fue Carburando Café, el cual se ubicaba en el Bahía Blanca Plaza Shopping.

De los restantes bares y restaurantes de la ciudad, sólo algunos evocan alguna propuesta de algún tópico particular, como lo es por ejemplo Fighetto ambientado a la italiana, pero no son precisamente, bares temáticos.

6.3.2 El Mercado en Cifras a nivel nacional:

En lo que respecta al sector gastronómico, es importante aclarar como este ha crecido en los últimos años, teniendo en cuenta que sobre principio de década (año 2002), la industria tiene una fuerte caída perdiendo casi 10 mil millones de pesos. Sin embargo, a partir de ese año comienza a desarrollarse con mayor fluidez, a un 23% anual.

En agosto de 2010, se registraron 37.845 locales dedicados a la gastronomía, de los cuales 37.553 pertenecen a restaurantes y 292 a fast foods.

Desde el punto de vista porcentual, se conoce que entre los años 2002 y 2007 el sector obtiene un crecimiento denotado de un 23,7% en promedio de cada periodo transcurrido. Así mismo, otro factor como la rentabilidad neta en general fue entre 10% y 20%, respectivamente, donde se destacan los fast foods de estaciones de servicios con un 37%, seguido del 15% abarcado por Restaurantes y los clásicos fast foods con un 10% de utilidad neta (en 2005 sobrepasa los 800 millones de pesos, record desde fines de los años 90).

En cuanto a tendencias para los próximos años, el sector de comidas rápidas espera un crecimiento, a partir del apertura de más sucursales en centros comercial principalmente, combinada con la imagen de marca (este nicho en particular se destaca por tener una competencia más acotada que los restaurantes y se divide en 3 empresa: Mc donals, Burguer King y Repsol YPF), mientras que los restaurantes continuaran con la tendencia “gourmet”, con locales especializados y diversas comidas.

Mención especial para la nueva tendencia de consumo a través del famoso Pez Urbano. El crecimiento de consumo a través de cupones ha crecido en el último año, y con este también los sitios que los ofrecen. La diferenciación se genera a partir de lo sofisticado de la oferta y la calidad de servicios y descuentos.

Llevándolo al plano gastronómico, la utilización de cupones en este rubro comprende aproximadamente al 22% a comparación del resto de los sectores, quedando en tercer

lugar. Por último, se destaca a la mujer menor de 35 años, de clase media y media alta (cliente potencial) como uno de los consumidores más interesados, abarcando el 60 % de las compras a través de esta metodología².

6.4 Análisis del entorno

Se deberán tener en cuenta los hechos que ocurren en el entorno de la empresa que no se pueden controlar. Éstos pueden influir directa o indirectamente sobre el conjunto de empresas que desarrollen su actividad en un mercado específico y es importante que las diferentes variables puedan analizarse para lograr que el negocio se adapte a cambios y exigencias.

Estas variables pueden ser: político-legales, tecnológicas, socio-culturales, económicas y ambientales. Todas ellas son de especial importancia para el emprendimiento ya que condicionan sus actividades y su entendimiento y adaptación pueden llevarlo al éxito o al fracaso.

Factores no controlables por la empresa:

- Tendencias políticas-legales:

Decreto para el “reordenamiento de los feriados nacionales” o más conocido como la ley de feriados puente que declara día inhábil el lunes o viernes libre que queda entre el fin de semana y el martes o viernes que sea feriado inamovible. Así, en esos casos, se considera un fin de semana largo de cuatro días seguidos no laborables, lo cual fomentaría el movimiento de flujos turísticos dentro del país.

- Tendencias económicas:

En los últimos años, según el Anuario estadístico de turismo realizado por el MINTUR se produjo un aumento del turismo interno y receptivo. En la actualidad, la inflación y el tipo de cambio argentino, han producido un desarrollo importante en la actividad turística nacional. El turista dejó de realizar sus vacaciones en el exterior y ahora se dirige a ciudades y regiones del país. Este aumento, junto con la tendencia actual de realizar vacaciones más cortas, han incentivado la realización de actividades turísticas en los diferentes destinos del país.

- Tendencias socioculturales:

Existe una creciente tendencia de los turistas de realizar una gran cantidad de viajes durante un mismo año, pero de corta duración. Esto se debe a la preferencia de conocer una

² Fuente: www.Gastrofranchising.com retomado por Arosio, F. (2008) Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina.

mayor cantidad de lugares en diferentes épocas del año, en vez de permanecer en un mismo destino por un único periodo prolongado. Es lo que comúnmente llamamos “viajes de fin de semana”. Además, considerando que los visitantes sean de las zonas circundantes a la ciudad de Bahía Blanca o la posibilidad de que los mismos cuenten con familiares en la misma, se convertirían en clientes potenciales del negocio.

También hay un aumento en la cantidad de información manejada por la población, lo que lleva a que el mismo sea cada vez más exigente y demande mejores y mayor cantidad de servicios. Ello influye en la organización de la empresa y en la diferenciación de los servicios brindados para poder adaptarse a los constantes cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, muchas veces influenciados por los cambios en las modas. Con respecto a este último punto, existe en la actualidad una mayor tendencia al cuidado de la salud y el deporte. Esta moda evidentemente repercutirá en una ventaja para el proyecto que se pretende poner en marcha.

- Tendencias tecnológicas:

En los últimos años, el turismo ha sido favorecido por el avance de la tecnología en lo que respecta a las comunicaciones. Esto ha permitido a los turistas tener un mayor acceso a la información, hacer reservaciones, contactarse con la empresa, enterarse de todas las novedades, promociones, etc.

6.5 Análisis del sector de referencia

El sector de referencia en el cual se enmarca el presente proyecto es el sector gastronómico o de restauración, y más precisamente en los bares temáticos.

Desde principios de los '90 se ha vivido un auténtico auge de la restauración en régimen de franquicia. Sin embargo, en los últimos años se ha alterado radicalmente la percepción del consumidor respecto a algunos de los elementos más característicos de este tipo de enseñas. Las cadenas más habituales, centradas en los servicios de fast-food, han pasado a ser para el consumidor sinónimo de comida de escasa calidad y alto contenido en grasas. Debido a ello, el público ha empezado a favorecer otros tipos de concepto de negocio en lo que a restauración se refiere.

El mercado de la restauración ha seguido evolucionando, encontrándonos en la actualidad con una altísima especialización tanto en el “entorno” como en la “comida”. Surgen de esta forma los llamados restaurantes y bares temáticos.

Aparece un nuevo concepto: “El consumidor busca “ocio” además del puro acto de alimentarse. Por este motivo, surgen restaurantes y bares temáticos, para ofrecer al consumidor una experiencia de consumo que va más allá de la comida ofrecida, se trata de satisfacer las necesidades actuales del consumidor. Comer en estos locales supone para el cliente entrar en una dinámica de “sensaciones” y de bienestar más allá de la propia comida. Así, estos locales no son percibidos por el público como impersonales y de escasa calidad, sino que ofrecen una imagen novedosa y atractiva, en la que se puede disfrutar de una buena calidad en un ambiente agradable y distendido.

Hoy en día existe una clara tendencia dentro de este sector consistente en reconvertir o en adaptar determinados restaurantes y pubs temáticos en “sports bar”. El auge que tienen en

la actualidad las retransmisiones deportivas ha motivado a algunos empresarios del sector a cambiar la idea de su negocio y han reconvertido sus locales en bares/restaurantes de temática deportiva.

Actualmente, también se está consolidando y extendiendo la “costumbre” de bajarse al bar del barrio para ver un partido de fútbol. Esta “moda” favorece el desarrollo de este tipo de negocios de temática deportiva. Hay gente que se va a un bar a ver un partido de fútbol porque no puede verlo en su casa pero la mayoría de estas personas buscan también un determinado ambiente para disfrutar del partido o una atmósfera (decoración) especial en un local o unas pantallas de TV modernas y grandes o simplemente compañía con la que ver y comentar dicho partido.

Estas tendencias y modas actuales, benefician y favorecen la aparición y desarrollo de este tipo de negocio: los bares y restaurantes temáticos deportivos³.

6.5.1 Metodología

La Metodología a partir de la cual se determinara el perfil del cliente o el llamado “mercado meta” será la recolección de datos mediante fuentes primarias y secundarias

Las *fuentes primarias* son los datos obtenidos "de primera mano", por el propio investigador. Para la obtención de datos se realizaron encuestas por e-mail. En el diseño se determinaron las siguientes variables:

1. Perfil del Consumidor

- Sexo
- Edad
- Deporte favorito
- Ídolo o admirado deportista local
- Ídolo o admirado deportista nacional

2. Característica del servicio

- Gustos y preferencias para elegir un lugar
- Motivaciones al elegir un lugar para tomar algo
- Gasto promedio

3. Referido a la competencia

- Zona donde acostumbra a concurrir y razón por la que lo hace

4. Percepción

- Colores a tener en cuenta en la ambientación del bar

³ http://marcasportscafe.com/recoletos/contents/dossier_franquicias.pdf.

Las encuestas son semi estructuradas, y se realizaron en Bahía Blanca.

También se realizaron entrevistas a competidores de la oferta que permitieron conocer los meses de auge del servicio y el personal necesario para el bar, entre otras cosas.

Las *fuentes secundarias*: artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretadas (información ya procesada).

Respecto a esto, se consultaron datos sobre la población de la ciudad de Bahía Blanca, documentos estadísticos del sector gastronómico y tendencias futuras.

6.6 Análisis cuantitativo y cualitativo de la demanda del proyecto

6.6.1 Macro segmentación:

DIMENSIONES DE ANALISIS	¿QUÉ?	¿CÓMO?	¿QUIÉNES?
PRODUCTO GENÉRICO	Servicio de restauración, esparcimiento.	<ul style="list-style-type: none"> - Restaurantes - Pubs - Bares 	Personas que buscan satisfacer la necesidad de alimentación pero con el plus de esparcimiento, comiendo fuera de su entorno habitual.
PRODUCTO MERCADO ESPECÍFICO	Resto - bar, recreación, lugar de encuentro, relax, pasión, dispersión.	<ul style="list-style-type: none"> - Bar temático del deporte. - Bar temático de la música. - Bar temático de comidas. Bar temático de bebidas. 	Personas que buscan en la restauración un lugar de encuentro y esparcimiento especial dentro de la ciudad de Bahía Blanca.

<p>PRODUCTO MERCADO MARCA</p>	<p>Resto - bar, recreación, lugar de encuentro, relax, pasión, dispersión.</p>	<p>-Único bar -Frogs -Don Tomás -Sottovento</p>	<p>Personas que buscan en la restauración un lugar de encuentro y esparcimiento especial dentro de la ciudad de Bahía Blanca.</p>
-----------------------------------	--	---	---

6.6.2 Micro segmentación – perfil del cliente

Datos Demográficos

Edad: 20 a 34

Sexo: preferentemente hombre

Nivel socioeconómico: medio y/o alto. Esto quiere decir que disponga de un capital extra para satisfacer su necesidad “no básica” de salir a tomar o comer algo a un bar.

El nivel económico que el bar estaría manejado es el de media y alta debido a que tendrá un estilo que combina lo mundano y detallista con lo informal y amistoso. Para mantener esta imagen inevitablemente se dirigirá a personas con el nivel económico mencionado y de las edades pertinentes.

Localización Geográfica: personas no necesariamente nacidas en Bahía Blanca pero si residentes en ella.

Datos Psicológicos

En este apartado, se analizan cuestiones íntimas, personales de los individuos.

Estilo de Vida, tiempo libre, valores:

Los potenciales clientes preferentemente serán deportistas o aficionados al deporte. Debido a esto tienen un espíritu competitivo, con ánimo de triunfo, de compañerismo, entre otras cualidades, que despierta en ellos la pasión por el deporte que practiquen o hayan practicado.

No necesariamente deberán ser deportistas profesionales; al contrario, la demanda potencial está compuesta por aquellos que lo hacen de manera amateur o como hobbies. Justamente en la ciudad se practican varias ligas amateur de futbol, como por ejemplo la

más famosa de ellas: la Liga universitaria: Ésta es de gran convocatoria y se vive con mucha pasión. Está compuesta por 5 categorías de 16 equipos cada una de ellas. Cada equipo posee como requisito mínimo un total de 12 jugadores, lo que representa que por lo menos en ésta liga en particular juegan 960 jóvenes que componen parte del cliente meta. La liga universitaria es sólo un ejemplo ilustrativo de la dimensión de la pasión por el deporte. También existen otras ligas como la Comercial, la Lifacal, la de profesionales y por supuesto la Liga del Sur que está compuesta por los clubes más tradicionales de la ciudad: Liniers, Olimpo, Bella Vista, Villa Mitre, etc.

Hasta el momento se ha mencionado solamente al fútbol. No menos importante es el básquet, el rugby y el hockey femenino que poseen en la ciudad numerosas competiciones y torneos que realzan el deporte y pregonan la pasión por el mismo.

Más allá de las cuestiones recientemente mencionadas es menester que el cliente posea dentro de su abanico de actividades a realizar en tiempo libre las ansias de salir a tomar o comer algo con amigos, pareja o familia.

De dicha característica se desprende que el cliente tenga como uno de sus valores principales a la sociabilidad, el ánimo de algo distinto, las ganas de salir afuera, la amistad, el compañerismo, por sobre valores como el sedentarismo.

6.6.3 Anexo y sustento

A modo de sustento numérico se pasará a plasmar estadísticas y proyecciones de población a nivel país y provincia de Buenos Aires, estando Bahía Blanca comprendida en ellas.

Provincia de Buenos Aires. Población total por país de nacimiento, según sexo y grupo de edad. Año 2010.

Los Varones que forman al cliente meta (comprendiendo a las edades de 20 a 34) son 1.830.489 en la provincia, los que representan un **24,07%** del total de hombres en la misma y a su vez un **11,71%** del total de personas en la provincia indistintamente de su edad.

Las Mujeres por su parte (siempre hablando de aquellas con los requisitos de edad que al análisis importa) son 1.843.849 representando no solo un **22,98%** del total de mujeres en la provincia sino que también un equilibrio con los hombres de las mismas edades.

En cuanto a la totalidad de las personas en la provincia las mujeres tomadas como punto de referencia son el **11,80%**.

Cabe destacar que la totalidad de hombres y mujeres de las edades propias del perfil del cliente es de 3.674.338, los cuales abarcan al **23,51%** de la población de la provincia.

TABLA N° 1 POBLACIÓN PROVINCIA DE BUENOS AIRES

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
Total	15.625.084	14.683.143	941.941
20-24	642.175	604.803	37.372
25-29	597.337	555.333	42.004
30-34	590.977	556.549	34.428

edad **VARONES**

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
Total	15.625.084	14.683.143	941.941
20-24	636.304	596.276	40.028
25-29	601.524	556.317	45.207
30-34	606.021	565.480	40.541

MUJERES

Cuadro P5-P. Provincia de Buenos Aires. Población total por país de nacimiento, según sexo y grupo de edad. Año 2010

Sexo y grupo de edad	Población total	País de nacimiento	
		Argentina	Otros
Total	15.625.084	14.683.143	941.941
20-24	1.278.479	1.201.079	77.400
25-29	1.198.861	1.111.650	87.211
30-34	1.196.998	1.122.029	74.969

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

6.7 Análisis de encuestas

Se realizó una encuesta mayoritariamente de manera personal y también fueron enviadas vía mail. El número de personas encuestadas fue de 98. Solo 5 personas, es decir el 5,15 % fueron encuestadas sin pertenecer al segmento del público objetivo. Dicha encuesta podrá ser visualizada en el anexo.

Es oportuno recordar que el cliente meta posee de entre 20 a 34 años de edad y si bien el sexo es indistinto, es sabido que por la temática del bar, los hombres superarán a las mujeres.

De los 98 encuestados, 77 fueron los hombres. Las restantes 21 fueron expresadas con mujeres.

La pregunta 1,2 y 3 (deporte favorito, ídolo o admirado deportista bahiense e ídolo o admirado deportista nacional) está destinada a determinar el gusto en cuanto a lo deportivo del público. De esta manera se podrá visualizar con mayor facilidad a cuales deportes y figuras se deben pregonar en la imagen del bar.

El hecho de que el 55% y el 17% de los encuestados tengan al fútbol y básquet respectivamente, como sus deportes favoritos, arroja la pauta de que sería recomendable orientar la imagen de la temática hacia esos deportes.

Que Manuel Ginobili obtenga el 60% y Rodrigo Palacio el 18% de los votos en cuanto al deportista local que el público admira, ofrece como respuesta cuales personajes son importantes destacar en la imagen del bar.

De la misma forma Lionel Messi y Diego Armando Maradona obtienen el 19% y 18% respectivamente prevaleciéndose sobre los restantes deportistas a nivel nacional.

Otras 2 preguntas importantes a destacar en éste análisis, son la numero 6 y 11, las cuales nos ofrecen en que magnitud el público estaría interesado en acudir a un bar temático del

deporte y la restante pregunta brinda la información de cuál es la competencia que mayor porcentaje de mercado adquiere y son en consecuencia, los establecimientos con los cuales competir.

En la pregunta 6, los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Sólo el 9% dijo que no le interesaría “nada” acudir a un bar temático.

El 26% dijo que su interés sería “poco”.

El 38% prevalece diciendo que se interesaría “bastante” en asistir a un bar temático.

Por último un 27% de los encuestados admiten que su interés sería “mucho”.

Cabe destacar que también se hizo la pregunta que dice “¿Te gustaría poder ir a un bar donde pudieras disfrutar de videos, imágenes y una ambientación orientada al deporte bahiense y nacional?” a un público genérico y que no pertenecieran al cliente meta de la encuesta.

Los resultados obtenidos fueron positivos ya que ninguna de las mismas respondió “nada” o “poco”; por el contrario las respuestas elegidas fueron “bastante” y “mucho”.

6.8 Análisis de la competencia en términos de mix de marketing

En el mercado bahiense existe un sinnúmero de Restaurantes y bares que se dedican a brindar el servicio gastronómico. Conjuntamente a estos se les suman dos casas de comida rápida, y los famosos “carritos” ubicados en las cercanías de la Universidad Nacional del Sur y en los alrededores de la Plaza Rivadavia.

En su mayoría la oferta se distribuye en las siguientes zonas, acumulando para cada una de estas diferentes características de clientes:

- Avenida Alem
- Microcentro
- Macrocentro
- Parque de Mayo
- Bahía Blanca Plaza Shopping (Patagonia Sur).

Cabe aclarar, que si bien cierta parte de la Avenida Alem forma parte del Macro centro de la ciudad, es importante destacar que en esta misma se desarrollan las principales competencias a tener en cuenta, por ende se decide colocarla a parte.

Paralelamente, existen diferentes carteras de ofertas entre los competidores, todas estas apuntando a la mirada que el consumidor tiene del local. Las competencias a tener en cuenta, y que se distribuyen de manera cercana en su mayoría, y en cierta forma abarcan un sector del mercado potencial son:

- Revoque (Av. Alem 54)
- Don Tomás (Av. Alem 59)
- Sottovento (Av. Alem 325)
- Il Mercato (Av. Alem y Martín Fierro)
- Frogs (Av. Alem y 11 de Abril)
- Fighetto (Av. Alem 752).
- Único Bar (Av. Alem 1214)
- Pizza Zeta (Fuerte Argentino y Casanova)
- Pizza Hot (Urquiza 814)
- Beto (Bahía Blanca Plaza Shopping)

- Alaia (Bahía Blanca Plaza Shopping)
- Mc Donald (Bahía Blanca Plaza Shopping y Brown y Fitz Roy)
- Big Six (Donado 28)
- El mundo de la Pizza (Dorrego 55)

Dado que la competencia se ajusta a un determinado nicho del mercado (véase Perfil del cliente), lógicamente se apuntará a aquellos locales que desarrollan el mismo servicio o diferente, pero que apuntan a captar la atención del cliente que está dentro de la órbita meta del Bar del Deporte.

En un análisis a partir del método de observación, se conoce que los principales bares, restaurante, o restos con los que se compiten son los siguientes:

- Único Bar (Av. Alem 1214)

Llegando a los 2 años de vida, Único bar logro instalarse en uno de los barrios más atrayentes de la ciudad en lo que respecta a Jóvenes. Este local se encuentra justamente en frente de la Universidad Nacional del Sur, y atrae en su mayoría a los residentes de dicha zona y lugares cercanos.

Único bar ha logrado captar un número importante de clientes apostando a “algo más” que un simple bar: espacio al aire libre, comodidad, y ambientación adecuada hacen de este bar uno de los más atrayentes de la ciudad en lo que respecta a consumidores entre 20 y 30 años.

Producto/servicio: Servicio de alimentación y calidad. Restaurante – bar que ofrece pizzas y empanadas, variedad de bebidas, atención a las mesas, rapidez en la atención, buen trato y un lugar de encuentro para jóvenes.

Precio: Se define en función de los costos variables y los costos fijos, más un porcentaje de beneficio.

Comunicación: U bar no cuenta con página web, pero sí con una fans page en Facebook por la cual comunica todas las novedades a sus clientes.

Distribución: Es directa (dueño-consumidor), ya que el servicio se ofrece directamente, sin intermediarios.

- Frogs (Av. Alem y 11 de Abril)

Al igual que Bar Único, Frogs ha conseguido instalarse en uno de los mejores sitios para el ámbito gastronómico. Con su ubicación estratégica y una ambientación informal pero con estilo ha logrado atraer gran parte de la juventud bahiense para lo que respecta el entretenimiento nocturno principalmente. Cumple la función de bar o pub en el cual suele verse convocatoria desde el momento que empieza a caer el sol donde algunos osados lo visitan con amigos o en pareja para disfrutar el compartir una bebida o minuta.

Producto/servicio: Restaurante – pub. Brinda servicios de desayuno, almuerzo, cena y bar nocturno como U bar.

Precio: Se define en función de los costos variables y los costos fijos, más un porcentaje de beneficio.

Comunicación: Frog's tampoco cuenta con página web pero sí ha incursionado al igual que U bar en las redes sociales más concurridas actualmente como es Facebook. Tiene una fan s page donde se ofrece contacto para reservaciones y mantiene una comunicación constante con sus clientes.

Distribución: Es directa (dueño-consumidor), ya que el servicio se ofrece directamente, sin intermediarios.

- Don Tomás (Av. Alem 59)

A diferencia de las competencias anteriores, Don Tomás se dedica de manera más aplicada al arte culinaria, y naturalmente atrae otro tipo de consumidor, que aun así sigue estando entre los potenciales del Bar del deporte.

Este local se encuentra emplazado en el comienzo de la Avenida Alem, y como lo remarcan las características de la misma, los bares, restos o restaurantes que se encuentran en dicha zona, tienen en su mayoría clientes fuera del target que el emprendimiento necesita para su estudio, aun así las características de dicho resto-bar se prestan a formar parte de la competencia potencial; es decir, que en este tipo de local, es más común ver una pareja joven, dentro de la edad analizada previamente, que un grupo de amigos menores de 25 años.

No dejemos de lado el servicio que se ofrece, ya que este se presta a la juventud, debido a que tanto el área de comidas como de bebidas es de variedad y calidad como para que cualquier persona sea mayor, joven o menor acuda a demandar el servicio.

Producto/servicio: Servicio gastronómico de calidad. Restaurante – bar que ofrece variedad de menús (platos más elaborados que los competidores que analizamos previamente) y variedad de bebidas.

Precio: Se define en función de los costos variables y los costos fijos, más un porcentaje de beneficio.

Comunicación: Don Tomás al igual que los competidores analizados anteriormente cuenta con una página en la red social Facebook, pero además cuenta con una página web propia en internet.

Distribución: Es directa (dueño-consumidor), ya que el servicio se ofrece directamente, sin intermediarios.

- Sottovento (Av. Alem 325)

Sottovento, quizá el local que menos demanda potencial para el bar atrae, es uno de los emprendimiento que también se deben tener en cuenta. Así como Don Tomas, este lugar atrae principalmente a familias, personas de Edad mayor, en comparación a las estudiadas, pero aun así no se deja de lado, que es común ver parejas jóvenes (preferentemente de 30

años en adelante).

Se debe tener en cuenta a dicho resto-bar, ha sido y es gestionado por el Grupo Don Bartolomeo, que previamente a este último local ha llevado a cabo otros emprendimientos en zonas cercanas y obtuvo buenos resultados; es decir, estamos hablando de estrategias bien planteadas que se llevan a cabo y de manera importante afectan al resto de los competidores en el sector.

Producto/servicio: Servicio gastronómico de excelencia. Platos gourmet, minutas, bebidas. Ofrece un espacio para parejas y familias. Cuenta con playroom para niños. Ofrece servicios desde las 7 am hasta la trastroche.

Precio: Se define en función de los costos variables y los costos fijos, más un porcentaje de beneficio.

Comunicación: Folletería, página web propia, fans page en Facebook, promoción en los demás restaurantes del grupo Bartolomeo.

Distribución: Es directa (dueño-consumidor), ya que el servicio se ofrece directamente, sin intermediarios.

6.9 Características del servicio:

6.9.1 Servicio gastronómico:

No difiere en gran medida de lo que pueda ofrecer cualquier restaurant o bar tradicional. Nuestra gran diferenciación no radica en éste aspecto.

Fiel a nuestra misión y visión, los productos ofrecidos son de una alta calidad ya que en el propósito de brindar un “excelente servicio” se incluye a la calidad y sabor de nuestros productos.

6.9.2 Servicio Personalizado:

En este apartado comienza a visualizarse con mayor nitidez el concepto de bar temático y el concepto que nos distingue.

El personal en contacto con el cliente estará altamente capacitado para brindar su asistencia de la mejor manera; pregonando en su actuar la amabilidad, simpatía y empatía con el objetivo de hacer sentir cómodo y bien atendido a nuestros clientes.

También su vestimenta será acorde con la temática: árbitro, jugador de futbol, básquet, rugby etc.

6.9.3 Ambientación:

Es aquí donde se visualizará la impronta de nuestro principal rasgo: La ambientación. Esto incluye muebles (mesa con forma de canchas), merchandising (servilletas con

motivos, vasos y bajilla temática), decoración (principalmente camisetas autografiadas, cuadros y gigantografías de celebridades deportivas, pelotas firmadas, raquetas) y tecnología (pantallas LCD).

6.10 Análisis FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Concepto nuevo - Pioneros en bares temáticos del deporte. -Estrategia de marketing -Capacidad de atraer a usuarios que buscan una ambientación distinta. -Diversidad de público meta -Ciudad deportiva 	<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Inexistencia de bares temáticos del deporte. -Creciente interés e involucración con el deporte por parte del público meta. -Ubicación -Alianza con otras empresas.
<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de experiencia por parte de los propietarios en la actividad. -Costos 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> -Proyecto fácil de imitar. -Ubicación. -Fidelidad a otros bares y restaurantes. -Barreras de entrada.

Aclaración:

El concepto de “Ubicación” es considerado tanto como una oportunidad, como una amenaza debido a que es de una gran incertidumbre la respuesta del público en base a la ubicación del establecimiento.

Si se considera que el bar se encuentra solamente a escasos 50 metros de la Avenida Alem y que justamente es ésta calle la que el 75% de los 98 encuestados elige como la zona que prefiere para asistir a un bar, estamos en presencia de una gran oportunidad a explotar. En contrapartida, si visualizamos este 75% como un público estrictamente fiel y carente de flexibilidad a desplazarse a otra zona de la ciudad, entonces la ubicación pasa a ser una seria amenaza.

6.11 Diseño y desarrollo del producto y/o servicio

6.11.1 Nombre: “Inmortales”

Fue elegido cuidadosamente respondiendo a los valores de la empresa, la misión y a la temática del mismo.

Con éste nombre se hace alusión a la cualidad del deportista que hace historia. Aquel que obtuvo grandes logros en su carrera y gana en su reputación e imagen la condición de inmortal, de eterno.

Sus hazañas serán recordadas siempre por sus seguidores y que mejor oportunidad de hacerlo de manera constante en un bar donde se puedan integrar un sinnúmero de inmortales dignos de ser recordados mediante videos, imágenes, y juegos de preguntas y respuesta que generen un sentido de inclusión y pertenencia al bar “Inmortales”.

6.11.2 La Imagen

El concepto a comunicar será el de la novedad de este nuevo proyecto en la ciudad. El ser pioneros favorecerá en la intriga generada en el público.

Al comunicar se apelará a utilizar los nombres e imágenes de inmortales bahienses y nacionales.

La paleta cromática utilizada coincide con el imaginario de nuestro público meta.

La combinación de azul y blanco, con seguridad se debe a la huella que dejó el Club Estudiantes, histórico y muy representativo de la ciudad.



El verde y naranja, representando al césped de una cancha de futbol y naranja alusivo a la textura de una pelota de básquet, también estarán presentes en la ambientación del establecimiento.



Al caminar por “Inmortales” el consumidor podrá experimentar la vivencia de estar parado sobre parquet flotante, propio de una cancha de básquetbol, haciéndolo sentir un inmortal más; así como también la posibilidad de pisar un verde césped sintético muy atractivo a la vista y alusivo al fútbol, hockey y rugby

La imagen deportiva será orientada hasta el más mínimo detalle. Por ejemplo: Además del ploteo de las paredes, los cuadros, las remeras y los videos; también los mismísimos mozos estarán vestidos de árbitros, anotando los pedidos en las tarjetas amarilla y roja.

Los más memoriosos tendrán la oportunidad de exhibir todo su conocimiento al ser sometidos a espontáneos juegos de preguntas, opciones múltiples y otras atracciones con la chance de ganar algún premio para él o su mesa de amigos.

6.12 Promoción y Publicidad

6.12.1 Promoción:

Éste aspecto es la clave en la estrategia de marketing. Por dicho motivo es que en el análisis foda, es considerado como una fortaleza.

En los clubes, se publicarán herramientas de comunicación las cuales promoverán que el público asista al bar: ¿Cómo? Con la promoción llamada “¡una para cuatro!!”.

La promoción consiste en ofrecer a todo equipo (ya sea de básquet, futbol, rugby o hockey) de cualquier liga (lifacal, profesional, universitaria, o local) que cada vez que gané el partido correspondiente a la fecha corriente del fin de semana en cuestión, se presente al bar Inmortales y tendrá el beneficio de adquirir gratuitamente 1 cerveza de litro por cada cuatro personas que asistan del equipo. Así por ejemplo; si un equipo gana el día sábado, y esa misma noche se presentan en “Inmortales” unos 12 representantes del equipo, el bar les obsequia como premio de la victoria obtenida, 3 cervezas de litro.

La promoción “Una para cuatro” será la principal herramienta que se fomentará en todos los clubes, gimnasios y canchas para alquilar de futbol y básquet ya que diariamente asisten a estos lugares y de manera constante público objetivo del bar.

Con esto se busca generar y aumentar día a día el tránsito de público, el flujo de personas, fomentando así el tradicional “boca en boca” generador de publicidad gratuita y llamar la atención de mayor público.

6.13 Análisis factor precio:

Para determinar el precio de los productos destinados a la venta, se llevó a cabo una pequeña investigación de dos semanas la cual consistió en averiguar los precios de las bebidas más genéricas y de mayor aceptación según las encuestas realizadas.

El fin de esta investigación es la obtención de una cierta cantidad de precios para un mismo producto y luego mediante un promedio, fijar el precio para el proyecto.

Tragos

-Precios: \$25, \$20, \$25

Precio elegido: \$22

Speed con Vodka o Whisky

-Precios: \$30, \$30; \$35

Precio elegido: \$30

En cuanto a la oferta de alimentos Inmortales tiene una carta acotada. Se dedica solamente a pizzas y picadas.

Estas comidas no sólo fueron elegidas ampliamente en las encuestas sino que también son de un fácil manejo, informales y rápidas.

El clima y ambiente en “Inmortales” necesita de estas características a fines de promover la participación del cliente con los juegos, sentido de pertenencia, alegría y comodidad. Cabe aclarar que de ofrecer platos gourmet el ambiente pasaría a estar más estructurado y en consecuencia de difícil ruptura.

Picada para 2: **\$60**

(queso pategrás, queso azul, jamón cocido, jamón crudo, mortadela, bondiola, aceitunas verdes y negras, papas fritas, cheetos y maní).

Picada para 4: **\$100**

(mismos ingredientes en mayor medida)

Pizzas gama 1 (mozzarella, jamón y morrón, napolitana): **\$45**

Pizzas gama 2(palmitos, huevo duro, margarita): **\$65**

Cervezas:

-Quilmes litro: \$20, \$20, \$22.

Precio elegido: \$20

-Quilmes porrón: \$12, \$15, \$15

Precio elegido: \$14

-Heineken Litro: \$22, \$25, \$25

Precio elegido: \$25

-Schneider Litro: \$20, \$22, \$20

Precio elegido: \$20

-Porrón Corona: \$15, \$18, \$18

Precio elegido: \$17

Aperitivos (fernet y gancia):

-Precios: \$20, \$22, \$25

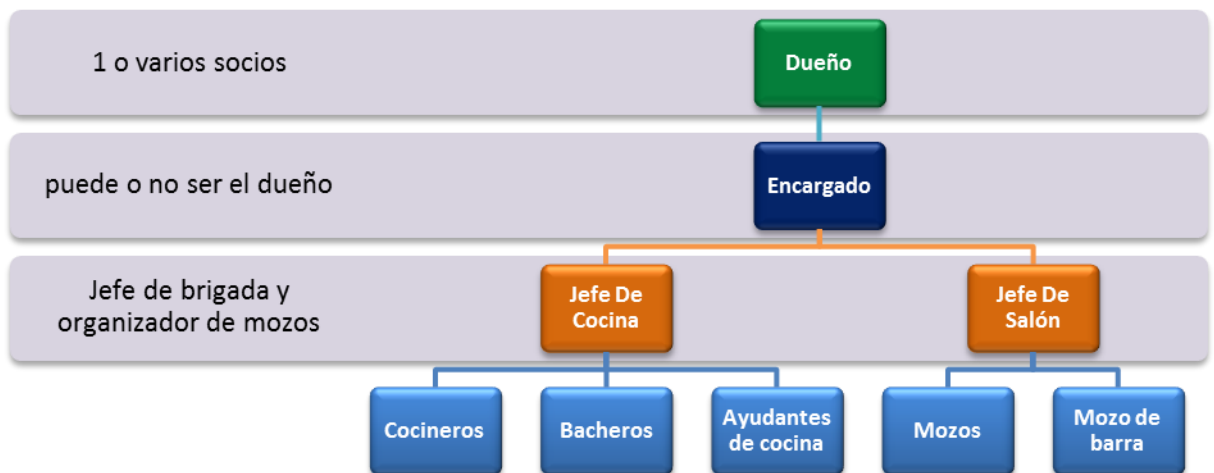
Precio elegido: \$22

6.14 Plan administrativo

6.14.1 Introducción y objetivos

Esta sección del Plan de Negocios identifica los miembros clave del equipo, brindando una explicación completa de por qué son indispensables, de cuáles son sus capacidades relevantes, sus experiencias y logros previos. Toda esta información completa puede ir como anexo, pero lo sustancial debe incluirse en el cuerpo principal del plan.

6.14.2 Organigrama



6.14.3 Perfiles profesionales y humanos necesarios

*Dueño (que puede ser uno o varios socios que forman parte del emprendimiento).

*Encargado (que puede o no ser el dueño): se encarga de coordinar todo el manejo del local, tiene a cargo a todos los empleados, está por encima del jefe de cocina y salón. Controla los costos, define las ventas y marca el rumbo a seguir del local.

*Jefe de Cocina (jefe de brigada): es el que comanda la cocina, organiza los turnos de los cocineros. De cocina y bacheros. El staff de cocina debe responder a él.

-Cocineros: generalmente se ocupan de las partes de platos calientes, son los encargados de "despachar" los platos para que luego los mozos los lleven a las mesas.

-*Ayudantes de cocina*: preparan la “mise en place” (preparan los ingredientes para luego ser cocinados: pelar papas, cortar verdura en juliana, lavar lechuga para ensaladas, etc.) y asisten a los cocineros durante el despacho.

-*Bacheros* (lava copas): trabajan en la bacha, lavando las cosas que utilizan los cocineros y la vajilla que se usa en el salón.

**Jefe de salón*: se encuentra en igual nivel que el jefe de cocina. Organiza a los mozos, las zonas dentro del salón que debe atender cada mozo, sus horarios, controla que hagan sus tareas, etc.

-*Mozos*: atienden las mesas.

-*Mozo de barra*: como su nombre lo indica, trabaja atrás de la barra, sacando las bebidas, preparando los cafés, y encargado de la caja registradora.

A veces en los restaurantes se usa “comises”, estos chicos se encargan de ayudar a los mozos, juntando los platos de las mesas, limpiándolas o preparándolas para los clientes que llegan. Pero tratándose de un bar, creo que no sería necesario.

Si el local se dedica a enviar por delivery, deberá contar con uno o varios cadetes, estos pueden trabajar para el local o se puede contratar a una empresa de cadetes para que se encargue de los envíos y pagarle a esta empresa, con lo cual se evita tener más gente a cargo y tener que ocuparse de los envíos.

Fuente: Contacto establecido con Antonela Perata (Encargada de IL MERCATO e hija del dueño).



6.14.4 Necesidades de personal

A pesar del organigrama tratado anteriormente la cantidad de personal que Inmortales requiere no es tal. Esto se debe en gran medida a las dimensiones del local y la magnitud del mercado.

Al ser un proyecto nuevo se procura comenzar con un personal acotado y agrandarlo en caso de ser necesario.

Cocinero	Contrato	2
Seguridad	Contrato	1

Mozo	Contrato	3
Mozo de barra	Contrato	2

Fuente: Escala Salarial Abril 2012

6.14.5 Políticas de Administración

A continuación se pasará a mostrar las políticas de administración que el bar posee para la selección de su personal.

Reclutamiento: La divulgación se llevará a cabo en diferentes medios de comunicación de la comunidad como el diario La Nueva Provincia, y avisos en consultoras. Será un proceso serio, orientado a la captación del recurso humano que se adapte de manera adecuada al perfil y puesto al mejor servicio personalizado y cálido.

Selección: Luego de recaudada la información de los aspirantes a los puestos de trabajo, se realizará un proceso de selección. Dicho proceso estará a cargo de la gerente. Las personas seleccionadas deben contar con la capacidad de adoptar los objetivos y valores de “Inmortales”.

Contratación: Para la contratación del personal la gerente debe contar con los contratos de trabajo en regla, que cumplan con lo estipulado en la Ley y condiciones de trabajo como la seguridad laboral, de salud y ambientales.

Inducción: La gerente deberá contar con descripciones de puestos detalladas, debe darle a conocer a cada colaborador la misión, visión, objetivos y maniobras de la empresa para lograr un ambiente cálido y de trabajo en equipo, para cumplir con el fin de dicho negocio.

Desarrollo Del Personal: El Personal iniciará su desarrollo en la empresa con una reunión grupal, orientada a que todos los colaboradores inicien una relación de trabajo. En la misma, se informará sobre los objetivos, metas y visión a futuro de “Inmortales”. Seguido de la reunión, se iniciará el proceso de capacitación, reforzando las áreas donde cada colaborador requiera mejorar conocimientos o destrezas.

Como parte del mejoramiento continuo, la gerente coordinará reuniones mensuales, en las cuales se dará el balance de la organización, y se realizará una lluvia de ideas grupal, con el objetivo de la constante mejora del servicio. Esto permitirá mantener un ambiente de constante aprendizaje y motivación entre los colaboradores.

6.15 Estudio legal e impositivo

Los aspectos a tener en cuenta a la hora de decidir llevar adelante el proyecto del bar serán los siguientes:

Constitución de una sociedad con responsabilidad solidaria de los socios

Confección del estatuto constitutivo

Responsabilidad legal de los socios

Designación de las autoridades

Fecha de cierre ejercicio comercial

Habilitación municipal correspondiente

Inscripciones impositivas correspondientes

La ordenanza municipal que regula varios aspectos a tener en cuenta en la instalación de un lugar de esparcimiento en la ciudad, es la ordenanza n° 10480. A continuación resumiremos los aspectos más importantes en cuanto a la instalación y habilitación de un bar en la ciudad de Bahía Blanca.

Según el artículo n° 3 de la ordenanza n° 10480 del Honorable concejo deliberante de la ciudad de Bahía Blanca, Los requisitos a cumplimentar por los locales de esparcimiento son los siguientes:

- a. Plano de construcción conforme a obra con uso declarado y aprobado.
En caso de contar con emisión de sonido, en el plano deberá constar el espacio destinado a los equipos de sonidos.
- b. Documentación y requisitos establecidos en el Decreto n° 1123 reglamentario de la Ley n° 7315.
- c. Instalación eléctrica reglamentaria, incluida iluminación de emergencia a cargo del instalador matriculado. En caso de contar con emisión de sonido y/o efectos lumínicos, deberán poseer dos fases independientes, una para la alimentación de los servicios del local e iluminación propia y otra para los equipos de sonido y efectos lumínicos, dotados de llaves térmicas adecuadas (superior a 30 amperes para esta última).
- d. Informe técnico de instalaciones o estructura portante con prueba de carga en aquellos casos en que se incrementen las sobrecargas de trabajo o se desconozcan las características constructivas de la estructura.
- e. Informe Técnico de Aislación Acústica que garantice el cumplimiento de los parámetros indicados en las ordenanzas vigentes.
- f. Sistema de renovación de humos y contaminantes.
- g. Línea telefónica y servicio de cobertura de Emergencias Médicas.
- h. Los equipos de audio deberán ecualizarse y se dispondrá de sistemas previamente calibrados, con sensores ubicados adecuadamente en el interior del local, que atenúen el sonido automáticamente, cuando este supere el nivel de 90 dBA transcurridos más de cinco (5) segundos de superación del nivel señalado, con un exceso de 3 dBA como máximo. Esta atenuación del sonido no debe afectar la alimentación eléctrica de las demás instalaciones. El equipamiento deberá contar con el aval de un profesional o técnico en la materia y deberá ser homologado por

un Laboratorio de Acústica. Estos sistemas, luego de ser calibrados, serán precintados y su violación o anulación será considerada falta grave.

El artículo 4 de la misma ordenanza, establece que ningún establecimiento podrá iniciar actividades sin contar previamente con:

- Inspección aprobada de instalación eléctrica por parte del Departamento de Electricidad y Mecánica.
- Inspección aprobada de la construcción por parte del Departamento de Obras Particulares.
- Final de Instalación contra incendios aprobada por el Cuerpo de Bomberos de la Provincia de Buenos Aires.

Su incumplimiento dará lugar a la clausura inmediata.

Una vez otorgado el certificado de habilitación Municipal, deberá permanecer en el local mientras funcione y ser exhibido a los inspectores al solo requerimiento de los mismos.

Con respecto a la habilitación municipal, son requisitos para su obtención en nuestra ciudad:

1. informe de zonificación (planeamiento 1º piso)
2. libretas sanitarias titular y empleados
3. tres copias de planos aprobados (certificados por la oficina de planeamiento)
4. fotocopia del contrato de locación, y escritura para avalar contrato
5. inscripción de ingresos brutos
6. inscripción de afip
7. constancia de convenio multilateral –de corresponder-
8. fotocopia del contrato social (de corresponder)
9. fotocopia del poder para realizar actos administrativos (de corresponder)
10. constancia de libre de deuda
11. constancia de libre de deuda ing. brutos
12. constancia de libre deuda juzgado de faltas
13. todas las fotocopias de los pagos efectuados en concepto de trámite integro de habilitación.
14. informe de bomberos de pcia de bs as (de corresponder)
15. estatuto societario (de corresponder)

También es importante citar la ley nacional nº 18284 que trata sobre las normas higiénico sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial que impone el código alimentario argentino para este tipo de establecimientos gastronómicos.

La empresa en cuestión se constituye como una Sociedad Anónima. Le corresponde el pago de ingresos brutos (0,035%), el impuesto a las ganancias y una tasa municipal de seguridad e higiene correspondiente al 0,

6.16 Plan operativo

6.16.1 Localización del proyecto

“Inmortales” se ubicara muy cerca de una zona estrictamente gastronómica.

Domiciliado en la esquina de Rodríguez y Granaderos, Inmortales se ubica a tan solo 50 metros de la famosa avenida Alem de la ciudad de Bahía Blanca.

Paralelamente el concepto de localización es tildado tanto como una oportunidad, como una amenaza debido a considerables motivos.

En la encuesta realizada, el 75% de los encuestados (73 personas) dicen preferir y elegir a la avenida Alem como la zona ideal para asistir a un bar o restaurante.

A partir de éste motivo, y debido a que Inmortales se sitúa a tan solo 50 metros de dicha avenida se dice que estamos en presencia de una oportunidad explotable.

En contrapartida, si dicho público es estrictamente elector de la avenida Alem y descarta la posibilidad de desplazarse 50 metros, la amenaza es importante.

Un pequeño detalle a destacar es que no existe un semáforo en la esquina de Rodríguez y Granaderos el cual posibilite que las personas desde los autos inmóviles por unos 2 minutos visualicen la presencia de un nuevo bar y crezca su interés e intriga.

Las dimensión física del local comercial, como mencionamos anteriormente, es de 130mts cuadrados, de los que se tomarían aproximadamente 20 para suplir todo lo respectivo a la mueblería y decoración.

6.16.2 Estrategias ante cambios en la demanda

Frente a la posibilidad de que disminuya la demanda, el procedimiento a seguir será el de hacer una reducción de los precios sin entrar en zona de quebrantos. Con este movimiento conjuntamente con el de una campaña publicitaria se fomentará el aumento de público en el bar.

Caso contrario es el de un exceso de demanda al punto de no poder satisfacer a todos. En dicho caso el bar está en condiciones de aumentar los precios, obteniendo más beneficios y logrando el flujo óptimo de clientes circulando por el establecimiento.

6.17 Plan financiero

Cabe destacar en este punto que; el proyecto está exento del pago de un alquiler debido a la posesión del terreno.

La cuenta caratulada como “Materiales construcción y mano de obra” incluye a toda reforma edilicia que el inmueble deba sufrir con todo lo que trae aparejado. Materiales de construcción y el pago a toda la contratación de mano de obra.

El capital es obtenido a partir del préstamo de una institución financiera (banco comercial) el cual impone una tasa de interés del 19% anual frente a los \$200.000 solicitados a pagar en 24 cuotas iguales (sistema Francés).

Inversión Inicial

Concepto	Precio	Cantidad	Total
Muebles			
Materiales construcción y mano de obra	\$100000		\$100000
Booth 2 plazas	\$2900	2	\$5800
Booth 4 plazas	\$4999	2	\$9998
Banquetas	\$360	5	\$1800
Mesa 70x70 cm	\$1390	13	\$18070
Juego de 2 sillas aluminio y fibra de vidrio	\$750	12	\$9000
Computadora	\$2700	1	\$2700
Aire acondicionado Split Whirlpool	\$3800	1	\$3800
Televisor LCD 40” Sony	\$5100	3	\$15300
Televisor LED 19” RCA	\$1500	4	\$6000
Caja registradora	\$210	1	\$210
Subtotal Muebles			\$172678
Decoración			
Alfombra fútbol por m2	\$24	25	\$600
Parquet básquet porm2	\$56	25	\$1400
Ploteo por metro	\$88	130	\$11440
Proyector HD	\$2500	1	\$2500
Lona pantalla Lonch 100”	\$129	1	\$129
Subtotal Decoración			\$16069
Cocina			
Heladera Industrial 3 puertas	\$2500	1	\$2500
Licuada Phipils	\$400	2	\$800
Exprimidora Industrial	\$350	1	\$350
Cocina industrial con horno pizzero	\$2400	1	\$2400
Subtotal Cocina			\$6050
Vajilla			
Platos	\$8	50	\$400

Docena tenedor, cuchillo y cuchara acero inoxidable	\$71	5	\$355
Docena Taza café porcelana	\$141	3	\$423
Docena Vaso Largo Vidrio	\$84	4	\$336
Docena Chopp Cerveza	\$237	3	\$711
Docena copa vino	\$103	1	\$103
Docena vaso Whisky	\$72	1	\$72
Docena Jarro Capuccino	\$106	1	\$106
Coctelera	\$40	2	\$80
Subtotal Vajilla			\$2586
TOTALES			\$197383

Gastos de personal

Puesto	Cantidad requerida	Sueldo Bruto	Total
Cocinero	2	\$3727	\$7454
Seguridad	1	\$3110	\$3110
Mozo	3	\$3275	\$9825
Mozo de Barra	2	\$3275	\$6550
Total Gastos de personal			

Los sueldos anteriores corresponden a 44hs semanales. Como se ha mencionado con anterioridad Inmortales abre de jueves a domingo durante 8 hs por día (de 19 a 3 hs). Por tal motivo se deberá calcular un sueldo neto equivalente a las horas trabajadas por los empleados.

El cálculo entonces para 32 hs semanales sería el siguiente:

	Cantidad	Sueldo Bruto	Aportes	Sueldo Neto	Sueldo Neto
Mozo	3	\$ 2.381,81	\$ 452,54	\$ 1.929,27	\$ 5.787,80
Cocinero	2	\$ 2.710,54	\$ 515,00	\$ 2.195,54	\$ 4.391,07
Seguridad	1	\$ 2.261,81	\$ 429,74	\$ 1.832,07	\$ 1.832,07
Mozo de barra	2	\$ 2.381,81	\$ 452,54	\$ 1.929,27	\$ 3.858,53
Gerente	1	\$ 4.000,00	\$ 760,00	\$ 3.240,00	\$ 3.240,00
					\$ 19.109,47
				ANUAL	\$ 229.313,66

Gastos de funcionamiento

Gasto	Total
Agua	\$ 130
Luz	\$ 520
Gas	\$ 180
Total	\$ 830
COSTO DE OP (alquiler anual)	\$ 60.000,00
ABL	\$ 1.800,00

Gasto mensual de bebidas

Correspondiente a un fin de semana (de jueves a domingo).

Gasto en bebidas SEMANAL

Detalle	Cantidad	Precio	Total AÑO 1
Cajones Quilmes	5	\$ 79,00	\$ 395,00
Cajones Heineken	3	\$ 100,00	\$ 300,00
Cajones Schneider	3	\$ 63,00	\$ 189,00
Caja x 6 fernet	2	\$ 313,00	\$ 626,00
OldSumggler	2	\$ 32,00	\$ 64,00
Jack Daniels	1	\$ 150,00	\$ 150,00
Ron Habana	2	\$ 50,00	\$ 100,00
Cajas Frizze	2	\$ 83,00	\$ 166,00
Smirnoff	2	\$ 40,00	\$ 80,00
Pack Speed	4	\$ 55,00	\$ 220,00
Pack 6 Porrón Corona	5	\$ 40,00	\$ 200,00
Pack 6 Porrón Quilmes	4	\$ 30,00	\$ 120,00
Pack Coca Cola	3	\$ 105,00	\$ 315,00
Pack Sprite	2	\$ 87,00	\$ 174,00
Bolsa Hielo (15kg)	8	\$ 25,00	\$ 200,00
TOTAL FINDE			\$ 3.299,00
*4 TOTAL MES			\$ 13.196,00
*12 TOTAL AÑO			\$ 158.352,00

Gasto mensual de alimentos

Gasto en alimentos MENSUAL

POR MES	Cantidad	Precio	Total AÑO 1
1 kg café	2	\$ 40,00	\$ 80,00
crema	4	\$ 14,00	\$ 56,00
Bolsa 5kg Harina leudante	18	\$ 17,00	\$ 306,00
Condimentos varios	-	-	\$ 500,00
horma jamon	4	\$ 130,00	\$ 520,00
horma queso	4	\$ 157,00	\$ 628,00
horma bondiola	4	\$ 120,00	\$ 480,00
horma mortadela	4	\$ 130,00	\$ 520,00
horma queso azul	4	\$ 113,00	\$ 452,00
horma mozzarella 5kg	14	\$ 125,00	\$ 1.750,00
horma jamon crudo	4	\$ 214,00	\$ 856,00
bolsa papas fritas	10	\$ 17,00	\$ 170,00
bolsa mani	12	\$ 20,00	\$ 240,00
bolsa cheetos	10	\$ 12,00	\$ 120,00
Lata aceitunas verdes	3	\$ 60,00	\$ 180,00
Lata aceitunas negras	1	\$ 62,00	\$ 62,00
Pack de seis leche	1	\$ 26,00	\$ 26,00
TOTALES			\$ 6.946,00
TOTAL ANUAL			\$ 83.352,00

Proyección de ventas

Para poder determinar la demanda y alguno de los costos en los que se incurre a la hora de montar un bar, se entrevistó a dos dueños de bares: “Único Bar” y “El viejo”.

Aclaraciones:

- 1) La actividad de Inmortales será los días jueves, viernes, sábados y domingos. Estos cuatro días en conjunto serán llamados “fin de semana”.
- 2) Considerando los 130mts cuadrados del establecimiento y que se tomarán unos 20 para suplir todo lo respectivo a la mueblería y decoración; los restantes 110 mts cuadrados serán alineados a la capacidad de alojar 110 personas, considerando 1mt cuadrado por cada una de ellas según la ley correspondiente.
- 3) Los meses de Noviembre, Diciembre, Febrero y Marzo son los meses de mayor

actividad producto de un clima propenso y la situación académica/laboral de los jóvenes. En estos meses la actividad se incrementará independientemente del escenario elegido y serán denominados como “*meses de auge*”.

Ésta situación fue corroborada por la entrevista realizada a los dueños de los bares anteriormente mencionados.

Los restantes meses será llamados de “*actividad normal*”.

En	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
N	Auge	Auge	N	N	N	N	N	N	N	Auge	Auge

4) Escenario optimista: 110 personas (viernes y sábados) y 88 personas (jueves y domingos).

Será explotado al 100% y 80% de su capacidad respectivamente.

En el caso de los meses de auge la capacidad en los días viernes y sábados será del 130% (143 personas) y en los jueves y domingos la demanda ascenderá a 121 personas.

Se calcula bajo el criterio de aumentar la demanda en un 30%.

-Escenario Intermedio: En este caso, se considerará como un escenario intermedio, un 20% menos de la demanda optimista. Por tal motivo se podrán apreciar en las proyecciones a 88 personas viernes y sábados (80% de la capacidad) y 66 personas jueves y domingos (60% de la capacidad).

En los meses de auge la demanda aumenta en un 30%: 121 personas los viernes y sábados y los días domingos y jueves el número asciende a 99 personas.

-Escenario Pesimista: Se considerará un 20% menos de la demanda Intermedia o “Normal”. Será explotado al 60% (66 personas) y 40% respectivamente (44 personas).

En el caso de los meses de auge la capacidad asciende un 30%: 99 personas los viernes y sábados y 77 personas los jueves y domingos.

5) Una vez finalizado el año “1” se pasara a proyectar cuatro años más a los cuales se les aplicara un 30% de inflación al precio per cápita estipulado.

6) Haciendo una comparación entre las encuestas donde se indaga sobre el dinero que están dispuestos a gastar los consumidores y las dos opiniones de los dueños de los bares se desprende que el gasto per cápita es de \$50.

Indicadores Financieros

- Criterio del Valor Actual Neto (VAN): Es la diferencia entre los flujos de cada y el costo de la inversión, es decir, es el beneficio obtenido por realizar la inversión. Este método consiste en actualizar al momento inicial los flujos de caja producidos por una inversión.

La tasa de descuento del VAN, se construye a partir de una tasa libre de riesgo (plazo fijo banco 1ra línea), la cual aproximadamente oscila en torno al 20% más prima por riesgo del proyecto alrededor de un 15% (estimado), dando por total una tasa de descuento del 35%.

Tasa de descuento: 35%.

- Tasa interna de retorno (TIR): Es la tasa de descuento que iguala a cero el VAN de toda la serie de flujos netos de caja asociados con el proyecto.

Estimación de inflación

La inflación estimada para cada año será del 30%. Este porcentaje se debe aplicar tanto a los ingresos (gasto promedio per cápita) como a los costos desde el año 2 al año 5.

FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	-\$ 200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 1.196.800,00	\$ 1.555.840,00	\$ 2.034.560,00	\$ 2.632.960,00	\$ 3.422.848,00
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 41.888,00	\$ 54.454,40	\$ 71.209,60	\$ 92.153,60	\$ 119.799,68
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Tasa municipal (0,08%)		\$ 957,44	\$ 1.244,67	\$ 1.627,65	\$ 2.106,37	\$ 2.738,28
Utilidad antes de impuesto		\$ 483.016,19	\$ 630.905,75	\$ 834.701,72	\$ 1.076.557,39	\$ 1.402.509,31
Impuesto a las ganancias (35%)		\$ 169.055,67	\$ 220.817,01	\$ 292.145,60	\$ 376.795,09	\$ 490.878,26
Utilidad neta		\$ 313.960,52	\$ 410.088,74	\$ 542.556,12	\$ 699.762,30	\$ 911.631,05
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	-\$ 200.000,00	\$ 323.909,52	\$ 420.037,74	\$ 552.505,12	\$ 709.711,30	\$ 969.218,55
van	\$ 924.788,05					
tir	189%					

FLUJO DE FONDOS OPTIMISTA CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial (-)	-\$ 200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 1.196.800,00	\$ 1.555.840,00	\$ 2.034.560,00	\$ 2.632.960,00	\$ 3.422.848,00
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 41.888,00	\$ 54.454,40	\$ 71.209,60	\$ 92.153,60	\$ 119.799,68
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Intereses de la deuda (-)		\$ 38.000,00	\$ 20.703,87			
Tasa municipal (0,8%)		\$ 957,44	\$ 1.244,67	\$ 1.627,65	\$ 2.106,37	\$ 2.738,28
Utilidad antes de impuesto		\$ 445.016,19	\$ 610.201,88	\$ 834.701,72	\$ 1.076.557,39	\$ 1.402.509,31
Impuesto a las ganancias (35%)		\$ 155.755,67	\$ 213.570,66	\$ 292.145,60	\$ 376.795,09	\$ 490.878,26
Utilidad neta		\$ 289.260,52	\$ 396.631,22	\$ 542.556,12	\$ 699.762,30	\$ 911.631,05
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Amortización de la deuda (-)		\$ 91.032,26	\$ 108.328,39			
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	-\$ 200.000,00	\$ 208.177,27	\$ 298.251,83	\$ 552.505,12	\$ 709.711,30	\$ 969.218,55
van	\$ 772.236,91					
tir	147%					

FLUJO DE FONDOS INTERMEDIO SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	\$ -200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 844.800,00	\$ 1.098.240,00	\$ 1.427.712,00	\$ 1.856.025,60	\$ 2.412.833,28
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 29.568,00	\$ 38.438,40	\$ 49.969,92	\$ 64.960,90	\$ 84.449,16
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Tasa municipal (0,08%)		\$ 675,84	\$ 878,59	\$ 1.142,17	\$ 1.484,82	\$ 1.930,27
Utilidad antes de impuesto		\$ 143.617,79	\$ 189.687,83	\$ 249.578,88	\$ 327.437,24	\$ 428.653,11
Impuesto a las ganancias (35%)		\$ 50.266,23	\$ 66.390,74	\$ 87.352,61	\$ 114.603,03	\$ 150.028,59
Utilidad neta		\$ 93.351,56	\$ 123.297,09	\$ 162.226,27	\$ 212.834,21	\$ 278.624,52
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	\$ -200.000,00	\$ 103.300,56	\$ 133.246,09	\$ 172.175,27	\$ 222.783,21	\$ 336.212,02
van	\$ 161.662,69					
tir	67%					

FLUJO DE FONDOS INTERMEDIO CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial (-)	\$ -200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 844.800,00	\$ 1.098.240,00	\$ 1.427.712,00	\$ 1.856.025,60	\$ 2.412.833,28
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 29.568,00	\$ 38.438,40	\$ 49.969,92	\$ 64.960,90	\$ 84.449,16
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Intereses de la deuda (-)		\$ 38.000,00	\$ 20.703,87			
Tasa municipal (0,8%)		\$ 675,84	\$ 878,59	\$ 1.142,17	\$ 1.484,82	\$ 1.930,27
Utilidad antes de impuesto		\$ 105.617,79	\$ 168.983,96	\$ 249.578,88	\$ 327.437,24	\$ 428.653,11
Impuesto a las ganancias (35%)		\$ 36.966,23	\$ 59.144,39	\$ 87.352,61	\$ 114.603,03	\$ 150.028,59
Utilidad neta		\$ 68.651,56	\$ 109.839,57	\$ 162.226,27	\$ 212.834,21	\$ 278.624,52
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Amortización de la deuda (-)		\$ 91.032,26	\$ 108.328,39			
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	\$ -200.000,00	\$ -12.431,69	\$ 11.460,19	\$ 172.175,27	\$ 222.783,21	\$ 336.212,02
van	\$ 9.111,55					
tir	36%					

FLUJO PESIMISTA SIN FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial	-\$ 200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 633.600,00	\$ 823.680,00	\$ 1.077.120,00	\$ 1.393.920,00	\$ 1.812.096,00
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 22.176,00	\$ 28.828,80	\$ 37.699,20	\$ 48.787,20	\$ 63.423,36
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Tasa municipal (0,08%)		\$ 506,88	\$ 658,94	\$ 861,70	\$ 1.115,14	\$ 1.449,68
Utilidad antes de impuesto		-\$ 60.021,25	-\$ 75.042,92	-\$ 88.461,93	-\$ 118.124,98	-\$ 150.577,77
Impuesto a las ganancias (35%)		-	-	-	-	-
Utilidad neta		-\$ 60.021,25	-\$ 75.042,92	-\$ 88.461,93	-\$ 118.124,98	-\$ 150.577,77
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	-\$ 200.000,00	-\$ 50.072,25	-\$ 65.093,92	-\$ 78.512,93	-\$ 108.175,98	-\$ 92.990,27
van		\$ -358.024,78				
tir		#¡NUM!				

FLUJO PESIMISTA CON FINANCIAMIENTO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversión inicial (-)	-\$ 200.000,00					
Ingresos (+)		\$ 633.600,00	\$ 823.680,00	\$ 1.077.120,00	\$ 1.393.920,00	\$ 1.812.096,00
Costos (-)						
CF		\$ 395.114,97	\$ 513.649,46	\$ 667.744,30	\$ 868.067,59	\$ 1.128.487,86
CV		\$ 265.874,40	\$ 345.636,72	\$ 449.327,74	\$ 584.126,06	\$ 759.363,87
IIBB (3.5%)		\$ 22.176,00	\$ 28.828,80	\$ 37.699,20	\$ 48.787,20	\$ 63.423,36
Amortizaciones (-)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Intereses de la deuda (-)		\$ 38.000,00	\$ 20.703,87			
Tasa municipal (0,8%)		\$ 506,88	\$ 658,94	\$ 861,70	\$ 1.115,14	\$ 1.449,68
Utilidad antes de impuesto		-\$ 98.021,25	-\$ 95.746,79	-\$ 88.461,93	-\$ 118.124,98	-\$ 150.577,77
Impuesto a las ganancias (35%)		-	-	-	-	-
Utilidad neta		-\$ 98.021,25	-\$ 95.746,79	-\$ 88.461,93	-\$ 118.124,98	-\$ 150.577,77
Amortizaciones (+)		\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00	\$ 9.949,00
Amortización de la deuda (-)		\$ 91.032,26	\$ 108.328,39			
valor residual (+)						\$ 47.638,50
Flujo de caja	-\$ 200.000,00	-\$ 179.104,51	-\$ 194.126,18	-\$ 78.512,93	-\$ 108.175,98	-\$ 92.990,27
van		\$ -524.403,83				
tir		#¡NUM!				

Resultados Obtenidos

Si bien en los anexos de archivos de Excel se presenta una aclaración y cálculos acotados de los resultados obtenidos, en éste último apartado se pasará a revelar las generalidades de los resultados que Inmortales generará dependiendo del escenario a partir del cual se enfoque la mirada:

Escenario Optimista:

Indicadores financieros SIN FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ 924.788,05** es > 0 por lo que la inversión es recomendable.

Tir: Tasa interna de Retorno: **189%**

Indicadores financieros CON FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ 772.236,91** es > 0 por lo que la inversión es recomendable.

Tir: Tasa interna de Retorno: **147%**

Escenario Intermedio:

Indicadores financieros SIN FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ 161.662,69** es > 0 por lo que la inversión es recomendable.

Tir: Tasa interna de Retorno: **67%**

Indicadores financieros CON FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ 9.111,55** es > 0 por lo que la inversión es recomendable.

Tir: Tasa interna de Retorno: **36%**

Escenario Pesimista:

Indicadores financieros SIN FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ -358.024,78** es < 0 por lo que la inversión no sería recomendable.

Indicadores financieros CON FINANCIAMIENTO:

Van: Valor actual Neto: **\$ -524.403,83** es < 0 por lo que la inversión no sería recomendable.

.

7. Conclusión

A lo largo de la presente investigación, se pudo analizar satisfactoriamente el caso de negocio presentado, así como los distintos aspectos concernientes a implementarlo en la modalidad de plan de negocio.

Este trabajo de tesis de grado logró corroborar que la metodología propuesta y los resultados obtenidos se encaminaron para responder las hipótesis mencionadas oportunamente.

Hipótesis 1: La herramienta del Plan de Negocios permite conocer los distintos aspectos relativos a la organización de un emprendimiento turístico.

Todo tipo de empresa u organización, en este caso en particular la empresa turística, está conformada por distintos elementos a tener en cuenta a la hora de lograr el buen funcionamiento de la misma y, a la vez, un elevado beneficio económico. Por lo tanto, se considera a la herramienta del Plan de Negocios como adecuada para el análisis de prefactibilidad económica – financiera de una empresa turística.

Hipótesis 2: El análisis de diferentes variables, realizado en un plan de negocios, disminuye los niveles de incertidumbre y el riesgo del proyecto.

Este instrumento al hacer un análisis general del negocio permite minimizar los riesgos del proyecto y niveles de incertidumbre, a la vez que sirve de guía para la ejecución del negocio. La evaluación económica – financiera si bien no nos permite determinar la rentabilidad exacta de una empresa en el futuro, porque en el mismo determinadas variables podrían cambiar y eso generaría una variación en el valor futuro de la empresa, nos permite orientarnos para minimizar la incertidumbre en términos económicos, gracias a técnicas como la de Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno.

Hipótesis 3: La realización de un estudio económico-financiero permite determinar la rentabilidad de la empresa turística.

El proyecto de un Bar temático del deporte en Bahía Blanca es un proyecto novedoso ya que no existe en la ciudad hoy en día un lugar de esparcimiento de tales características y, aprovechando la marcada imagen deportiva que posee la ciudad, podría resultar muy interesante para la comunidad bahiense su creación. Si bien es un proyecto que requiere una elevada inversión inicial y, al tener la ciudad una amplia oferta gastronómica tendría que soportar una exhaustiva competencia en su comienzo, dados los resultados de los flujos de fondos se puede concluir que sería un negocio rentable a llevarse a cabo.

Como citaba MARK TWAIN:

“Un hombre con una idea nueva es un loco hasta que la idea triunfa”

BIBLIOGRAFÍA

- BOULLON, R. (1990). Las Actividades Turísticas y Recreacionales. El Hombre como protagonista. México. Trillas.
- BOULLON, R. (1998). Las actividades turísticas y recreacionales. México. Trillas.
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO (1998). Introducción al turismo. Primera edición. Madrid. España.
- DICCIONARIO DE LA REAL ACADEMIA ESPAÑOLA
- GLOSARIO DE TÉRMINOS TURÍSTICOS
- DUMAZEDIER, J. (1968). Hacia una civilización del ocio. Barcelona. Estela.
- DUMAZEDIER, J. (1975). Ocio, en Enciclopedia de las Ciencias Sociales. Madrid. Aguilar.
- UNESCO
- BYRON, D. (1991). Ideals and Reality: Classical Leisure and Historical Change. Leisure and Ethics. Reflections on the Philosophy of Leisure. Virginia EE UU. Fain Editor.
- NOVA, G. (2006). Análisis y Precisiones en torno al Concepto de Turismo Urbano y determinación del tamaño muestral e instrumento de investigación para la prueba del modelo propuesto. Facultad de Ciencias Económicas. Universitat de Valencia.
- CASES MÉNDEZ, J. I.; MARCHENA GÓMEZ, M. (1999). Turismo Urbano. En 50 Años del Turismo Español. Un análisis histórico estructural. Madrid. Centro de Estudios Ramón Areces.
- ANDRÉ ROMERO, M.E. Turismo: recursos y estrategias. Turismo cultural. Universidad de Barcelona.
- JIMÉNEZ GUZMAN, L.F. (1986). Teoría Turística: un enfoque integral del hecho social. Editorial de la Universidad Externado de Colombia.
- USÁTEGUI BASOZABAL, E. (2003). La educación en Durkheim: ¿socialización versus conflicto?. Revista Complutense de Educación. Vol. 14. Núm. 1.
- TORRES, J. (2005). Motivación y socialización en el deporte en edad escolar. Nuevas perspectivas en la sociedad postmoderna. En Actas Congreso de Deporte en Edad Escolar. Valencia
- BERGER, P & LUCKMANN, T. (1968). La construcción social de la realidad.

Buenos Aires. Amorrortu.

- DE LA VEGA GARCÍA PASTOR, I. (1991). El plan de negocio: una herramienta indispensable.. Madrid. España. Instituto de empresa.
- BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA. (2003). Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios.
- MARSTIO, T. Manual para Escribir un Plan de Negocios. Proyecto SUCOF. Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia. Dpto de Cooperación Internacional para el Desarrollo.

PÁGINAS WEB

- <http://www.efdeportes.com>
- www.adondevamos.com
- <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/tendencias-de-consumo-gastronomia-es-el-segundo-sector-mas-exitoso-en-cupones-de-descuento.html>
- <http://www.Gastronomiconet.com/>
- <http://www.espaciogastronomico.com.ar/news/110.html>
- http://marcasportscafe.com/recoletos/contents/dossier_franquicias.pdf
- www.bahiablanca.gov.ar/
- http://www.sierra-madre.com/restaurantes_22_3.htm
- www.lucaioli.com.ar
- [www.mercadolibre.com.ar: sección cocina.](http://www.mercadolibre.com.ar: sección cocina)
- <http://html.rincondelvago.com/proyecto-de-apertura-de-un-bar.html>
- http://bazardelmercosur.com.ar/comprar_nuevo.php?dato1=990&cate=todas

Modelo de Encuesta

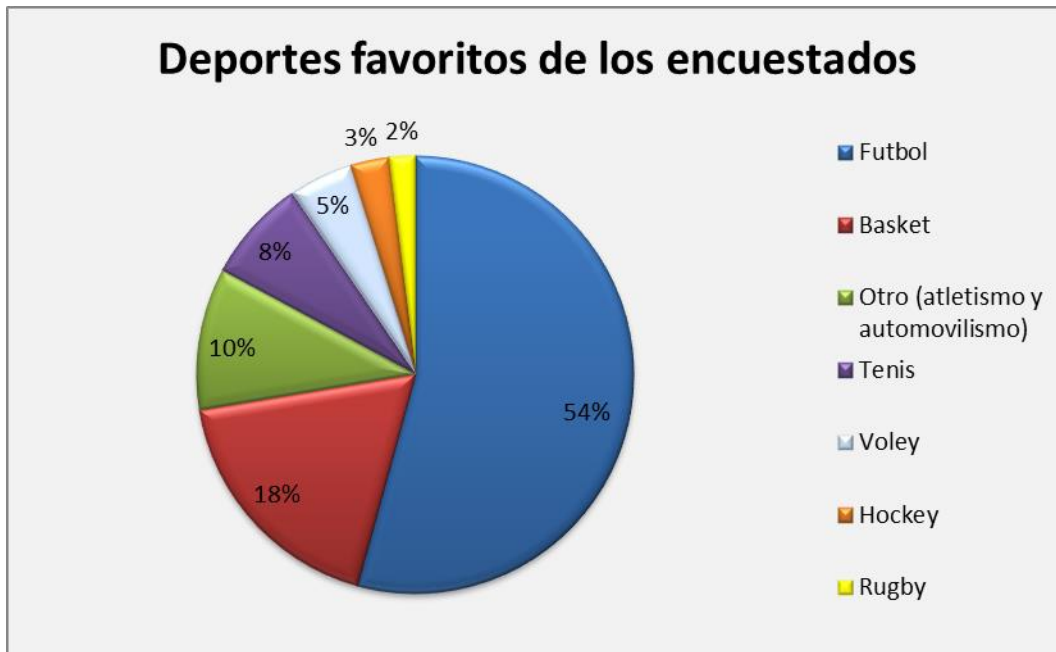
Sexo M F

Edad:

Tiene Hijos: Si No

1) ¿Cuál es tu deporte favorito?

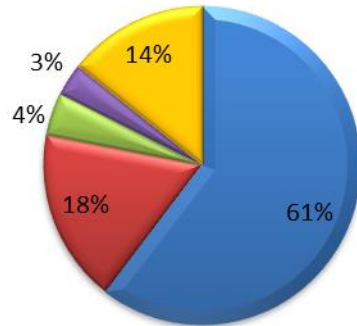
Futbol
Básquet
Rugby
Hockey
Tenis
Vóley
Otro



2) ¿Un ídolo o admirado deportista Bahiense?

Un idolo o admirado Bahiense

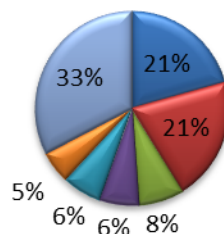
■ Ginobili ■ Palacio ■ Pepe Sanchez ■ Hernan montenegro ■ Varios



3) ¿Un ídolo o admirado deportista Nacional?

Un idolo o admirado Nacional

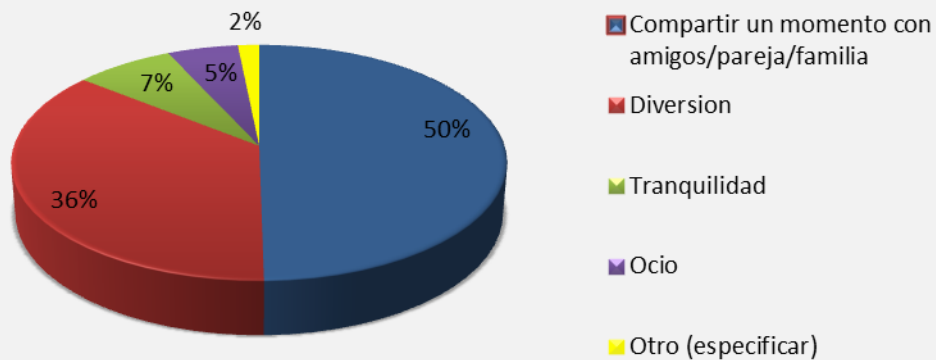
■ Leo Messi ■ Diego Armando Maradona
■ Manuel Ginobili ■ Martin Palermo
■ Juan Roman Riquelme ■ Gabriel Omar Batistuta
■ Varios



4) ¿Qué buscas cuando salís a tomar algo a un bar? (elegir las 2 opciones más importantes, en orden: 1 a la más importante y 2 a la restante)

- Diversión
- Ocio
- Tranquilidad
- Compartir un momento con amigos/familia/pareja
- Otro

¿Que buscas cuando vas a un bar?



5) Elegir la característica que más importancia le des en cada tema:

COMODIDAD:

- Sillas/sillones
- Puf
- Boxes
- Sub ambientes
- Ambientes espaciosos
- Otro

CALIDAD:

- Atención
- Producto
- Instalaciones

UBICACIÓN:

- Zona avenida Alem.
- Zona Alsina
- Zona Fuerte Argentino
- Zona Sarmiento
- Otra

MÚSICA:

- Rock
- Pop
- Nacional
- Internacional

- Tropical
- Otro

6) ¿Te gustaría poder ir a un bar donde pudieras disfrutar de videos, imágenes y una ambientación orientada al deporte bahiense y nacional?

NADA	POCO	BASTANTE	MUCHO
------	------	----------	-------



7) ¿Qué comes habitualmente en un bar/restaurant? (elegir las 2 opciones más importantes en orden; 1 a la más importante y 2 a la restante)

COMIDA	VOTOS
Pizza	79
Minutas	43
Sándwich	34
Otros (pastas, pescado)	17
Empanadas	3

8) ¿Qué bebes habitualmente en un bar/restaurant? (elegir las 2 opciones más importantes en orden; 1 a la más importante y 2 a la restante)

- Aperitivo (gancia, fernet)
- Infusiones (café, té)
- Cerveza
- Gaseosa
- Champagne
- Agua
- Vino
- Trago (daikiri, cuba libre)
- Agua
- Otro

9) ¿En qué gastas más: Bebida o comida?

10) ¿Cuánto gastas aproximadamente?

CENA EN PAREJA/FAMILIA

-de \$0 a \$50

-de \$50 a \$100

-de \$100 a \$200

-más de \$200

CENA CON AMIGOS

-de \$0 a \$50

-de \$50 a \$100

-más de \$100

SALIR A TOMAR ALGO EN PAREJA

-de \$0 a \$50

-de \$50 a \$100

-más de \$100

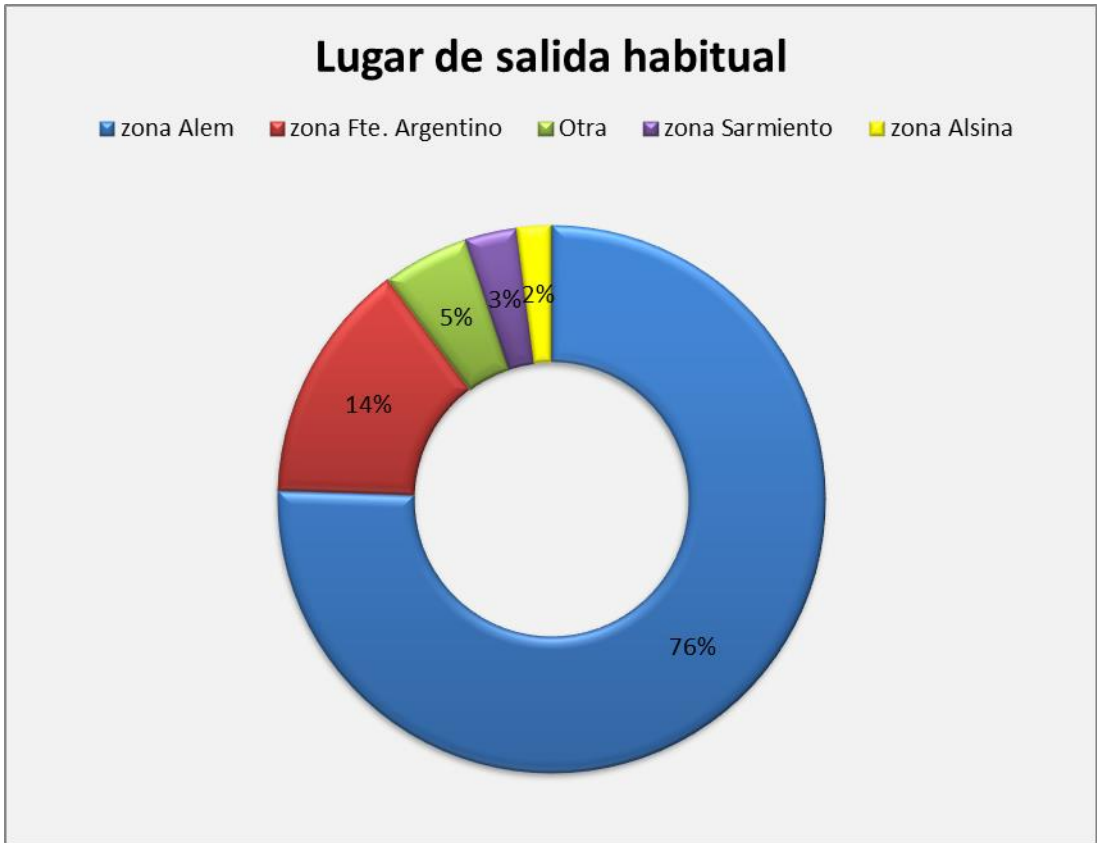
SALIR A TOMAR ALGO CON AMIGOS

-de \$0 a \$25

-de \$25 a \$50

-más de \$50

11) ¿A qué lugar soles ir cuando salís a tomar algo? ¿Por qué lo elegís?



12) Menciona dos colores que se te vengan instantáneamente a la cabeza cuando imaginas o escuchas la expresión: "bar temático del deporte"

COLOR	CANTIDAD DE VOTOS
Azul	38
Blanco	36
Rojo	25
Verde	21
Celeste	16
Naranja	10
Negro	6
Amarillo	5
Violeta	1
Ladrillo	1
Gris	1

Posibles logos del Bar

