

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA  
NACIONAL FACULTAD REGIONAL  
MENDOZA LICENCIATURA EN  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**TESINA**

**PLAN DE NEGOCIOS: CREACIÓN Y PUESTA EN  
MARCHA DE LA CANTINA DEL PEUMA.**

Presentado por

Nombre de los autores: CRUZ HERNANDEZ Franco Gabriel

Director de tesina: Lic. RIVERO Silvio Gabriel

2024

## **DEDICATORIA**

Dedico mi tesis y título a mi familia, pues son quienes siempre han estado conmigo acompañándome a lo largo de la vida y la carrera, principalmente la dedico a mi padre que hoy no está físicamente entre nosotros, pero él fue un pilar indispensable para llevar a cabo el proyecto de la cantina y hoy está en cada rincón de ella.

## **AGRADECIMIENTO**

Agradezco a la Universidad Tecnológica Nacional y La licenciatura de Administración de Empresas por permitirme formar parte de su comunidad académica y brindarme la oportunidad de cursar mi carrera. También agradezco a los diferentes docentes que brindaron sus conocimientos y su apoyo constante para avanzar en mi formación.

Mi agradecimiento especialmente va dirigido al licenciado Daniel Ríos; que su apoyo fue fundamental para este logro.

## **RESUMEN**

El presente Plan de Negocios tiene por objetivo, determinar la rentabilidad de la apertura y puesta en marcha de una cantina en un club deportivo en el departamento de Lujan de Cuyo, Mendoza.

La idea de negocio tiene sustento en la distribución efectiva de las actividades del club, cierre de perímetros para poder llegar de una mejor manera a los potenciales clientes que se encuentran realizando actividades dentro de este, y la apertura del mercado para lograr alcanzar clientes fuera del mismo, de ella derivan demás objetivos planteados a lo largo del siguiente plan de negocios.

Distribuir las actividades del club de manera equitativa a lo largo de la semana para lograr mayor afluencia de gente los distintos días genera un aumento en las ventas al igual que incorporar apps de delivery al servicio para aumentar el alcance y potenciar la rotación.

Durante los últimos 6 años los concesionarios de la cantina solo abrían los fines de semana y días de evento, la oportunidad de negocio surge desde el cambio en la presidencia y comisión del club que accede a distribuir las actividades a lo largo de la semana y cerrar el perímetro para poder atender de mejor manera este público cautivo dentro de las instalaciones, esto permite que el ingreso y la salida de los socios del club sea obligatoriamente por la puerta del local.

## **PALABRAS CLAVES**

- **Rentabilidad:** Capacidad de un negocio para generar ingresos superiores a los costos y gastos, asegurando beneficios financieros sostenibles.
- **Viabilidad:** Posibilidad de que un proyecto o negocio pueda llevarse a cabo con éxito, considerando aspectos técnicos, económicos y de mercado.
- **Cantina:** Establecimiento dentro de un club o espacio deportivo que ofrece servicios de comida y bebida a los socios y visitantes.
- **Público cautivo:** Grupo de personas que, debido a la naturaleza del entorno (como un club con cierre perimetral), están más predispuestas a consumir productos o servicios en un área específica.
- **Presidencia del club:** Grupo directivo que toma decisiones clave sobre la gestión y operaciones del club deportivo.
- **Estrategias comerciales:** Conjunto de acciones planificadas que tienen como objetivo mejorar las ventas y la presencia de un negocio en el mercado.
- **Economías de escala:** Beneficios financieros que una empresa obtiene al reducir sus costos unitarios mediante la compra y producción a gran escala.
- **Segmentación de mercado:** Proceso de dividir un mercado amplio en grupos más pequeños, basándose en características comunes como la demografía, comportamientos o preferencias.
- **Capital de trabajo:** Fondos necesarios para operar un negocio a corto plazo, cubriendo gastos como insumos, sueldos y otros costos operativos.
- **Modelo de negocio:** Estructura y plan que define como una empresa crea, entrega y captura valor en el mercado.

## INDICE

DEDICATORIA .....	2
AGRADECIMIENTO .....	3
RESUMEN.....	4
PALABRAS CLAVES .....	5
INDICE .....	6
INDICE: ILUSTRACIONES .....	7
INDICE: GRÁFICOS.....	8
INDICE: TABLAS.....	8
INDICE: ANEXOS .....	9
INTRODUCCIÓN .....	10
<b>1. CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>11</b>
1.1. TEMA.....	11
1.2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	11
1.3. OBJETIVO GENERAL.....	12
1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	12
1.5. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN .....	12
1.6. JUSTIFICACIÓN .....	12
1.7. METODOLOGÍA DE TRABAJO .....	13
1.8. DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO.....	14
1.9. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO .....	17
1.10. ESTRATEGIA .....	18
1.11. VENTAJAS COMPETITIVAS .....	20
1.12. PROCESO PRODUCTIVO .....	22
1.13. ADMINISTRACIÓN .....	29
1.14. PREVISIÓN DE FALLAS, ERRORES, INCERTIDUMBRE .....	29
1.15. CONSECUENCIAS .....	30
<b>2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>30</b>
2.1. ANTECEDENTES DEL SECTOR.....	32
2.2. TIPOS DE INVESTIGACIÓN .....	33
2.3. HIPÓTESIS.....	33
2.4. MACROENTORNO .....	33
2.3. MICROENTORNO .....	36
2.4. SEGMENTACIÓN DE CONSUMIDORES .....	42

2.5.	MAPA DE EMPATÍA.....	45
2.6.	ANÁLISIS Y ESTRUCTURA DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	47
2.7.	CUESTIONES ÉTICAS.....	53
2.8.	OPERACIONES .....	56
2.8.1.	ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA .....	56
2.9.	MODELO DE NEGOCIOS CANVAS.....	58
2.9.1.	PLAN DE MARKETING .....	62
2.9.1.1.	OBJETIVOS DE MARKETING .....	62
2.10.	EVALUACIÓN FINANCIERA .....	69
2.10.1.	INVERSIÓN .....	69
2.10.2.	COSTOS FIJOS.....	69
2.10.3.	COSTOS VARIABLES.....	72
2.10.4.	CAPITAL DE TRABAJO.....	73
2.10.5.	FLUJO DE FONDOS.....	74
2.10.6.	RETORNO DE INVERSIÓN .....	75
2.10.7.	PUNTO DE EQUILIBRIO .....	76
2.10.8.	ANÁLISIS DE SENSIBILIDAD.....	77
3.	CAPITULO III DISEÑO METODOLÓGICO.....	78
3.1.	CARACTERÍSTICAS DEL DISEÑO METODOLÓGICO .....	78
3.2.	POBLACIÓN Y MUESTRA.....	78
3.3.	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	79
3.4.	CONCLUSIÓN .....	80
	ANEXOS.....	81
	MODELO DE ENCUESTA.....	86
	MODELO DE ENTREVISTA.....	90
	BIBLIOGRAFÍA .....	91

## **INDICE: ILUSTRACIONES**

<b>ILUSTRACIÓN 1: UBICACIÓN DEL CLUB PEUMAYEN RUGBY CLUB. (FUENTE GOOGLE MAPS).....</b>	<b>15</b>
<b>ILUSTRACIÓN 2: UBICACIÓN DE “LA CANTINA DEL PEUMA” DENTRO DEL CLUB PEUMAYEN R.C. (FUENTE GOOGLE MAPS) .....</b>	<b>16</b>
<b>ILUSTRACIÓN 3: PERFIL DE INSTAGRAM DE LA CANTINA DEL PEUMA. FUENTE INSTAGRAM.....</b>	<b>20</b>
<b>ILUSTRACIÓN 4: MATRIZ YIP. FUENTE <a href="https://jwhernandez.blogspot.com/2016/06/matriz-yip.html">HTTPS://JWHERNANDEZ.BLOGSPOT.COM/2016/06/MATRIZ-YIP.HTML</a>.....</b>	<b>20</b>
<b>ILUSTRACIÓN 5: PROCESO PRODUCTIVO DE LA CANTINA DEL PEUMA. (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....</b>	<b>26</b>

<b>ILUSTRACIÓN 6: LAYOUT SALÓN INTERNO Y EXTERNO LA CANTINA DEL PEUMA. (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA).....</b>	<b>27</b>
<b>ILUSTRACIÓN 7: LAYOUT COCINA LA CANTINA DEL PEUMA. (FUENTE ELABORACIÓN PROPIA) .....</b>	<b>28</b>
<b>ILUSTRACIÓN 8: ORGANIGRAMA FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>29</b>
<b>ILUSTRACIÓN 9: DIAGRAMA DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES. (FUENTE ELVIAJEDELCLIENTE.COM) (GARCÍA, 2024).....</b>	<b>42</b>
<b>ILUSTRACIÓN 11: MAPA DE LA EMPATÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>46</b>
<b>ILUSTRACIÓN 12: CANVAS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>58</b>
<b>ILUSTRACIÓN 13: TORO DE PEUMAYEN RUGBY CLUB. FUENTE: PINTEREST.....</b>	<b>63</b>
<b>ILUSTRACIÓN 14: COMBINACIÓN DE TORO DE PEUMAYEN RUGBY CLUB CON ISOTIPO C. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>63</b>
<b>ILUSTRACIÓN 15: LOGOTIPO E ISOLOGO DE LA CANTINA DEL PEUMA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....</b>	<b>64</b>
<b>ILUSTRACIÓN 16: CALENDARIO DE PUBLICACIÓN EN REDES. FUENTE: MACARENA LOBARBO DISEÑO GRÁFICO. ....</b>	<b>66</b>
<b>ILUSTRACIÓN 17: ORDEN DE PUBLICACIÓN EN REDES. FUENTE: MACARENA LOBARBO DISEÑO GRÁFICO. ....</b>	<b>66</b>
<b>ILUSTRACIÓN 18: CALENDARIO DE PUBLICACIÓN EN REDES. FUENTE: MACARENA LOBARBO DISEÑO GRÁFICO. ....</b>	<b>67</b>
<b>ILUSTRACIÓN 19: CALENDARIO DE PUBLICACIÓN EN REDES. FUENTE: MACARENA LOBARBO DISEÑO GRÁFICO .....</b>	<b>67</b>

### **INDICE: GRÁFICOS**

<b>GRÁFICO: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>76</b>
<b>GRÁFICO: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>77</b>

### **INDICE: TABLAS**

<b>TABLA: INVERSIÓN. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA: COSTOS FIJOS. SUELDOS BÁSICOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>69</b>
<b>TABLA: COSTOS FIJOS. LOCAL. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....</b>	<b>70</b>
<b>TABLA: COSTOS FIJOS. OTROS COSTOS FIJOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA..</b>	<b>70</b>
<b>TABLA: COSTOS FIJOS. INSUMOS PAPELERÍA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA ..</b>	<b>70</b>
<b>TABLA: COSTOS FIJOS. INSUMOS LIMPIEZA. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....</b>	<b>71</b>
<b>TABLA: COSTOS VARIABLES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA .....</b>	<b>72</b>
<b>TABLA: CAPITAL DE TRABAJO. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. (DE LA IGLESIA, 2020).....</b>	<b>73</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>74</b>

<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS, VAN, TIR Y PRI. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA.....</b>	<b>75</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. PRI FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>75</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>76</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>76</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>76</b>
<b>TABLA: FLUJO DE FONDOS. PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL EN UNIDADES. FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA. ....</b>	<b>77</b>

### **INDICE: ANEXOS**

<b>ANEXO 1: DESCRIPCIÓN DE PUESTO SOCIOS DUEÑOS. (GARY, 2009) .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 2: DESCRIPCIÓN DE PUESTO GERENTE GENERAL. (GARY, 2009) .....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXO 3: DESCRIPCIÓN DE PUESTO ENCARGADO DE SALÓN .....</b>	<b>84</b>
<b>ANEXO 4: DESCRIPCIÓN DE PUESTO CHEF. (GARY, 2009) .....</b>	<b>85</b>
<b>ANEXO 5: DESCRIPCIÓN DE PUESTO AYUDANTE DE COCINA. (GARY, 2009) .....</b>	<b>86</b>

## **INTRODUCCIÓN**

En el marco de la creciente demanda por servicios gastronómicos accesibles y convenientes dentro de espacios deportivos, este Plan de Negocios tiene como objetivo evaluar la rentabilidad de la apertura y puesta en marcha de una cantina en un club deportivo ubicado en el departamento de Luján de Cuyo, Mendoza. La propuesta de negocio surge a raíz de una reestructuración organizativa en el club, que incluye el cierre perimetral de sus instalaciones y la redistribución de las actividades a lo largo de la semana, lo que permite captar un público cautivo durante los distintos días.

Este plan de negocios no solo analiza la oportunidad de aprovechar la afluencia de los socios, sino que también evalúa cómo la expansión del horario de operación y el uso de nuevas tecnologías pueden incrementar la rentabilidad de la cantina. A través de este análisis, se busca definir la viabilidad del proyecto y establecer las bases para una operación sostenible que beneficie tanto al club como a sus socios.

A lo largo de este plan de negocios se presenta el problema central junto con todas sus implicaciones, además del desarrollo del marco teórico y la descripción del enfoque metodológico utilizado.

## **1. CAPITULO I**

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

¿Es económicamente viable la apertura de la cantina del Club Peumayen Rugby Club?

En el presente capítulo se plantea la interrogante sobre la rentabilidad de abrir una cantina en el Club Peumayen Rugby Club, ubicada en Luján de Cuyo, Mendoza. Actualmente, la cantina del club solo presta servicios durante los días de partido o eventos, lo que plantea una oportunidad de negocio: extender su horario de funcionamiento a toda la semana para satisfacer las necesidades de los socios y visitantes, ofreciendo una gama más amplia de productos y servicios. En este contexto, la tesina busca analizar la viabilidad financiera y operativa de dicha expansión, considerando aspectos clave como la inversión inicial, la estructura de costos e ingresos, y las estrategias comerciales a implementar. Este análisis tiene como objetivo proporcionar una base sólida para tomar decisiones informadas respecto a la puesta en marcha de la nueva cantina.

#### **1.1.Tema**

Análisis de la Rentabilidad y Viabilidad de la Apertura y Gestión de una Cantina en un Club Deportivo en Luján de Cuyo, Mendoza

El tema central de esta tesina se enfoca en evaluar la viabilidad y rentabilidad de la apertura y operación de una cantina en un club deportivo ubicado en Luján de Cuyo, Mendoza.

#### **1.2.Problema de investigación**

En la actualidad el club presenta una cantina que solo abre los días de partido o de eventos, durante la semana no presta servicios.

Se propone abrir la cantina de lunes a sábado, incorporando la venta de cafetería, kiosco, venta de bebidas y comidas para así satisfacer las necesidades de sus socios y no socios que visiten el club Peumayen Rugby Club.

### **1.3.Objetivo general**

Determinar la viabilidad de la apertura y puesta en marcha de una cantina en el club Peumayen Rugby Club de Lujan de Cuyo.

### **1.4.Objetivos Específicos**

- Analizar el mercado interno y externo del club Peumayen R.C. para captar clientes, proveedores y competidores.
- Determinar inversión inicial
- Establecer estructura de costos
- Fijar estructura de ingresos

### **1.5.Preguntas de Investigación**

- ¿Cómo se puede analizar el mercado interno y externo del Club Peumayen R.C. para identificar oportunidades de captación de clientes, proveedores y competidores?
- ¿Cuál es la inversión inicial necesaria para la apertura y puesta en marcha de la cantina?
- ¿Cómo se puede establecer una estructura de costos eficiente para garantizar la viabilidad financiera de la cantina?
- ¿Qué estructura de ingresos se debe fijar para asegurar la rentabilidad de la cantina en el Club Peumayen R.C.?

### **1.6.Justificación**

La justificación de esta tesina radica en la necesidad de evaluar la viabilidad y rentabilidad de la apertura de una cantina en el Club Peumayen Rugby Club, ubicado en Luján de Cuyo, Mendoza. Actualmente, el club cuenta con una cantina que solo opera durante los fines de semana y eventos especiales, lo que limita su capacidad para generar ingresos adicionales y satisfacer de manera constante las necesidades de los socios y visitantes.

El cambio reciente en la presidencia y la comisión directiva del club ha permitido una reorganización de las actividades semanales y el cierre perimetral del club, lo que

crea una oportunidad para captar un público cautivo durante los días de semana. Esto también abre la puerta a la posibilidad de ampliar el mercado con la incorporación de servicios de delivery y la diversificación de la oferta gastronómica. Además, la iniciativa responde a la demanda creciente por parte de los miembros del club de contar con un servicio de alimentación más accesible y variado, optimizando así su experiencia deportiva y social en el club.

Al realizar este estudio, se espera generar un modelo de negocio que no solo aumente la rentabilidad del club, sino que también mejore la satisfacción de los socios, al mismo tiempo que se contribuye al desarrollo económico local a través de la contratación de personal y la relación con proveedores locales.

## **1.7. Metodología de trabajo**

Técnicas e instrumentos de recolección de datos:

- Se realiza un diseño de tipo mixto, utilizando las herramientas de observación pasiva y la encuesta por internet que incluye preguntas cerradas y abiertas.
- Se realizan **entrevistas en profundidad, no estructuradas con muestra no aleatoria.**

Determinación de las estrategias organizacionales a implementar:

- Generación, evaluación y puesta en práctica de un modelo administrativo acorde para la organización de la empresa.

Determinación de las Estrategias Organizacionales a Implementar

- Definición de la Misión y Visión: Establecer la misión y visión de la cantina para alinear las estrategias con los objetivos del club.
- Estrategias de Marketing: Desarrollar estrategias de marketing para atraer a los clientes, incluyendo promociones, eventos especiales, y programas de fidelización.
- Estrategias Operativas: Definir los procesos operativos, desde la selección de proveedores hasta la atención al cliente y gestión de inventarios.

Estimación de Costos

- Costos Fijos: Identificar y calcular los costos fijos como alquiler del espacio (si

aplica), salarios del personal, seguros, y licencias.

- **Costos Variables:** Calcular los costos variables asociados a la compra de productos, materias primas, y suministros.
- **Costos de Comercialización:** Incluir los gastos en publicidad, promociones, y materiales de marketing.
- **Costos de Equipamiento:** Estimar los costos de adquisición de equipamiento necesario como refrigeradores, estufas, muebles, y utensilios de cocina.

Estimación de la Inversión

- **Inversión Inicial:** Calcular la inversión inicial necesaria para la adecuación del local, compra de equipamiento, decoración, y otros gastos de puesta en marcha.
- **Capital de Trabajo:** Estimar el capital de trabajo necesario para cubrir los gastos operativos durante los primeros meses de operación.
- **Fuentes de Financiamiento:** Identificar posibles fuentes de financiamiento, como ahorros personales, préstamos bancarios, inversionistas, o subvenciones.

## **1.8.Descripción del negocio**

Juntarse después de un partido o entrenamiento en el buffet o cantina del club es una tradición, un momento para distender, relajar y seguir disfrutando del deporte. Tomarse una gaseosa, comer algo mientras se reponen energías es un clásico de estos sitios tan concurridos.

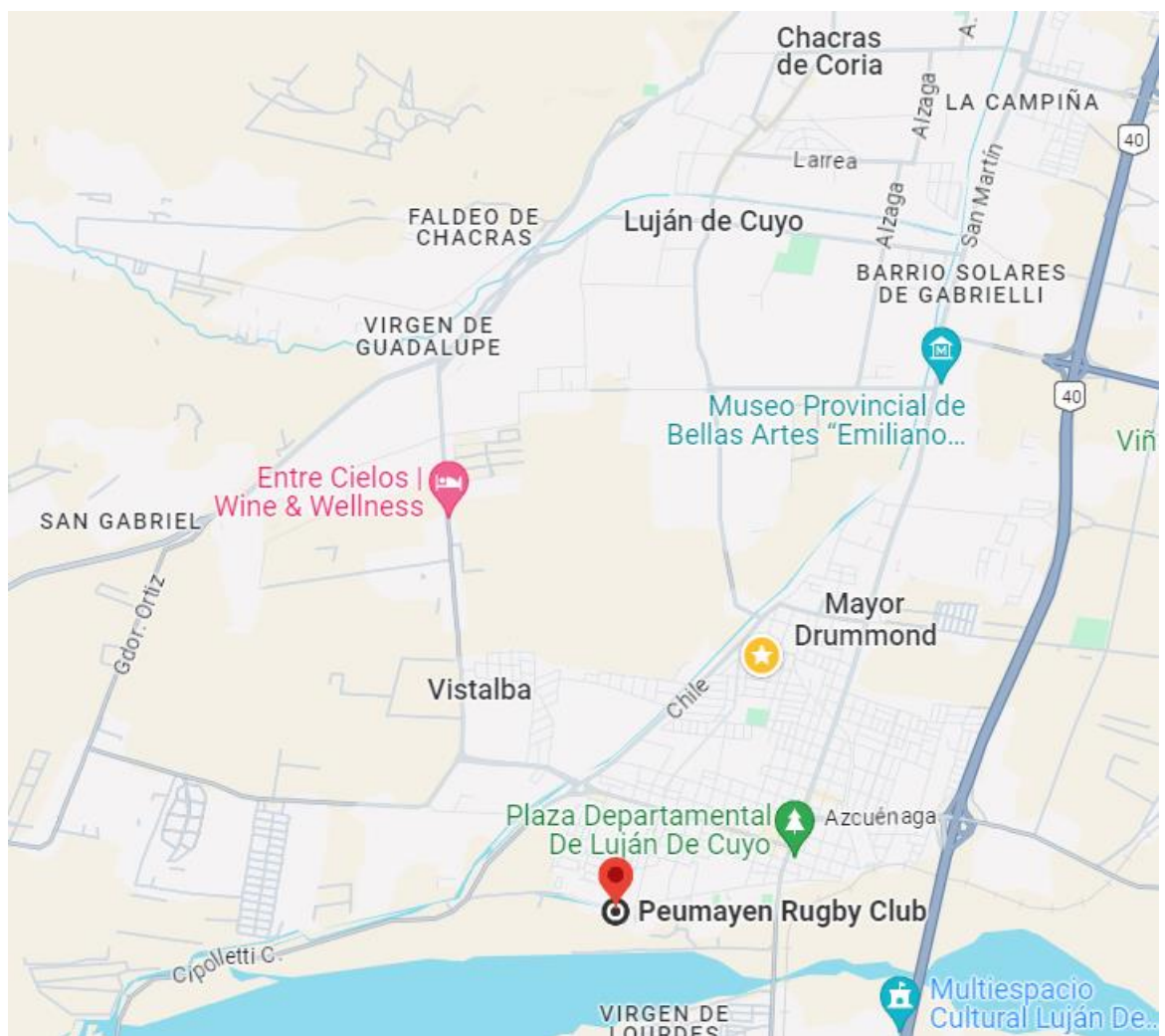
Con los años esta tradición dio paso al crecimiento de espacios gastronómicos más amplios y aparecieron las famosas cantinas, parrillas o bodegones, ya no sólo abiertas para los socios, sino convocantes al público en general. La mayoría abren todos los días de la semana, y muchas veces no hace falta pedir reservas, basta con llegar y ocupar una mesa.

El club Peumayen Rugby Club se transita un cambio de mandato, donde los nuevos dirigentes están buscando mejoras en las instalaciones y los servicios que el club presta.

La idea de negocio nace de la necesidad que la cantina de este club abra de lunes a sábado y pueda satisfacer las necesidades de los socios y no socios.

Ubicación de la planta:

La Cantina del Peuma estará ubicada dentro del club Peumayen Rugby Club, se encuentra ubicado en la calle Lamadrid s/n a las afueras del centro de Lujan de Cuyo, departamento de Mendoza, costeano el río Mendoza desde el año 1955.



**Ilustración 1:** Ubicación del club Peumayen Rugby Club. (Fuente Google Maps)



**Ilustración 2:** Ubicación de “La Cantina del Peuma” dentro del club Peumayen R.C. (Fuente Google Maps)

## **1.9.Descripción del Producto**

Tipo de servicio

Días y horarios

Se mantendrán abiertas las instalaciones de la cantina de martes a viernes de 17:30 a 23:00 horas, sábados y domingos de 9:00 a 23:00 horas (esto sujeto a disponibilidad y modalidad de eventos y torneos los fines de semana).

Además de permanecer abiertas las instalaciones en las épocas de verano con pileta activa de martes a viernes y fines de semana, con horarios a convenir con la Comisión Directiva, siempre asegurando que el socio pueda recibir el servicio en los tiempos y formas esperadas.

Se garantiza atender los terceros tiempos (terceros tiempos se le llama en la jerga de los deportes brindados por el club a el momento en que se termina un partido y jugadores de ambos equipos se reúnen para compartir una comida y bebida) de todos los deportes y todas las categorías, presentando más de una opción acordando previamente con el responsable de cada división horarios y servicios pretendidos en el quincho del Club sin tener en cuenta los horarios de atención en la cantina para garantizar la óptima calidad del producto brindado en todas las variantes.

### **Oferta gastronómica**

La propuesta incluye los siguientes servicios:

- Tres opciones variables de menús elaborados, que serán modificados de acuerdo a la época y disponibilidad de los productos. Estos menús estarán compuestos por plato principal, bebida y postre. Contemplando opciones vegetarianas y celíacas (con aviso previo)
- Variedad en minutas (hamburguesas, pizzas, lomos, panchos, papas fritas).
- Opciones saludables y nutritivas como, variedad de frutas y ensaladas, licuados de frutas, frutos secos, granola y yogurt.

- Servicio de cafetería e infusiones disponibles durante todo el tiempo que la cantina esté activa.

- Servicio de drugstore completo con productos de kiosco, snacks, bebidas, lácteos y demás productos que se consideren como aptos para comercializar en el local.

Se garantiza la excelencia en la imagen y limpieza del local que estará a cargo íntegramente del personal de la cantina.

Todos los menús y minutas serán servidos por personal capacitado propio de la cantina cumpliendo con la calidad pretendida.

### **Personal**

Se buscará siempre brindar el mejor de los servicios por medio del empleo de personal capacitado en las tareas que se le asignen.

Los días hábiles de la semana se garantiza la presencia de tres personas (1 cocinero, 1 ayudante y 1 encargado) a lo largo de todo el día.

Los fines de semana se ampliará el número de personas a 5 a 10 dependiendo de la afluencia de público esperada para cada evento y el tipo de servicio que se brindará en cada caso incluyendo mozos y ayudantes de cocina.

## **1.10. Estrategia**

### **Estrategia genérica de liderazgo en costos:**

Es un conjunto de actividades integradas que trata de proporcionar al negocio la materia prima de calidad con características que acepten los clientes, al precio más bajo posible en comparación con la competencia, teniendo en cuenta que los productos que se comercializarán tienen una demanda totalmente inelástica debido a que para los socios del club no hay sustitutos cercanos, esto proporcionará una gran rentabilidad y permitirá tener precios competitivos y tentadores en el mercado.

Otro punto importante a tener en cuenta es el aprovechamiento de las economías de escala para lograr obtener mejores precios con nuestros proveedores teniendo en

cuenta los volúmenes de compra.

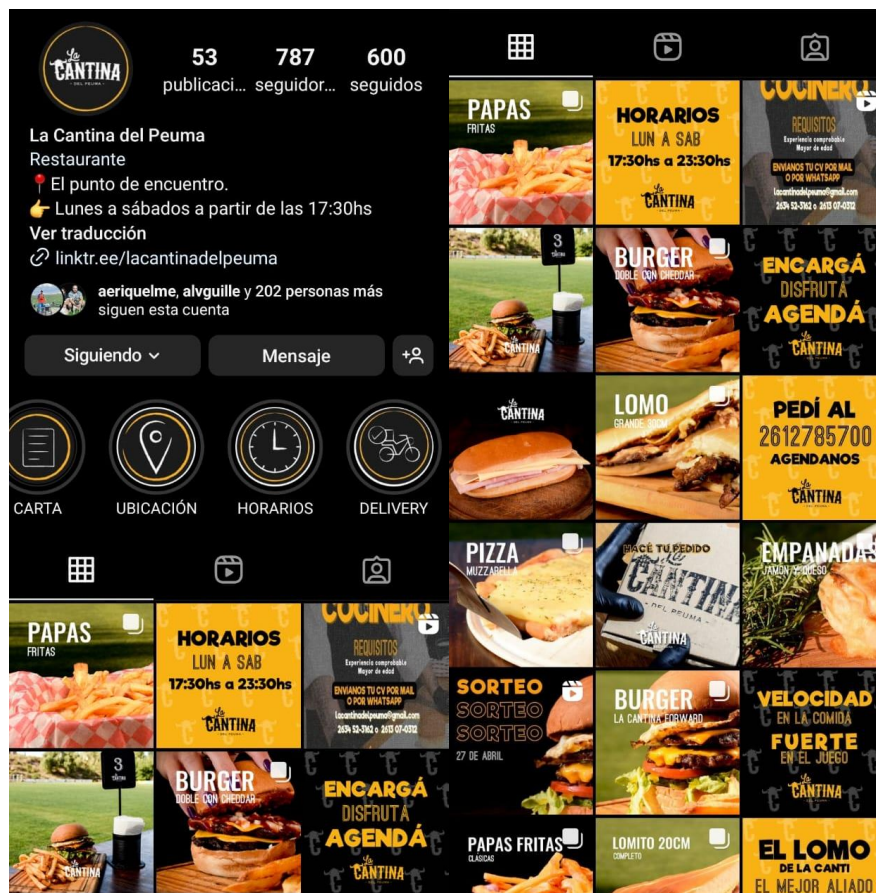
## Marketing

Se busca posicionarse firmemente frente a los socios del club haciendo foco en su sentido de pertenencia y captando clientes nuevos de las afueras del club ofreciendo comidas a precios accesibles y asegurando porciones abundantes.

### Estrategia de posicionamiento:

La estrategia de posicionamiento es el proceso que le permite a las empresas influir en la percepción que tienen los consumidores sobre ellas. Para Olamendi (2009)<sup>5</sup>, consiste en establecer lo que se quiere proyectar de la marca, de tal manera que el público objetivo entienda y valore su ventaja competitiva. Para fidelizar a los clientes y posicionarse.

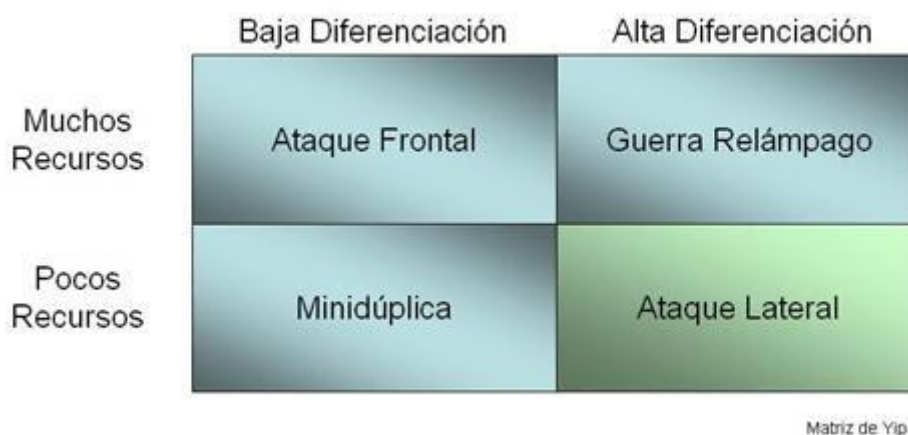
Para esto realizaremos una gran campaña en redes sociales generando un perfil atractivo y pudiendo a través de generar una buena comunicación con nuestros clientes.



### **Estrategia de ingreso al mercado ingresos yip.**

Ataque lateral (con menos recursos que el líder y una estrategia diferente):

Se procede a atacar al líder en un área donde no puede responder el ataque de forma inmediata, utilizando como recurso la disponibilidad y el sentido de pertenencia de los socios, el cuidado del cliente por medio de la excelente relación entre precio y calidad de los productos caracterizándonos por la abundancia en los platos respetando la fama de las cantinas y bodegones.



**Ilustración 4:** Matriz YIP. Fuente <https://jwhernandez.blogspot.com/2016/06/matriz-yip.html>

### **1.11. Ventajas Competitivas**

Respecto a establecimientos similares o de cercanía se pueden enumerar varias ventajas competitivas en relación a distintos factores:

- **Ubicación y accesibilidad**

- **Proximidad:** La Cantina está convenientemente ubicada dentro del club, estratégicamente al lado del ingreso del mismo y cerca de las canchas principales de rugby y hockey, esto la hace accesible en el ingreso, permanencia y egreso de las personas que visiten el club para poder comer y satisfacer sus necesidades en su estadía o llevarse una vianda a su casa al momento de retirarse.

- **Punto de encuentro natural:** La cantina puede convertirse en un punto de reunión natural para los miembros del club y los hinchas al momento de asistir a los partidos.

- **Cientela Leal y Comunitaria:**

- **Fidelidad de los miembros:** En o habitual, los miembros de un club y los seguidores o hinchas desarrollan un fuerte sentido de pertenencia y lealtad hacia el mismo, por ende, también lo hacen hacia su cantina, viéndolo como un punto de encuentro social.

- **Ambiente Familiar:** Teniendo distintos tipos de productos como despacho de comidas, bebidas, kiosco y cafetería, y fomentando un ambiente amigable y acogedor que atrae a familias y a comunidad local

- **Experiencia de Marca y Ambiente deportivo:**

- **Identidad del club:** La cantina refleja en su interior la identidad y los valores del club, incluso creando en el menú comidas temáticas con nombres relacionados al deporte y al club como es así la hamburguesa “Burger Forward” por ejemplo, creando así un ambiente único y temático.

- **Transmisión de partidos:** Se ofrecen transmisiones en vivo de los partidos de rugby, hockey y otros eventos deportivos populares para atraer fanáticos del deporte.

- **Eventos y actividades especiales**

- **Eventos temáticos:** Organizar eventos especiales en torno a los partidos, como noches de trivia, concursos y celebraciones postpartido donde se pueda quedar la gente a disfrutar después del famoso tercer tiempo.

- **Eventos de cumpleaños:** Ofrecer descuentos exclusivos para cumpleaños.

- **Promociones y descuentos:** Implementar promociones durante los partidos o eventos especiales, como descuentos en bebidas y comidas para fomentar el consumo.

- **Presencia en redes sociales y marketing digital**

**Promoción Activa:** Utilizar redes sociales y marketing digital para promocionar eventos, productos, ofertas especiales y compartir menú.

Al capitalizar estas ventajas competitivas, la cantina puede diferenciarse de otros establecimientos y atraer a una base de clientes leal y comprometida, contribuyendo al éxito y la sostenibilidad del club.

## **1.12. Proceso Productivo**

El proceso productivo de la cantina de un club abarca varias etapas, desde la adquisición de suministros hasta la venta y servicio a los clientes. A continuación, se describe un esquema general de este proceso:

### **1. Planificación y Adquisición de Suministros**

- **Análisis de la Demanda:**
  - Evaluar la demanda esperada en función de los eventos, partidos y la asistencia prevista.
  - Ajustar las previsiones de inventario basándose en datos históricos y tendencias actuales.
- **Compra de Suministros:**
  - Seleccionar proveedores confiables para la compra de materia prima como verdulería, carnicería, almacén, kiosco, bebidas y otros productos necesarios.
  - Negociar precios y condiciones de compra favorables con proveedores.
  - Realizar pedidos periódicos y planificar entregas para mantener un inventario adecuado.

### **2. Recepción y Almacenamiento**

- **Recepción de Mercancías:**
  - Verificar la cantidad y calidad de los productos recibidos, que los productos recibidos sean los solicitados y estén en las condiciones esperadas.
  - Registrar las entregas y actualizar el inventario.

- **Almacenamiento:**

- Almacenar los productos de manera organizada y siguiendo las normas de higiene y seguridad.
- Asegurar que los productos perecederos se almacenen en condiciones adecuadas (refrigeración o congelación, si es necesario).
- Rotar el inventario para utilizar primero los productos con fechas de caducidad más próximas (principio PEPS – Primero Entra, Primero Sale).

### **3. Preparación de Alimentos y Bebidas**

- **Preparación Previa:**

- Preparar ingredientes y productos antes de los eventos o partidos para agilizar el servicio.
- Pre-cocinar, cortar, y organizar los ingredientes según sea necesario.

- **Cocción y Elaboración:**

- Cocinar y preparar los alimentos según las recetas y estándares de calidad.
- Preparar bebidas, incluyendo las alcohólicas y no alcohólicas, según las demandas del menú y las promociones.

### **4. Atención al Cliente y Venta**

- **Configuración del Área de Servicio:**

- Organizar el área de la cantina para maximizar la eficiencia y facilitar el flujo de trabajo tanto en salón como en cocina.
- Asegurar que las estaciones de trabajo estén bien equipadas y que todos los suministros estén al alcance.

- **Atención al Cliente:**

- Recibir a los clientes con una actitud amable y profesional.
- Tomar los pedidos de manera eficiente, utilizando sistemas de punto de venta.
- Servir los alimentos y bebidas de manera rápida y precisa.

### **5. Control de Calidad y Satisfacción del Cliente**

- **Calidad del Producto:**

- Verificar que los productos servidos cumplan con los estándares de calidad y presentación.
- Realizar controles periódicos para asegurar que los alimentos y bebidas estén frescos y en buenas condiciones.
- **Retroalimentación del Cliente:**
  - Recoger comentarios de los clientes sobre su experiencia y satisfacción.
  - Implementar mejoras basadas en la retroalimentación recibida.

## **6. Gestión de Residuos y Limpieza**

- **Gestión de Residuos:**
  - Separar y gestionar adecuadamente los residuos orgánicos e inorgánicos, colocándolos en distintos recipientes señalizados para facilitar su desecho o reciclaje.
  - Implementar prácticas de reciclaje y reducción de desperdicios.
- **Limpieza y Mantenimiento:**
  - Mantener la cocina, el salón de la cantina y las áreas de trabajo limpias y ordenadas.
  - Realizar limpiezas profundas y mantenimiento regular de equipos e instalaciones.

Luego de la atención a los clientes, el despacho de los alimentos y demás productos el proceso continúa desde lo administrativo y mejora continua, se detalla a continuación:

## **7. Gestión Administrativa y Financiera**

- **Registro de Ventas:**
  - Asegurarse de registrar todas las transacciones y llevar un control detallado de las ventas en el sistema.
  - Utilizar el software de gestión para facilitar el seguimiento y análisis de las operaciones.
- **Análisis de Desempeño:**
  - Analizar los datos de ventas y costos para evaluar el rendimiento de la cantina.
  - Ajustar estrategias de precios, promociones y operaciones en base a los análisis realizados.

- Desempeño del dinero, asegurarse el rendimiento constante del dinero líquido y su fácil acceso.

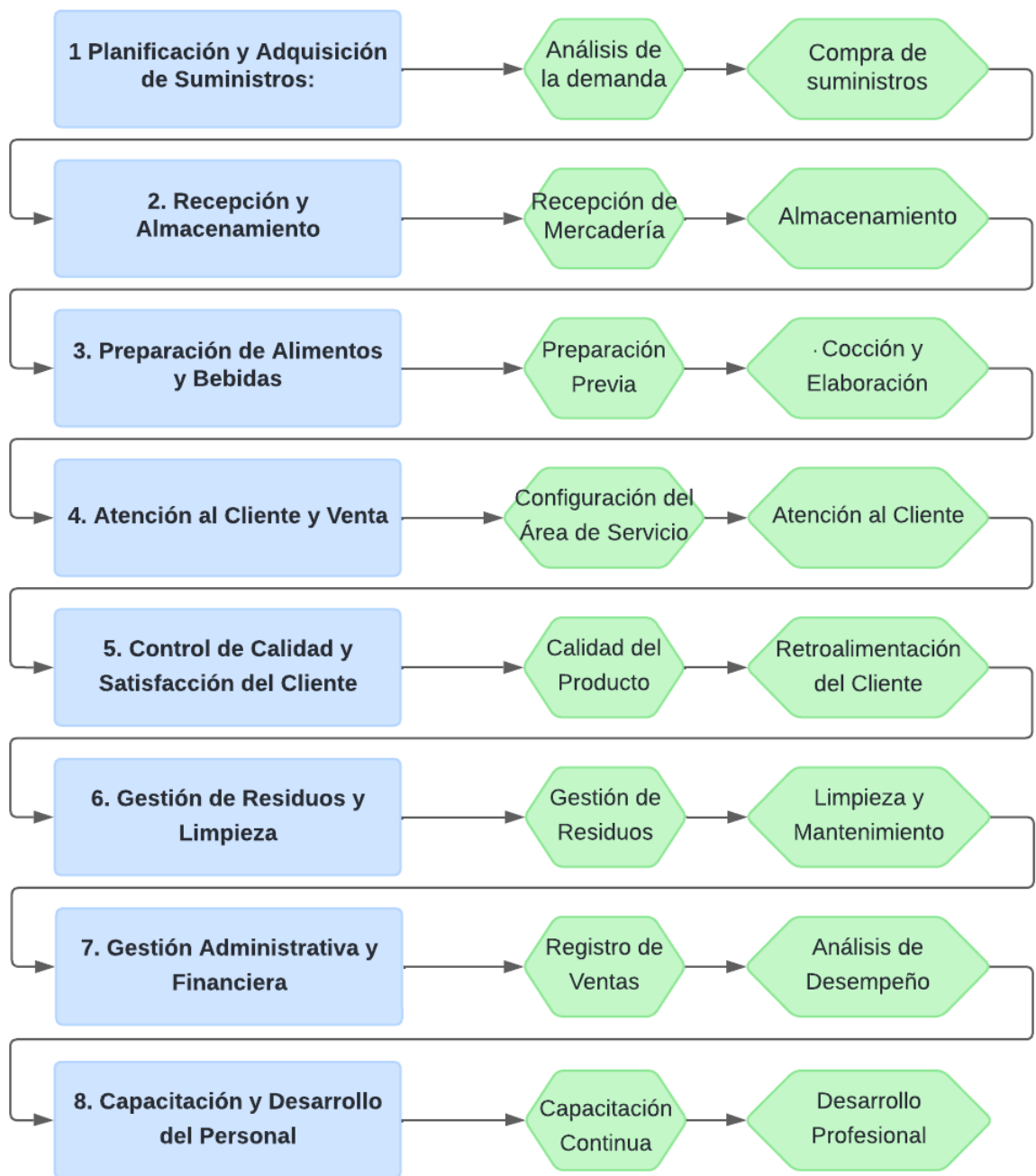
## **8. Capacitación y Desarrollo del Personal**

- **Capacitación Continua:**

- Capacitar al personal en técnicas de atención al cliente, preparación de alimentos y bebidas, y manejo de equipos.
- Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y enfocado en la mejora continua.

- **Desarrollo Profesional:**

- Entrevistar a los encargados de áreas para detectar posibles mejoras que fomenten el buen ambiente laboral, la coordinación del trabajo y el compromiso.
- Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional y motivar al personal a mejorar sus habilidades y conocimientos.

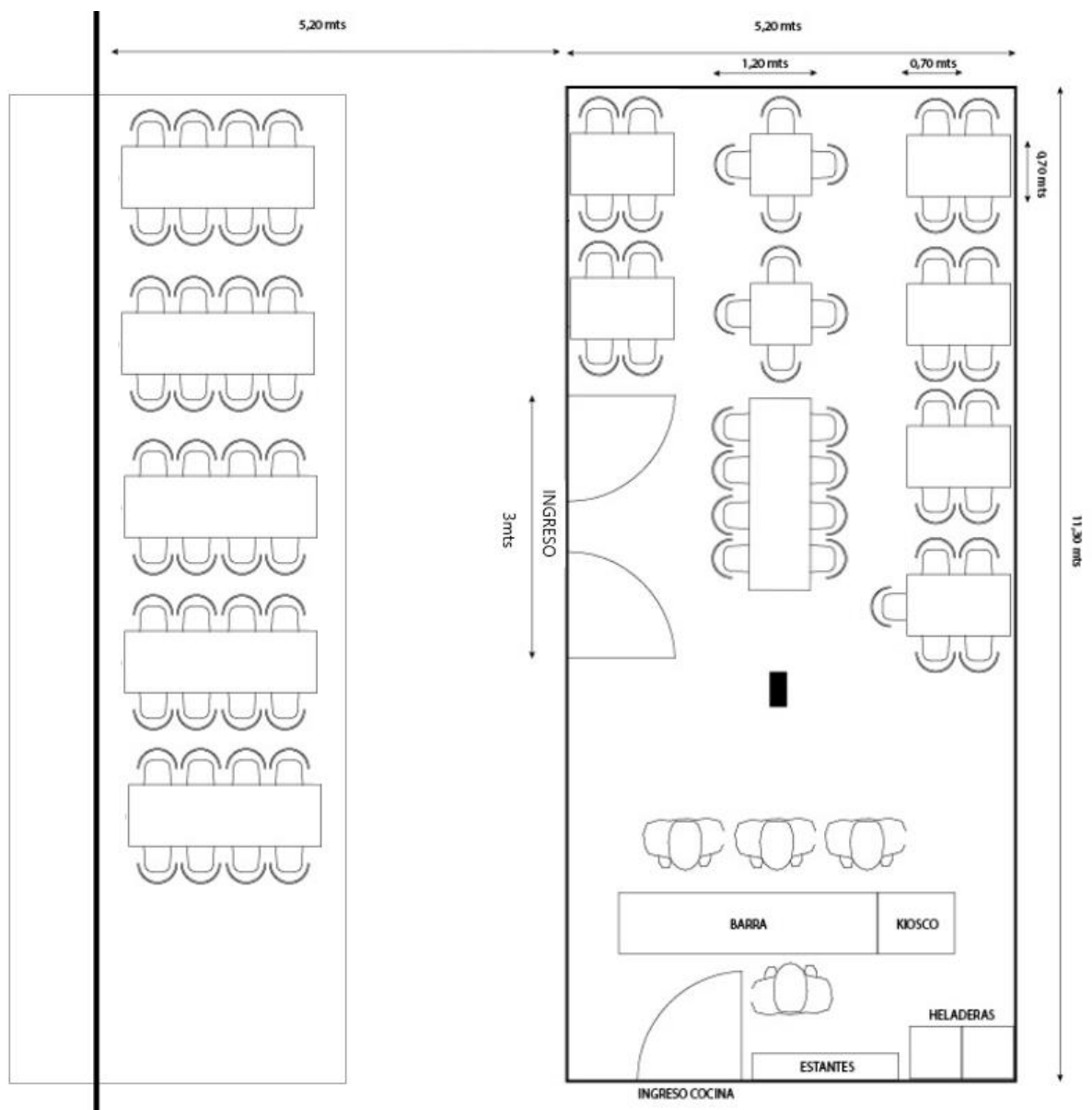


**Ilustración 5:** Proceso productivo de La Cantina del Peuma. (Fuente elaboración propia)

## Tamaño de la planta

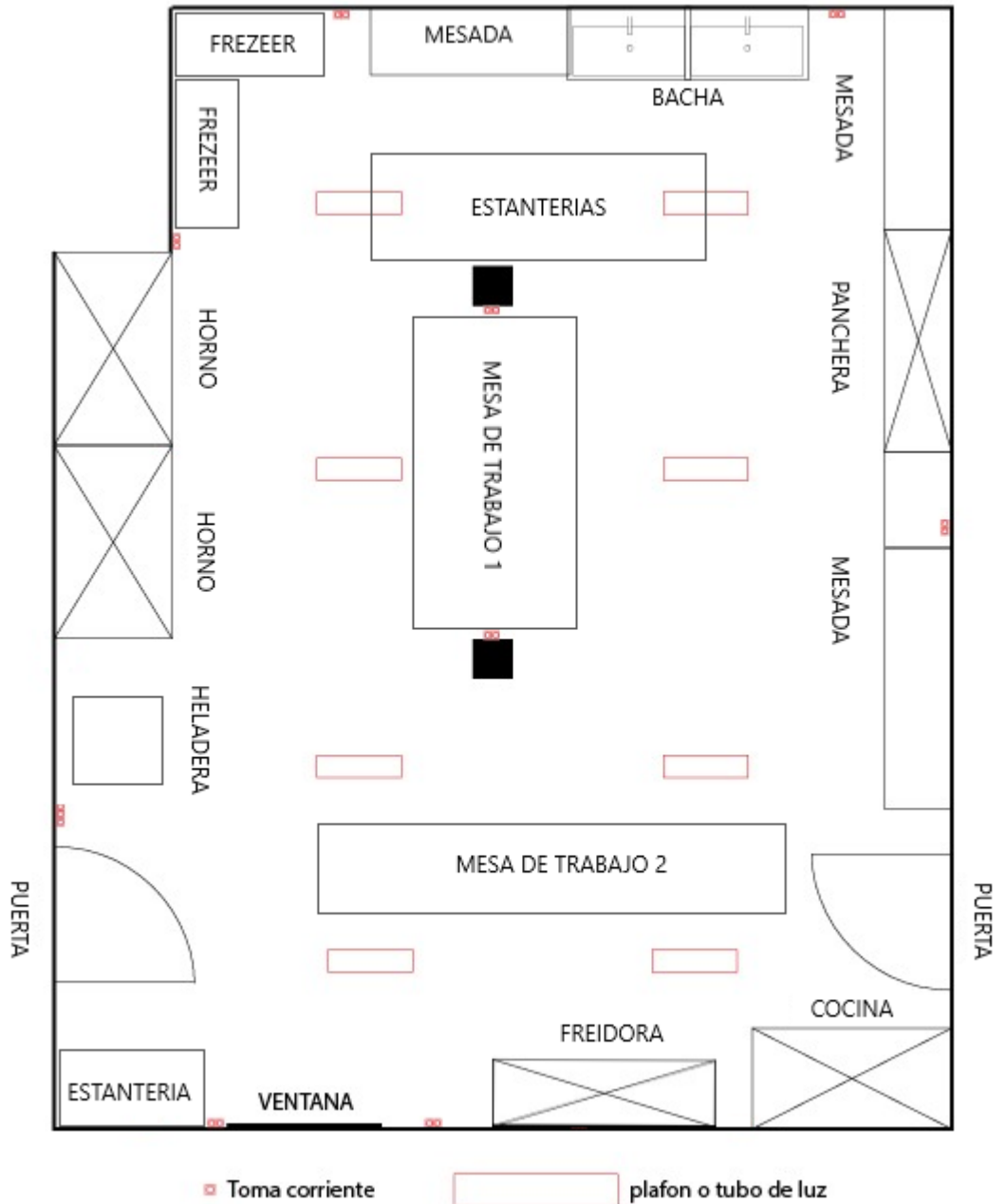
La planta cuenta con una superficie de 59 mts<sup>2</sup> dispuestos para salón, 34 mts<sup>2</sup> techados para colocar mesas en el exterior y 35 mts<sup>2</sup> destinados a la cocina, con una capacidad para atender 80 comensales al mismo tiempo.

## Layout salón:



**Ilustración 6:** Layout salón interno y externo La Cantina del Peuma. (Fuente elaboración propia)

### Layout Cocina:



**Ilustración 7:** Layout cocina La Cantina del Peuma. (Fuente elaboración propia)

Basados en la infraestructura, los recursos económicos e insumos, capital humano y desarrollo de las operaciones; inicialmente la empresa pretende trabajar al 60% de la capacidad instalada. Según ésta y trabajando un turno de 7 horas, tiene la capacidad de atender a 49 comensales en un turno.

### 1.13. Administración

Centralizada:

La toma de decisiones recae o se centraliza sobre una persona o grupo en específico de individuos, debido al tamaño y a fin de optimizar el sistema de trabajo de la organización. En este caso, recaen sobre los socios dueños.

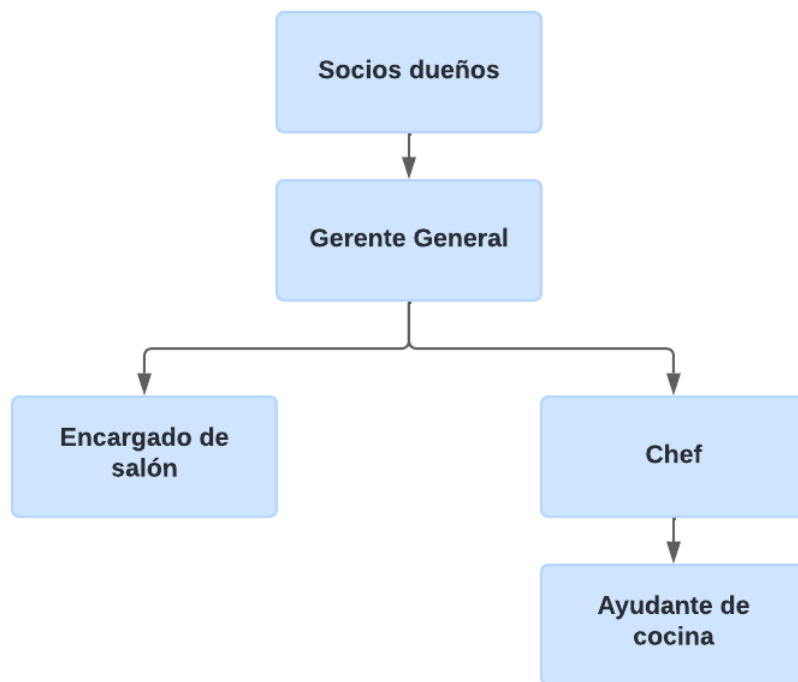


Ilustración 8: Organigrama Fuente: elaboración propia.

### 1.14. Previsión de Fallas, Errores, Incertidumbre

En el caso de que el negocio fracase, las medidas para poder recuperar el capital invertido son:

- Constituir la legalmente como una S.A.S, para que se pueda participar cuando la empresa sea liquidada.
- Venta de todos los activos tangibles de la organización, teniendo en cuenta que la maquinaria de cocina (cocina, hornos, freidora, heladeras, freezer) son muy requeridas en el mercado. Con esta liquidación se recupera el 60% de lo invertido.

- Se podría realizar un acuerdo con otra empresa del rubro para realizar tareas en conjunto de cocina.

### **1.15. Consecuencias**

Las principales consecuencias del proyecto son:

2. Generación de Nuevos Ingresos: La cantina contribuirá significativamente a los ingresos del club al ofrecer servicios no solo durante los eventos o fines de semana, sino también durante toda la semana. Este aumento en la oferta permite aprovechar al máximo el flujo de personas en el club.
3. Mejora de la Experiencia del Cliente: Con una oferta diversificada de productos, incluyendo opciones saludables y rápidas, la cantina atenderá mejor las necesidades tanto de socios como de visitantes. Esto mejorará su experiencia y satisfacción general.
4. Impacto Económico Local: La contratación de personal local y el establecimiento de relaciones con proveedores locales fortalecerán el impacto económico en la comunidad de Luján de Cuyo.
5. Posibles Riesgos: Como cualquier negocio, la cantina enfrentará retos asociados a la gestión de inventarios, la competencia de servicios de comida externa, y fluctuaciones en el costo de insumos. Además, el éxito del proyecto dependerá de la adaptación a las expectativas cambiantes de los consumidores y la capacidad de ofrecer un servicio consistente y de calidad

## **2. CAPITULO II MARCO TEÓRICO**

En este capítulo se desarrollará el Marco Teórico que sustenta la investigación y el análisis propuesto en la tesina de Administración de Empresas. El marco teórico permite comprender los fundamentos y las herramientas conceptuales necesarias para el desarrollo de un plan de negocios exitoso, basándose en modelos y teorías clave que son ampliamente aceptados en el campo empresarial.

A lo largo de este capítulo, se explorarán diferentes dimensiones del entorno empresarial, desde los factores externos que influyen en la industria hasta las

dinámicas internas del negocio, que son esenciales para la planificación y toma de decisiones. Iniciaremos con el análisis del macroentorno y microentorno, para comprender las fuerzas externas y específicas que impactan la operación del negocio, como factores económicos, legales, y competitivos.

Luego, se profundizará en la segmentación de consumidores, una herramienta esencial para identificar y categorizar el mercado objetivo. Complementando este análisis, el Mapa de Empatía permitirá comprender mejor las necesidades, motivaciones y deseos de los clientes, favoreciendo un enfoque más personalizado y eficaz en la oferta de productos o servicios.

Seguidamente, el análisis y estructura del sector industrial ofrecerá una visión detallada sobre la competencia, las barreras de entrada y la situación actual del sector donde operará el negocio, proporcionando una base para desarrollar estrategias competitivas.

El capítulo también abordará las cuestiones éticas que surgen en la operación de una empresa, subrayando la importancia de mantener prácticas comerciales responsables y transparentes. A nivel operativo, la sección de Operaciones detallará los puestos claves que hacen posible el funcionamiento de la organización.

Asimismo, se incluirá una explicación del Modelo de Negocios CANVAS, una herramienta crucial para estructurar y visualizar los elementos más importantes del negocio, desde la propuesta de valor hasta la estructura de costos y las fuentes de ingresos. Posteriormente, se desarrollará el plan de marketing, el cual definirá las estrategias comerciales y de promoción necesarias para alcanzar al mercado objetivo y asegurar la competitividad del negocio.

Finalmente, el capítulo concluye con una evaluación financiera que ofrece una proyección sobre los costos, ingresos y rentabilidad esperada, proporcionando una base sólida para evaluar la viabilidad económica del proyecto.

Este marco teórico no solo sustentará el desarrollo de la tesina, sino que también guiará la implementación práctica del plan de negocios, proporcionando las herramientas necesarias para garantizar su éxito y sostenibilidad.

## 2.1. Antecedentes del sector

El sector de alimentos y bebidas en entornos deportivos es dinámico y está en crecimiento. Las cantinas y concesionarios en instalaciones deportivas ofrecen una combinación de productos y servicios que van desde snacks y refrescos hasta comidas completas y bebidas alcohólicas. Este sector es altamente influenciado por la programación de eventos deportivos, la calidad del servicio y la experiencia del cliente.

Cita de una noticia del diario elSol:

Juntarse después de un partido o entrenamiento en el **buffet o cantina del club** es una tradición, un momento para distender, relajar y seguir disfrutando del deporte. Tomarse una gaseosa, comer algo mientras se reponen energías es un clásico de estos sitios tan concurridos.

Con los años esta tradición dio paso al crecimiento de espacios gastronómicos más amplios y aparecieron las famosas **cantinas, parrillas o bodegones**, ya no sólo abiertas para los socios, sino convocantes al público en general. La mayoría abren todo el día, y muchas veces no hace falta pedir reservas, basta con llegar y ocupar una mesa.

En **Mendoza**, han ganado terreno afuera de los clubes tradicionales y ocupan espacios abiertos con jardines y piscinas o bien en casonas antiguas con estilo. Por ejemplo, en Chacras hay varias casas que se convirtieron en un punto gastronómico, aprovechando no solamente la construcción de las viviendas sino los bosques, la cercanía con las bodegas y viñedos.

Pero lo que más se valora en estos lugares es que ofrecen comidas bien caseras, tradicionales, con una cocina variada, que puede incluir desde una milanesa a la napolitana con papas, carne a la olla o platos más elaborados.

Como gran parte de la gastronomía, también las cantinas han sufrido y sufren los avatares de la economía del país. Pero, a pesar de todo, ahora parecen vivir un revival, ya que la mayoría ofrece precios accesibles y de antemano está asegurada una porción abundante y la buena preparación. (Hirschbrand, 2023)

## 2.2. Tipos de investigación

- Finalidad: Se trata de una investigación aplicada, cuyo objetivo es ofrecer soluciones prácticas a problemas específicos en la administración de un negocio (en este caso, la apertura de una cantina en un club deportivo).
- Profundidad: La investigación es de tipo descriptiva y explicativa, ya que busca entender las características del entorno y analizar las causas que podrían determinar la viabilidad del negocio.
- Temporalidad: Se trata de una investigación transversal, ya que la recolección de datos y el análisis se realizan en un período de tiempo determinado, previo a la apertura de la cantina.
- Ámbito: La investigación es de campo, ya que incluye la recolección directa de datos del público objetivo, como encuestas a socios del club y entrevistas.
- Carácter: La investigación es de carácter mixto, pues combina tanto datos cualitativos (a través de entrevistas en profundidad) como cuantitativos (a través de encuestas estructuradas).

## 2.3. Hipótesis

La hipótesis principal de esta tesina es: "La apertura de la cantina del Club Peumayen Rugby Club será rentable si se aprovecha el público cautivo del club y se complementa con servicios adicionales, como la venta de alimentos y bebidas a través de apps de delivery."

Esta hipótesis se basa en el análisis de la demanda interna del club y en la posibilidad de captar clientes externos mediante una oferta diversificada y accesible.

## 2.4. Macroentorno

### 1. Factores Políticos

- **Regulaciones Locales y Nacionales:** En Argentina, las normativas sobre la venta de alimentos y bebidas, especialmente alcohol, son estrictas. Es necesario cumplir con las regulaciones de la ANMAT (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) y obtener las licencias correspondientes para operar y vender alcohol.

- **Políticas de Salud y Seguridad:** La municipalidad de Luján de Cuyo tiene normativas específicas sobre higiene y seguridad alimentaria. La cantina debe cumplir con todas las normativas locales para evitar sanciones.
- **Apoyo Gubernamental:** Existe apoyo gubernamental a través de programas como los subsidios para pequeñas y medianas empresas (Pymes), un ejemplo de esto es Mendoza Activa, programas enlace y enlazados, que podrían ser beneficiosos para la cantina.

## 2. Factores Económicos

- **Condiciones Económicas Generales:** Argentina ha experimentado una alta inflación y fluctuaciones económicas que pueden afectar tanto los costos de los insumos como el poder adquisitivo de los consumidores.
- **Poder Adquisitivo del Consumidor:** La economía local de Luján de Cuyo está influenciada por la industria vitivinícola y el petróleo por su cercanía con la destilería. Los ingresos de los residentes pueden ser en parte estacionales y afectar el gasto en entretenimiento y alimentos fuera del hogar.
- **Costo de Insumos:** El costo de los alimentos y bebidas puede variar significativamente debido a la inflación y la fluctuación del peso argentino. Esto requiere una gestión eficiente del inventario y la cadena de suministro.

## 3. Factores Sociales

- **Demografía:** Luján de Cuyo es conocido por su población joven y activa, que tiene una fuerte inclinación hacia los deportes, especialmente el rugby, este departamento cuenta con 4 clubes competitivos Marista Rugby Club, Liceo Rugby Club, CPBM (Club Personal Banco Mendoza) y Peumayen Rugby Club. La comunidad local es diversa, con una mezcla de familias y jóvenes profesionales.
- **Hábitos de Consumo:** Hay una tendencia creciente hacia alimentos saludables y opciones gastronómicas variadas. Los consumidores en este hábito suelen buscar comidas saludables, pero también abundantes.
- **Estilo de Vida:** El rugby es un deporte muy popular en la región, lo que significa que los eventos deportivos atraen a un gran número de personas. La cantina debe estar preparada para atender a una multitud durante los partidos

y eventos.

- **Responsabilidad Social:** Los consumidores están más conscientes de las prácticas sostenibles y responsables. Implementar prácticas ecológicas podría atraer a un segmento de clientes más amplio.

#### 4. Factores Tecnológicos

- **Sistemas de Punto de Venta (POS):** La implementación de sistemas POS avanzados puede mejorar la eficiencia operativa, facilitar el seguimiento de inventarios y ventas, y ofrecer opciones de pago electrónico.
- **Marketing Digital:** El uso de redes sociales y marketing digital es crucial para atraer y retener clientes. La cantina debería utilizar plataformas como Facebook e Instagram para promocionar eventos, ofertas y nuevas opciones en el menú. El menú QR no debe faltar.
- **Tecnología en la Cocina:** Equipos de cocina modernos pueden mejorar la eficiencia y la calidad de los alimentos. Invertir en tecnología de cocina adecuada es esencial para mantener altos estándares de servicio.
- **Pagos Electrónicos:** Adopción de métodos de pago modernos, como pagos sin contacto y billeteras digitales, para facilitar las transacciones y mejorar la experiencia del cliente.

#### 5. Factores Ecológicos

- **Regulaciones Ambientales:** Luján de Cuyo tiene normativas ambientales estrictas. La cantina debe cumplir con todas las regulaciones sobre gestión de residuos y sostenibilidad.
- **Prácticas Sostenibles:** Implementar prácticas ecológicas, como el uso de envases biodegradables, reciclaje y reducción de desperdicios, puede mejorar la imagen de la cantina y atraer a clientes ambientalmente conscientes.
- **Conciencia Ambiental del Consumidor:** La creciente preocupación por el medio ambiente entre los consumidores puede influir en la demanda de productos y servicios sostenibles.

#### 6. Factores Legales

- **Leyes Laborales:** Las normativas laborales en Argentina son estrictas. Es esencial cumplir con todas las leyes sobre contratación, salarios y condiciones

laborales para evitar sanciones.

- **Propiedad Intelectual:** Proteger la marca de la cantina y cualquier receta o menú exclusivo.
- **Seguridad Alimentaria:** Cumplimiento de las normas de seguridad alimentaria y control sanitario para evitar problemas legales y de salud.
- **Licencias y Permisos:** Obtener todas las licencias necesarias para operar, incluyendo las licencias para vender alcohol y permisos de salud.

### **Conclusión**

El análisis del macroentorno para la cantina del Club Peumayen Rugby Club en Luján de Cuyo, Mendoza, revela una serie de oportunidades y desafíos. La clave del éxito radica en adaptarse a las condiciones económicas fluctuantes, dadas por los recesos deportivos y la estacionalidad laboral del sector productivo del departamento, cumplir con las normativas locales y nacionales, adoptar tecnologías modernas y sostenibles, y responder a las tendencias y preferencias de los consumidores locales. Un enfoque proactivo y adaptable permitirá a la cantina no solo sobrevivir, sino prosperar en este entorno competitivo.

### **2.3. Microentorno**

El análisis del microentorno se enfoca en los factores internos y las fuerzas cercanas al negocio que pueden afectar su capacidad para servir a sus clientes y obtener una ventaja competitiva. A continuación, se realiza un análisis detallado de los elementos clave del microentorno para la cantina del Club Peumayen Rugby Club.

#### **1. Clientes**

- **Perfil Demográfico:** Los clientes principales son los miembros del club, sus familias, y los aficionados al rugby. Esto incluye una amplia gama de edades, desde niños hasta adultos mayores.
- **Preferencias y Comportamiento:** Los clientes valoran la calidad de los alimentos y bebidas, la rapidez del servicio, y la variedad del menú. Hay una tendencia creciente hacia opciones saludables y sostenibles.
- **Fidelización:** En lo habitual, los miembros de un club y los seguidores o

hinchas desarrollan un fuerte sentido de pertenencia y lealtad hacia el mismo, por ende, también lo hacen hacia su cantina, respecto a esto se tiene un punto a favor, aun así, implementar programas de lealtad y promociones especiales durante los partidos puede fomentar la repetición de las visitas y la lealtad de los clientes.

## 2. Competencia

- **Competencia Directa:** Otras cantinas y concesionarios en clubes deportivos cercano. Evaluar sus fortalezas y debilidades, precios, y estrategias de marketing es crucial.
- **Competencia Indirecta:** Restaurantes, bares y locales de comida rápida en las proximidades. Analizar qué ofertas tienen éxito y qué servicios adicionales ofrecen puede proporcionar ideas para mejorar.
- **Ventaja Competitiva:** La cantina puede destacarse ofreciendo productos locales, opciones exclusivas durante eventos especiales y un servicio personalizado para los miembros del club. Los momentos de más afluencia de gente son durante los partidos y la cantina es el único lugar de consumo dentro del club.

## 3. Proveedores

- **Relaciones con Proveedores:** Es esencial mantener buenas relaciones con proveedores locales de alimentos y bebidas para asegurar un suministro constante y de calidad.
- **Diversificación:** Contar con múltiples proveedores para evitar interrupciones en el suministro y negociar mejores condiciones.
- **Calidad y Sostenibilidad:** Seleccionar proveedores que ofrezcan productos de alta calidad y practiquen la sostenibilidad puede ser un diferenciador importante.

## 4. Intermediarios

- **Distribuidores:** Las empresas que suministran productos y equipos necesarios para la operación de la cantina, como distribuidores de bebidas, alimentos frescos, banquete y equipos de cocina.
- **Alianzas Estratégicas:** Colaborar con distribuidores y otras empresas locales

para realizar promociones conjuntas y eventos especiales.

- **Tecnología y Servicios:** Utilizar sistemas de punto de venta (POS) avanzados que permitan una gestión eficiente de inventarios, ventas y análisis de datos. El sistema utilizado es FUDO.

## 5. Público

- **Comunidad Local:** La comunidad de Luján de Cuyo juega un papel importante en el éxito de la cantina. Participar en actividades comunitarias y patrocinar eventos locales puede mejorar la reputación y atraer más clientes.
- **Medios de Comunicación:** Mantener una buena relación con los medios locales para obtener cobertura de eventos y promociones especiales.
- **Influencers y Redes Sociales:** Colaborar con influencers locales y utilizar plataformas de redes sociales para promocionar la cantina y sus ofertas.

## 6. Empleados

- **Calidad del Servicio:** Los empleados de la cantina son fundamentales para el éxito del negocio. Capacitar al personal en atención al cliente, manejo de alimentos y bebidas, y uso de tecnologías es esencial.
- **Motivación y Retención:** Crear un ambiente de trabajo positivo y ofrecer incentivos para mantener a los empleados motivados y comprometidos, ofrecer presentismo para minimizar el ausentismo que es un problema constante en el sector.
- **Desarrollo Profesional:** Proporcionar oportunidades de desarrollo profesional para mejorar las habilidades y conocimientos del personal, lo cual impactará positivamente en la calidad del servicio.

## 7. Proveedores de Servicios Financieros

- **Bancos y Entidades Financieras:** Relación con bancos para facilitar las transacciones, obtener líneas de crédito y manejar las finanzas de manera eficiente.
- **Tecnología Financiera:** Implementación de soluciones de pago modernas, como pagos sin contacto y billeteras digitales, para facilitar las transacciones y mejorar la experiencia del cliente.

## Conclusión

El análisis del microentorno para la cantina del Club Peumayen Rugby Club en Luján de Cuyo, Mendoza, Argentina, revela varios factores internos y externos cercanos que deben gestionarse para garantizar el éxito del negocio.

**Clientes:** Conocer y adaptarse a las preferencias de los clientes es crucial. Ofrecer productos de calidad, porciones abundantes, promociones especiales y un servicio excelente puede fomentar la lealtad y que los clientes elijan a la cantina como punto de encuentro o para la celebración de eventos personales.

**Competencia:** Analizar la competencia directa e indirecta y diferenciarse a través de ofertas únicas y un enfoque en la calidad, siempre enfocado en satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera.

**Proveedores:** Mantener relaciones sólidas con proveedores y diversificar las fuentes de suministro para asegurar la calidad y la continuidad del servicio.

**Intermediarios y Público:** Colaborar con distribuidores y participar en la comunidad local puede aumentar la visibilidad y la reputación de la cantina.

**Empleados:** Capacitar y motivar al personal es fundamental para ofrecer un servicio de alta calidad y mejorar la experiencia del cliente.

**Servicios Financieros:** Implementar tecnologías de pago modernas y mantener buenas relaciones con las entidades para gestionar eficazmente las operaciones financieras.

Gestionar eficazmente estos factores puede proporcionar a la cantina una ventaja competitiva significativa y contribuir a su éxito a largo plazo.

### **Barreras de entrada**

Las barreras de entrada son obstáculos que deben superar las nuevas empresas para ingresar y competir en un mercado. En el caso de la cantina del Club Peumayen Rugby Club, estas barreras pueden clasificarse en diferentes categorías. A continuación, se presenta un análisis detallado de estas barreras:

- **Recursos:**

- Inversión Inicial: Debido a que en el club sí existe el lugar físico para

el montaje de la cocina y el equipamiento del salón los costos iniciales son altos, incluyendo la adquisición de equipos de cocina, mobiliario, decoración y tecnología, estos ascienden aproximadamente a 13 millones de pesos. Además, se necesita una inversión en marketing para atraer a los clientes.

- Capital de Trabajo: Se requiere capital suficiente para mantener un inventario adecuado de alimentos y bebidas, puede ascender en un desembolso cercano a los 5 millones de pesos.
- Gastos Operativos: Los gastos operativos incluyen alquiler, salarios, servicios públicos y mantenimiento de equipos, lo que puede ser una carga financiera significativa.
- **Conocimientos:**
  - Conocimiento del Mercado: Entender las preferencias y necesidades de los miembros del club es crucial. Los nuevos entrantes que no tengan este conocimiento específico pueden tener dificultades para adaptarse y competir eficazmente.
- **Tecnologías:**
  - Tecnología y Equipamiento: Contar con tecnología y equipamiento moderno puede ser una ventaja competitiva. Los nuevos entrantes necesitarán invertir en tecnología adecuada para ser competitivos.
- **Normas restrictivas:**
  - Contractuales: Dentro del contrato de concesión está explícito que dentro de las instalaciones del club solo puede existir un proveedor de servicios.
  - Obtención de Permisos y Licencias: El proceso de obtener las licencias necesarias para operar una cantina, especialmente para la venta de alcohol, puede ser complejo y llevar tiempo. Esto incluye cumplir con las regulaciones locales y nacionales sobre higiene, seguridad alimentaria y venta de bebidas alcohólicas.
  - Normativas Sanitarias: Cumplir con las normativas de la ANMAT y las regulaciones locales en Luján de Cuyo puede ser una barrera significativa, ya que implica inspecciones periódicas y cumplir con

estándares estrictos.

### **Conclusión**

Las barreras de entrada para el negocio de la cantina del Club Peumayen Rugby Club, son altas, dado a que principalmente está detallado en el contrato que solo puede existir un proveedor de servicios dentro de los establecimientos del club y mientras este contrato esté vigente no podrá haber competencia directa dentro del club, sacando esto, también se identifica que las barreras son variadas y significativas. Van desde la necesidad de una considerable inversión inicial y la complejidad de cumplir con las regulaciones locales, hasta la competencia con los proveedores establecidos y la lealtad de los clientes. Un nuevo competidor deberá estar preparado para enfrentar estos desafíos con una estrategia bien definida y los recursos adecuados.



## 2. Segmentación Demográfica

- **Edad:**
  - **Niños/as y Adolescentes (5-17 años):** Participantes en categorías juveniles de rugby o hockey, acompañados por sus padres o tutores.
  - **Jóvenes Adultos (18-30 años):** Jugadores de categorías adultas, entrenadores jóvenes, amigos y parejas.
  - **Adultos (31-50 años):** Padres de jugadores, entrenadores, directivos y aficionados.
  - **Mayores de 50 años:** Exjugadores, miembros del club de mayor edad, abuelos de jugadores.
- **Género:**
  - **Hombres:** Principalmente jugadores, entrenadores, aficionados, padres, maridos, novios de jugadores y amistades de jugadores/as.
  - **Mujeres:** Principalmente jugadoras, entrenadoras, aficionadas, madres, esposas, novias de jugadores y amistades de jugadores/as.
- **Ingreso:**
  - **Ingresos Altos:** Miembros del club con mayor capacidad adquisitiva, que pueden gastar más en la cantina.

**Ingresos Medios y Bajos:** Miembros del club con menor capacidad adquisitiva, familiares, amigos y aficionados que buscan opciones económicas.

## 3. Segmentación Psicográfica

- **Estilo de Vida:**
  - **Deportistas Activos:** Jugadores y entrenadores que buscan alimentos saludables y bebidas energéticas.
  - **Familias:** Buscan opciones de comida para niños y un ambiente familiar.
  - **Aficionados Sociales:** Personas que disfrutan de la camaradería y el ambiente del club, prefiriendo snacks, comidas rápidas y bebidas.
- **Personalidad:**
  - **Tradicionalistas:** Prefieren opciones de comida típica y conocida.
  - **Innovadores:** Dispuestos a probar nuevas ofertas gastronómicas y

productos especiales.

#### 4. Segmentación Conductual

- **Lealtad a la Marca:**
  - **Cientes Leales:** Miembros habituales del club que siempre consumen en la cantina.
  - **Cientes Ocasionales:** Visitantes que consumen solo en eventos especiales.
- **Beneficios Buscados:**
  - **Calidad y Salud:** Consumidores que buscan opciones de alta calidad y saludables.
  - **Precio:** Consumidores sensibles al precio, que buscan ofertas y productos económicos.
  - **Rapidez y Conveniencia:** Aquellos que valoran el servicio rápido y eficiente.

#### 5. Segmentación Contextual

- **Ocasión de Uso:**
  - **Días de Partido:** Mayor afluencia de consumidores buscando snacks rápidos, bebidas y comidas rápidas durante y después de los partidos.
  - **Entrenamientos:** Menor afluencia, demanda de bebidas deportivas y snacks saludables, eventualmente reuniones para cenar comidas abundantes después de entrenamiento.

### Conclusión

La cantina del Club Peumayen Rugby Club tiene una base de consumidores diversa, que incluye a niños, adolescentes, jóvenes adultos, adultos y mayores, tanto hombres como mujeres. La segmentación geográfica se centra principalmente en los residentes locales y visitantes ocasionales. Psicográficamente, se identifican estilos de vida deportivos y familiares, y conductualmente, se destacan las diferencias en ocasiones de uso, lealtad a la marca y beneficios buscados. Esta segmentación permite a la cantina diseñar ofertas y estrategias de marketing adaptadas a las necesidades y preferencias de cada segmento de consumidores.

## 2.5. MAPA DE EMPATÍA

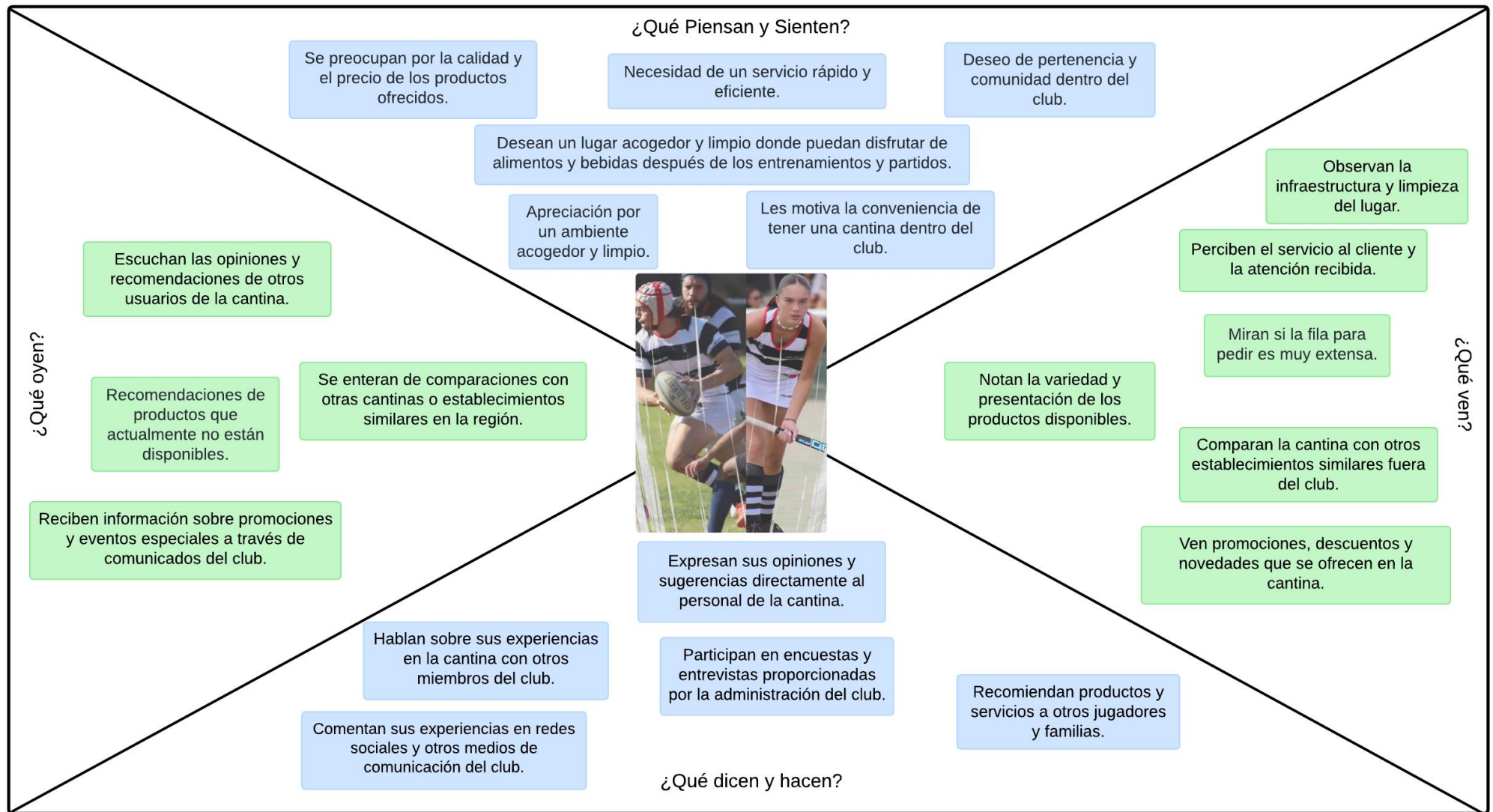


Ilustración 10: Mapa de la empatía. Fuente: Elaboración propia.

## ESFUERZOS

- **Problemas y frustraciones:**
  - Se sienten insatisfechos si los precios son demasiado altos o la calidad de los productos es baja.
  - Se frustran por la falta de opciones saludables o productos específicos que desean.
  - Experimentan inconvenientes si el tiempo de espera es largo o el servicio al cliente es deficiente.
- **Barreras y obstáculos:**
  - Dificultades para acceder a la cantina durante eventos muy concurridos.
  - Limitaciones en la variedad de productos ofrecidos.

## ASPIRACIONES

- **Necesidades y deseos:**
  - Esperan productos de buena calidad a precios razonables.
  - Desean un servicio rápido y eficiente, especialmente durante eventos importantes.
  - Buscan un ambiente agradable y limpio donde puedan relajarse y socializar.
- **Resultados esperados:**
  - Quieren sentir que obtienen un buen valor por su dinero.
  - Desean una experiencia positiva y consistente cada vez que visitan la cantina.

**Ilustración 11:** Mapa de la empatía. Fuente: Elaboración propia.

## **2.6. Análisis y estructura del Sector Industrial**

El análisis y estructura del sector para la cantina, implica entender el entorno competitivo y económico en el que operará, así como las dinámicas específicas del mercado local. A continuación, se presenta un análisis detallado y la estructura del sector.

### **Análisis del Sector**

#### **1. Análisis PESTEL**

- **Político:**
  - Regulaciones locales sobre la venta de alimentos y bebidas.
  - Licencias necesarias para operar un establecimiento de venta de alimentos y, si aplica, bebidas alcohólicas.
- **Económico:**
  - Condiciones económicas locales y regionales que afectan el poder adquisitivo de los clientes.
  - Inflación y su impacto en los costos de insumos y precios de venta.
- **Sociocultural:**
  - Preferencias y hábitos de consumo de la población local.
  - Cultura del rugby en Mendoza y la importancia de los clubes deportivos como centros comunitarios.
- **Tecnológico:**
  - Uso de tecnología en la gestión de inventarios, ventas y marketing.
  - Posibilidad de implementar sistemas de pago electrónicos y aplicaciones móviles para pedidos.
- **Ecológico:**
  - Normativas ambientales y prácticas sostenibles en la operación de la

cantina.

- Preferencias de los consumidores por productos ecológicos y prácticas de reciclaje.

- **Legal:**

- Legislación laboral y regulaciones de seguridad alimentaria.
- Requisitos legales específicos para establecimientos de alimentos y bebidas.

## **2. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter**

- **Rivalidad entre Competidores Existentes:**

- Nivel de competencia con otras cantinas y bares en la zona, las cantinas de otros clubes, si bien no son competidores directos por cuestiones geográficas si lo son porque son el punto de comparación que realizan los clientes al asistir a ellas y bares de la zona son marcadores de precios también.
- Presencia de otros establecimientos de comida y bebida dentro de instalaciones deportivas.

- **Amenaza de Nuevos Entrantes:**

- Las Barreras de entrada existentes son altas, debido principalmente a una cláusula contractual que deja explícito que el único proveedor de servicios dentro del club es la cantina, por otro lado, la inversión inicial y la obtención de licencias.
- El club se encuentra retirado de la zona céntrica y de mucho movimiento de gente por lo que el potencial de nuevos negocios similares en la misma área es escaso.

- **Poder de Negociación de los Proveedores:**

- Dependencia de proveedores locales y regionales para el suministro de alimentos y bebidas.

- Posibilidad de negociar mejores precios y condiciones con proveedores.
- Actualmente existe un acuerdo con la distribuidora de bebidas CCU en el que nos vemos beneficiados con una Heladera en comodato, 6 mesas con 4 sillas y 6 sombrillas, además de un fuerte descuento de 25% sobre la lista de precios, sin cargo en latas de cerveza para partidos locales de Rugby y colaboración con sin cargo en bebidas para hacer cartelería y merchandising. Se cuenta con cuenta corriente de 30 días en proveedores de carnicería, kiosco, almacén y descartables.
- **Poder de Negociación de los Clientes:**
  - Preferencias de los miembros del club y visitantes. En lo general los clientes abonan do contado todo lo que consumen a excepción de un 5% de ellos que cuentan con cuentas corrientes a abonar a 30 días.
  - Sensibilidad al precio y expectativas de calidad y servicio positivos demostrados en este plan de negocios.
- **Amenaza de Productos Sustitutos:**
  - Alternativas como llevar comida de casa o consumir en otros lugares cercanos.
  - Competencia con servicios de delivery y establecimientos de comida rápida.

### **3. Análisis del Entorno Competitivo Local**

- **Competencia Directa:**
  - Otras cantinas dentro de clubes deportivos en la región.
  - Bares y restaurantes cercanos que puedan atraer a los mismos clientes.
- **Competencia Indirecta:**
  - Minimarkets y tiendas de conveniencia que venden alimentos y bebidas.

- Servicios de comida a domicilio.
- **Ventajas Competitivas:**
  - Ubicación dentro del club, lo que facilita el acceso a los miembros.
  - Conocimiento y personalización de la oferta según las preferencias de los miembros del club.

## **Estructura del Sector**

### **1. Segmentación del Mercado**

- **Demográfica:**
  - Edad, género y rol dentro del club (jugador, entrenador, familiar, aficionado). Existe un varado público que va desde los niños de 6 años hasta los abuelos de 70 que pueden asistir a ver los partidos, pero dentro de los más representativo se encuentran hombres y mujeres de entre 10 y 40 años.
- **Geográfica:**
  - La mayor parte de los clientes son residentes de Luján de Cuyo lo cual genera una ventaja por la cercanía y visitantes de otras partes de Mendoza.
- **Psicográfica:**
  - La cantina se debe adaptar al estilo de vida y preferencias en alimentación y bebidas.
  - Actitudes hacia la socialización y el deporte.
- **Conductual:**
  - Frecuencia de asistencia al club y eventos, para esto se distribuyeron los entrenamientos de las distintas divisiones a lo largo de la semana para que siempre exista un flujo considerable de personas.
  - Hábitos de consumo en la cantina.

## 2. Dinámica del Mercado

- **Demanda Estacional:**
  - Variación en la demanda según la temporada de rugby y eventos especiales.
  - Mayor afluencia durante torneos y partidos importantes.
- **Ciclo de Vida del Producto:**
  - Etapa de introducción y crecimiento de la cantina dentro del club.
  - Adaptación y evolución de la oferta según las preferencias y feedback de los clientes.

## 3. Estructura de Costos

- **Costos Fijos:**
  - Alquiler o mantenimiento del espacio de la cantina.
  - Sueldos y beneficios del personal.
  - Servicios públicos y seguros.
- **Costos Variables:**
  - Compra de insumos y materias primas.
  - Gastos en publicidad y promociones.
  - Mantenimiento y renovación de equipos y mobiliario.

## 4. Estrategias de Marketing y Ventas

- **Marketing Mix (4P's):**
  - **Producto:** Ofrecer variedad de alimentos y bebidas de calidad. Incluir opciones que satisfagan tanto a aquellos que buscan una comida rápida como a quienes prefieren una opción más saludable y balanceada.
    - Comidas Rápidas: Hamburguesas, pizzas, panchos, papas fritas.

- Opciones Saludables: Ensaladas, wraps, comidas proteicas, frutas frescas.
  - Platos del Día: Ofrecer platos especiales cada día para mantener el interés y la variedad. Con la opción de pedir una vianda diaria o semanal.
- **Precio:** Estrategia de precios competitiva, con promociones y descuentos realizando un análisis exhaustivo de los precios de otras cantinas y establecimientos similares en la zona para asegurarse de que los precios sean competitivos. Ajustar los precios basados en la percepción del valor de los productos por parte de los clientes, asegurando que los precios reflejen la calidad y la experiencia proporcionada. Estrategia de Precios Diferenciados realizando descuentos exclusivos para miembros activos del club, incentivando su lealtad y frecuencia de visitas. También precios para familias, introducir precios especiales para familias, como paquetes familiares o descuentos para grupos.
  - **Plaza:** El Punto de venta se encuentra en el club, en el ingreso del mismo, frente a la cancha principal de rugby y a metros de la de hockey, se va a acercar a las canchas más alejadas desarrollando stands en los momentos de partidos al lado de las demás canchas. Posible extensión a eventos y torneos.
  - **Promoción:** Desarrollar una estrategia de contenidos para redes sociales que incluya publicaciones regulares sobre el menú, promociones, eventos especiales y prácticas sostenibles de la cantina, implementar campañas publicitarias pagadas en redes sociales (Facebook, Instagram) para aumentar la visibilidad y atraer a nuevos clientes. Colaborar con influencers locales y figuras deportivas del club para promocionar la cantina y sus productos. Enviar WhatsApp semanales o mensuales con información sobre nuevas ofertas, promociones y eventos de la cantina. Organizar eventos temáticos

como noches de trivia, degustaciones de nuevos productos, y cenas especiales para atraer a diferentes segmentos de clientes. Ofrecer muestras gratuitas de nuevos productos para incentivar a los clientes a probar y comprar.

## **5. Regulaciones y Normativas**

- **Normativas Sanitarias:**

- Cumplimiento de las regulaciones de higiene y seguridad alimentaria.
- Inspecciones regulares y certificaciones necesarias.

- **Regulaciones de Licencias:**

- Obtención de permisos y licencias para operar la cantina.
- Regulaciones sobre la venta de bebidas alcohólicas (si aplica).

## **Conclusión**

El análisis y estructura del sector proporcionan una visión integral de las oportunidades y desafíos que enfrentará la cantina del Club de Rugby Peumayen. Entender el entorno competitivo, las dinámicas del mercado y las expectativas de los clientes es crucial para desarrollar estrategias efectivas y asegurar el éxito a largo plazo del negocio.

## **2.7. Cuestiones Éticas**

ODS, Objetivos de desarrollo sostenible.

Para alinear la operación de la cantina del Peuma, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), podemos identificar varios ODS que pueden ser directamente aplicables a sus actividades y estrategias. A continuación, se detallan los ODS relevantes y cómo podrían implementarse:

### **1. ODS 2: Hambre Cero**

- **Acciones:** Ofrecer alimentos nutritivos y asequibles para todos los miembros del club y sus visitantes. Promover opciones saludables en el

menú, incluyendo frutas, vegetales y alimentos balanceados.

## 2. **ODS 3: Salud y Bienestar**

- **Acciones:** Garantizar la seguridad alimentaria a través del cumplimiento de normativas sanitarias. Fomentar el bienestar ofreciendo alimentos que contribuyan a una dieta equilibrada y saludable.

## 3. **ODS 5: Igualdad de Género**

- **Acciones:** Asegurar la igualdad de oportunidades en la contratación y trato justo para todos los empleados de la cantina, independientemente de su género. Promover un ambiente inclusivo y respetuoso para todos los clientes y empleados.

## 4. **ODS 6: Agua Limpia y Saneamiento**

- **Acciones:** Implementar prácticas de gestión eficiente del agua en la cocina y áreas de servicio. Asegurar que todos los sistemas de saneamiento estén en óptimas condiciones para prevenir cualquier tipo de contaminación.

## 5. **ODS 7: Energía Asequible y No Contaminante**

- **Acciones:** Utilizar equipos y electrodomésticos eficientes en el uso de energía. Explorar la posibilidad de incorporar fuentes de energía renovable, como paneles solares, para reducir la huella de carbono.

## 6. **ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico**

- **Acciones:** Crear empleos dignos y justos para la comunidad local, ofreciendo salarios justos y condiciones de trabajo seguras. Capacitar al personal en habilidades de servicio y gestión alimentaria.

## 7. **ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura**

- **Acciones:** Invertir en tecnología y equipos modernos que mejoren la eficiencia y calidad del servicio. Fomentar la innovación en la

preparación y presentación de alimentos.

#### 8. ODS 11: Ciudades y Comunidades Sostenibles

- **Acciones:** Participar activamente en la comunidad local y en las iniciativas del club que promuevan la sostenibilidad. Promover prácticas de reciclaje y gestión de residuos en la cantina.

#### 9. ODS 12: Producción y Consumo Responsables

- **Acciones:** Adoptar prácticas sostenibles en la compra de insumos, priorizando proveedores locales y productos ecológicos. Reducir el desperdicio de alimentos mediante una planificación eficiente del menú y la gestión de inventarios.

#### 10. ODS 13: Acción por el Clima

- **Acciones:** Implementar medidas para reducir la huella de carbono, como la eficiencia energética y la reducción de residuos. Educar a los clientes y al personal sobre la importancia de las prácticas sostenibles.

#### 11. ODS 15: Vida de Ecosistemas Terrestres

- **Acciones:** Promover el uso de productos que no contribuyan a la deforestación y que provengan de fuentes sostenibles. Participar en iniciativas locales de conservación y reforestación.

#### 12. ODS 17: Alianzas para Lograr los Objetivos

- **Acciones:** Colaborar con otros actores locales, incluyendo proveedores, organizaciones comunitarias y otras empresas, para promover y apoyar prácticas sostenibles. Establecer alianzas que fomenten el intercambio de mejores prácticas y recursos.

Este enfoque permitirá a la cantina del Club de Rugby Peumayen no solo mejorar su sostenibilidad y responsabilidad social, sino también contribuir de manera significativa al bienestar de la comunidad y el medio ambiente.

## **2.8. Operaciones**

### **2.8.1. Organización de la Empresa**

A continuación, se presentan los colaboradores que hacen posible el funcionamiento de la organización:

- **Socios Dueños:**

**Franco Cruz**

Técnico Superior en Gestión de Empresas. Data Analytics.

**Eduardo Palermo**

Técnico Superior en Gestión de Empresas y Técnico Superior en Relaciones Públicas e Institucionales.

Propietarios de la cantina y son responsables de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general del negocio. No tienen un rol operativo diario, pero se involucran en la planificación y dirección a largo plazo.

Descripción de puesto. Anexo <sup>1</sup>

- **Gerente General:**

**Emilio Guillermo Cruz**

Licenciatura en Administración de Empresas

Responsable de la gestión diaria de la cantina, supervisando todas las operaciones, asegurando la satisfacción del cliente y reportando a los socios dueños.

Descripción de puesto. Anexo <sup>2</sup>

- **Encargado de Salón:**

**Thomas Rodríguez**

Supervisa el área de comedor y asegura un servicio al cliente de alta calidad, tanto en el servicio como en la cobranza.

Descripción de puesto. Anexo <sup>3</sup>

- **Chef:**

**Matías García**

Chef Profesional

Responsable de la creación y preparación de los menús, supervisando la operación de la cocina y asegurando la calidad de los alimentos.

Descripción de puesto. Anexo <sup>4</sup>

- **Ayudante de cocina:**

Naomi Argel

Apoya al Chef en la preparación de alimentos, manteniendo la cocina limpia y organizada.

Descripción de puesto. Anexo <sup>5</sup>

## 2.9. Modelo de Negocios CANVAS

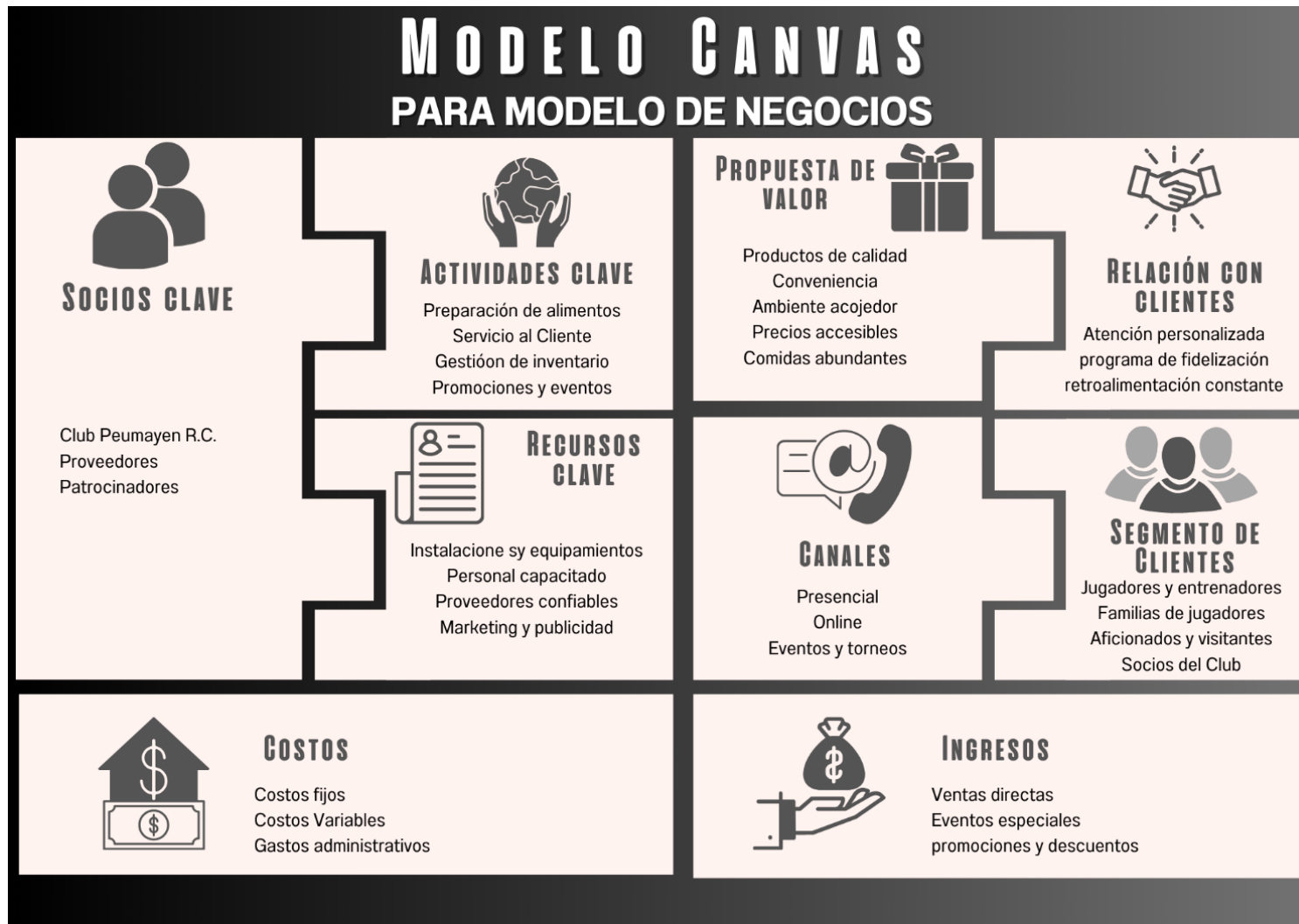


Ilustración 12: Canvas. Fuente: elaboración propia.

El Modelo Canvas es una herramienta estratégica para el desarrollo de negocios que permite visualizar y describir los elementos clave de una propuesta de valor.

## Modelo Canvas

### 1. Propuesta de Valor

Es aquello que va a ofrecer la empresa que posee valor (o diferenciación) para los clientes.

- Productos de calidad: Ofrecer una variedad de alimentos y bebidas de alta calidad que satisfagan las necesidades de los miembros del club y visitantes.
- Conveniencia: Ubicación estratégica dentro del club para facilitar el acceso a los consumidores.
- Ambiente acogedor: Crear un ambiente familiar y agradable donde los miembros del club puedan socializar y relajarse.
- Precios accesibles: Ofrecer precios competitivos que se ajusten a los diferentes niveles de ingresos de los usuarios.

### 2. Segmentos de Clientes

Responde en qué segmentos de clientes se enfoca la empresa.

- Jugadores y entrenadores: Miembros activos del club que frecuentan el lugar para entrenamientos y partidos.
- Familias de jugadores: Padres y familiares que acompañan a los jugadores a los entrenamientos y eventos.
- Aficionados y visitantes: Personas que asisten a los partidos y eventos especiales.
- Miembros del club: Todos los miembros del club, incluyendo exjugadores y simpatizantes.

### 3. Canales

Indican cómo el cliente compra y recibe el producto y servicio, es decir, cómo el cliente final recibe el producto o servicio.

- Presencial: Punto de venta en la cantina dentro del club.

- Online: Publicidad y promociones a través de las redes sociales del club y WhatsApp.
- Eventos y torneos: Participación activa durante eventos y torneos organizados por el club para promover los productos de la cantina.

#### 4. Relaciones con Clientes

La empresa tiene una relación fluida con los clientes

- Atención personalizada: Trato cercano y amigable con los clientes para fomentar un ambiente familiar.
- Programa de fidelización: Descuentos y promociones especiales para miembros regulares y familias.
- Retroalimentación constante: Encuestas y buzones de sugerencias para recibir opiniones y mejorar continuamente.

#### 5. Fuentes de Ingresos

Son las formas de obtener ingresos por medio de la propuesta de valor, o dicho de otra forma, cómo los clientes compran la propuesta de valor.

- Ventas directas: Ingresos generados por la venta de alimentos y bebidas en la cantina.
- Eventos especiales: Ingresos adicionales durante eventos y torneos organizados por el club.
- Promociones y descuentos: Ofertas especiales para atraer más clientes y aumentar las ventas en períodos específicos.

#### 6. Recursos Clave

Son los recursos necesarios para realizar la propuesta de valor, es decir, los activos claves para que funcione el negocio. Se incluyen recursos físicos, intelectuales, tecnológicos, humanos y financieros.

- Instalaciones y equipamiento: Cocina, mobiliario, equipos de refrigeración y otros elementos necesarios para el funcionamiento de la cantina.
- Personal capacitado: Empleados responsables de la preparación de alimentos, servicio al cliente y gestión de la cantina.

- Proveedores confiables: Relación con proveedores locales y de calidad para asegurar el abastecimiento de productos frescos y de buena calidad.
- Marketing y publicidad: Estrategias de marketing para promocionar la cantina y atraer a más clientes.

#### 7. Actividades Clave

Responde a cuáles son las acciones esenciales para entregar la propuesta de valor, operando con éxito.

- Preparación de alimentos: Cocinar y preparar una variedad de alimentos y bebidas.
- Servicio al cliente: Atender a los clientes de manera eficiente y amigable.
- Gestión de inventario: Mantener un control adecuado de los productos y reabastecer según sea necesario.
- Promociones y eventos: Organizar y participar en eventos para promocionar la cantina y atraer más clientes.

#### 8. Socios Clave

Los proveedores más importantes de la empresa los representan

- Club de Rugby Peumayen: Colaboración estrecha con la administración del club para coordinar actividades y eventos.
- Proveedores: Proveedores locales y regionales de alimentos y bebidas.
- Patrocinadores: Posibles patrocinadores que puedan estar interesados en apoyar la cantina y sus actividades.

#### 9. Estructura de Costos

Son los costos más importantes del modelo de negocio y necesarios para que la propuesta de valor pueda funcionar. Considera los recursos, actividades y asociaciones claves para definir los costos fijos y variables.

- Costos fijos: Alquiler o mantenimiento del espacio, sueldos del personal, servicios públicos (agua, electricidad, gas), seguros.
- Costos variables: Compra de insumos y materias primas, promoción y publicidad, mantenimiento de equipos.

- Gastos administrativos: Licencias, permisos, gastos de gestión y otros costos administrativos.

## **2.9.1. Plan de Marketing**

### **2.9.1.1. Objetivos de Marketing**

1. **Incrementar las Ventas:** Aumentar las ventas mensuales en un 20% durante el primer año de operación.
2. **Aumentar la Visibilidad y Reconocimiento de Marca:** Mejorar el reconocimiento de la cantina entre los miembros del club y la comunidad local, alcanzando un 70% de conocimiento de marca en el primer año.
3. **Fomentar la Fidelización de Clientes:** Desarrollar y lanzar un programa de fidelización que aumente la retención de clientes en un 25% en el primer año.
4. **Promover la Sostenibilidad:** Implementar prácticas sostenibles y comunicar estos esfuerzos, logrando que el 50% de los clientes fidelizados en el sistema reconozcan y apoyen las iniciativas sostenibles de la cantina.
5. **Expandir la Oferta de Servicios:** Introducir servicios de catering y eventos, logrando al menos 10 eventos organizados en el primer año.

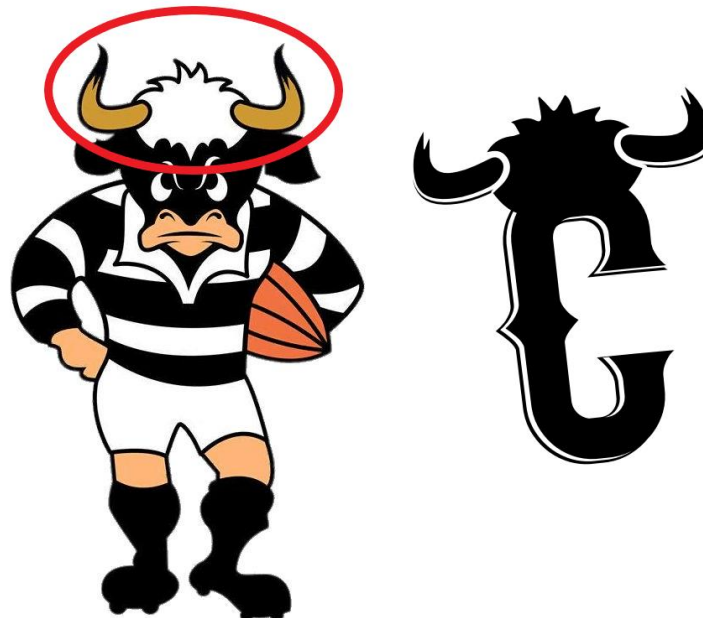
## Marketing Mix (4P's)

### 1. Producto

- **Marca:** Crear un logotipo y un isotipo que logre generar una identificación de los socios del club relacionando el nombre de la cantina del Peuma con el toro emblemático del club.



**Ilustración 13:** Toro de Peumayen Rugby Club. Fuente: Pinterest.



**Ilustración 14:** Combinación de Toro de Peumayen Rugby Club con isotipo C. Fuente: elaboración propia.



Variable anclaje

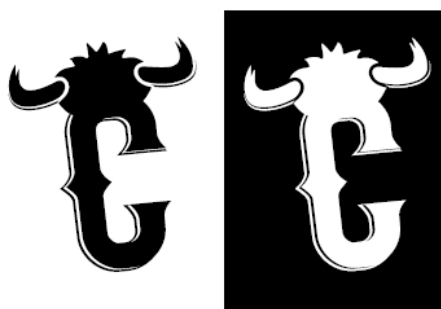


Ilustración 15: Logotipo e isologo de La Cantina del Peuma. Fuente: elaboración propia.

- **Menú Variado:** Ofrecer una amplia gama de alimentos y bebidas, incluyendo opciones saludables como ensaladas, frutas frescas, y snacks nutritivos, además de platos más tradicionales como sándwiches, pizzas, y postres.
- **Calidad y Sostenibilidad:** Utilizar ingredientes frescos y de alta calidad, preferentemente de proveedores locales y orgánicos. Implementar prácticas de sostenibilidad como el reciclaje de plásticos y la reducción de desperdicios.
- **Servicios de Catering:** Ofrecer servicios de catering para eventos del club y externos, con menús personalizados según las necesidades del cliente.

## 2. Precio

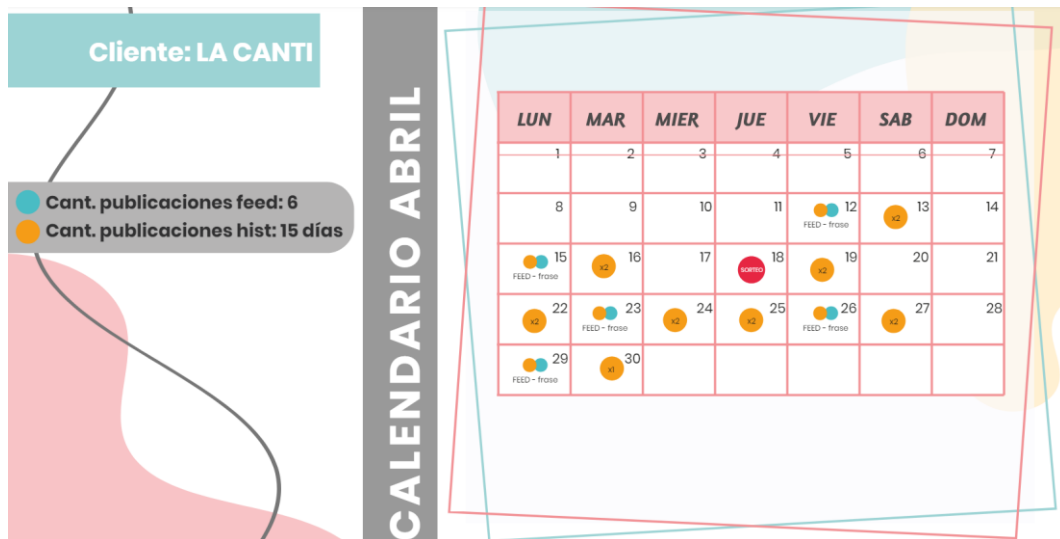
- **Estrategia de Precios Competitiva:** Establecer precios competitivos y accesibles para los miembros del club y visitantes, asegurando un equilibrio entre calidad y costo.
- **Promociones y Descuentos:** Ofrecer promociones especiales durante eventos deportivos, descuentos para miembros del club y ofertas de combos para aumentar el ticket promedio.
- **Programa de Fidelización:** Desarrollar un programa de puntos donde los clientes acumulen puntos por cada compra, canjeables por descuentos o productos gratis.

## 3. Plaza

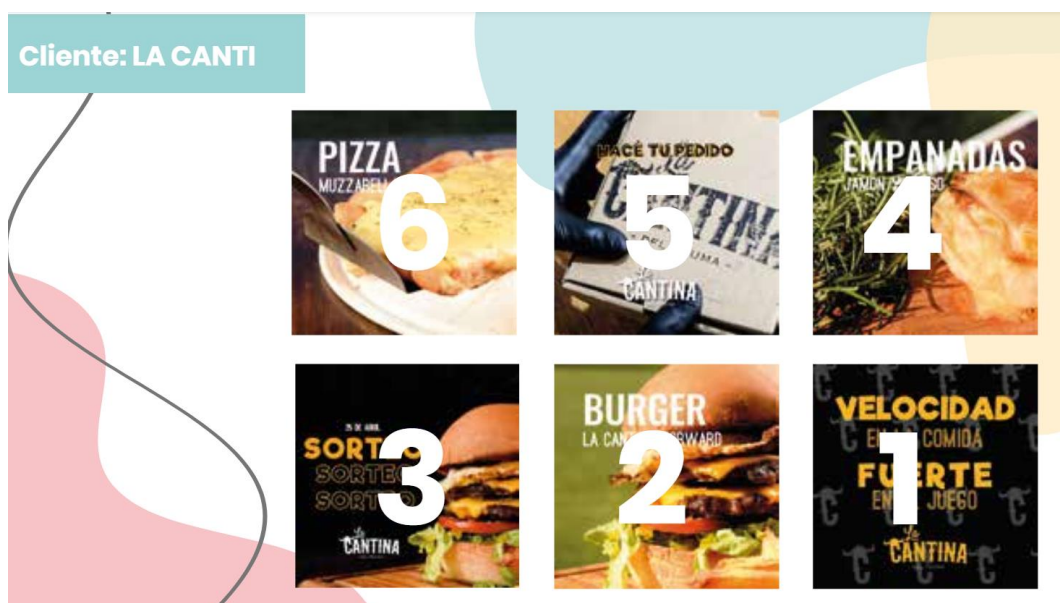
- **Ubicación Estratégica:** La cantina está situada dentro del Club de Rugby Peumayen, en la única entrada, frente a la cancha principal de rugby y a metros de la cancha de hockey, asegurando un flujo constante de clientes durante entrenamientos, partidos y eventos.
- **Horarios de Operación:** Establecer horarios de operación que coincidan con los momentos de mayor afluencia, como antes y después de los entrenamientos y partidos.
- **Servicios de Delivery y Takeaway:** Implementar servicios de entrega a domicilio y para llevar, facilitando el acceso a los productos de la cantina incluso para aquellos que no puedan quedarse en el club.

## 4. Promoción

- **Redes Sociales:** Utilizar las plataformas sociales del club y la cantina para promocionar productos, eventos y promociones especiales. Establecer calendarios de trabajo para mantener las redes activas.



**Ilustración 16:** Calendario de publicación en redes. Fuente: Macarena Lobarbo Diseño gráfico.



**Ilustración 17:** Orden de publicación en redes. Fuente: Macarena Lobarbo Diseño gráfico.



Ilustración 18: Calendario de publicación en redes. Fuente: Macarena Lobarbo Diseño gráfico.



Ilustración 19: Calendario de publicación en redes. Fuente: Macarena Lobarbo Diseño gráfico.

- **Marketing Directo:** Crear difusiones para enviar mensajes de WhatsApp a los miembros del club con información sobre nuevas ofertas, eventos y promociones.
- **Eventos y Actividades:** Organizar eventos temáticos, degustaciones de nuevos productos y otras actividades que atraigan a los miembros del club y a la comunidad local.
- **Publicidad Local:** Colaborar con medios locales para promover la cantina, incluyendo anuncios en periódicos locales, estaciones de radio y blogs comunitarios.

## **Implementación del Plan de Marketing**

### **Cronograma**

- **Mes 1-2:** Lanzamiento del programa de fidelización, diseño de las promociones iniciales, y establecimiento de proveedores locales.
- **Mes 3-4:** Creación de perfiles en redes sociales y comienzo de campañas de marketing directo.
- **Mes 5-6:** Organización de los primeros eventos temáticos y promoción del servicio de catering.
- **Mes 7-8:** Evaluación de las promociones y ajustes según los resultados obtenidos, continuación de las campañas en redes sociales y medios locales.
- **Mes 9-10:** Promoción intensiva del programa de fidelización, organización de más eventos y evaluación de las prácticas sostenibles implementadas.
- **Mes 11-12:** Revisión y análisis del desempeño del plan de marketing, ajustes necesarios y planificación para el segundo año.

### **Evaluación y Control**

- **Indicadores de Rendimiento (KPIs):** Medir el incremento en ventas, la participación y retención de clientes a través del programa de fidelización, la participación en eventos y la percepción de las prácticas sostenibles.
- **Encuestas de Satisfacción:** Realizar encuestas periódicas a los clientes para obtener feedback sobre la calidad del servicio, los productos ofrecidos y las iniciativas sostenibles.
- **Análisis de Datos:** Utilizar herramientas de análisis para revisar las métricas de ventas, el tráfico en redes sociales y la participación en promociones para ajustar estrategias y asegurar el cumplimiento de los objetivos.

Este plan de marketing, basado en los objetivos claros y una mezcla de marketing bien definida, permitirá a la Cantina del Peuma posicionarse como un lugar esencial y querido dentro de la comunidad del club y más allá.

## 2.10. Evaluación Financiera

### 2.10.1. Inversión

	Cantidad	Valor	Total	Valor residual	Valor Amortizable	Vida Util	Amortización
<b>Capital Fundiario</b>			\$ 288.660	0	0	0	0
Terreno			\$ -	-	-	-	-
Construcciones			\$ -				
Mejoras			\$ 288.660				
<b>Capital de Explotación</b>			\$ 11.523.936	1.197.443	10.326.492		1.068.689
Máquinas y equipos			\$ 9.875.507	987.551	8.887.956	10	888.796
Vajilla			\$ 1.197.930	119.793	1.078.137	10	107.814
Computadoras			\$ 312.999	62.600	250.399	5	50.080
Indumentaria			\$ 137.500	27.500	110.000	5	22.000
<b>Capital Circulante</b>			\$ 8.643.253				
<b>Otras Inversiones</b>			\$ 121.260				
Constitucion sociedad			\$ 58.580				
Marcas y patentes			\$ 17.680				
Contrato de alquiler			\$ 45.000				
<b>TOTAL</b>			\$ 20.577.109	1.197.443			1.068.689

Tabla: Inversión. Fuente: elaboración propia.

### 2.10.2. Costos fijos

<b>Sueldos Basico</b>			
Categoría	Cantidad	Mensual	Anual
Gerente General	1	\$ 880.221	\$ 10.562.652
Encargado de salón	1	\$ 608.164	\$ 7.297.968
Chef	1	\$ 608.164	\$ 7.297.968
Ayudante de cocina	1	\$ 523.920	\$ 6.287.040
Contador	1	\$ 15.000	\$ 180.000
			\$ 0
			\$ 0
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2.635.469</b>	<b>\$ 31.625.628</b>

Tabla: Costos Fijos. Sueldos básicos. Fuente: elaboración propia.

<b>Local</b>			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Alquiler	12	\$ 194.000	\$ 2.328.000
Gas	6	\$ 20.000	\$ 120.000
Municipalidad	12	\$ 6.000	\$ 700
Publicidad	12	\$ 38.000	\$ 456.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 324.258</b>	<b>\$ 3.891.100</b>

Tabla: Costos Fijos. Local. Fuente: elaboración propia

<b>Otros Costos Fijos</b>			
Concepto	Cantidad	Importe	Anual
Gastos Bancarios	12	\$ 6.600	\$ 79.200
			\$ 0
Insumos de limpieza	12	\$ 70.701	\$ 848.412
Insumos de papelería	12	\$ 23.224	\$ 278.688
Publicidad (Pag de internet)	12	\$ 38.000	\$ 6.500
Seguro de la empresa	12	\$ 52.000	\$ 624.000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 190.525</b>	<b>\$ 1.836.800</b>

Tabla: Costos Fijos. Otros costos fijos. Fuente: elaboración propia

<b>Insumos papelería</b>			
Descripción	Precio	Unidad	Total
Resma de hojas	\$ 4.384,86	1,5	\$ 6.577,29
Cinta adhesiva	\$ 1.950,00	2	\$ 3.900,00
Resaltadores	\$ 1.933,33	2	\$ 3.866,67
Lapiceras	\$ 375,00	4	\$ 1.500,00
Corrector	\$ 1.400,00	1	\$ 1.400,00
Fibrones	\$ 1.540,00	2	\$ 3.080,00
Cuaderno	\$ 2.900,00	1	\$ 2.900,00
<b>Total</b>			<b>\$ 23.223,96</b>

Tabla: Costos Fijos. Insumos papelería. Fuente: elaboración propia

<b>Insumos de limpieza mensual</b>			
Descripción	Precio	Unidad	Total
Detergente x 5lt	\$ 6.800,00	2	\$ 13.600,00
Cloro x 5lt	\$ 3.500,00	2	\$ 7.000,00
Desodorante de piso x 5lt	\$ 3.500,00	3	\$ 10.500,00
Desengrasante x 5lt	\$ 9.900,00	1,5	\$ 14.850,00
Alcohol al 70 x 5lt	\$ 12.750,00	0,5	\$ 6.375,00
Limpiavidrio x 5lt	\$ 7.600,00	1	\$ 7.600,00
Jabon Liquido x 1lt	\$ 2.000,00	1	\$ 2.000,00
Esponja	\$ 650,00	8	\$ 5.200,00
Estropajo de acero	\$ 596,00	6	\$ 3.576,00
			\$ -
<b>Total</b>			<b>\$ 70.701,00</b>

**Tabla: Costos Fijos. Insumos Limpieza. Fuente: elaboración propia**

### 2.10.3. Costos variables

## COSTOS VARIABLES

PRODUCTOS			
Concepto	Cantidad	Valor	Importe
COMIDAS	600	3.022,72	1.813.632
BEBIDA	900	1.165,72	1.049.150
KIOSCO	2.000	483,33	966.667
CAFETERIA	1.500	336,67	505.000
			0
			0
			0
<b>TOTAL, POR UNIDAD</b>			<b>\$ 4.334.449</b>

COSTOS VARIABLES MENSUALES					
	Cantidad	Valor	Total	Peso en %	Px ponderado
COMIDAS	600	3.022,72	\$ 1.813.632	42%	\$ 4.287,50
BEBIDA	900	1.165,72	\$ 1.049.150	24%	\$ 1.447,88
KIOSCO	2.000	483,33	\$ 966.667	22%	\$ 591,13
CAFETERIA	1.500	336,67	\$ 505.000	12%	\$ 375,89
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>\$ 5.008</b>	<b>\$ 4.334.449</b>		<b>\$ 6.702,40</b>
<b>VALOR PROMEDIO</b>			<b>\$ 1.676</b>		<b>\$ 1.675,60</b>

VENTAS MENSUALES					
Producto	Cantidad	Precio	Total	Peso en %	Px ponderado
COMIDAS	600	\$ 7.667	\$ 4.600.000	52%	\$ 11.629,96
BEBIDA	900	\$ 2.017	\$ 1.815.000	20%	\$ 2.428,01
KIOSCO	2.000	\$ 767	\$ 1.533.333	17%	\$ 898,78
CAFETERIA	1.500	\$ 633	\$ 950.000	11%	\$ 700,95
<b>TOTAL</b>	<b>5.000</b>	<b>\$ 11.083</b>	<b>\$ 8.898.333</b>		
<b>PRECIO PROMEDIO</b>			<b>\$ 3.914</b>		<b>\$ 3.914,42</b>
<b>Cantidad de u. ponderadas</b>	<b>2.273</b>				

<b>MARGEN DE CONTRIBUCION PROMEDIO (px - cv)</b>	<b>2.238,82</b>	<b>2.238,82</b>
<b>RAZON DE RECUPERACION PROMEDIO (cv / px)</b>	<b>42,81%</b>	<b>42,81%</b>
<b>RAZON DE CONTRIBUCION PROMEDIO (mc / px)</b>	<b>57,19%</b>	<b>57,19%</b>

Tabla: Costos Variables. Fuente: elaboración propia

## 2.10.4. Capital de Trabajo

### CAPITAL DE TRABAJO

Año 1	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio
Ventas	8.898.333	8.942.825	8.987.539	9.032.477	9.077.639	9.123.027
Cobranzas	8.453.417	8.940.600	8.985.303	9.030.230	9.075.381	9.120.758
Egresos variables	3.809.002	3.828.047	3.847.187	3.866.423	3.885.755	3.905.184
Egresos fijos	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346
<b>Total, de Egresos</b>	<b>8.080.348</b>	<b>8.099.393</b>	<b>8.118.533</b>	<b>8.137.769</b>	<b>8.157.101</b>	<b>8.176.530</b>
<b>TOTAL</b>	373.069	841.207	866.770	892.461	918.280	944.228
<b>MÉTODO DEFICIT ACUMUL</b>	373.069	1.214.276	2.081.046	2.973.507	3.891.787	4.836.014

Año 1	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Ventas	9.168.643	9.214.486	9.260.558	9.306.861	9.353.395	9.400.162
Cobranzas	9.166.362	9.212.194	9.258.255	9.304.546	9.351.069	9.397.824
Egresos variables	3.924.710	3.944.333	3.964.055	3.983.875	4.003.795	4.023.814
Egresos fijos	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346	4.271.346
<b>Total, de Egresos</b>	<b>8.196.056</b>	<b>8.215.680</b>	<b>8.235.401</b>	<b>8.255.222</b>	<b>8.275.141</b>	<b>8.295.160</b>
<b>TOTAL</b>	970.306	996.514	1.022.853	1.049.324	1.075.928	1.102.664
<b>MÉTODO DEFICIT ACUMUL</b>	5.806.320	6.802.834	7.825.687	8.875.012	9.950.939	11.053.603

<b>Método de cobranza</b>
5% A 30 DIAS

**CAPITAL DE TRABAJO  
NECESARIO**

**\$ 8.643.253,46**

Equivale a 1 meses de gastos operativos

Tabla: Capital de trabajo. Fuente: elaboración propia. (De la Iglesia, 2020)

## 2.10.5. Flujo de Fondos

FLUJO DE FONDOS (CRECIMIENTO 5% ANUAL)												
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<b>Ingresos</b>			109.765.946	115.254.243	121.016.955	127.067.803	133.421.193	140.092.253	147.096.866	154.451.709	162.174.294	170.283.009
COMIDAS	7.666,67		56.743.587	59.580.766	62.559.805	65.687.795	68.972.185	72.420.794	76.041.833	79.843.925	83.836.121	88.027.927
BEBIDA	2.016,67		22.389.046	23.508.498	24.683.923	25.918.119	27.214.025	28.574.726	30.003.463	31.503.636	33.078.817	34.732.758
KIOSCO	766,67		18.914.529	19.860.255	20.853.268	21.895.932	22.990.728	24.140.265	25.347.278	26.614.642	27.945.374	29.342.642
CAFETERIA	633,33		11.718.784	12.304.723	12.919.960	13.565.958	14.244.256	14.956.468	15.704.292	16.489.506	17.313.982	18.179.681
Cobranzas			104.277.649	114.979.828	120.715.099	126.750.168	133.087.642	139.742.022	146.729.123	154.065.580	161.768.859	169.857.301
venta de bs de uso												
<b>Total Ingresos</b>			<b>104.277.649</b>	<b>114.979.828</b>	<b>120.715.099</b>	<b>126.750.168</b>	<b>133.087.642</b>	<b>139.742.022</b>	<b>146.729.123</b>	<b>154.065.580</b>	<b>161.768.859</b>	<b>169.857.301</b>
<b>Egresos</b>												
Costo Fijo			51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154
Costo Variable	42,81%		46.986.181	49.335.490	51.802.264	54.392.377	57.111.996	59.967.596	62.965.976	66.114.275	69.419.989	72.890.988
Amortizaciones			1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689
<b>Total Egresos</b>			<b>99.311.023</b>	<b>101.660.332</b>	<b>104.127.107</b>	<b>106.717.220</b>	<b>109.436.839</b>	<b>112.292.439</b>	<b>115.290.819</b>	<b>118.439.117</b>	<b>121.744.831</b>	<b>125.215.831</b>
<b>Utilidad A.I.Gan.</b>			<b>4.966.625</b>	<b>13.319.496</b>	<b>16.587.992</b>	<b>20.032.948</b>	<b>23.650.803</b>	<b>27.449.583</b>	<b>31.438.305</b>	<b>35.626.462</b>	<b>40.024.027</b>	<b>44.641.471</b>
<b>Impuestos</b>												
Ingresos Brutos	4%		4.390.638	4.610.170	4.840.678	5.082.712	5.336.848	5.603.690	5.883.875	6.178.068	6.486.972	6.811.320
Ganancias	35%		201.596	3.048.264	4.111.560	5.232.582	6.409.884	7.646.063	8.944.051	10.306.938	11.737.969	13.240.553
<b>Total Impuestos</b>			<b>4.592.233</b>	<b>7.658.434</b>	<b>8.952.238</b>	<b>10.315.295</b>	<b>11.746.732</b>	<b>13.249.753</b>	<b>14.827.925</b>	<b>16.485.006</b>	<b>18.224.941</b>	<b>20.051.873</b>
Amortizaciones			1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689	1.068.689
<b>Inversiones</b>												
Capital fundiario		288.660	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de explotación		11.523.936	0	1.300.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Capital de trabajo		8.643.253										-8.643.253
Otras inversiones		121.260	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total inversiones</b>		<b>20577108,96</b>	<b>0</b>	<b>1.300.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>-8.643.253</b>
<b>Flujo Neto de Fondos</b>		<b>-20577108,96</b>	<b>1.443.081</b>	<b>5.429.751</b>	<b>8.704.443</b>	<b>10.786.342</b>	<b>12.972.760</b>	<b>15.268.520</b>	<b>17.679.069</b>	<b>20.210.145</b>	<b>22.867.775</b>	<b>34.301.540</b>

Tabla: Flujo de fondos. Fuente: elaboración propia.

V.A.N	0,08	67.265.475
TIR	39%	

PRI	3 años
	11 meses
	25 días

Tabla: Flujo de fondos, VAN, TIR y PRI. Fuente: elaboración propia.

### 2.10.6. Retorno de inversión

FLUJO DE FONDOS							
			1	2	3	4	5
		Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Tasa de dto en tanto por 1	0,0800						
Flujo Neto de Fondos del Período Nominal		-20.577.109	1.443.081	5.429.751	8.704.443	10.786.342	12.972.760
Flujo Neto de Fondos del Período a Valor Actual o descontado		-20.577.109	1.336.186	4.655.136	6.909.868	7.928.284	8.829.042
FF. Acc Desc		-20.577.109	-19.240.923	-14.585.787	-7.675.919	252.364	9.081.407

PRI	
3	Años
11	Meses
25	Días

Tabla: Flujo de fondos. PRI Fuente: elaboración propia.

## 2.10.7. Punto de Equilibrio

### PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL EN UNIDADES

	Ventas	0	641	1283	1925	2565	3208	3849
Ingresos	3.914	0	2.508.701	5.021.923	7.533.638	10.042.339	12.555.560	15.067.275
Costos fijos	4.308.804	4.308.804	4.308.804	4.308.804	4.308.804	4.308.804	4.308.804	4.308.804
Costos variables	1.676	0	1.073.869	2.149.674	3.224.833	4.298.703	5.374.507	6.449.666
Costo total		4.308.804	5.382.674	6.458.478	7.533.638	8.607.507	9.683.311	10.758.471
Resultado		-4.308.804	-2.873.973	-1.436.555	0	1.434.832	2.872.249	4.308.804

Tabla: Flujo de fondos. Punto de equilibrio mensual en unidades. Fuente: elaboración propia.

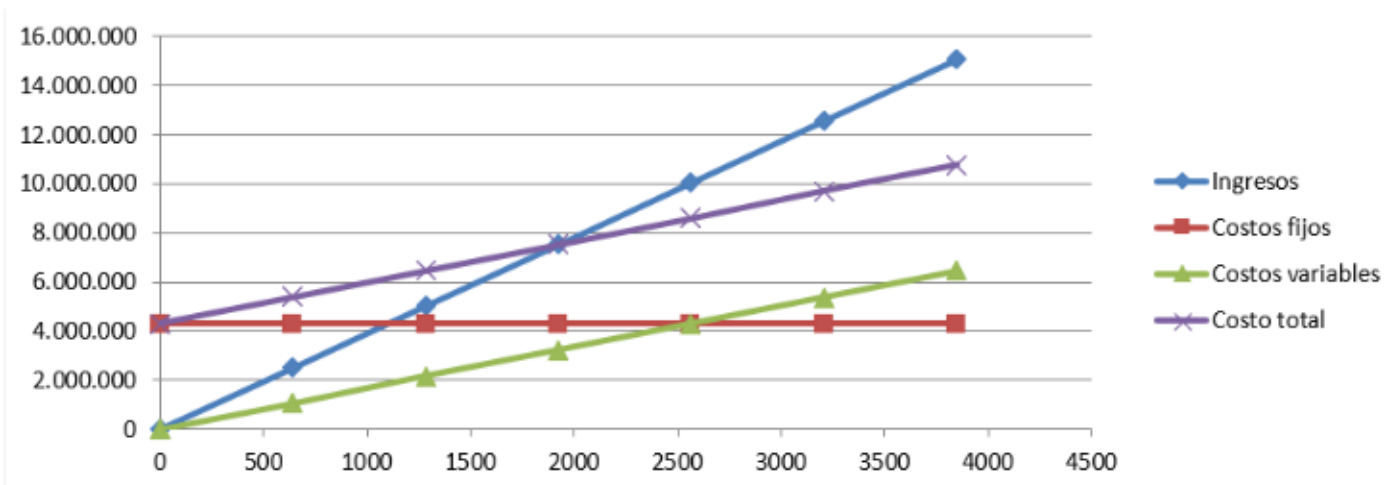


Gráfico: Flujo de fondos. Punto de equilibrio mensual en unidades. Fuente: elaboración propia.

Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
3.914	1.676	2.239	4.308.804	1.925

Tabla: Flujo de fondos. Punto de equilibrio mensual en unidades. Fuente: elaboración propia.

### PUNTO DE EQUILIBRIO ANUAL

	Ventas	0	7624	15261	22894	30518	38156	45788
Ingresos	3.914	0	29.842.705	59.739.180	89.617.732	119.460.437	149.356.913	179.235.464
Costos fijos	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154	51.256.154
Costos variables	1.676	0	12.774.406	25.571.828	38.361.579	51.135.984	63.933.407	76.723.157
Costo total		51.256.154	64.030.559	76.827.982	89.617.732	102.392.138	115.189.561	127.979.311
Resultado		-51.256.154	-34.187.854	-17.088.802	0	17.068.299	34.167.352	51.256.154

Tabla: Flujo de fondos. Punto de equilibrio anual en unidades. Fuente: elaboración propia.

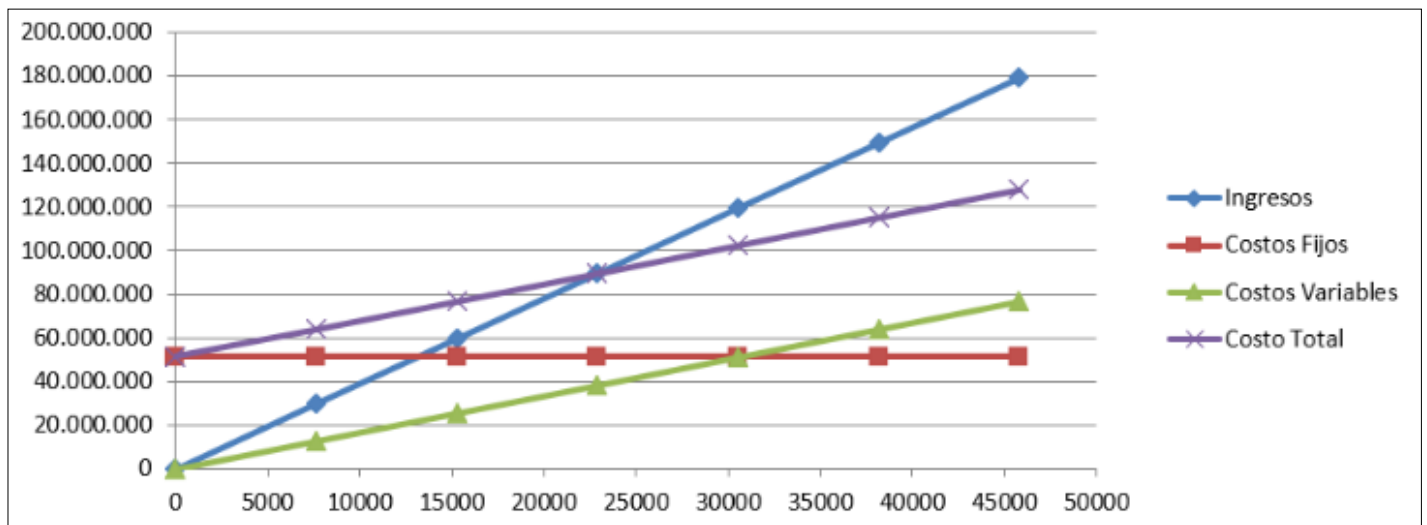


Gráfico: Flujo de fondos. Punto de equilibrio anual en unidades. Fuente: elaboración propia.

Precio	Costo variable	Margen de Contribución	Costo Fijo	Unidades de nivelación
3.914	1.676	2.239	51.256.154	22.894

Tabla: Flujo de fondos. Punto de equilibrio anual en unidades. Fuente: elaboración propia.

### 2.10.8. Análisis de sensibilidad

Se realiza un análisis de sensibilidad cuantitativo teniendo en cuenta cambios porcentuales en las diferentes variables.

- Al disminuir un 10 % el precio, la TIR cae llegando al 0%.
- Al aumentar un 10% los costos fijos, la TIR disminuye un 33% llegando al 26%.
- Al aumentar un 10% los costos variables, la TIR aumenta un 88% llegando al 73%.

Al realizar el estudio de los diferentes escenarios, se deja ver que, si existieran cambios en las variables económicas, políticas, legales, y/o circunstanciales, afectarían la actividad de la empresa tanto positiva como negativamente. Esta situación no deja de ser el común denominador de todas las organizaciones que intentan desempeñarse en el sector. Por lo que se intentará fortalecer la capacidad de adaptación organizacional, siendo proactivos y estando a la vanguardia ante los nuevos cambios de paradigmas.

### 3. CAPITULO III

## DISEÑO METODOLÓGICO

Este capítulo describe el diseño metodológico utilizado para llevar a cabo el análisis de la viabilidad y puesta en marcha de la cantina del Club Peumayen Rugby Club. El propósito es explicar los métodos, técnicas y procedimientos que se emplearon para recolectar y analizar los datos necesarios para evaluar la factibilidad del proyecto. De esta manera, se asegura un enfoque riguroso que permite obtener resultados fiables y adecuados para la toma de decisiones.

#### 3.1. Características del diseño metodológico

El diseño metodológico de esta investigación es de tipo mixto, ya que combina técnicas tanto cuantitativas como cualitativas para proporcionar una visión integral de la viabilidad del proyecto.

**Cuantitativo:** A través de encuestas a los socios del club y asistentes, se recopilaban datos numéricos sobre preferencias, hábitos de consumo, y expectativas. Estos datos permiten medir y analizar patrones de consumo y necesidades del público objetivo.

**Cualitativo:** Se realizaron entrevistas en profundidad con directivos del club, personal clave y jugadores. Estas entrevistas aportaron una comprensión más profunda de los factores internos y externos que afectan al negocio, así como de la visión a largo plazo del proyecto.

Este diseño metodológico garantiza un análisis detallado que cubre las múltiples dimensiones del negocio, desde el comportamiento del consumidor hasta los factores operativos y financieros.

#### 3.2. Población y Muestra

**Población:** La población objetivo de esta investigación incluye a los socios del Club Peumayen Rugby Club, sus familias, y los aficionados que asisten regularmente a los eventos deportivos. También se consideran los directivos del club, los proveedores y competidores cercanos en Luján de Cuyo.

**Muestra:** Para esta investigación, se utilizó una muestra no probabilística, enfocada en aquellos individuos que representan el público habitual del club. La muestra

incluye:

- 50 encuestas realizadas a socios y asistentes.
- 10 entrevistas en profundidad a directivos, entrenadores y proveedores clave.

La selección de la muestra no aleatoria se justificó por el hecho de que se buscaba información específica de los actores más relevantes para la operación de la cantina.

### **3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos**

Para la recolección de datos, se emplearon las siguientes técnicas e instrumentos:

#### **1. Encuestas:**

- **Tipo:** Se diseñaron encuestas estructuradas con preguntas cerradas y abiertas, distribuidas a través de medios digitales (correo electrónico y redes sociales del club).
- **Instrumento:** Preguntas de opción múltiple para medir según datos demográficos, hábitos de consumo, frecuencias y expectativas.

#### **2. Entrevistas en Profundidad:**

- **Tipo:** Entrevistas no estructuradas realizadas a directivos y actores clave.
- **Instrumento:** Guía de entrevista con temas generales que permitió flexibilidad en las preguntas y profundización según las respuestas de los entrevistados.

#### **3. Observación Pasiva:**

- **Tipo:** Observación directa de la dinámica del club durante los días de eventos y entrenamientos.
- **Instrumento:** Registro de campo en el que se anotaron comportamientos y flujos de personas para complementar el análisis cuantitativo.

Estas técnicas permitieron obtener una visión completa de las oportunidades y desafíos para la cantina, proporcionando información valiosa tanto desde la perspectiva del consumidor como desde la operativa interna del club.

### **3.4. Conclusión**

La cantina del Club Peumayen Rugby Club está posicionada para ser un emprendimiento exitoso y sostenible. A través de un análisis exhaustivo del mercado, una inversión inicial bien planificada de unos 20 millones de pesos, una estructura de costos detallada y una estrategia de ingresos diversificada, el proyecto tiene las bases sólidas necesarias para prosperar. Además, con un enfoque en la calidad del servicio, la innovación en el menú, y el compromiso con la satisfacción del cliente, la cantina no solo servirá como un lugar de encuentro y disfrute para los miembros del club, sino que también se convertirá en un punto de referencia gastronómico en la comunidad de Luján de Cuyo.

Este plan de negocios proporciona una guía integral para llevar a cabo el proyecto con éxito, asegurando que todos los aspectos clave han sido considerados y que el negocio está preparado para enfrentar y superar los desafíos del mercado. “La Cantina del Peuma” no solo enriquecerá la experiencia de los miembros del club, sino que también contribuirá al desarrollo económico y social de la región.

## ANEXOS

<b>Descripción de Puestos</b>		
<b>Título del puesto:</b> Socios Dueños	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/06/2024	<b>Fechas de emisión:</b> 05/06/2024
<b>Departamento:</b> Directorio	<b>División:</b> Directorio	
<b>Superior / A quién se reporta:</b> Directorio	<b>A quien tiene a cargo:</b> Gerente general	
<p><b>Descripción Genérica:</b></p> <p>Los socios dueños son los propietarios de la cantina y son responsables de la toma de decisiones estratégicas y la supervisión general del negocio. No tienen un rol operativo diario, pero se involucran en la planificación y dirección a largo plazo.</p>		
<p><b>Descripción Específica:</b></p> <p>Supervisan la gestión del negocio y garantizan que la cantina cumpla con sus objetivos financieros y operativos.</p>		
<p><b>Función Principal:</b> Guiar la dirección estratégica y asegurar la sostenibilidad y el crecimiento del negocio.</p> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir la visión y misión del negocio.</li> <li>• Aprobar presupuestos y planes estratégicos.</li> <li>• Monitorear el desempeño general del negocio.</li> <li>• Tomar decisiones de inversión y expansión.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Propiedad y participación en el negocio.</b></li> <li>• <b>Experiencia en gestión y toma de decisiones estratégicas.</b></li> </ul>		

**ANEXO 1: Descripción de puesto Socios Dueños. (Gary, 2009)**

<b>Descripción de Puestos</b>		
<b>Título del puesto:</b> Gerente General	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/06/2024	<b>Fechas de emisión:</b> 05/06/2024
<b>Departamento:</b> Gerencia	<b>División:</b> Gerencia	
<b>Superior / A quién se reporta:</b> Socios Dueños	<b>A quien tiene a cargo:</b> Encargado de Salón y Chef	
<p><b>Descripción Genérica:</b> El Gerente General supervisa todas las operaciones diarias de la cantina y asegura su funcionamiento eficiente.</p>		
<p><b>Descripción Específica:</b> Coordina al personal, gestiona las finanzas y garantiza la satisfacción del cliente, reportando directamente a los socios dueños.</p>		
<p><b>Función Principal:</b> Asegurar la operación eficiente y rentable de la cantina, cumpliendo con los objetivos establecidos.</p> <p><b>Responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisar al personal y coordinar actividades diarias.</li> <li>• Gestionar las finanzas, incluyendo presupuestos y reportes financieros.</li> <li>• Asegurar el cumplimiento de normas de salud y seguridad.</li> <li>• Implementar estrategias de marketing y promoción.</li> <li>• Resolver problemas y quejas de los clientes.</li> <li>• Mantener relaciones con proveedores.</li> </ul> <p><b>Requisitos:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Licenciatura en Administración de Empresas, Gestión de Restaurantes o campo relacionado.</li> <li>• Experiencia previa en gestión de restaurantes o establecimientos similares.</li> <li>• Habilidades de liderazgo y comunicación.</li> </ul>		

**ANEXO 2: Descripción de puesto Gerente General. (Gary, 2009)**

## Descripción de Puestos

<b>Título del puesto:</b> Encargado de Salón	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/06/2024	<b>Fechas de emisión:</b> 05/06/2024
<b>Departamento:</b> Salón	<b>División:</b> Salón	
<b>Superior / A quién se reporta:</b> Gerente General	<b>A quien tiene a cargo:</b> Durante eventos al personal eventual que atiende mesas y limpieza.	
<b>Descripción Genérica:</b>  El Encargado de Salón supervisa el área de comedor y asegura un servicio al cliente de alta calidad, tanto en el servicio como en la cobranza.		
<b>Descripción Específica:</b>  Gestiona la caja y durante eventos al personal del salón, coordina la disposición de mesas y resuelve problemas relacionados con el servicio.		
<b>Función Principal:</b> Garantizar una experiencia de cliente de alta calidad en el salón.		
<b>Responsabilidades:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobrar y cuadrar la caja diariamente.</li> <li>• Supervisar al personal del salón (meseros/camareros).</li> <li>• Asegurar un servicio al cliente excelente.</li> <li>• Coordinar la disposición de mesas y la limpieza del salón.</li> <li>• Gestionar las reservas y acomodar a los clientes.</li> <li>• Resolver quejas y problemas del servicio en el salón.</li> <li>• Colaborar con el Chef y la cocina para asegurar un flujo de trabajo sin problemas.</li> </ul>		
<b>Requisitos:</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Experiencia en cajas.</li> </ul>		

- Experiencia previa en servicio al cliente y gestión de salones.
- Excelentes habilidades interpersonales y de comunicación.
- Capacidad para trabajar bajo presión.

**ANEXO 3: Descripción de puesto Encargado de Salón. (Gary, 2009)**

<b>Descripción de Puestos</b>		
<b>Título del puesto:</b> Chef	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/06/2024	<b>Fechas de emisión:</b> 05/06/2024
<b>Departamento:</b> Cocina	<b>División:</b> Jefatura de Cocina	
<b>Superior / A quién se reporta:</b> Gerente General	<b>A quien tiene a cargo:</b> Ayudantes de cocina.	
<b>Descripción Genérica:</b>  El Chef es responsable de la creación y preparación de los menús, supervisando la operación de la cocina.		
<b>Descripción Específica:</b>  Diseña el menú, supervisa la preparación de los platos y asegura la calidad de los alimentos.		
<b>Función Principal:</b> Asegurar la calidad y consistencia de los alimentos y la eficiencia de la operación de la cocina.		
<b>Responsabilidades:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar y planificar el menú.</li> <li>• Supervisar la preparación y presentación de los platos.</li> <li>• Asegurar la calidad y consistencia de los alimentos.</li> </ul>		

- Gestionar inventarios y realizar pedidos de suministros.
- Cumplir con las normas de seguridad alimentaria y sanidad.
- Entrenar y supervisar al personal de cocina.

**Requisitos:**

- Título en artes de cocina o experiencia equivalente.
- Experiencia previa como chef en un entorno similar.
- Conocimiento de técnicas de cocina y estándares de seguridad alimentaria.

**ANEXO 4: Descripción de puesto Chef. (Gary, 2009)**

<b>Descripción de Puestos</b>		
<b>Título del puesto:</b> Ayudante de Cocina	<b>Fecha de elaboración:</b> 10/06/2024	<b>Fechas de emisión:</b> 05/06/2024
<b>Departamento:</b> Cocina	<b>División:</b> Cocina	
<b>Superior / A quién se reporta:</b> Chef	<b>A quien tiene a cargo: --</b>	
<b>Descripción Genérica:</b> El Ayudante de Cocina apoya al Chef en la preparación de alimentos y mantiene la cocina limpia y organizada.		
<b>Descripción Específica</b> Prepara ingredientes, ayuda en la cocción y se encarga de la limpieza de la cocina.		
<b>Función Principal:</b> Asistir en la preparación de alimentos y mantener la cocina en condiciones óptimas.		
<b>Responsabilidades:</b>		

- Ayudar en la preparación de ingredientes y platos según las instrucciones del Chef.
- Mantener la limpieza de la cocina y los utensilios.
- Seguir las normas de higiene y seguridad alimentaria.
- Almacenar correctamente los ingredientes y suministros.
- Asistir en otras tareas de cocina según sea necesario.

**Requisitos:**

- Experiencia previa en cocina es preferible.
- Conocimiento básico de técnicas culinarias y normas de higiene.
- Capacidad para trabajar en equipo y bajo supervisión.

**ANEXO 5: Descripción de puesto Ayudante de cocina. (Gary, 2009)**

**MODELO DE ENCUESTA**

Encuesta para Miembros del Club y Asistentes

**Objetivo:** Recolectar datos sobre las preferencias, hábitos de consumo y expectativas de los usuarios respecto a la cantina del Club de Rugby Peumayen.

**Sección 1: Datos Demográficos**

1. ¿Cuál es su edad?
  - Menos de 18 años
  - 18-25 años
  - 26-35 años
  - 36-50 años
  - Más de 50 años
2. ¿Cuál es su género?
  - Masculino
  - Femenino
  - Prefiero no decirlo
3. ¿Cuál es su relación con el club?
  - Jugador

- Entrenador
- Familiar de jugador
- Aficionado
- Otro: \_\_\_\_\_

### **Sección 2: Hábitos de Consumo**

4. ¿Con qué frecuencia asiste al club?
  - Diario
  - Semanal
  - Mensual
  - Solo durante eventos especiales
5. ¿Con qué frecuencia consume productos de la cantina?
  - Siempre que asisto al club
  - A veces
  - Rara vez
  - Nunca
6. ¿Cuál es su gasto promedio en la cantina por visita?
  - Menos de \$1000
  - \$1000-\$4000
  - \$4000-\$8000
  - Más de \$8000

### **Sección 3: Preferencias y Expectativas**

7. ¿Qué tipo de productos prefiere consumir en la cantina? (Puede seleccionar más de uno)
  - Kiosco
  - Cafetería
  - Comida rápida
  - Bebidas no alcohólicas
  - Bebidas alcohólicas
  - Comidas saludables
  - Otro: \_\_\_\_\_
8. ¿Qué factores considera más importantes al elegir consumir en la cantina? (Puede seleccionar más de uno)

- Precio
- Calidad de los productos
- Variedad de productos
- Tiempo de espera
- Servicio al cliente
- Ambiente y limpieza
- Otro: \_\_\_\_\_


9. ¿Qué mejoras le gustaría ver en la cantina actual?


- Mayor variedad de productos
- Precios más bajos
- Mejora en la calidad de los productos
- Reducción en el tiempo de espera
- Mejor servicio al cliente
- Mejoras en el ambiente y limpieza
- Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Está satisfecho con la cantina actual del club?

- Muy satisfecho
- Satisfecho
- Neutral
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

## Datos Demográficos

franco.g.c.h94@gmail.com [Cambiar de cuenta](#) 

 No compartido

¿Cuál es su edad?

- Menos de 18 años
- 18-25 años
- 26-35 años
- 36-50 años
- Más de 50 años

¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no decirlo
- Otro: \_\_\_\_\_

¿Cuál es su relación con el club?

- Jugador
- Entrenador
- Familiar de jugador
- Aficionado
- Otro: \_\_\_\_\_

[Siguiente](#) [Borrar formulario](#)

**Ilustración 7:** Encuesta en Formulario. (Fuente Formulario Google)

## MODELO DE ENTREVISTA

### Entrevista en Profundidad No Estructurada

**Objetivo:** Obtener una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas de los usuarios respecto a la cantina.

**Muestra:** Miembros del club, incluyendo directivos, entrenadores, jugadores y familias. La muestra no es aleatoria y se selecciona por conveniencia y disponibilidad.

### Guía de la Entrevista:

#### 1. Introducción:

- Agradecer al participante por su tiempo.
- Explicar el propósito de la entrevista y asegurar la confidencialidad de las respuestas.
- Pedir permiso para grabar la entrevista (si aplica).

#### 2. Temas a Tratar:

- **Experiencia en el Club:**
  - ¿Cómo describiría su experiencia general en el club?
  - ¿Qué aspectos del club valora más?
- **Uso de la Cantina:**
  - ¿Con qué frecuencia visita la cantina?
  - ¿Qué productos suele consumir en la cantina?
- **Percepciones y Satisfacción:**
  - ¿Qué opina sobre la calidad de los productos ofrecidos en la cantina?
  - ¿Cómo calificaría el servicio al cliente en la cantina?
- **Mejoras y Sugerencias:**
  - ¿Qué cambios o mejoras le gustaría ver en la cantina?
  - ¿Hay algún producto o servicio que le gustaría que la cantina ofreciera y que actualmente no esté disponible?

#### 3. Cierre:

- Agradecer nuevamente al participante por su tiempo y respuestas.
- Informar sobre los próximos pasos del proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

1. De la Iglesia, S. (2020). Capítulo 3: Gestión del Capital de Trabajo. En De la Iglesia, S (Ed.), apuntes administración financiera I (pp. 1-43). UTN.
2. Gary, D. (2009). Administración de recursos humanos. (11<sup>a</sup> ed.). Prentice Hall.
3. García, M. (2024, 15 de mayo). Segmentación de clientes y de mercado- Guía y Ejemplos. El Viaje del Cliente.  
<https://elviajedelcliente.com/customer-centric/segmentacion-clientes/>
4. Hirschbrand, J. (2023, 29 de julio). Cantinas de clubes: comidas ricas y abundantes para todo público. \*El Sol\*.  
<https://www.elsol.com.ar/mendoza/cantinas-de-clubes-comidas-ricas-y-abundantes-para-todo-publico/>
5. Ríos, D. (2013). Gerenciamiento de operaciones. Administración: Ciencia, técnica y arte. UTN.