



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

Carrera: Licenciatura en Administración

Plan de marketing para expansión de We Are Bar

Trabajo de Investigación

Autor:

Federico Gastón Rossel Ortega

Reg. 26.844

rosselortegafg@gmail.com

Profesora tutora:

María Federica Guevara Martinez

Mendoza – 2023

ÍNDICE

CONTENIDO

ÍNDICE.....	2
RESUMÉN TÉCNICO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	5
El Problema.....	6
Objetivos de la investigación.....	7
Hipótesis.....	7
CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO.....	8
Planificación estratégica de marketing.....	8
Análisis del sector de negocio.....	8
We Are Bar (WAB).....	9
Visión y Misión de WAB.....	11
Análisis de la situación actual.....	12
Estructura organizacional de la empresa.....	15
Estrategias y tácticas.....	17
CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL NEGOCIO.....	19
Sectores de producción.....	19
Variables de Nivel 1.....	21
Clientes.....	21
Empresa Bajo Análisis.....	22
Competidores.....	25
Variables de Nivel 2.....	26
Proveedores.....	26
Posibles Nuevos Ingresantes.....	28
Productos Sustitutos.....	29
Actores Estatales y No Estatales.....	29
Variables de Nivel 3.....	30
Entorno Económico.....	30
Entorno Sociocultural.....	34
Entorno Legal.....	35
Entorno Político.....	35

Entorno Tecnológico	36
CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA	38
Visión, misión y objetivos	38
Objetivos generales.....	40
Objetivos específicos.....	40
Mercado Meta.....	40
Segmentación de Mercado	43
Posición Competitiva.....	45
Análisis FODA	46
Matriz FODA	47
CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN PARA LA EXPANSIÓN.....	49
Estrategia de Expansión	49
Estrategia de Marketing y Marketing Mix.....	54
Estructura Organizacional	57
Planificación Cuantitativa.....	59
Tácticas y Estrategias.....	62
Sistema de Control	63
CONCLUSIONES	65
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

RESUMÉN TÉCNICO

El contexto actual, en mundo de hoy y particularmente en Argentina, demanda una gran versatilidad, flexibilidad y capacidad de adaptación por parte de las empresas para poder lograr los objetivos que se puedan fijar para una situación particular.

El siguiente trabajo de investigación tiene como objetivo determinar si una empresa con las características de We Are Bar (WAB) podrá alcanzar sus objetivos de crecimiento mediante la incorporación de canales de venta y el desarrollo de nuevos tipos de clientes, en los departamentos en los que ha decidido prestar servicios, dentro de la provincia de Mendoza. Teniendo en cuenta la estructura e infraestructura de la empresa y la capacidad de trabajo de sus socios.

Este documento ha sido confeccionado con el fin de proporcionar un lineamiento sobre el camino a seguir para alcanzar el objetivo de crecimiento deseado por la empresa en el mediano y largo plazo.

Han sido considerados datos e información obtenidos de diversas fuentes (La misma empresa, competidores, clientes, profesionales del rubro, medios digitales, redes sociales, proveedores, etc.) con el objetivo de identificar las variables que tendrán mayor impacto en la planificación e implementación de la estrategia planteada.

Los resultados de este trabajo muestran que el crecimiento de WAB, en los departamentos que ha decidido atender en la Provincia de Mendoza, son posibles y la empresa podrá obtener beneficios económicos positivos. No obstante, la empresa aún posee tipos de clientes y canales de venta por desarrollar.

Palabras Claves: servicio de barras, crecimiento, expansión, empresa, colaboradores, estructura organizacional, tipo de clientes, bodegas/salones, proveedores, clientes, competidores.

INTRODUCCIÓN

Un evento es una actividad social determinada, un festival, una fiesta, una ceremonia, una convención, una competición, entre otros. Y que, ya sea por las personas que acudirán al mismo o por el valor y/o la carga emotiva que los individuos le otorgan a este, exhiben un carácter de acontecimiento muy importante e imperdible al cual se debe asistir (Unity eventos, 2019).

Dentro de lo que son los eventos podemos identificar aquellos que se desarrollan en ocasiones especiales y que tienen un significado de ritual, denominados ceremonias. Entre estos episodios se encuentran las ceremonias religiosas, como pueden ser un bautizo, una boda o un funeral así como eventos de otra índole y que tienen un impacto en el grupo familiar, como puede resultar; un nacimiento o una graduación escolar o universitaria, entre otros (Ucha, 2008).

Dentro de la larga lista de los eventos están las fiestas, que son ritos sociales en los cuales se festeja un acontecimiento importante, como pueden ser cumpleaños, aniversario, ya sea a título personal o un evento de magnitud social como ocurre con las celebraciones patrias en cada país o con las fiestas patronales, en especial en ciudades pequeñas o poblados reducidos.

Por otro lado, los festivales son acontecimientos o celebraciones que cuentan con la organización de la comunidad o municipio de un lugar determinado y pueden ser de música, cine, teatro, literario, por nombrar algunos ejemplos (Ucha, 2008).

Cabe señalar que otro de los tantos eventos que hay son los eventos deportivos o competiciones (El territorio, 2022).

Por último, encontramos eventos corporativos entre los cuales podemos distinguir, los congresos y convenciones, eventos de presentaciones de producto, eventos de team building, incentivos para empleados, etc. (Alpañes et al., 2022).

En el caso de We are bar, es una empresa que presta servicios de barras móviles de bebidas para eventos que desde sus comienzos en el año 2016 ha

puesto foco primordialmente en ceremonias religiosas (bodas y bautismos), fiestas (cumpleaños, aniversarios, etc), eventos corporativos (fiestas empresariales, presentación de productos) y festivales (música). De esta manera y a lo largo de los años la empresa ha desarrollado una gran capacidad para poder proveer servicios en todo tipo de eventos y a su vez ha logrado un muy buen posicionamiento en el mercado mendocino.

En la época pre pandemia antes del COVID-19, sus socios fundadores, utilizaban esta empresa como una fuente de ingresos complementarios a sus trabajos principales en relación de dependencia. En época de pandemia y por una cuestión lógica debido a razones de público conocimiento, todos los eventos en su gran mayoría, por no decir en su totalidad, fueron prohibidos. De esta manera la actividad de la empresa fue nula. Pero una vez que finalizó la pandemia, tanto en Mendoza como en el mundo, las personas, comunidades, empresas, etc. han decidido celebrar y así lo demuestra el mercado de realización de eventos a nivel global.

A raíz de esta situación post-pandemia y el deseo que siempre han tenido los socios de expandir el negocio, se ha decidido llevar a cabo un trabajo de investigación para determinar cuáles son las posibilidades de lograr la expansión tan anhelada por los mismos.

El Problema

Desde sus comienzos, la empresa se encuentra estancada en sus niveles de crecimiento. Muy lentamente, se han ido incrementando las mismas, pero siempre basándose en *el boca en boca* de sus clientes.

La falta de disponibilidad de tiempo actual por parte de los socios de la empresa imposibilita la oportunidad de generar nuevos canales de venta y limita su capacidad operativa, pudiendo prestar servicios en no más de dos a tres eventos en simultáneo. El hecho de poseer solamente colaboradores (empleados/personal) eventuales hace que los fundadores carezcan de soporte para lograr el aumento de ventas deseado.

Objetivos de la investigación

Objetivo general

Diseñar un plan estratégico de marketing, que le permita a We are Bar aumentar su número ventas mensuales en la Provincia de Mendoza.

Objetivos específicos

- Ampliar la estructura organizacional de la empresa.
- Posicionar a la empresa como líder del mercado, en prestación de servicios para barra móviles de bebidas en eventos.
- Obtener información precisa sobre las acciones de competencia.
- Incorporar nuevos canales de venta, ampliando el alcance de la empresa.
- Identificar los salones de eventos más atractivos para proveer servicio de barras de manera permanente
- Desarrollar una estrategia precisa para comenzar el desarrollo de nuevos canales de venta.
- Generar estrategias de negocios que permitan expandirse de manera segura y al menor costo posible.

Hipótesis

El plan estratégico de marketing para la expansión, le permitirá a We Are Bar posicionarse como la empresa número uno en prestación para servicio de barras de bebidas para eventos en la provincia de Mendoza, desarrollando aquellos canales de venta con los que aún no cuenta.

CAPÍTULO 1: MARCO TEÓRICO

Planificación estratégica de marketing

La planificación estratégica de marketing se plasma en un documento escrito que es denominado plan de marketing. En este documento se determinan los objetivos a alcanzar en un periodo de tiempo determinado y se especifican los programas y medios de acción precisos para alcanzar dichos objetivos. De este modo el mismo simplifica, dirige y coordina los esfuerzos de marketing.

Por medio de la redacción y creación de un plan de marketing se espera contar con un panorama claro de la situación actual de la empresa, lograr entender en profundidad el entorno en el que se encuentra instalado la misma, para así luego desarrollar estrategias de marketing que le permitan llegar a los objetivos que se han planteado. Además, esta proporciona información valiosa sobre los aspectos económicos y técnicos de la inversión que deberá realizar la empresa, antes de poner en acción el plan elaborado.

El llevar a cabo una planificación acertada ayuda a la empresa a estar capacitada de una mejor manera para afrontar los cambios que pueden y/o seguramente sucederán en el entorno en el que está inmersa, ayuda a tomar la delantera ante ellos, responder de forma más rápida y estar mejor preparada para afrontar los cambios repentinos que pueden ocurrir (Galán y Morales, 2020).

Para llegar a entender el entorno en el que se encuentra trabajando la empresa es fundamental identificar y analizar cuál es el sector de negocios al que pertenece, como así también, comprender el significado de este término. El sector de negocios es un conjunto de actividades productivas o comerciales que reúnen características similares. Es decir, son negocios que cuentan con una naturaleza común.

Análisis del sector de negocio

El analizar el sector de negocios, permitirá a la empresa concluir si el mismo posee condiciones favorables o desfavorables, tanto si se encuentra operando en

él o si tiene intenciones de hacerlo en el futuro. Se estudia cómo se han comportado estas variables con anterioridad, como lo están haciendo actualmente y se pretende llegar a predecir el comportamiento que las mismas podrían tener en el futuro, lo que le da a la empresa la posibilidad de tener un panorama de la competitividad del sector analizado.

Teniendo en cuenta lo explica el profesor Hugo R. Ocaña, existen tres niveles de variables: primarios, secundarios y terciarios. Estos niveles ayudan a dilucidar el grado de importancia que poseen las mismas y el impacto de estas en los objetivos de la empresa. Las variables clasificadas en el primer nivel, son las que poseen un impacto directo y de mayor importancia.

En el primer nivel están incluidos los clientes, la competencia y la organización analizada. En el segundo nivel encontramos a los proveedores, posibles competidores, productos o servicios sustitutos, distribuidores y actores estatales y no estatales. Y ya en el tercer nivel, se reúne a las variables económicas, legales, demográficas, tecnológicas y otras variables (Ocaña, 2014).

We Are Bar (WAB)

We are bar es un emprendimiento mendocino dedicado a la prestación de servicios para barras móviles de bebidas para eventos. La empresa se encuentra en el mercado desde 2016, con el fin de brindar un servicio profesional, que no sólo provea tragos y cocteles de primera calidad, sino que también brinde soluciones al cliente durante la realización del evento, facilitando así la sinergia entre todas las partes involucradas en el desarrollo del mismo. No solo ofrece el servicio en lo que se refiere a la preparación de tragos y cocteles, sino que también se encarga de la logística, de proveer vajilla, herramientas de trabajo, cristalería, bachas para lavar, insumos y materia prima, entre otros elementos necesarios para que el cliente no deba preocuparse de ningún detalle respecto a este servicio durante la organización de su evento.

La empresa actualmente presenta dificultades para aumentar su número de ventas, debido a la falta de colaboradores permanente y de la estructura suficiente para continuar expandiéndose (Montoya Agudelo y Boyero Saavedra, 2016). Es por este motivo que se pretende diseñar un plan estratégico de marketing, que le permita aumentar sus niveles de ventas, manteniendo el servicio de alta calidad

que brinda y con el deseo de desarrollar nuevos canales de ventas que le den la posibilidad de atraer nuevos clientes en la Provincia de Mendoza.

Hoy en día el emprendimiento no cuenta con una cartera de clientes estable que opere con ella al menos una vez al mes de forma garantizada. Los clientes contactan a la empresa por recomendaciones de *boca en boca* de clientes que han contratado sus servicios en el pasado, por personas que han asistido a eventos donde la misma ha estado presente y/o por el renombre de unos de sus socios que es muy reconocido en este sector de negocios (Canafoglia, 2019).

Los clientes, en su mayoría son individuos, empresas privadas y profesionales asociados a la planificación y desarrollo de eventos que realizan sus eventos en la Provincia de Mendoza.

Una vez presentada la situación actual y el objetivo general del proyecto en cuestión, resulta apropiado comenzar desarrollando el concepto de marketing. El principal desafío de los individuos que se dedican al marketing, es poder crear valor y satisfacción a los clientes, ya no se trata solo de vender un producto y recibir una suma de dinero en contraprestación por el mismo. Si bien, el fin de toda empresa es vender sus productos y obtener ganancias en este intercambio, en el largo plazo no es viable enfocarse solamente en la venta propiamente dicha, ya que a lo largo de la historia se ha demostrado que lo que lleva a un negocio a ser próspero y duradero, es la satisfacción que los clientes perciben en la experiencia con la empresa al momento de consumir su producto o servicio.

Kotler y Armstrong (2001, p.2) definen el Marketing como "Proceso social y gerencial por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con los otros".

Tratándose de una empresa conformada por dos socios-amigos y con pocos años en el mercado, resulta indispensable lograr definir cuál es la misión, visión y los objetivos de We Are Bar, ya que hasta el momento son confusos y nunca fueron definidos como tal.

Los fundadores de la empresa desde sus comienzos vieron el negocio como un complemento de sus trabajos en relación de dependencia, si bien brindan un servicio de calidad a sus clientes, nunca les fue necesario presentar mayores formalidades sobre los objetivos que se planteaban con la empresa, ya que todo

pasaba por sus manos y el negocio era manejado y operado por ellos. Las decisiones sobre el futuro de la empresa siempre fueron tomadas en base a la intuición y percepción subjetiva de uno de sus socios quien posee mayor experiencia en este rubro, y nunca fundamentadas con números, estudios o estadísticas.

Visión y Misión de WAB

Dada esta situación, resulta muy interesante poder comenzar a plantear determinadas formalidades, que le permitan a We Are Bar iniciar el camino hacia la profesionalización de su negocio, definiendo objetivos claros, a mediano y largo plazo, y con planes de acción que le permitan llegar a ellos de forma eficaz.

La mejor manera de comenzar dicho camino es poder pensar en el largo plazo, tener una visión bien definida. La visión de una empresa hace referencia a la situación a la que se quiere llegar con la organización, cuál es el objetivo a largo plazo que se desea cumplir. Describe la situación ideal, pero además indica como se espera alcanzar ese objetivo. Este no debe ser solo una fantasía, sino que debe ser posible de cumplir de acuerdo a las habilidades y recursos de la organización.

Por su parte, la misión plantea cuál es la razón de ser de la organización, a que se dedica. La misma está orientada al mercado ya que los productos y tecnologías pueden cambiar, pero las necesidades del mercado y los consumidores podrían ser siempre las mismas. Kotler y Armstrong (2001, p.10) refieren que “Una declaración de misión orientada hacia el mercado define el negocio en términos de satisfacer las necesidades básicas de los clientes.”

La misión de una empresa debe cumplir con algunos requisitos. Esta debe ser realista, específica, congruente con el mercado y motivadora.

Es muy importante para una empresa como We Are Bar, poder tener claridad sobre cuáles son su visión y su misión, para utilizar estas como un norte en el camino a seguir para cumplir con los objetivos empresariales. Brinda además una guía de cómo se espera cumplir dichos objetivos, cuáles son los valores que representan y la imagen que se espera, los clientes, competidores, colaboradores y público en general perciban de la empresa.

Análisis de la situación actual

Una vez definidos los puntos anteriores, se formularán las metas y objetivos de la empresa, se establecerán objetivos generales y específicos, y en base a eso se evaluarán diferentes alternativas para diseñar un plan de acción claro y contundente.

Si bien las empresas luchan entre sí por obtener una cuota mayor de mercado, con el marketing se busca poder lograr la satisfacción del cliente, y para ello es indispensable saber cuál es el mercado meta de un negocio, para luego poder atenderlo adecuadamente. Es de suma importancia saber cuáles son sus necesidades y deseos, con el fin de desarrollar estrategias acordes con el público que se busca captar, retener y desarrollar.

Entendemos que el mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto o servicio, el tamaño de un mercado depende del número de personas que sientan la necesidad, cuenten con los recursos para realizar un intercambio, y están dispuestas a ofrecer dichos recursos a cambio de lo que desean (Kotler y Armstrong, 2001).

Por otro lado, el mercado meta es un "Conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes, a los cuales la compañía decide atender" (Kotler y Armstrong, 2001, p.15).

Si bien We Are Bar lleva varios años en el mercado, necesita información adicional sobre los clientes con los que opera e información de calidad sobre las zonas donde los mismos llevan a cabo sus eventos. Lo que se buscará con el proyecto es recabar la información necesaria y analizarla para determinar el potencial de diferentes salones de eventos y bodegas en la Provincia de Mendoza, con el fin de comenzar la expansión de la empresa.

Para alcanzar estos objetivos que hemos mencionado anteriormente, deberá realizarse un análisis de la situación actual de la empresa, el mercado y el entorno. Debiendo realizar una matriz FODA, lo que requiere que se haga un estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se deben tener en cuenta, una vez que la misma esté configurada se podrá determinar cuáles son los factores que podrían favorecer y cuales podrían interponerse en la consecución de dichos objetivos.

A continuación, se tendrá que realizar la segmentación de mercado para lograr reconocer de una mejor forma lo que caracteriza a las personas que consumen este tipo de servicio. (Galán y Lopéz, 2020).

Buscando de esta forma ofrecerles a estos lo que realmente necesitan. Y a su vez, esto ayudará a la empresa a centrarse en un número más reducido de mercados objetivo, lo que podría devenir en una ventaja competitiva en un segmento determinado.

Corrales (2019) menciona que para desarrollar las mismas se deberá; identificar las necesidades, recolectar información, para luego poder evaluar diferentes alternativas y así finalmente seleccionar el mercado meta. Un punto clave es la búsqueda de información, debido a que esta le ayudará a la empresa a conocer su público. Para recabar la misma, la empresa dispondrá tanto de fuentes primarias como de fuentes secundarias para obtener dicha información. Algunos ejemplos de fuentes primarias: informes técnicos, leyes, periódicos, tesis, fotografías, artículos científicos, etc. Por otro lado, ejemplos de fuentes secundarias pueden ser: censos, enciclopedias, índices, base de datos, bibliografías, etc (Editorial Etecé, 2022).

Habiendo definido los puntos anteriores, se deberá establecer cuál es la posición competitiva que actualmente ocupa la empresa en el mercado en el que opera. Además, tendrá que definir cuál es la posición que realmente desea ocupar tanto en el mercado actual como en mercados en los que podría ingresar en el futuro. Así, se podrá planificar el camino mediante el cual la empresa podría lograr la meta que se ha propuesto respecto a su posición competitiva en el mercado.

La posición competitiva de una empresa hace referencia a que participación o cuota de mercado posee la misma con respecto a la totalidad del mercado que se está estudiando, y donde hay varias empresas compitiendo por vender sus productos. Cuando analizamos la posición competitiva de una empresa podemos encontrar que hay cuatro tipos de empresas:

- Empresa Líder
- Empresa Seguidora
- Empresas Rezagadas
- Empresas "Nicho"

El líder es aquel que posee la mayor participación de mercado, se estima que aproximadamente (no siempre es así) posee el 45% de participación. Es el que lidera no solo en ventas, sino que es también el que guía las tendencias en el mercado. Luego el seguidor, se estima que posee aproximadamente un 30% de participación de mercado, el mismo busca permanentemente diferenciarse del líder y toma una posición en general muy agresiva con el fin de lograr arrebatarse participación de mercado al líder. Y, por último, se encuentran las empresas rezagadas, que poseen aproximadamente un 20% de participación de mercado entre todas las que integran el mercado que se está analizando. Las empresas rezagadas por lo general toman una posición pasiva en la cual se adaptan a los movimientos que realizan tanto el líder como el seguidor.

Por otro lado, se encuentran las empresas nicho, que aproximadamente tienen un 5% de participación de mercado.

“Un nicho de mercado es una porción de un segmento de mercado, que está compuesta por un grupo reducido (ya sea de personas o empresas) que posee ciertas características y necesidades comunes.” (Galán, 2015, párr.3).

Cabe destacar que dentro de cada nicho de mercado también podemos encontrar un líder, seguidor y rezagados.

Lo que se busca, al identificar la posición competitiva de la empresa, es saber en qué situación se encuentra en la actualidad y a partir de este dato, desarrollar estrategias que le permitan mantener su posición actual, si es que así lo desea, o intentar modificarla a partir de sus acciones. También se debe tener en cuenta que cada empresa competidora en el mercado desarrolla sus propias estrategias para lograr su posición competitiva deseada, por lo tanto, no solo dependerá de las estrategias de la empresa, sino también de las estrategias que planteen los competidores, el entorno y de muchas variables más que pueden afectar a las empresas que operan en el mercado.

Con la información ya analizada, procesada y disponible sobre el análisis FODA, el mercado, el mercado meta y la posición de competitiva, el próximo paso a seguir será; idear una estructura organizacional, que le permita captar a más clientes de las zona en la que ya ofrece y brinda actualmente sus servicios, y poder desarrollar nuevos canales de ventas que We Are Bar pretende implementar y

actualmente no puede realizarlo por falta de personal permanente, tiempo y estructura.

Estructura organizacional de la empresa

En la actualidad la empresa posee una estructura básica, con solo dos personas que trabajan de forma permanente y una bolsa de trabajo de colaboradores eventuales. Los socios fundadores llevan adelante el negocio, pero la mayor carga de trabajo recae sobre uno de ellos que se encarga de las ventas, finanzas, gestión con proveedores, captación y capacitación del personal. Así también como la logística para eventos determinados y para el retiro de materia prima e insumos en algunos de sus proveedores. El otro socio se encarga de la logística durante el armado de los eventos, logística para el retiro de insumos y materia prima y pago al personal eventual.

“La estructura organizacional es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos” (Quiroa, 2020, párr.4). Es sumamente importante contar con una estructura organizacional adecuada para poder lograr los objetivos de la empresa.

En este caso en particular, la empresa se encuentra en una meseta por falta de personal y con uno de sus socios sobrecargado de funciones, careciendo de una estructura organizacional que pueda acompañar el crecimiento que la misma desea. Es claro que, intentar lograr una visión de negocio sin una estructura organizacional adecuada, tiene altas probabilidades de fracasar (Ocaña, 2014).

Luego de analizar los objetivos propuestos para este proyecto, lo que se buscará es poder planificar una estructura organizacional que le permita a We Are Bar comenzar a desarrollar nuevos canales de ventas e iniciar su expansión mediante la adquisición de concesiones con salones de eventos y/o bodegas, de forma ordenada y con un criterio lógico de acuerdo a sus posibilidades. La idea consiste en planificar qué pasos se seguirán con respecto a la estructura organizacional, en diferentes tipos de escenarios, por ejemplo, cómo evolucionará la estructura organizacional en caso de que la empresa aumente sus ventas y ya no sea suficiente con el personal actual.

Planificar y plantear diferentes escenarios a los que se puede enfrentar la empresa, hace que el camino a recorrer por la empresa sea más sencillo y ayuda a la empresa a tener mejores recursos ante las situaciones futuras que le tocará enfrentar. Es posible, por otro lado, que no se cumplan los escenarios planteados y que el que finalmente viva la organización sea uno diferente. Pero habiendo planificado correctamente, la misma estará mejor preparada para solucionar los inconvenientes que se presenten. Existen tanto variables internas como externas, que pueden modificar por completo lo que se ha planificado, sin embargo, el hecho de tener diferentes planes de acción brinda herramientas para resolver las adversidades. TRT (2019) refiere un ejemplo reciente, por no decir actual, es la pandemia que se vivió debido al conocido por todos COVID-19. Esta nos golpeó a nivel mundial, no solo cobrándose millones de vidas, sino que también, por la cual solo en Argentina, miles de empresas se vieron obligadas a cerrar las puertas de sus negocios y en donde muchas otras han sobrevivido adaptándose correctamente a los cambios y desafíos que planteó la pandemia para toda la población mundial (Zalazar, 2022).

Conociendo la situación actual en la que se encuentra We Are Bar, habiendo analizado el entorno y con los objetivos claros de lo que se espera hacia el futuro, el siguiente paso a seguir será la elaboración y selección de las estrategias de marketing que le permitan a la empresa posicionarse de forma ventajosa frente a la competencia y siguiendo estrictamente las necesidades de los clientes.

Luego, una vez definida la estrategia general de marketing que se llevará adelante, se realizará la planeación y creación de la mezcla de marketing. Kotler y Armstrong definen la mezcla de marketing como "El conjunto de herramientas tácticas de marketing controlables que la empresa combina para producir la respuesta deseada en el mercado meta", y continua "incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (Kotler y Armstrong, 2001, p.30). Con respecto al conjunto de herramientas, hace referencia a cuatro variables: producto, precio, plaza y promoción.

El producto hace referencia a la cartera de productos y servicios que la empresa desea ofrecer al mercado meta. El precio, por su parte, corresponde al valor monetario que se espera recibir por el producto o servicio que se está ofreciendo. La plaza hace referencia a las actividades que la empresa realiza para

colocar sus productos o servicios a disposición de los clientes. Por último, la promoción engloba todas aquellas actividades destinadas a comunicar los beneficios del producto o servicio, y a persuadir a los clientes actuales y potenciales de consumir el producto o servicio que ofrece la empresa.

El objetivo de crear una mezcla de marketing, es lograr combinar las 4 variables anteriormente mencionadas, con el fin de satisfacer de la mejor manera posible a los segmentos que la empresa desea atender. Cabe destacar que, si la empresa atiende a diferentes segmentos, la mezcla de marketing puede no ser la misma para todos los segmentos. Incluso podría variar para los distintos tipos de clientes a los que presta servicios la empresa, podría no servir la misma mezcla de marketing debido a diversos motivos, tanto internos de la empresa como externos a la misma. Con lo cual, se buscará en este punto poder definir los pasos a seguir en relación a la expansión que desea la empresa y la mezcla de marketing que se irá aplicando dependiendo de las variables que se consideren relevantes para cada caso en particular.

El siguiente paso será otorgarle un valor monetario a los planes que se están proyectando a futuro. El objetivo de esto, es poder identificar cuáles serán las inversiones que deberá hacer la empresa para poder llevar a cabo los planes, estrategias y acciones que se listaron en los puntos anteriores. La empresa necesitará tener información clara del dinero y las herramientas con que deberá contar para poder llevar adelante los planes de expansión que se está proponiendo. Se tendrá que hacer un análisis exhaustivo para poder determinar el costo de los recursos en los que se necesitará invertir como, por ejemplo, personal, infraestructura, capital de trabajo entre otros.

Se espera que la empresa recabe la información suficiente para estar en posición de tomar las decisiones que sean necesarias para crecer y expandirse. Es fundamental que la información con la que cuente sea de calidad en todos sus aspectos, esto le dará un soporte que podrá ayudarlo a adaptarse de forma más ágil y certera ante las diversas posibilidades que se le presenten.

Estrategias y tácticas

Después de esto, se definirán las tácticas y estrategias a implementar para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad. Debemos resaltar la diferencia entre los conceptos definidos, ambos están relacionados entre sí, pero no tienen

el mismo significado. Si bien la estrategia es el plan de acción que te guiará hacia la meta final, las tácticas son los pasos y las acciones individuales que llevarás a cabo para llegar hasta ahí. En el mundo de los negocios, se trata de las acciones específicas que realizan los equipos para implementar las iniciativas descritas en la estrategia. (Laoyan, 2023)

Siguiendo con lo explicado en el párrafo anterior, el profesor Ocaña refiere: “La estrategia competitiva incluye las acciones que desarrollará la empresa para imponer una condición única o superior (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector.” Y continua: “El efecto: la estrategia de negocio define la forma competitiva y esa forma es la que determinará su posición competitiva dentro del sector. La forma competitiva y la forma de posicionamiento determinan las alternativas de crecimiento respaldadas por las estrategias organizacionales y funcionales” (Ocaña, 2014, p.6).

Luego, se deberá crear un sistema de control para las nuevas estrategias formuladas. Esto implica la necesidad de registrar las operaciones y los resultados obtenidos durante su implementación, estableciendo métricas que determinen la efectividad y la eficiencia de su aplicación. Así podrá identificar cuáles han sido los efectos de las nuevas estrategias sobre la actividad de la empresa y la nueva situación en la que esta se encuentra.

Un sistema de control de estrategias comprende cuatro puntos (Ocaña, 2014):

1. Establecimiento de objetivos y estándares.
2. Creación de un sistema de medición y monitoreo
3. Comparación entre el desempeño real frente a los objetivos establecidos.
4. Evaluación de los resultados y realizar los ajustes que sean necesarios

Por último, y tal como se indica en el cuarto punto, se procederá al análisis y evaluación de los resultados obtenidos. Con dicha información disponible, y en caso de ser necesario, se procederá a realizar los ajustes o modificaciones necesarias para poder continuar el camino hacia el logro de los objetivos planteados por la organización.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR DEL NEGOCIO

Sectores de producción

Los sectores de producción o de actividad económica, establecen una clasificación de la economía en función del tipo de proceso productivo que lo caracteriza (EAE Business School, 2023), es decir, es una parte de la división de la actividad económica de un país o región, en la cual cada parte de esa división, se diferencia de las otras a partir del valor agregado que le aporta a los bienes y servicios ofrecidos.

Teniendo en cuenta la división que se realiza de la actividad económica de un país o región, podemos distinguir entre tres sectores principales (EAE Business School, 2023):

- Sector Primario: se encuentra formado por aquellas empresas que desarrollan su actividad a partir de la transformación de los recursos naturales en productos primarios no elaborados. Este es el caso de la ganadería, las actividades agrícolas, la pesca, minería, entre otras.
- Sector Secundario: en este sector encargado de transformación de la materia prima en producto terminado, es decir en un producto listo para el consumo. Como ejemplos del sector se pueden mencionar la industria química, la vitivinícola, la mecánica, entre otras.
- Sector Terciario: en este sector se plantean dos subsectores. Incluye desde empresas que orientan sus servicios al cuidado de personas, hasta empresas de tecnología que dan soporte a procesos industriales de diversa índole.

1. Servicios: se encuentran incluidas empresas dedicadas a la comercialización de bienes intangibles para clientes y usuarios. En este grupo se pueden incluir actividades tales como servicios jurídicos, de salud, educación, transporte, entre muchas más.

2. Comercial: en este sector se engloban aquellas empresas dedicadas a la compra y venta de productos terminados para consumo final. Podemos nombrar dentro de este sector, actividades como la venta de ropa, alimentos, juguetes, electrodomésticos, y demás.

3.

We are Bar es un tipo de empresa del sector terciario, debido a que la misma se dedica a la prestación de servicios de barras móviles de bebidas para eventos. Se puede incluir dentro del subsector de servicios, ya que presta servicio para servir bebidas, tragos y cocteles en eventos, incluyendo en su servicio la coordinación y logística que conlleva la gestión y traslado de colaboradores, infraestructura, materia prima e insumos (Diferencias, 2023).

De acuerdo con Ocaña (2014) el estudio de la composición del sector de negocios permitirá a la empresa establecer un diagnóstico sobre el comportamiento potencial de las variables que la componen. De esta forma, planifica su propia estrategia a fin de lograr sus objetivos.

Entonces, existen tres niveles de variables que se desarrollan a continuación:

Tabla 1

Niveles de las variables

NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3
Clientes	Proveedores	Variables económicas
Empresa bajo análisis	Posibles ingresantes	Variables demográficas
Competidores	Productos sustitutos	Variables legales
	Distribuidores	Variables políticas
	Actores estatales y no estatales	Variables tecnológicas
		Otras variables de tercer nivel

Fuente: Ocaña (2014)

Por lo tanto, se detallarán las variables según sus respectivos niveles:

VARIABLES DE NIVEL 1

CIENTES

Los clientes se pueden dividir en actuales y potenciales (Thompson, 2006):

- **Cientes Actuales:** Son personas, empresas u organizaciones que hacen compras a la empresa de forma frecuente o que lo hicieron en una fecha reciente. Este *tipo de clientes* es el que genera el volumen de ventas actual, por lo tanto, es la fuente de los ingresos que percibe la empresa y que le permite tener una determinada participación en el mercado.
- **Cientes Potenciales:** Son personas, empresas u organizaciones que no realizan compras a la empresa pero que son visualizados como posibles clientes en el futuro porque tienen la disposición necesaria, el poder de compra y la autoridad para comprar. Este *tipo de clientes* es el que podría dar lugar a un determinado volumen de ventas en el futuro (a corto, mediano o largo plazo) y por tanto, se los puede considerar como la fuente de ingresos futuros.

Es indispensable que la empresa tenga en claro su mercado meta, para poder realizar las acciones y estrategias que sean necesarios para poder captar, mantener y fidelizar a los clientes más deseados.

Actualmente la empresa opera con cinco tipos de clientes, uno de ellos, el que genera los mayores ingresos para la empresa, son las personas físicas que desean realizar eventos privados (casamientos, cumpleaños, aniversarios, etc). Por otro lado, el segundo tipo de cliente, que genera ingresos similares para la empresa, son empresas privadas que realizan eventos corporativos (eventos de networking, agapé para sus empleados, inauguraciones, promoción y presentación de sus productos, etc). El tercer tipo de cliente son profesionales en la realización y gestión de eventos (wedding planners, empresas de catering, etc). El cuarto y último lo conforman salones de eventos y bodegas que utilizan sus instalaciones para la realización de eventos. Es importante conocer el tipo de clientes que posee la empresa en su cartera, para poder comenzar a entender la operatoria de We are Bar en la Provincia de Mendoza. Estos 4 tipos de clientes son los que conforman

el mercado meta de la empresa, es decir, la misma estará interesada en ofrecer sus servicios a personas físicas, empresas privadas, profesionales en la gestión y realización de eventos y por último a los salones de evento y bodegas de la Provincia de Mendoza

La empresa tiene como mercado meta este tipo de clientes por varias razones. En primer lugar, los salones de eventos y bodegas son los clientes predilectos para la empresa, debido a que estos son los que poseen los lugares físico donde se realizan la mayoría de los eventos en la provincia. Lo que podría generar un flujo permanente de eventos e ingresos estables. En segundo lugar, los profesionales en la realización y coordinación de eventos, ya que normalmente estos son los encargados de seleccionar las empresas que proveen los distintos servicios en los eventos en que son contratados. El generar una relación comercial con ellos, también podría conformar una fuente estable de ingresos para la empresa. Por último y no menos importantes se encuentran las personas físicas y empresas que realizan eventos privados. Estos últimos son los que conforman la mayor parte de su cartera de clientes actual. El tema respecto a estos, es que son pocas las personas y las empresas privadas que realizan más de 2 eventos anuales. Actualmente la empresa no se encuentra trabajando con empresas y/u organismos públicos, y por el momento no es un tipo de cliente que quiera atender debido a las trabas burocráticas, formas de pago y procesos que las mismas manejan. Aunque es consciente que las mismas podrían ser un cliente atractivo en otras circunstancias.

Empresa Bajo Análisis

Como se comentó anteriormente, We are Bar es una empresa que nació del emprendimiento de dos amigos, con aproximadamente siete años en el mercado y es operada únicamente por dos personas, sus socios fundadores. Si bien, esta situación plantea ciertas desventajas, también posee grandes beneficios.

Los dueños son conscientes que están perdiendo muchas oportunidades de negocios debido a lo que puede ser su principal desventaja, y por la cual han decidido iniciar este trabajo de investigación, que es la carencia de estructura organizacional y de personal permanente. La empresa no logra desarrollar e

implementar nuevos canales de ventas que le permitan llegar a sus clientes potenciales (Douglas da Silva, 2022).

Por otro lado, la situación actual en la que se encuentra, en algunos puntos, es muy ventajosa. Por ser dos socios y poseer solamente personal eventual, los costos fijos son bajos. No existen sueldos fijos, actualmente no pagan alquiler debido a que utilizan un espacio cedido en un depósito, y no poseen vehículos propios de la empresa, sino que utilizan los particulares de los socios. Además, al ser una empresa pequeña, donde en la mayoría de los eventos uno de los socios se hace presente, la atención se realiza en forma personalizada y con un gran grado de orientación al detalle, lo que le da una ventaja competitiva muy importante con respecto a sus competidores.

Cómo Ocaña (2014) explica en su libro, las empresas que compiten en un segmento o nicho de mercado, son aquellas que poseen una participación de mercado baja y generan un valor empresario superior.

Tabla 2

Matriz

Participación de Mercado	Alta	SEGUIDOR Posición Agresiva	LIDER Posición Expectante
	Baja	REZAGADOS Posición Adaptativa	SEGMENTO O NICHOS Posición de alta competitividad
		Inferior	Superior
		Generación de Ve	

Fuente: Ocaña (2014)

Con respecto a la participación de mercado, se considera que We are Bar opera en un nicho de mercado, debido a que la misma se enfoca en prestar servicios de barra de bebidas para eventos de máximo 500 invitados en la Provincia de Mendoza que requieren una calidad media/alta de servicio.

Aunque tiene una cuota de mercado baja, la empresa genera un valor empresarial superior. Las empresas en el rubro ofrecen servicios similares, pero We are Bar se ha especializado en proveer un servicio de muy buena relación precio/calidad, con alto grado de detalle en atención al cliente. La empresa se apoya en el renombre de uno de sus socios que ha sido subcampeón mundial de bartenders y gracias a quien es diferenciado de la competencia, que es Juan Pablo Simic.

Figura 1

Nota de diario

LOS ANDES

PREVENTA FINANCIACIÓN PROPIA

SOCIEDAD / EDICIÓN IMPRESA

Mejor barman del país, ahora busca el título mundial

En mayo, Juan Pablo Simic (23), ganó el certamen nacional de su especialidad: preparar tragos. Así, representará al país en el Mundial de Sudáfrica en dos semanas. "Mis amigos me hacen

LO MÁS LEIDO

EMPLEOS
Oportunidad de trabajo: Nuevo Zeland ofrece visa y salario en dólares para Argentinos hasta por un año

ESPECTÁCULOS
La reacción de Durán a la derrota de "Argentina, 1985" en los premios Óscar: "Decepción"

SOCIEDAD
Muró una maestra en Barilche luego de combatir hantavirus

Fuente: Romanello y Gutiérrez (2014)

La diferenciación que logra por medio de él, está dada por el conocimiento técnico y estratégico que Juan Pablo posee sobre el rubro y al sector de negocios. Habiendo sido representante de diversas marcas de bebidas alcohólicas en la provincia, responsable del desarrollo de cartas de tragos para importantes restaurantes, bares y bodegas, encargado y responsable de barra en dos de los salones más renombrados de la provincia de Mendoza y jefe de personal asociado a estos servicios en una de las productoras musicales top en Cuyo. Todo este expertise y conocimiento se ve plasmado en el servicio y la calidad de We Are Bar. En segundo lugar, Juan Pablo brinda cursos de coctelería, tanto de forma particular

como a través de importantes establecimientos educativos relacionados a la gastronomía en Mendoza. Lo que le permite conocer, relacionarse y captar bartenders profesionales para que trabajen de forma eventual con la empresa. Con esto WAB cuenta con un grupo de trabajadores eventuales de aproximadamente 60 personas y gran parte de ellos está altamente capacitado.

En términos de precios es un sector bastante competitivo, donde los precios entre los líderes del mercado y sus seguidores pueden variar entre un 2% a un 12% en el precio de la tarjeta por persona. Donde los grandes competidores y líderes del mercado poseen convenios ya establecidos con importantes salones, bodegas y profesionales en la organización de eventos. Tienen desarrollados diversos canales de ventas y poseen mayor estructura e infraestructura. Pero como mencionamos anteriormente, la relación precio/calidad que actualmente posee We are Bar es más que buena.

Competidores

Los principales competidores de We Are Bar son:

- Drink Up
- Beats Bar
- Star Bar
- 7 Tragos

Si bien estos cuatro competidores disputan clientes con We are Bar. es importante destacar que estos en su mayoría no toman clientes que poseen eventos de menos de 150 personas, cosa que We Are Bar si hace.

De los listados con anterioridad, los que poseen una mayor participación de mercado y, por este motivo podrían ser considerados sus mayores competidores son: Drink Up, Beats Bar y Star Bar.

Beats Bar es el competidor que mayor participación de mercado posee, se caracteriza por poseer un buen servicio, y es la empresa que en este momento mayor cantidad de eventos obtiene a través de personas físicas y empresas que deciden realizar eventos. Posee una buena estructura e infraestructura, pero no está orientada al detalle.

En lo que se refiere a Drink Up, es una empresa que normalmente toma eventos de hasta aproximadamente 200 personas. Actualmente posee contrato de

exclusividad con una importante bodega mendocina, para suministrar los servicios de barra de bebida en todos los eventos que se realizan en la misma. Se caracteriza por poseer una buena infraestructura.

En el caso de 7 Tragos, este competidor se caracteriza por establecer los precios más bajos. Tiene menor infraestructura, está menos orientada al detalle y se percibe de menor calidad.

Por último, Star Bar es una empresa que lleva muchos años en el mercado. Ha desarrollado relaciones muy estrechas con el wedding planner más grande en cuyo. Posee contrato permanente con dos de los salones más importantes de Mendoza y a su vez presta servicios tanto a personas particulares como empresas que poseen un alto poder adquisitivo en Mendoza. Si bien es competidor de We are Bar (WAB), por otro lado, poseen una relación muy cercana con la empresa debido a que Juan Pablo forma parte de ambas organizaciones. Actualmente Star Bar ha cedido un espacio sin costo en sus depósitos a WAB. Entre ambas se realizan colaboraciones mutuas, y mantienen una muy buena relación. Star Bar está orientada a eventos con números más elevados de invitados, mientras WAB normalmente tiene eventos más pequeños que por la cantidad de invitados que poseen, no serían considerados (en su mayoría) clientes potenciales de Star Bar.

Variables de Nivel 2

Proveedores

Es importante aclarar que, en esta variable en particular, solo se estará analizando los proveedores con los que trabaja We are Bar, ya que en el sector de negocios existen muchos proveedores, si analizamos en profundidad los mismo sería un trabajo muy extenso y, nos le agregaría mucho valor al trabajo a realizar.

Proveedores principales:

- Bebidas alcohólicas: Grandbar Distribuciones.
- Bebidas sin alcohol: Carrefour Maxi Godoy Cruz.
- Insumos, descartables, Higiene: Moya.
- Frutas: Mercado Cooperativo de Guaymallén.
- Hielo: Tankito.

- Utensilios y Cristalería: Distribuidora Cuyana, Bazar Salamone, Rio Shop Deco, Moya.
- Infraestructura: Barras y fondos de barra. Dos metalúrgicos diferentes. Uno de Mendoza y otro de Buenos Aires.

En primer lugar, las bebidas alcohólicas y las espirituosas, son abastecidas por medio de Grandbar Distribuciones. Es una empresa mendocina que se dedica a la distribución, venta mayorista y venta minorista de bebidas, tanto en Mendoza como en San Luis. Es una de las más grandes en el rubro en Mendoza y con la cual WAB posee una muy buena relación por medio de Juan Pablo. Trabajar con ellos representa la posibilidad de acceder a una amplia cartera de productos de bebidas importadas y nacionales.

Luego, respecto a bebidas sin alcohol. Normalmente las mismas son adquiridas en Carrefour Maxi de Godoy Cruz. Se aprovecha ofertas mensuales que tiene el mismo. Esporádicamente se adquiere por medio de otros proveedores, pero solo en casos y situaciones específicas.

Por otro lado, Moya (Francisco Moya), es el proveedor que WAB ha seleccionado para abastecerse de todos aquellos productos relacionados a descartables (sorbetes, servilletas, etc), higiene (bolsas de consorcio, papel de fajinar, rejillas, fajinadores de tela, etc). Por medio de este la empresa ha logrado centralizar todas las compras en un mismo lugar, obteniendo precios especiales en sus compras.

Si hablamos de fruta, especias y aromáticas (limón, naranja, pomelo, frutillas, arándanos, pepino, jengibre, menta, albahaca, pimienta, clavos de olor, etc.), se obtiene mediante un mismo proveedor que se ha desarrollado en el mercado cooperativo de Guaymallén. Esto les garantiza una calidad estandarizada para estos productos.

En cuanto al hielo, este cumple un rol fundamental en las bebidas, tragos y cócteles. La calidad del hielo utilizado para realizar los mismos, cambia el aspecto y el sabor de las bebidas. Por medio de esta marca y particularmente por medio de su distribuidor actual, se ha logrado poseer una muy buena calidad de producto que está acompañada por un excelente servicio de logística.

Para el diseño y la producción de infraestructura necesaria: barras, fondos, bachas para lavar, etc. Se han desarrollado dos metalúrgicos que además tienen servicio de carpintería. Uno es de Mendoza y el otro es de Buenos Aires. Dependiendo el tipo de trabajo que se requiere se determina con cuál de ellos se trabaja. Actualmente WAB cuenta con cuatro barras plegables (Valijas, 6.4 metros de barra), dos módulos de barra íntegros de acero inoxidable (3.6 metros de barra) y una bacha para lavar móvil

Por último, pero no menos importante se encuentran los utensilios y cristalería, estos están conformados por todas las herramientas de trabajo necesarias para poder llevar a cabo la producción de las bebidas, tragos y cócteles. (vasos, basureros, palas, esterillas, cucharas, jigger, cocteleras, etc.)

La empresa actualmente considera que los proveedores con los que cuenta y ha desarrollado, facilitan el trabajo de la empresa y le agregan valor a la actividad de la misma.

Posibles Nuevos Ingresantes

Tanto en el sector de negocios que estamos analizando como en cualquier otro, siempre existirá la posibilidad que ingresen nuevos competidores. Pero, existen barreras de entrada que pueden alentar o desalentar a los nuevos ingresantes

Tipos de barreras de entrada

1. Barreras directas o creadas por los competidores.
2. Barreras indirectas o gubernamentales.

En el sector de negocios que se está analizando, si bien no existen barreras de ingresos muy bien definidas, las que podríamos considerar como más fuertes serían las directas o creadas por los competidores.

Una barrera de ingreso para el sector, puede ser el requerimiento de capital. Para que un nuevo ingresante logre competir de forma adecuada en el sector, deberá realizar una gran inversión de capital. Este deberá invertir en un depósito, mediante alquiler o compra del mismo, en mercadería e inventario, deberá captar, fidelizar y capacitar empleados eventuales, comprar vehículos, barras, cristalería,

utensilios y toda la infraestructura que se requiere para poder montar un evento en forma óptima y poder brindar bebidas, tragos y cocteles de calidad. .

Por otro lado, se deben desarrollar relaciones, contactos y demostrar profesionalismo a las empresas, bodegas, salones de eventos y profesionales en la organización y realización de eventos. Numerosas son las barras móviles que han incursionado en el rubro mediante conexiones con alguno de los antes mencionados, pero muchos fracasan rápidamente por no poseer el profesionalismo y calidad que demandan los eventos que estos realizan. Esto requiere una gran inversión en tiempo y capital.

En base a lo antes mencionado, estas podrían ser barreras de entrada que desalienten el ingreso de nuevos competidores.

En lo que se refiere a las barreras indirectas o gubernamentales, podemos hacer referencia a las habilitaciones necesarias para poder montar un depósito, el tener que crear una sociedad y todos los trámites de índole administrativo que se puedan requerir, aunque estos no conforman una barrera de ingreso de nuevos competidores, pueden llevar mucho tiempo debido a las burocracias.

Productos Sustitutos

En el caso de We are Bar podríamos hablar de los casos en los que los clientes deciden solamente trabajar con vino, cerveza tirada u otras bebidas en sus eventos, las cuales pueden ser servidas por el mismo catering sin necesidad de experiencia o a veces inclusive por medio del autoservicio.

Si bien aún no es una opción viable en Argentina y en la mayoría del mundo, hoy en día ya se habla de "Drink Trucks", donde mediante una app y brazos robóticos se puedan elaborar los tragos y cócteles que las personas deseen.

Actores Estatales y No Estatales

Dentro de los actores estatales podríamos mencionar al Fondo de Transformación y Crecimiento de la Provincia de Mendoza. Este organismo podría ser una fuente de financiación para la empresa en caso de que se logre aplicar a alguna de las líneas de crédito que el ente brinda. Según Ocaña (2014) este podría ser clasificado dentro de las entidades mixtas de desarrollo económico.

Por el lado de los actores no estatales, y pensando en la posibilidad de inclinar el negocio hacia la responsabilidad y sostenibilidad; podemos destacar a la organización no gubernamental en Mendoza llamada Valos (Valos, 2023).

Variables de Nivel 3

Por fines prácticos del trabajo nos limitaremos a aquellas variables que tienen un mayor grado de influencia sobre el sector de negocios de WAB.

Haremos foco en las variables de la economía Argentina, ya que si bien se puede ver influido por variables de la economía global, la que mayor peso tiene sobre el sector, es la economía nacional.

Dentro de este nivel, se realizará un análisis de las variables externas que afectan al sector de negocios, por esto analizaremos los siguientes sub-entornos:

- Entorno económico
- Entorno legal
- Entorno político
- Entorno sociocultural
- Entorno tecnológico

Entorno Económico

El análisis de la economía Argentina puede ser considerado como uno de los más complejos e impredecibles a nivel mundial. Debido a la cantidad de variables que deben considerarse dentro de la misma. La inflación, como uno de los temas principales, es incontrolable y el país no encuentra una solución para la misma. Esto hace que el análisis del entorno económico, sea fundamental para las empresas que busquen invertir y desarrollarse dentro del país. Teniendo en cuenta que este entorno es sumamente impredecible, será indispensable adquirir la mayor cantidad de información actualizada que sea posible, intentando estar preparados de la mejor forma posible.

Las variables económicas más influyentes para el sector en Argentina son:

- Legislación laboral
- Política fiscal
- Tasa de inflación
- Tasa de cambio de la moneda

- Barreras de importación/exportación

El empleador debe pagar, el sueldo del empleado, más un adicional aproximado del 27% para aportes patronales (obra social, seguro de vida obligatorio, PAMI, fondo nacional de empleo, ART). Las empresas también actúan como agente de retención, debiendo abonar alrededor de un 16% en concepto de aportes del empleado (incluyen Jubilación, PAMI y obra social). Hablamos de un 43% aproximadamente sobre el sueldo del empleado, sin considerar la retención de impuesto a las ganancias que podría sumarle un 20% adicional. A esto hay que sumarle el riesgo de demanda que puede sufrir el empleador por medio del empleado, donde la mayoría de las veces, pese a ser un proceso largo y tedioso tiene las de ganar el empleado.

La política fiscal, en Argentina las empresas pagan una gran cantidad de impuestos. En la Provincia de Mendoza como referencia se paga: Impuesto al valor agregado (IVA), Ingresos Brutos (IIBB), Impuesto a las ganancias, Impuesto al cheque, Bienes personales , Impuesto al débito y crédito.

La carga fiscal sobre las empresas privadas es muy alta, lo que afecta financieramente a las mismas. Por dar un ejemplo, en Mendoza, los bancos le retienen a las empresas, dependiendo de la actividad, entre un 3 a 5% de todos los depósitos que las empresas reciben en sus cuentas bancarias. Así como también existen empresas privadas que le cobran percepciones a la empresa al momento de realizar una compra. (Embotelladora del Atlántico, Carrefour, etc)

Esta carga fiscal tan elevada fomenta el mercado informal. Al no facturar lo que venden, los comerciantes pueden mejorar sus precios y obtener mayor cantidad de ventas o mantener los precios y obtener mayores márgenes de ganancias. Esto si bien es una práctica ilegal, no se puede obviar debido a que es de uso corriente y de público conocimiento en el país.

La tasa de inflación también es moneda corriente en Argentina y es un problema al cual el poder político no ha logrado encontrarle solución.

En las últimas dos décadas, se han reportado importantes tasas de inflación interanuales. Si bien hay momentos de mayor o menor estabilidad, no se logra solucionar este asunto.

Esta es una variable que se debe considerar permanentemente en este sector de negocios debido a que el costo de adquisición y reposición de los insumos, bebidas con alcohol y bebidas sin alcohol tienen un impacto sumamente considerable sobre la rentabilidad del servicio prestado en un evento. Es importante señalar que el nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 6,6% en febrero de 2023, y acumuló en el primer bimestre del año una variación de 13,1%. En la comparación interanual, tuvo un incremento de 102,5%. La inflación también produce una disminución en la capacidad de consumo de los individuos que no tienen la posibilidad de actualizar sus ingresos con base en la misma. Esto afecta a gran parte de los clientes actuales de WAB (Indec, 2023).

Para la empresa puede ser un beneficio, si logra generar stock de mercadería previo a una suba de precios y cobra los mismos a precios actualizados. Si bien se podría tomar como una ganancia la actualización de precios en la mercadería que la empresa posee en stock, en verdad no es realmente una ganancia, debido a que la empresa deberá reponer los mismos productos a valores más elevados, con lo cual se trata solamente de una actualización de los precios o capitalización de la inversión que la empresa posee en inventario. Si la empresa logra vender a precios actualizados durante un tiempo y sigue reponiendo a costos de mercadería sin actualizar, podría hablarse de ganancia genuina para la empresa y esto haría que las mismas crezcan considerablemente por un periodo corto de tiempo.

Tasa de cambio de la moneda. La tasa de cambio es simplemente el precio de la moneda de un país expresado en términos de la moneda de otro país. En otras palabras, la tarifa por la cual una moneda puede cambiarse por otra. En el caso de Argentina, hablamos de pesos argentinos y dólares estadounidenses. Al igual que la inflación el precio del dólar aumenta constantemente y también tiene su carácter de impredecible.

Tabla 2

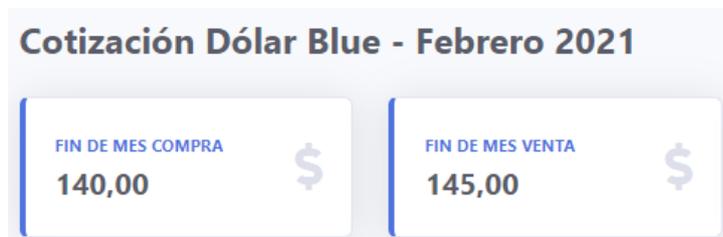
Cotización histórica del dólar oficial

Variación anual dólar oficial (según último)		ENE	FEB
2013	32,62%	\$4,96	\$5,02
2014	30,45%	\$7,87	\$7,80
2015	52,48%	\$8,55	\$8,63
2016	21,71%	\$13,58	\$15,50
2017	17,20%	\$15,70	\$15,30
2018	100,00%	\$19,40	\$19,85
2019	57,61%	\$36,40	\$38,30
2020	43,53%	\$58,00	\$59,00
2021	22,22%	\$86,25	\$88,75
2022	72,24%	\$104,25	\$106,50
2023	84,04%	\$186,00	\$196,00

Fuente: Estudio contable del amo (2018)

Figura 2

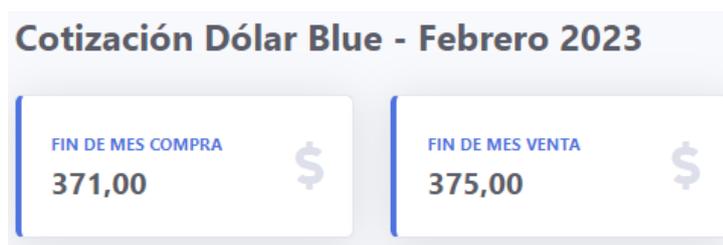
Cotización del dólar paralelo o blue de febrero 2021



Fuente: Dólar histórico (2021)

Figura 3

Cotización del dólar paralelo o blue de febrero 2023



Fuente: Dólar histórico (2023)

En los últimos dos años el dólar pasó de ochenta y nueve pesos aproximadamente, a cerca de ciento noventa y seis el dólar oficial y cerca de trescientos él no oficial o dólar paralelo. Esto deja ver la gran devaluación que existe de la moneda nacional, esto tiene un impacto sobre el sector de negocios, pero también esto genera subas de precios generalizada, lo que es lógico debido a que muchas empresas importan productos del exterior (Aire digital, 2023).

Sobre las barreras a las importaciones y a las exportaciones, lo que realmente genera preocupación en el sector, son las barreras a las importaciones. Particularmente la importación de bebidas alcohólicas de primer nivel y renombre mundial, ya que una gran parte de la percepción de calidad que tiene el cliente del servicio está asociado a las marcas utilizadas al momento de prestar el servicio. Tanto las marcas importadas de primer nivel como las marcas de segundo y tercer nivel, en muchos casos, son percibidas como bebidas de mayor calidad que las de industria nacional.

Entorno Sociocultural

El entorno socio cultural suele tener en una u otra medida influencia sobre los sectores de negocio. Dentro del sector de negocios de WAB podemos mencionar algunas de las variables macro socioculturales, que podrían dar referencia entre otras cosas, sobre las formas de percepción de valor y preferencias al momento de satisfacción de sus necesidades: como tasa de natalidad, valores sociales y familiares, actitud y propensión al gasto, actitudes religiosas, estilo de vida, actitud ante la seguridad laboral, actitud ante la contaminación ambiental, responsabilidad social, etc (Ocaña, 2014).

Esto influye tanto en la influencia de la relación de la empresa con sus clientes, como en la relación de las empresas con sus colaboradores. En el caso de WAB la mayoría de su equipo de trabajo, por no decir su totalidad, está conformado por colaboradores que tienen entre 18 y 25 años. En los últimos años se ha podido ver un gran cambio de paradigma en la forma de ver y percibir la vida por parte de las personas, y en particular de los colaboradores. Esto confiere un desafío para las empresas, ya que este nuevo paradigma exige cambios en la cultura de las organizaciones y en la manera de liderar dentro de las mismas.

Entorno Legal

Algunas de las variables más importantes del entorno legal son (Ocaña, 2014):

- Legislación y regulación gubernamental sobre mercados
- Presión tributaria
- Leyes de protección ambiental.

- Legislación sobre comercio exterior
- Legislación laboral
- Legislación sobre accidentes de trabajo
- Legislación sobre higiene y seguridad
- Legislación jubilatoria

Como menciona Ocaña (2014) las normas y regulaciones vinculadas con la vida social y económica de las personas y empresas afectan positiva o negativamente la dinámica de los negocios. Tal como hemos mencionado en los puntos anteriores las empresas privadas en Argentina pueden verse influidas por variables como son la presión tributaria, la legislación laboral, legislación sobre accidentes de trabajo, la legislación jubilatoria y legislación sobre comercio exterior. En el caso de las leyes de protección ambiental, aún no es mayor el impacto que las mismas pueden generar en el sector de negocios en particular, pero es una variable a la que hay que tener muy en consideración ya que a nivel social cada vez hay más conciencia sobre el impacto ambiental de todas las actividades. Por ejemplo, si bien no es una ley, actualmente el hecho de utilizar sorbetes plásticos en el servicio puede generar una imagen negativa de la empresa.

Por otro lado, más allá de exigir el cumplimiento de la ley y pagar los impuestos que corresponden, hay una percepción generalizada que el entorno legal no fomenta un entorno favorable que impulse a los mercados a crecer.

Entorno Político

En países como los nuestros, por causas de público conocimiento el entorno político puede convertirse en un factor desalentador para cualquier gestión de

negocios, pero también puede ser aprovechado por muchos como una enorme oportunidad.

Algunas de las variables más relevantes son:

- Estabilidad política.
- Seriedad e incorruptibilidad de los gobernantes.
- Política en relación a las inversiones.
- Política de apertura de la economía.
- Políticas de protección a la industria nacional.
- Políticas de promoción industrial.

Igual de complejo e impredecible que el sector económico, es muy difícil contar con información fidedigna que nos dé un panorama claro que nos ayude gestionar el negocio de forma eficiente en el largo plazo. Teniendo en cuenta estos contextos es muy importante contar con estructuras y culturas que sean flexibles y permitan a las organizaciones adaptarse de la mejor forma posible ante los posibles cambios inesperados.

Entorno Tecnológico

Competitividad empresarial y tecnología son dos conceptos que no pueden ser pensados por separado, o no deberían serlo. Es responsabilidad de las empresas desarrollar procesos de negocios que incluyan actividades tecnológicas valiosas (Ocaña, 2014)

Algunas de las variables más importantes son:

- Gasto público en investigación.
- Esfuerzo gubernamental en modernización tecnológica
- Esfuerzo sectorial en modernización tecnológica.
- Esfuerzo sectorial en investigación y desarrollo.
- Acceso a nuevas tecnologías.
- Costo de nuevas tecnologías.
- Rapidez de transferencia de nuevas tecnologías.
- Tasa de obsolescencia tecnológica.
- Evolución tecnológica del sector.
- Incidencia de la tecnología en los costos.

En el caso de WAB, podrían obtenerse numerosos beneficios por medio de este entorno, teniendo en cuenta la cantidad de softwares y aplicaciones que se crean diariamente y son gratuitos y/o de bajo costo que permiten optimizar la utilización de recursos, de la logística y ayudan a mejorar la gestión administrativa y financiera. A su vez, con los avances tecnológicos que existen, hay que estar siempre atentos a las nuevas tecnologías que pueden potenciar el negocio y/o pueden dejarlo obsoleto.

CAPÍTULO III: SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

El siguiente paso será desarrollar las herramientas que facilitarán a We Are Bar el sendero que los guiará hacia el proceso de expansión y crecimiento que desean. Habiendo entendido en forma previa las bases de la empresa y el sector de negocios en el que se encuentra inmerso.

Visión, misión y objetivos

La visión del negocio debería ser lo primero que se define en una empresa, como dice Ocaña (2014); la visión que posee el estratega/empresario acerca de su negocio; ahí yace la identidad empresaria en forma de identidad esencial. En el caso de We Are Bar, la visión no ha sido definida como tal hasta el momento, desde sus comienzos los socios han creído en un conjunto de creencias y valores y han intentado llevarlos a cabo en la práctica en cada una de las actividades que realizan, pero nunca han declarado la visión de la empresa. Dentro de esta necesidad de crecimiento y expansión que se tiene, es de vital importancia que se pueda establecer la visión de WAB. Para poder dar un norte que motive a ambos socios y que también den claridad y sirva de inspiración para los futuros colaboradores que puedan y quieran formar parte de la organización.

En base al análisis realizado y la información compartida por los socios, podríamos decir que la visión de la empresa es:

"Ser la empresa de servicios para barras de bebidas en eventos más elegida por clientes y empleados en la Provincia de Mendoza"

We Are Bar siempre ha puesto el foco de sus actividades en ser reconocida como la empresa que mejor servicio provee en el mercado. Si bien a lo largo de los años ha ido perfeccionando sus servicios, y en palabras de ellos, aún les queda mucho por mejorar, siempre han trabajado bajo las premisas de mejorar continuamente. Esto engloba el servicio en su totalidad, desde la preparación y presentación de las bebidas, tragos y cócteles, hasta el más mínimo detalle respecto a las comodidades y facilidades que el empleado requiere para poder desempeñarse con soltura y comodidad.

La visión de negocio es una cualidad y actitud que posee el estratega/empresario para conformar una imagen mental de lo que ve o cree ver respecto del futuro de los negocios. Mientras que la misión es la tarea que se encomienda al estratega/empresario para que sus negocios sean exitosos (...) A una visión, tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización (Ocaña, 2014, p. 45)

Como mencionamos la visión está ligada a la identidad empresarial, es por esto que a medida que se desarrollen nuevos negocios la visión de la empresa seguirá siendo la misma. Lo que cambiará será la misión de cada uno de estos nuevos negocios, ya que la definición de cada negocio las hará diferentes.

Siguiendo esta línea y en base a lo definido con los socios de WAB la misión de negocio para esta es:

"Prestamos un servicio de calidad y orientado al detalle, para que nuestros clientes tengan una preocupación menos"

Cuando los socios iniciaron este negocio, se comprometieron a representar una solución para sus clientes. En base a su experiencia en el pasado pudieron identificar como la falta de sinergia y comunicación entre las distintas empresas que prestan servicios en los eventos pueden generar inconvenientes que generan más problemas que soluciones para las empresas que los han contratado. Buscando ser una solución y no un problema, desde sus comienzos WAB se ha caracterizado por ser colaborativa con el resto de los agentes que forman parte de los eventos en los que participan, entendiendo que cada uno de los mismo tiene sus propias necesidades y estas pueden ser resueltas de forma conjunta con el resto de los participantes sin relegar el bien propio. Siendo consecuentes con esta filosofía la empresa ha desarrollado la infraestructura para poder abastecerse de los servicios básicos, para que sus clientes no se vean en la necesidad de montar un espacio específico para que se pueda prestar el servicio de barras. Por ejemplo, las bachas para el lavado, donde el cliente solo debe suministrar una boca de agua para que la empresa trabaje, sin necesidad de dar un lugar específico en cocina.

En este sector de negocios, gran parte de los clientes no cuentan con la infraestructura necesaria para poder abastecer de recursos y espacio suficiente a las distintas empresas de servicios que interactúan en un mismo evento; catering, servicio de mozos, servicio de barra de bebidas, sonido, etc. En muchos casos los

mismos salones de eventos y bodegas carecen de espacio suficiente para que estos trabajen sin incomodarse unos a otros, lo que puede y/o genera una merma en la eficiencia del evento en sí. El objetivo de WAB es colaborar para que esta eficiencia no se vea afectada por el servicio de barras y a su vez se genere un ambiente de trabajo colaborativo que genere un impacto positivo en la realización del evento. Siempre poniendo en valor las propias comodidades y necesidades de su propio equipo de colaboradores.

Objetivos generales

- Aumentar la cantidad de ventas mensuales, mediante nuevos canales de venta.
- Generar relaciones comerciales que generen ventas estables a lo largo del año.
- Ampliar la cartera de clientes en la Provincia de Mendoza.

Objetivos específicos

- Incorporar personal permanente que colabore en la operatoria diaria de la empresa.
- Obtener la exclusividad de servicio con dos salones de eventos y/o bodegas.
- Poseer dos vehículos para el transporte y logística de los eventos.
- Afianzar la relación comercial con profesionales en organización y realización de eventos con los que se trabaja actualmente.
- Desarrollar una estructura organizacional que impulse a la organización en su crecimiento.

Mercado Meta

Para poder alcanzar los objetivos que se han listado anteriormente será indispensable que se defina cuál es el mercado meta de la empresa:

Como se ha mencionado previamente, el mercado meta de WAB está constituido por los siguientes tipos de clientes en la Provincia de Mendoza:

1. Personas físicas

2. Empresas privadas
3. Profesionales en la gestión y realización de eventos
4. Salones de evento y Bodegas

Se deberá realizar una diferenciación de cada uno de estos tipos de clientes teniendo las particularidades propias de cada uno.

Dentro de las personas físicas existen dos tipos de clientes; las personas que realizan ocasionalmente un evento en el que requieren servicio de barras (ej: casamiento, cumpleaños, bautismos, etc) y por otro lado existen clientes de alto poder adquisitivo que realizan más de un evento de forma anual, requiriendo servicio de barra para cada uno de ellos (ej: sumado a los eventos del primer tipo también contratan servicios para celebraciones relacionadas a varios integrantes de la familia en un mismo año, aniversarios, fiestas, reuniones familiares, reuniones con amigos, etc). Actualmente la empresa se encuentra trabajando con ambos tipos de clientes. Si bien en su mayoría son del primer tipo, posee dos o tres clientes del segundo tipo también. WAB está interesado en desarrollar canales de venta que le permitan captar una mayor cantidad de clientes de estos dos tipos. Son clientes que requieren servicios para eventos que en su mayoría, le generan mayores márgenes de ganancia.

En lo que se refiere a las empresas privadas también existen dos tipos de clientes; el primer tipo está conformado por las empresas que le garantizan normalmente a la empresa entre uno a tres eventos anualmente, ya sea mediante la prestación de servicios en eventos por aniversario de la empresa, fiesta de fin de año, presentación de nuevo producto, inauguración de un punto de venta, eventos organizados para sus clientes y/o empleados, etc. El segundo tipo está compuesto por las empresas que además de solicitar servicio para los mismos tipos de eventos del primer grupo, también solicitan los servicios de WAB para realizar acciones de marketing a lo largo del año. (ej: Bodegas, Marcas de bebidas alcohólicas, etc). Actualmente la empresa se encuentra trabajando con clientes incluidos en los dos tipos mencionados anteriormente. Su intención es desarrollar relaciones comerciales con empresas del segundo tipo para poder contribuir de esta manera a la generación de ingresos estables a lo largo del año. Teniendo en cuenta esto, debe afianzar su relación comercial con la bodega que actualmente

se encuentra trabajando y para la cual elabora cocteles con vino. Y por otro lado, por medio de la cercanía de Juan Pablo a marcas como Campari, Branca y Aperol, entre otras; buscar la exclusividad de la marca para las acciones de marketing que las mismas realicen en la provincia.

Los Profesionales en la gestión y realización de eventos son un tipo de cliente que la empresa también busca desarrollar y que considera son muy importantes para generar flujos estables de ingresos, si bien actualmente ha desarrollado una relación comercial con el wedding planner más importante de todo cuyo, la empresa busca poder establecer relaciones con otros profesionales del rubro, siempre cuidando la relación comercial actual que posee con este.

En cuanto a salones de eventos y bodegas, la empresa los considera en cómo un mismo tipo de cliente debido a que ambos brindan servicios similares, disponiendo de un lugar físico para ser alquilado para la realización de eventos. Dentro de este tipo de clientes podríamos diferenciar entre los que venden exclusivamente el paquete completo (catering, barra y sonido) para los eventos y los que alquilan su espacio y como opcional ofrecen diferentes tipos de servicios. Actualmente WAB se encuentra trabajando con el segundo tipo mencionado anteriormente, donde se permite el ingreso de un servicio externo al del salón. La empresa busca desarrollar contratos de exclusividad con salones y bodegas del primer tipo, que le garanticen la demanda de sus servicios para todos los eventos que se realicen en los mismos. Este tipo de relaciones comerciales genera menor rentabilidad por evento, pero dependiendo del salón y/o bodega puede generar flujos de ventas constantes a lo largo de todo el año. La ventaja que la empresa también ve en este tipo de clientes es que no requeriría un tiempo considerable para el traslado y logística, sino una inversión por única vez para desarrollar la infraestructura necesaria en el lugar de trabajo. Esto libera a la empresa tanto de tiempo como de recursos para poder seguir atendiendo a los demás tipos de clientes.

Segmentación de Mercado

Desde sus inicios WAB ha trabajado con clientes que realizan sus eventos en gran parte de la provincia de Mendoza, las zonas que tiene como objetivo para lograr su crecimiento son las siguientes:

- Gran Mendoza (Ciudad de Mendoza, Luján de Cuyo y Godoy Cruz, Maipú, Guaymallén y Las Heras).
- Valle de Uco (Tunuyán, Tupungato y San Carlos).
- Este (Junín, Rivadavia, San Martín).
- Norte (Lavalle).

La mayor parte de los clientes que actualmente contratan los servicios de la empresa, realizan sus eventos en el Gran Mendoza y Valle de Uco. En sus comienzos trabajaron con un cliente en San Martín, pero debido a que la manera de trabajar del cliente no se alineaba con sus valores decidieron dejar de prestar servicios al mismo. La empresa conoce sobre la existencia de salones de eventos y bodegas que se encuentran ubicados en estas zonas, y que teniendo en cuenta sus características resultan muy atractivas para la misma.

La segmentación de mercado que realiza WAB es en base a dos tipos de variables:

- Tipo de negocio y localización geográfica.

Recordemos que la empresa está interesada en atender a cuatro tipos de clientes; Personas físicas, Empresas privadas, Profesionales en la gestión y realización de eventos y por último y no menos importante Salones de evento y Bodegas.

Teniendo en cuenta esto, como hemos mencionado anteriormente, en este rubro para poder obtener un flujo estable de ingresosse deben desarrollar relaciones comerciales exclusivas y/o estrechas con:

- Salones de eventos y bodegas
- Profesionales en la gestión y realización de eventos
- Empresas privadas que realicen acciones de marketing de forma permanente.

Por otro lado, si se desea generar márgenes de ganancias superiores por evento, se deben atraer y captar:

- Personas físicas
- Empresas privadas que no realizan acciones de marketing de forma permanente.

La mayoría de los clientes de WAB son personas físicas y empresas privadas que no realizan acciones de marketing de forma permanente. Lo que le ha generado a la empresa la posibilidad de tener muy buenos márgenes de ganancias por evento, pero no le ha permitido obtener un flujo estable y/o predecible de ingresos a lo largo del año. Esto se debe a que actualmente la empresa no cuenta con la estructura y el personal suficiente para desarrollar relaciones comerciales estrechas y/o de exclusividad con salones, bodegas, empresas privadas y profesionales en la gestión y realización de eventos.

En el pasado los socios estaban enfocados en poder vender servicios que no interfirieran con sus trabajos en relación de dependencia (por este motivo es que no se desarrollaron clientes que demandarán mayor tiempo y un mayor esfuerzo) pero actualmente quieren expandir el negocio por medio de la incorporación de fuentes de ingreso que le permitan generar un flujo estable de ventas a lo largo del año.

Siguiendo con esta misma línea, y considerando la localización geográfica del lugar donde se realizan los eventos, es que la empresa ha tenido que definir zonas específicas donde presta servicios dependiendo del tipo de cliente. Definiendo así:

Tabla 3

Cliente tipo A

Tipo de Cliente	Zona en la que presta servicios
1. Profesionales en la gestión y realización de eventos	A) Gran Mendoza (Ciudad de Mendoza, Luján de Cuyo y Godoy Cruz, Maipú, Guaymallén y Las Heras)
2. Empresas privadas que realicen acciones de marketing de forma permanente.	B) Valle de Uco (Tunuyán, Tupungato y San Carlos),
3. Personas físicas	C) Este (Junín, Rivadavia, San Martín)
4. Empresas privadas que no realizan acciones de marketing de forma permanente.	D) Norte (Lavalle).

Fuente: Elaboración propia

Esta clasificación está basada en el servicio que se brinda a este tipo de clientes, donde la empresa debe montar y desmontar la infraestructura necesaria para la realización de un evento determinado en la fecha establecida por el cliente. Se organiza la logística para una fecha determinada y no es un lugar al que se deba trasladar infraestructura, recursos, colaboradores, materia prima, etc. de forma permanente.

Tabla 5

Cliente tipo B

Tipo de Cliente	Zona en la que presta servicios
1. Salones de eventos y bodegas	A) Gran Mendoza (Ciudad de Mendoza, Luján de Cuyo y Godoy Cruz, Maipú, Guaymallén y Las Heras).

Fuente: Elaboración propia

Esta clasificación está basada en el servicio que se brinda a este tipo de clientes, donde la empresa debe montar la infraestructura necesaria para poder proveer servicios al cliente de forma habitual y permanente. WAB debe invertir para desarrollar la infraestructura necesaria para ese lugar físico específico y luego debe trasladar recursos, colaboradores, materia prima, etc. de forma habitual y permanente. Por este motivo ha delimitado este tipo de servicio a clientes que se encuentran solamente en el Gran Mendoza, debido a su cercanía y facilidad de acceso.

En conclusión, el mercado objetivo está compuesto por estos cinco tipo de clientes antes mencionados y la empresa estará interesada en ellos, siempre y cuando, realicen sus eventos dentro de las zonas de servicios establecidas para ellos.

Posición Competitiva

En cuanto a la posición competitiva de la empresa, podemos decir que We Are Bar es líder en el nicho de mercado en el que se encuentra; servicio de barras de bebidas para eventos de menos de 200 personas. Se considera que es líder del nicho debido a que ha desarrollado lazos comerciales con personas físicas de gran poder adquisitivo en la provincia, reconocidas empresas privadas, el más

importante wedding planner de cuyo y posee una estrecha relación con el líder del mercado en general (Ocaña, 2014).

Por otro lado, si hablamos de los eventos de más de 200 personas, debemos considerarla como una empresa cuya posición es de rezagada.

El análisis realizado no está compuesto por números detallados de las ventas de los competidores ni de la misma empresa en sí. Sino, se basa en conocer el movimiento de los eventos en el Gran Mendoza y saber qué empresa de barras presta servicios en dichos eventos.

Como hemos comentado en los puntos desarrollados anteriormente, de cara al futuro, el objetivo de WAB es lograr ser el líder del mercado en general. Buscando generar el liderazgo mediante la captación de clientes como son los profesionales en la gestión y realización de eventos, empresas privadas que realicen acciones de marketing de forma permanente, personas físicas, empresas privadas que no realizan acciones de marketing de forma permanente y a su vez teniendo relaciones comerciales de exclusividad con salones de eventos y bodegas determinados. Está de más decir que realmente es un proyecto muy desafiante para WAB pero que con la estructura y la planificación adecuadas, la empresa considera que posee muchas probabilidades de lograrlo.

Análisis FODA

El siguiente paso, ya habiendo definido los puntos anteriores y sabiendo cuál es su posición en el mercado, es la confección de la matriz FODA. Con esto se buscará establecer las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cuando se analizan las partes en conjunto, el marco FODA puede dar una perspectiva más general del estado en que se encuentra la empresa y de cómo dar el siguiente paso (Ramírez Rojas, 2017).

Matriz FODA

Tabla 6

Matriz FODA de WAB

<p>Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relación estrecha con el líder del mercado • Excelente relación precio/calidad. • Prestigio de uno de los socios. • Gastos fijos inexistentes. 	<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • No tiene personal permanente. • No posee depósito propio. • Falta de movilidad propia. • Capital limitado. • No cuenta con redes sociales.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumento en realización de eventos en la provincia. • Competidores con poca orientación al detalle. • Desarrollar cuentas y contenido en redes sociales: Facebook, Instagram, Youtube, Tiktok. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Situación económica del país • Carga impositiva. • Leyes Laborales. • Ingreso de nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

Analizando la información obtenida de la matriz FODA, se podrán diseñar distintas estrategias que ayuden a la empresa, a sacar el mayor provecho posible de las oportunidades y disminuir los riesgos asociados a las amenazas del entorno.

El proceso que se realizará para poder desarrollar estas estrategias será el siguiente:

- Combinar fortalezas y debilidades de la empresa, con las oportunidades identificadas en el entorno.
- Combinar fortalezas y debilidades de la empresa, con las amenazas identificadas en el entorno.

Las siguientes estrategias son las que WAB planea instaurar, con base en la información obtenida en el análisis del sector de negocios y el análisis de la matriz FODA, teniendo en cuenta los objetivos que se ha planteado.

Tabla 7

Matriz FODA: Estrategias

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la cantidad de clientes en la provincia manteniendo los costos fijos. • Utilizar el prestigio de su socio para generar contenido en redes sociales. • Desarrollar alianzas estratégicas con el líder del mercado. 	<p>Estrategias DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar poco a poco empleados permanentes, en base al crecimiento de las ventas para manejar cuestiones básicas de la operación diaria de la empresa. • Utilización de redes sociales para generar diferenciación y posicionamiento de la empresa basado en su orientación al detalle. • Reinvertir ganancias para lograr adquisición de un vehículo • Reinvertir ganancias para obtener un depósito propio.
Amenazas	<p>Estrategias FA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el stock de bebidas alcohólicas. • Implementar capacitaciones mensuales para mantener la calidad de servicio. • Invertir en publicidad en redes sociales. • Realizar un control permanente en nivel de compras y ventas para evitar pago excesivo de IVA. 	<p>Estrategias DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incorporar empleados permanentes de forma cautelosa para cubrir las actividades que sean realmente necesarias, evitando gastos innecesarios asociados a las leyes laborales. • Utilización de redes sociales para alcanzar mejor posicionamiento en estos medios. • Utilizar líneas de crédito del estado para poder incorporar un vehículo propio a la empresa.

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV: PLANIFICACIÓN PARA LA EXPANSIÓN

Para conseguir la expansión de WAB, será necesario llevar a cabo una planificación apropiada que sirva de guía y ayude a visualizar cuáles serán los recursos que la empresa necesitará para alcanzar los objetivos planteados. Teniendo en cuenta las coyunturas del país y las características propias de la actividad, al momento de implementar el plan se pueden dar distintos escenarios. Por esto, será de suma importancia identificar y tener en cuenta los distintos tipos de contextos que se podrían vivenciar al momento de ejecutar el mismo.

Estrategia de Expansión

En base a la información obtenida y teniendo en cuenta la experiencia de los socios en este negocio, WAB ha identificado dos caminos posibles para lograr el crecimiento que se desea. El primero sería abordar a todos los tipos de clientes (tipo A y B) al mismo tiempo, contactándolos y buscando establecer relaciones estrechas con los mismos. Esto requeriría contratar personal permanente suficiente y adquirir los vehículos necesarios para poder afrontar dicha estrategia. El segundo camino es comenzar a contactar a los distintos tipos de clientes de forma progresiva. Iniciando por los salones de eventos y bodegas (tipo B), buscando conseguir ingresos permanentes y estables que permitan luego obtener los recursos necesarios para incorporar personal permanente y comprar los vehículos que sean necesarios a medida que se desarrolla el negocio.

Teniendo en cuenta la realidad actual de la empresa, el contexto país y la manera en que los socios ven y perciben el negocio, es que WAB ha decidido que el segundo camino es el que mejor se ajusta a la empresa. Es por esto que se comenzará a abordar a los clientes en forma progresiva.

Buscando la expansión por medio de este camino, los socios creen que:

- Podrán mantener el nivel de calidad en el servicio que prestan a los clientes que actualmente están atendiendo. (recordemos que en mayor parte son personas físicas y empresas privadas que no realizan acciones de marketing de forma permanente)
- Podrán generar ingresos estables que le permitan organizar su estructura y dotarse de los recursos necesarios para poder abordar a los otros tipos de clientes que se han identificado.
- Lograrán ordenarse a nivel financiero, pudiendo así emplear de forma permanente a los colaboradores que sea necesario a medida que se avance con la aplicación de la estrategia.

Como se mencionó anteriormente, WAB ha diferenciado a sus clientes en Clientes de Tipo A y Clientes de Tipo B teniendo en cuenta el tipo de cliente y la zona geográfica donde se realiza el evento. En la estrategia seleccionada, se inicia con el abordaje a salones de eventos y bodegas que estén ubicados en el Gran Mendoza (por definición de los socios; debido a su cercanía y facilidad de acceso):

1. Ciudad de Mendoza.
2. Luján de Cuyo.
3. Godoy Cruz.
4. Maipú.
5. Guaymallén.
6. Las Heras.

Dentro de los departamentos que conforman el Gran Mendoza, en base a la experiencia de los socios, en los que existen mayores oportunidades de poder establecer servicios de exclusividad con salones de eventos y/o bodegas son:

1. Luján de Cuyo.
2. Maipú.
3. Guaymallén.

Estas son las zonas con mayor concentración de salones de eventos y/o bodegas en el Gran Mendoza. Desde sus comienzos, gran parte de los eventos en los que la empresa ha prestado servicios, han sido realizados en salones de eventos y bodegas situados en estos departamentos. La idea de la empresa es iniciar la expansión en esta zona mediante la adquisición de la exclusividad de

prestación de servicio de barra en dos salones y/o bodegas situados en estos departamentos (en la medida de lo posible, cercanos entre ellos).

A través de la cercanía y facilidad de acceso a los salones situados en estos departamentos, tal como se mencionó anteriormente, se busca que la operatividad y la logística de los servicios prestados en los mismos sea más económica y eficiente que los servicios prestados a otros tipos de clientes. Si bien el margen de ganancia con este tipo de clientes es menor, la empresa ha identificado que por medio de estos podría obtener los ingresos estables que necesita para poder afrontar el resto de su estrategia de expansión.

El desarrollar una relación de exclusividad comercial, a su vez, puede potenciar las ventas de eventos en el salón/bodega al generar una imagen que le permita ser reconocido como un salón/bodega que brinda un excelente servicio de barra de bebidas, tragos y cocteles. Por otro lado, WAB buscará establecer relaciones comerciales con salones y/o bodegas que brinden un servicio de alta calidad en todos los servicios incluidos en los eventos (gastronomía, catering, servicio de mozos, sonido, infraestructura, etc.), intentando generar una sinergia entre todas las partes para potenciar el nivel de ventas del salón mediante una percepción de alta calidad. Esto podría traducirse en la realización de un mínimo de 4 eventos mensuales por salón, dependiendo de la época del año.

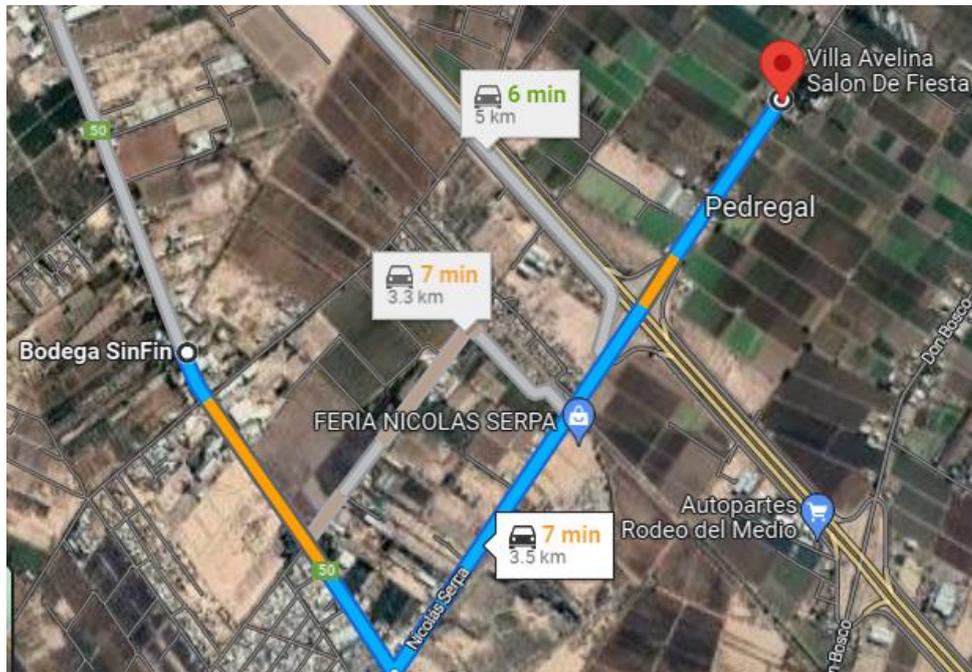
De los departamentos con más oportunidades, en base a relaciones comerciales previas, WAB ha decidido entablar conversaciones primero con los siguientes salones/bodegas ubicados en Rodeo del Medio, Departamento de Maipú:

- Salón de eventos Villa Avelina.
- Bodega Sin Fin.

Estos dos salones se encuentran ubicados a 3.5km de distancia entre sí (7 minutos en vehículo), y a 20 km (20 minutos en vehículo) del depósito actual que posee la empresa en Godoy Cruz. Esto es considerado por los socios como una gran ventaja y comodidad.

Figura 4

Ubicación geográfica



Fuente: GoogleMaps (2023)

En el caso de Villa Avelina, se posee una relación estrecha con uno de los dueños del mismo y ya se ha conversado sobre este tema entre las partes con anterioridad. En los últimos años WAB ha prestado servicios más de 5 veces en dicho salón.

Por otro lado, en el caso de Bodega Sin Fin, la empresa prestó servicios en 8 eventos el último año. En contacto directo con la persona que se encuentra a cargo del área que gestiona los eventos que se realizan en la bodega; con quien se mantiene una comunicación muy fluida y ha demostrado estar más que conforme con la calidad del servicio prestado.

A fines prácticos de este trabajo se analizarán estos dos salones en particular, teniendo en cuenta que esto no sea viable la empresa continuará explorando salones y bodegas en las 3 zonas mencionadas para conseguir dos salones que mantengan un grado de cercanía similar.

WAB ha fijado como objetivos poder ordenar la operativa de la empresa con el fin de lograr abastecer de forma eficiente a los dos salones de eventos y a su vez poder seguir atendiendo a los clientes de Tipo A sin inconvenientes. Deberá

organizar los tiempos de trabajo y la forma en que se dota de colaboradores eventuales, mercadería, insumos y materia prima a ambos salones. Para así luego poder determinar en qué cantidad de eventos de clientes de Tipo A puede prestar servicios por mientras que se encuentra trabajando en los dos salones/bodegas en simultáneo.

Una vez que los dos salones ya se encuentren trabajando en forma eficiente, la empresa buscará explorar dentro de los clientes de Tipo A que aún no ha desarrollado; Profesionales en la gestión y realización de eventos y Empresas privadas que realicen acciones de marketing de forma permanente.

Siguiendo esta línea de pensamiento, la empresa buscará desarrollar ambos salones en forma paralela. Generando la estructura y el espacio necesario en cada uno de ellos para poder trabajar de forma eficiente. Deberá desarrollar un depósito para acopio de mercadería, insumos y elementos de trabajo. Confeccionar las barras necesarias para poder atender a la cantidad de invitados máximos que soporte cada uno de ellos. Establecer una sala de trabajo donde los colaboradores puedan realizar tanto la producción para suplir el evento como el lavado de la vajilla utilizada para la realización del mismo. Al realizar el desarrollo de ambos salones/bodegas en simultáneo se buscará estandarizar el servicio en ambos y para así obtener beneficios a escala en el costo de la inversión y la operatividad.

Desarrollada la infraestructura necesaria en ambos salones, se deberá establecer un sistema de captación, capacitación y fidelización de colaboradores eventuales para poder abastecerse de bartenders, personal de soporte y bacheros que permitan a la empresa mantener la calidad de su servicio. Para esto la empresa tendrá que determinar una estrategia que le permita fortalecer las fuentes actuales por medio de las cuales capta colaboradores y a su vez desarrollar nuevas fuentes de captación.

Siguiendo con el proceso, WAB buscará generar relaciones estratégicas con los proveedores necesarios para poder prestar sus servicios. Los proveedores claves para la empresa son los que los abastecen de: bebidas alcohólicas, bebidas diluyentes (gaseosas, jugos, agua, etc.), fruta y aromáticas, cristalería y vajilla, elementos de trabajo y hielo. Como se ha mencionado anteriormente la empresa ya posee desarrolladas relaciones estrechas con gran parte de los mismos, pero su intención es generar lazos aún más fuertes con los que hoy le significan una

solución eficiente y buscar, a su vez, alternativas para los que consideran están por debajo de los estándares de eficiencia que la empresa exige.

Habiendo ya cubierto los puntos anteriores, por último, se buscará implementar un sistema de logística que permita lograr un abastecimiento funcional de la mercadería e insumos para ambos salones. Los socios actualmente trabajan con sus propios vehículos y con dos empresas de fletes (dependiendo de la dimensión del evento).

Estrategia de Marketing y Marketing Mix

WAB desea mantener los servicios ofrecidos actualmente. Pero está abierto a adicionar servicios complementarios (relacionados al servicio de barra para eventos) en los eventos en los que presta servicio que generen valor a la empresa.

El fin de esto sería poder maximizar la ganancia por evento, ofreciendo más servicios en el mismo lugar físico en el que se encuentra presente su servicio de barras.

Respecto al marketing mix, la empresa seguirá con la misma combinación que actualmente se encuentra trabajando, pero incorporando pequeñas modificaciones en base a los requerimientos del negocio:

- Producto (Servicio): Mantener los estándares de calidad actual, buscando la mejora continua.
- Precio: Se buscará conservar la percepción de precio/calidad percibida actualmente por sus clientes.
- Plaza: Incorporación de dos salones/bodegas, definición de espacios geográficos determinados para cada tipo de cliente (A y B).
- Promoción: Hasta el momento WAB ha trabajado por medio del *boca en boca*. Por este motivo, es que la empresa desea implementar campañas de marketing por medio de medios digitales y redes sociales que le permitan afianzar su marca y tener un mayor alcance a clientes potenciales.

Promoción, se buscará hacer hincapié sobre el posicionamiento de la marca We Are Bar y/o WAB en el mercado. Como se ha mencionado anteriormente,

actualmente la empresa se encuentra muy ligada al nombre de uno de sus socios (Juan Pablo Simic)

Logotipos actuales de la empresa:

Figura 5

Logotipo en formato extendido:



Figura 6

Logotipo en formato reducido:

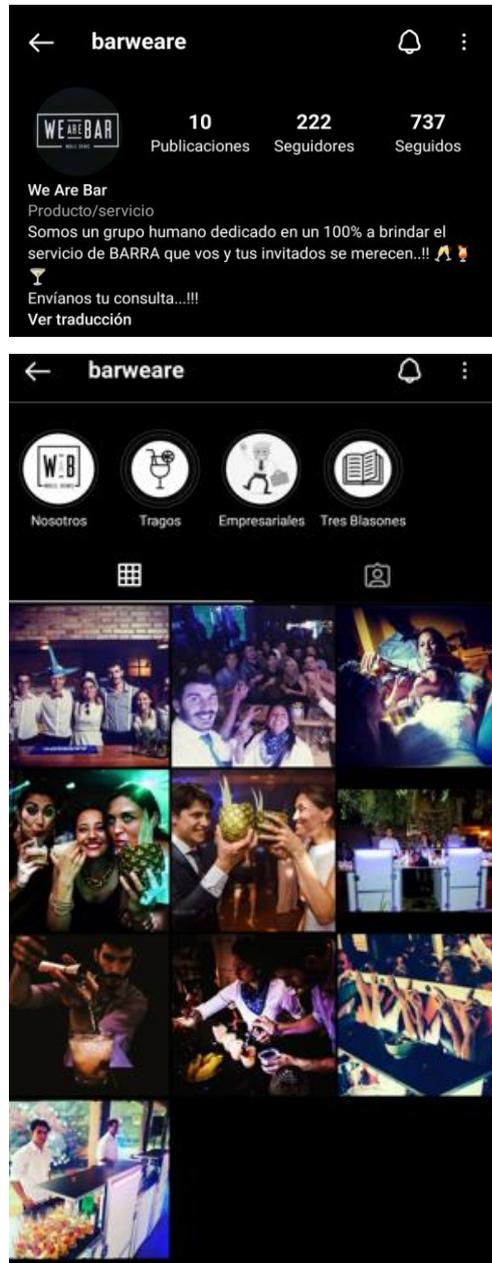


En esta búsqueda para posicionar e imponer el nombre de la empresa, WAB se ha propuesto los siguientes objetivos:

1. Implementar el logotipo de la empresa en la estructura de sus barras y en la indumentaria de su personal.
2. Desarrollar y establecer campañas de marketing por medio de sus redes sociales. Actualmente la empresa posee cuenta en Instagram, pero la misma fue puesta en funcionamiento y dejada en desuso en cuestión de semanas, debido a falta de tiempo y recursos por parte de los socios. Uno de sus socios realizó un curso de marketing digital el último año y la empresa buscará, por medio de este, poner en funcionamiento la misma nuevamente.

Figura 7 y 8

Página de Instagram



Fuente: Instagram (2023)

3. Desarrollar y establecer campañas de marketing en medios digitales. Buscando realizar pautas publicitarias en medios a través de los cuales pueda llegar a su público objetivo.

Estructura Organizacional

En base a los objetivos de expansión planteados por la empresa, la misma deberá generar una estructura organizacional acorde a la estrategia planteada y que acompañe al crecimiento que surja de implementación de la misma en el mediano y largo plazo

La estructura organizacional que deberá establecerse en WAB teniendo en cuenta la operatividad de la empresa y las funciones que de la misma se desprenden serán las siguientes:

1. Encargado de ventas, administración y finanzas: A cargo de la recepción y cotización de las solicitudes de prestaciones de servicios, de la registración y cobranzas de las cotizaciones aprobadas. Pagos de sueldos y jornales, pagos a proveedores, gestión de cuentas bancarias, facturación, etc.
2. Encargado de Gestión de personal y proveedores: A cargo de la captación, capacitación y fidelización de los colaboradores eventuales y permanentes. Y responsable de proveedores (gestión, obtención y coordinación con los mismos)
3. Encargado de depósito y logística: A cargo del depósito (gestión, coordinación de entradas/salidas, registración y control del stock) y la logística (gestión, coordinación y control del transporte de los envíos hacia y desde el depósito).
4. Encargado de Difusión: A cargo de la gestión, contratación y desarrollo de contenido para redes sociales y medios digitales.

La estructura organizacional de WAB se irá adaptando conforme se avance en la aplicación de la estrategia implementada.

Actualmente la empresa cuenta solamente con los dos socios como fuerza de trabajo permanente (entre ellos se dividen todas las tareas dentro de la empresa) y el resto del plantel está conformado por colaboradores eventuales que

son contratados en base a las prestaciones de servicios vendidas (bartenders, servicio de apoyo y bacheros)

Uno de los socios está a cargo de ventas, administración, finanzas, gestión de personal y parte de los proveedores. El otro socio este cargo de depósito, logística y el resto de los proveedores. Respecto a la difusión, como hemos comentado, no hay nadie a cargo de estas funciones.

En la primera etapa de adaptación, WAB piensa en redistribuir las funciones entre sus socios. Estableciendo que uno de los socios este a cargo de ventas, administración, finanzas y difusión. Y el otro socio sea responsable de gestión de personal, depósito, logística y proveedores. Una vez que las funciones dentro de la empresa se encuentren equilibradas entre ambos socios, se pasará a una segunda etapa donde se planifica incorporar un colaborador de forma permanente y capacitarlo para que esté a cargo de depósito y logística. Con la incorporación de este último se buscará desligar a los socios de dicha función, lo que conllevaría una nueva distribución de tareas entre los mismos. Quedando así un socio a cargo de ventas, administración y finanzas y el otro destinado a gestión de personal, proveedores y difusión. Por último y en una tercera etapa, se buscará incorporar y capacitar a un segundo colaborador de forma permanente que sea responsable de difusión. Quedando de esta forma configurada la estructura organizacional que la empresa desea establecer.

En la segunda etapa, a su vez, la empresa deberá realizar la inversión más importante desde su creación, deberá adquirir un vehículo utilitario o camioneta para prescindir de los vehículos de los socios en la operatividad de la empresa. Esto permitirá al encargado de depósito, logística y proveedores manejarse independientemente en la gestión de sus funciones.

Finalmente, en conjunto con la tercera etapa, los socios entienden que logran concentrar sus esfuerzos en las funciones que consideran ayudarán a la empresa a crecer exponencialmente en el mediano y largo plazo

Planificación Cuantitativa

La estrategia implementada conllevará la necesidad de una inversión económica para poder alcanzar los fines propuestos.

Dentro de la inversión económica que la empresa deberá realizar podemos detallar los siguientes puntos:

1. Contratación de dos empleados en forma permanente.
2. Adquisición de un vehículo utilitario o camioneta.
3. Desarrollo de infraestructura necesaria en los salones/bodegas con los que se establezca un contrato de exclusividad en la prestación de servicios de barra para bebidas.

En lo que se refieren al primer punto la empresa deberá contratar dos empleados de forma permanente: Basándonos en las escalas vigentes del centro de empleados de comercio:

Figura 9

Escala salarial para empleados de comercio

ESCALA SALARIAL PARA EMPLEADOS DE COMERCIO												
	Básico Abril 2022 a Enero 2023	Incremento No Remunerativo -Acuerdo 2022					Febrero 2023		Marzo 2023		Básico Abril 2023	
		Abr/22 (6%)	May/22 (6%)	Jun/22 (6%)	Ago/22 (20.5%)	Sep/22 (10%)	Nov/22 (11%)	Básico	No Remunerativo	Básico		No Remunerativo
Maestranza "A"	87.186,65	5.231,32	10.462,64	15.693,96	33.567,63	42.286,49	51.877,24	105.267,22	51.877,24	120.824,52	51.877,24	172.701,76
Maestranza "B"	87.441,01	5.246,46	10.492,92	15.739,38	33.664,79	42.400,89	52.027,40	105.571,90	52.027,40	121.174,23	52.027,40	173.201,63
Maestranza "C"	88.325,25	5.299,51	10.599,03	15.898,54	34.005,22	42.837,74	52.553,52	106.839,49	52.553,52	122.399,60	52.553,52	174.853,12
Administrativo "A"	88.135,92	5.288,16	10.576,31	15.864,47	33.932,33	42.745,92	52.440,88	106.410,91	52.440,88	122.137,24	52.440,88	174.578,12
Administrativo "B"	88.515,16	5.310,91	10.621,82	15.932,73	34.078,34	42.928,85	52.666,52	106.868,78	52.666,52	122.662,77	52.666,52	175.329,29
Administrativo "C"	88.894,10	5.333,65	10.667,29	16.000,94	34.224,23	43.113,64	52.891,99	107.328,29	52.891,99	123.187,90	52.891,99	176.079,89
Administrativo "D"	90.031,28	5.401,88	10.803,76	16.205,63	34.662,04	43.665,17	53.568,61	108.899,27	53.568,61	124.763,78	53.568,61	178.332,39
Administrativo "E"	90.978,63	5.458,72	10.917,44	16.376,15	35.026,77	44.124,64	54.132,29	109.843,05	54.132,29	126.076,61	54.132,29	180.208,90
Administrativo "F"	92.368,44	5.542,11	11.084,21	16.626,32	35.561,85	44.798,69	54.959,22	111.521,04	54.959,22	128.002,58	54.959,22	182.961,80
Cajero "A"	88.451,66	5.307,10	10.614,20	15.921,30	34.053,89	42.899,06	52.628,74	106.792,12	52.628,74	122.574,78	52.628,74	175.203,52
Cajero "B"	88.894,07	5.333,64	10.667,29	16.000,93	34.224,22	43.113,63	52.891,97	107.328,26	52.891,97	123.187,86	52.891,97	176.079,83
Cajero "C"	89.462,64	5.367,76	10.735,52	16.103,28	34.443,12	43.389,38	53.230,27	108.012,72	53.230,27	123.975,77	53.230,27	177.206,04
Auxiliar "A"	88.451,66	5.307,10	10.614,20	15.921,30	34.053,89	42.899,06	52.628,74	106.792,12	52.628,74	122.574,78	52.628,74	175.203,52
Auxiliar "B"	89.083,39	5.345,00	10.690,01	16.035,01	34.297,11	43.205,44	53.004,62	107.554,83	53.004,62	123.450,22	53.004,62	176.454,84
Auxiliar "C"	91.168,17	5.470,09	10.940,18	16.410,27	35.099,75	44.216,56	54.245,06	110.071,88	54.245,06	126.339,27	54.245,06	180.584,33
Auxiliar Especializado "A"	89.210,05	5.352,60	10.705,21	16.057,81	34.345,67	43.266,88	53.079,98	107.707,76	53.079,98	123.625,74	53.079,98	176.705,72
Auxiliar Especializado "B"	90.347,00	5.420,82	10.841,64	16.262,46	34.783,59	43.818,29	53.756,46	109.080,44	53.756,46	125.201,30	53.756,46	178.957,76
Vendedor "A"	88.451,66	5.307,10	10.614,20	15.921,30	34.053,89	42.899,06	52.628,74	106.792,12	52.628,74	122.574,78	52.628,74	175.203,52
Vendedor "B"	90.347,23	5.420,83	10.841,67	16.262,50	34.783,68	43.818,41	53.756,60	109.080,73	53.756,60	125.201,63	53.756,60	178.958,23
Vendedor "C"	90.978,63	5.458,72	10.917,44	16.376,15	35.026,77	44.124,64	54.132,29	109.843,05	54.132,29	126.076,61	54.132,29	180.208,90
Vendedor "D"	92.368,44	5.542,11	11.084,21	16.626,32	35.561,85	44.798,69	54.959,22	111.521,03	54.959,22	128.002,58	54.959,22	182.961,80

ADICIONALES	Abril 2022	Febrero 2023	Marzo 2023	Abril 2023
Art.23 Armado de vidriera	3.460,30	4.177,79	4.795,22	6.864,10
Art.30 Cajeros "A" y "C"	10.835,33	13.062,04	15.015,41	21.462,43
Art.30 Cajeros "B"	42.669,16	51.516,61	59.130,18	84.518,33
Art. 18 Ac. Jun/11	1.635,18	1.635,18	1.635,18	1.635,18
Art.36 Ayud. Chof. 1° 100Km	7,25	8,76	10,05	14,37
Art.36 Ayud. Chof. + 100Km	8,92	10,77	12,36	17,67
Art. 36 Chofer 1° 100 Km	8,91	10,76	12,35	17,55
Art. 36 Chofer + 100 Km	10,39	12,54	14,40	20,58

ANTIGÜEDAD: Es el 1% por año trabajado sobre básico.

PRESENTISMO: Las cifras remunerativas deberán ser incrementadas con la asignación complementaria establecida por el art. 40 del CCT 130/75.

EN COMUN ACUERDO ENTRE LA F.A.E.C.Y.S Y LAS CAMARAS LABORALES ASUMEN EL COMPROMISO DE REUNIRSE EN EL MES DE MARZO DE 2023, A FIN DE ANALIZAR LAS ESCALAS SALARIALES CONVENCIONALES, EN ATENCION AL PROXIMO VENCIMIENTO A OPERARSE DEL ACUERDO PARITARIO DEL 21 DE ABRIL DE 2022.

Fuente: CEC (2023)

Tabla 8

Costo total empleado administrativo "A" y "B"

Abril 2023		
Escala salarial para empleado de comercio		
	Administrativo "A"	Administrativo "D"
	Sueldo Básico Administrativo "A"	Sueldo Básico Administrativo "D"
	\$ 174,578.12	\$ 178,332.39
Contribuciones empleador		
Jubilación (16%)	\$ 27,932.50	\$ 28,533.18
PAMI (2%)	\$ 3,491.56	\$ 3,566.65
Obra Social (6%)	\$ 10,474.69	\$ 10,699.94
Fondo Nacional de Empleo (1.5%)	\$ 2,618.67	\$ 2,674.99
Seguro de Vida Obligatorio (0.3%)	\$ 523.73	\$ 535.00
ART (3.5% valor estimativo)	\$ 6,110.23	\$ 6,241.63
Total Contribuciones Empleador	\$ 51,151.39	\$ 52,251.39
Contribuciones Trabajador		
Jubilación (11%)	\$ 19,203.59	\$ 19,616.56
PAMI (3%)	\$ 5,237.34	\$ 5,349.97
Obra Social (3%)	\$ 5,237.34	\$ 5,349.97
Total Contribuciones Trabajador	\$ 29,678.28	\$ 30,316.51
Costo total para el empleador Administrat	\$ 255,407.79	\$ 260,900.29

Fuente: CEC (2023)

En base a esta información, el incremento en los costos fijos mensuales de la empresa tras la incorporación del primer colaborador permanente (Administrativo "D") en la segunda etapa sería de \$260,900.29 mensuales. Y en la tercera etapa de \$255,407.79 por la contratación del segundo colaborador permanente.

Considerando esto, WAB tiene información detallada para poder determinar en qué momento sería oportuna la contratación de cada uno de estos empleados, sin que esto implique un riesgo desmesurado que la empresa no pueda solventar con su operatividad. (el análisis no incluye SAC). Adicional a esto se deben considerar los honorarios del contador para liquidación de haberes de los empleados de la empresa.

Tabla 9

Honorarios mínimos agrupados por grado de complejidad

DETALLE DE SERVICIOS AGRUPADOS		BASE OCTUBRE 2022			ACTUALIZACIÓN: marzo-23				
		FIJO	x COMPLEJIDAD *		FIJO	x COMPLEJIDAD *			
			BAJA	MEDIA	ALTA		BAJA	MEDIA	ALTA
5.1-Liquidación de Sueldos: por empleado hasta 30			3,000	5,000	7,000		3,900	6,500	9,050

Fuente: CPCEMZA(2023)

Liquidación de haberes: \$3900, por empleado.

En cuanto a la adquisición de un vehículo utilitario/camioneta, el mismo será utilizado por todos los miembros de la empresa, dando prioridad al área de depósito y logística. Ya que la empresa aún no ha definido cuál es el vehículo que desea adquirir, no es fácil poder asignarle un costo específico al mismo. Es por esto que se determinarán algunos valores de referencia en base a los vehículos que son de mayor agrado para los socios. La página web que se ha tomado como referencia para asignar el valor de compra a los distintos vehículos es una de las más reconocidas de la Provincia de Mendoza. (De Ruedas, 2023).

Camionetas: Modelo entre años 2013 a 2015.

1. Ford Ranger:

Los valores oscilan entre 6.5 millones a 8 millones de pesos.

2. Volkswagen Amarok:

Los valores oscilan entre 6.2 millones a 8.6 millones de pesos.

Utilitarias: Modelo entre años 2020 a 2023.

1. Renault Kangoo:

Los valores oscilan entre 5 millones a 8 millones de pesos.

2. Peugeot Partner:

Los valores oscilan entre 5 millones a 7.5 millones de pesos.

Estos valores no incluyen los gastos de transferencia ni costos asociados a la misma. Por otro lado, tampoco se incluye el costo de compra e instalación de un equipo de GNC en caso de ser necesario.

En resumen, a la empresa el costo de la adquisición de un nuevo vehículo le costaría aproximadamente \$7.000.000. A esto se le debe sumar el costo mensual del seguro del vehículo, costo del impuesto automotor, mantenimiento y combustible asociados al mismo.

Por último, WAB deberá desarrollar la infraestructura necesaria en los salones/bodegas con los que se establezca un contrato de exclusividad en la prestación de servicios de barra para bebidas. En base a la experiencia de los socios, y teniendo en cuenta la infraestructura en la que se debe invertir se estiman \$3.000.000 en concepto de:

- Heladera.
- Barras.
- Bachas.
- Mesadas.
- Elementos de trabajo.

Por cada salón/bodega, sumando un total de \$6.000.000.

El resto de gastos que pueden sufrir incrementos debido a la implementación de esta estrategia de expansión no serán tenidos en cuenta en este trabajo. Debido a que se considera que no resultan relevantes en el análisis del proyecto en cuestión. Vale la pena mencionar que el costo asociado al aumento en la incorporación de trabajadores eventuales no es tenido en cuenta debido a que el mismo es un costo variable que está asociado directamente al costo y el precio del servicio que se cotiza.

Tácticas y Estrategias

WAB se ha propuesto conseguir la expansión por medio de los siguientes caminos:

- Estrategia general: Desarrollar relaciones de exclusividad de servicios para barra de bebidas con dos salones/bodegas que le permitan generar un flujo estable de ingresos a lo largo del año. Y que a su vez proporcionen una operación eficiente, mediante la cual pueda seguir atendiendo a sus clientes actuales y obtener nuevos clientes respetando sus estándares de calidad. A través de esta la empresa buscará alcanzar el crecimiento deseado.
- Tácticas: En la búsqueda de poder lograr la estrategia antes mencionada, WAB estandarizará la estructura, el proceso y el servicio en ambos salones/bodegas. Para de esta manera, luego poder continuar desarrollando nuevos tipos de clientes. Se hará foco en el desarrollo de; métodos de captación, capacitación y fidelización de colaboradores, proveedores y una logística que sean eficientes. Concentrará sus esfuerzos en mantener y/o incrementar la calidad de sus servicios mediante la mejora continua de sus procesos. Se implementarán cambios en la estructura de la organización para poder equilibrar las responsabilidades y tareas de los socios. Se incorporarán nuevos empleados para que los socios puedan delegar funciones en los mismos, para de así poder emplear su capacidad de trabajo en las áreas que consideran claves para que la empresa pueda alcanzar el crecimiento deseado.

Sistema de Control

Bajo la premisa de que las metas, estrategias y tácticas planteadas por la empresa serán aplicadas en escenarios que pueden y/o diferirán de los que la empresa ha considerado en su planificación; es importante encontrarse preparados para realizar cambios sobre el plan original o tener un plan alternativo ante un posible cambio de escenario.

Será necesario llevar un control permanente durante la ejecución del plan establecido, para identificar de forma oportuna si se están logrando los resultados deseados, si se necesitan realizar ajustes sobre este o si se debe cambiar de plan.

El sistema de control que se aplicará en este caso para WAB, estará determinado por los ingresos que generen las nuevas relaciones de exclusividad con los dos salones/bodegas, en contraposición con los gastos necesarios para poder prestar servicios en los mismos. Los gastos que serán considerados serán;

costo de los jornales de los colaboradores eventuales, costos de logística para abastecerlos de mercadería e insumos y el costo de la mercadería e insumos necesarios para prestar servicio. En base a esto, los socios contarán con la información necesaria correspondiente a las ganancias y los gastos que les están generando las relaciones de exclusividad que posee.

La empresa es consciente, en base a su experiencia y conocimiento sobre el rubro, de que necesitará invertir horas de trabajo y recursos por los menos durante un año previo a la implementación de un sistema de control de este tipo. Esto se debe a que se necesita desarrollar una nueva percepción de marca y de calidad de servicio por parte de los clientes respecto a estos salones/bodegas.

Finalizado el primer año, WAB contará con datos e información relevante sobre los resultados obtenidos en la ejecución del plan, es decir, si se ha crecido y/o se podrá seguir creciendo.

Algunas de las posibles acciones correctivas sobre el plan ejecutado que la empresa considera podrían servir son;

- Modificaciones en el sistema de logística implementado: tercerizar la logística y transporte de mercaderías e insumos hacia estos salones. Liberando la ocupación del vehículo de la empresa y disponiendo de mayor tiempo del encargado de este sector para atender a otro tipo de clientes.
- Cambio de proveedores: Generar relaciones comerciales con proveedores que generen valor agregado a la empresa mediante el servicio de envío de mercadería e insumos de forma eficiente a los salones/bodegas.
- Implementación de nuevos canales de venta: Desarrollar estrategias conjuntas con el salón/bodega y el resto de los participantes para implementar nuevos canales de venta y promoción.
- Compra de mercadería conjunta con aliados estratégicos: Buscar aliados estratégicos para realizar compras conjuntas de productos determinados y así obtener mejores precios de costo respecto a la mercadería e insumos clave.

CONCLUSIONES

El fin del trabajo de investigación, fue desarrollar un plan estratégico de marketing, que contribuya al crecimiento de WAB, buscando generar ingresos estables para la empresa a lo largo del año. Habiendo desarrollado el proyecto, se ha llegado a la conclusión de que será posible alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto. Tanto a nivel general como a niveles específicos. En lo que concierne a la hipótesis, la misma se cumplirá parcialmente debido a que la empresa aún posee canales de venta y tipos de clientes por desarrollar.

A partir del crecimiento que pueda tener la empresa, mediante el desarrollo de nuevos clientes, la estructura organizacional requerirá cambios y ajustes para adaptarse a los nuevos requerimientos que la misma actividad demande. Como se ha comentado con anterioridad, la empresa debería vivenciar 3 etapas distintas a medida que los socios dividan sus funciones de forma equilibrada e incorporen nuevos colaboradores. WAB incorporará los nuevos colaboradores permanentes a medida que la actividad misma de la empresa lo requiera y sus finanzas se lo permitan.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alpañés, E., Hernández, B y Koch, T. (11 de septiembre de 2022). "Sí, quiero". *Tras la pandemia, el aumento de bodas convierte 2022 en el año de los matrimonios*. El país. <https://elpais.com/estilo-de-vida/2022-09-11/si-quiero-tras-la-pandemia-el-aumento-de-bodas-convierte-2022-en-el-ano-de-los-matrimonios.html>

Canafoglia, E. C. (2019). En clave de conflicto: dinámica de la industria regional y trabajo en Mendoza, Argentina. *Íconos. Revista de Ciencias Sociales*, 1(63), 125-146. http://scielo.senescyt.gob.ec/scielo.php?pid=S1390-12492019000100125&script=sci_arttext

Corrales, J.A. (12 de septiembre de 2019). *Conoce el concepto de mercado meta y cómo definir el tuyo en un plan de negocios*. Rockcontentblog. <https://rockcontent.com/es/blog/mercado-meta/>

Editorial Etecé. (29 de Agosto de 2022). "Fuentes primarias y secundarias". Equipo editorial Etecé. <https://www.ejemplos.co/fuentes-primarias-y-secundarias/#ixzz7wAU4bPqG>

El territorio. (30 de abril de 2022). "Luego de la pandemia, todos buscan celebrar". El territorio. <https://www.elterritorio.com.ar/noticias/2022/04/30/746175-luego-de-la-pandemia-todos-buscan-celebrar>

Galán, S. J y López, J.F. (1 de Marzo de 2020). *Segmentación del mercado*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/segmentacion-de-mercado.html>

Galán, S. J. (31 de mayo, 2015). *Nicho de mercado*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/nicho-de-mercado.html>

Galán, S.J y Morales, C. F. (1 de abril de 2020). *Sector económico*. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/sector.html>

Kotler, P. y Armstrong, G. (2001). *Marketing*. (8º edición). Pearson Educación.

Montoya Agudelo, C.A y Boyero Saavedra, M. R. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. *Revista Científica "Visión de Futuro"*, 20 (2), 1-20.
<https://www.redalyc.org/journal/3579/357947335001/html/>

Ocaña, H.R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Editorial Dunken.

Quiroa, M. (28 de mayo de 2020). *Estructura organizacional*. Economipedia.
<https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

TRT. (2019). *Coronavirus, última situación*. TRTEspañol.
<https://www.trt.net.tr/espanol/covid19>

Ucha, F. (19 de Julio de 2008). *Definición de Evento*. Definición ABC.
<https://www.definicionabc.com/social/evento.php>

Unity eventos. (9 de abril de 2019). *Tipos de eventos empresariales*. Unityeventos.
<https://www.unityeventos.com/tipos-eventos-empresariales/>

Zalazar, M. (21 de febrero de 2022). *Por la crisis y la pandemia, Argentina perdió casi 20.000 empresas*. Clarín.
https://www.clarin.com/economia/crisis-pandemia-argentina-perdio-20-000-empresas_0_dJGJ9s7G9U.html

Aire digital. (14 de octubre de 2022). *Cuáles son los 14 diferentes tipos de dólar que se pueden encontrar en la Argentina*. Aire de santa fe.
https://www.airedesantafe.com.ar/economia/cuales-son-14-tipos-dolar-se-pueden-encontrar-argentina?gclid=CjwKCAjwiOCgBhAgEiwAjev5whH7L6YyWwGFzfvjy3cXpxFsZrBRuHAYx5_vJBCy_5u9y-X5CqtJQBoCvH0QAvD_BwE

Diferencias. (25 de marzo de 2023). *Diferencias entre trago y cocktail*. Diferencias.
<https://www.diferencias.cc/trago-cocktail/#:~:text=Diferencia%20entre%20trago%20y%20cocktail,-Un%20trago%20es&text=Si%20se%20combinan%20ser%20con,de%20la%20bebida%20alcoh%20B3lica%20principal>

Dólar histórico. (25 de febrero de 2021). *Cotización del dólar blue*. Dólar histórico. <https://dolarhistorico.com/>

Dólar histórico. (25 de febrero de 2023). *Cotización del dólar blue*. Dólar histórico. <https://dolarhistorico.com/>

Douglas da Silva. (7 de junio de 2022). Canal de ventas: 7 modelos para aumentar tus ingresos. *Blog de Zendesk*. <https://www.zendesk.com.mx/blog/canal-de-ventas/#:~:text=canal%20de%20distribuci%C3%B3n%3F-La%20diferencia%20entre%20canal%20de%20venta%20y%20canal%20de%20distribuci%C3%B3n,producto%20hasta%20el%20cliente%20final>

EAE Business school. (6 de marzo de 2023). *Los sectores de producción y sus características*. EAE BUSINESS SCHOOL. <https://retos-operaciones-logistica.eae.es/los-sectores-de-produccion-y-sus-caracteristicas/>

Estudio Contable del Amo. (22 de febrero del 2018). *Cotización del dólar*. Estudio del amo. <http://estudiodelamo.com/cotizacion-historica-dolar-peso-argentina/>

Instituto nacional de estadísticas y censos [INDEC]. (2023). Índices de precios. *Informes técnicos*, 7 (45), 1-19. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_03_2370114036_C9.pdf

Ocaña, H.R. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Editorial Dunken.

Ramírez Rojas, J.L. (2017). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. [Archivo PDF].

<http://148.202.167.116:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1214/Procedimiento%20para%20la%20elaboraci%C3%B3n%20de%20un%20an%C3%A1lisis%20FODA%20como%20una%20herramienta%20de%20planeaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Romanello, C y Gutiérrez, C. (14 de septiembre de 2014). *Mejor barman del país, ahora busca el título mundial*. Diario Los Andes.

<https://www.losandes.com.ar/mejor-barman-del-pais-ahora-busca-el-titulo-mundial/>

Thompson, I. (7 de Julio de 2016). *Tipos de clientes*. PromonegocioS.net.

<https://www.promonegocios.net/clientes/tipos-clientes.html>

Valos. (15 de marzo de 2023). *¿Qué es valos?* Valos.org.ar.

<https://valos.org.ar/quienes-somos/>

De ruedas. (28 de Marzo de 2023). *Cambiar de auto es genial*.

deruedas.com.ar. <https://www.deruedas.com.ar/>

Centro de empleados de comercio. (28 de Marzo de 2023). *Inicio*.

cecmendoza.com. <https://cecmendoza.com.ar/>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 23 de Mayo 2023

.....
Firma y aclaración

26.844

.....
Número de registro

35.515.772

.....
DNI