

# laSalle

UNIVERSITAT RAMON LLULL

**Escola Tècnica Superior d'Enginyeria**

**Electrònica i Informàtica La Salle**

Treball Final de Màster

Màster Universitari en Direcció Internacional i

Gestió de la Innovació Tecnològica (MBA)

**Ámbar**

**cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable**

María Araceli Manino Capraro

Alumne

Alejandro Alegret Cotas

Professor Ponent

---

# ACTA DE L'EXAMEN DEL TREBALL FI DE CARRERA

---

Reunit el Tribunal qualificador en el dia de la data, l'alumne

D. María Araceli Manino Capraro

va exposar el seu Treball de Fi de Carrera, el qual va tractar sobre el tema següent:

Business plan cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable.

Acabada l'exposició i contestades per part de l'alumne les objeccions formulades pels Srs. membres del tribunal, aquest valorà l'esmentat Treball amb la qualificació de



Barcelona,

VOCAL DEL TRIBUNAL

VOCAL DEL TRIBUNAL

PRESIDENT DEL TRIBUNAL

# **DECLARACIÓN DE AUTORÍA DEL TRABAJO FINAL DE MASTER**

Fecha: 2020.01.22

Autor(a): María Araceli Manino Capraro

Pasaporte: AAD098975

Yo, como firmante de este documento declaro y hago constar:

- 1) Que soy autor del Trabajo Final de Máster que lleva por título: “Ámbar cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable”
- 2) Que como tal autor soy el responsable intelectual de la génesis y ejecución del mismo.
- 3) Que el Trabajo es un documento de contenido original y que no ha sido previamente publicado, ni total ni parcialmente.
- 4) Que he referenciado debidamente en el texto cualquier aportación intelectual de otros autores.
- 5) Que por lo tanto no he incurrido en fraude, y en caso contrario, aceptaré las sanciones académicas que pudieran derivarse.

María Araceli Manino Capraro

## **Resumen**

Este BP describe un plan de negocios de una cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable a instalarse en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

Está compuesto por dos partes.

En la primera se estudiará la viabilidad del desarrollo del negocio mediante herramientas tales como auditoría previa e investigación, estudio del mercado, análisis de las posibles competencias en cuanto a producto, precio, comunicación, distribución y concluye con un análisis DAFO y sus conclusiones;

En la segunda se desarrollará el plan estratégico en función de los resultados obtenidos en el análisis previo. Se describirán los siguientes planes: la empresa; marketing y comercial; *supply chain*; recursos humanos; económico y financiero; y un cuadro de mando integral, en donde se plantean las perspectivas necesarias para la consecución de los objetivos estratégicos.

## **Abstract**

This document describes a business plan of a hand made, traditional and healthy pastry and coffee shop to be installed in the city of Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

The BP contains two parts.

In the first one, it has the viability of the business development, which will be studied through tools such as prior assessment and research, market research, analysis of possible competencies in terms of product, price, communication, distribution and finishing with a SWOT analysis and its conclusions;

In the second, the strategic plan will be developed based on the results obtained in the previous analysis. Therefore, the following plans are described: the company; marketing and commercial; supply chain; human Resources; economic and financial; and the balance scorecard, where the necessary perspectives for the achievement of strategic objectives are raised.

## Índice de Contenidos

1	Introducción .....	3
2	Auditoría e investigación previa.....	3
2.1	Determinantes internos .....	3
2.2	Análisis PESTEL .....	5
2.2.1	Factores políticos .....	5
2.2.2	Factores económicos.....	6
2.2.3	Factores sociales .....	8
2.2.4	Factores tecnológicos.....	10
2.2.5	Factores legales .....	11
2.2.6	Factores demográficos .....	12
2.2.7	Factores regulatorios.....	12
2.2.8	Puntos fuertes y puntos débiles del análisis PESTEL.....	13
2.3	Mercado .....	14
2.3.1	Definición y delimitación.....	14
2.3.2	Definición de los puntos de venta y canales de distribución existentes.....	17
2.3.3	Segmentación del cliente/consumidor actual.....	22
2.3.4	Puntos fuertes y puntos débiles del mercado.....	31
2.4	Producto.....	31
2.4.1	Comparación de producto con la competencia .....	31
2.4.2	Puntos fuertes y puntos débiles del producto .....	33
2.5	Precio.....	33
2.5.1	Precios de cesión al canal, PVP y márgenes brutos .....	33
2.5.2	Comparación de PVP con la competencia directa .....	33
2.5.3	Puntos fuertes y puntos débiles del precio.....	34
2.6	Comunicación.....	34
2.6.1	Análisis del mix de comunicación de los competidores.....	34
2.6.2	Puntos fuertes y puntos débiles de la comunicación.....	36
2.7	Distribución .....	37
2.7.1	Cobertura por zonas geográficas .....	37
2.7.2	Puntos fuertes y puntos débiles de la distribución .....	37
2.8	DAFO.....	38
2.9	Conclusiones finales.....	39

3	Plan estratégico.....	40
3.1	La empresa .....	40
3.1.1	Definición de la misión, visión y valores .....	41
3.1.2	Definición de la estrategia competitiva .....	41
3.2	Plan de marketing y comercial .....	42
3.2.1	Objetivos generales de marketing y comercial .....	42
3.2.2	Política de producto .....	43
3.2.3	Política de precio .....	44
3.2.4	Política de comunicación.....	47
3.2.5	Política de distribución y previsión de ventas.....	50
3.2.6	Presupuesto de Marketing y Comercial .....	53
3.2.7	Establecimiento de KPIs .....	55
3.3	Plan de supply chain.....	56
3.3.1	Política de compras y gestión de proveedores .....	56
3.3.2	Descripción del sistema de producción.....	60
3.3.3	Política de almacenaje.....	61
3.3.4	Política de logística .....	61
3.3.5	Presupuesto de supply chain .....	61
3.3.6	Establecimiento de KPIs .....	65
3.4	Plan de recursos humanos .....	65
3.4.1	Organigrama de la empresa .....	65
3.4.2	Política retributiva.....	67
3.4.3	Coste de personal.....	69
3.4.4	Presupuesto de recursos humanos.....	70
3.4.5	Establecimiento de KPIs .....	74
3.5	Plan económico y financiero .....	74
3.5.1	Estrategia financiera.....	74
3.5.2	Balance de situación a 3 años .....	74
3.5.3	Cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años .....	78
3.5.4	Creación de liquidez y presupuesto de tesorería a 3 años .....	79
3.5.5	Indicadores en común para el BSP, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujo de caja financiero .....	80
3.5.6	Establecimiento de KPIs .....	82
3.6	Cuadro de mando integral .....	82

## BP Ámbar, cafetería y pastelería

3.6.1	Definición de las metas estratégicas .....	82
3.6.2	Recopilación de indicadores.....	84
3.6.3	Mapa estratégico .....	87
	.....	87
4	Conclusiones finales .....	88
5	Anexos.....	89
5.1	Imágenes renderizadas proyecto, proporcionadas por estudio arquitectónico Casanova. ....	89
5.2	Resultados Encuesta al consumidor:.....	91
5.3	Evaluación estratégica:Tabla de evaluación estratégica; Elaboración propia. ....	99
5.4	Menú de la cafetería y pastelería:.....	100
5.5	Listado de fechas especiales en Argentina para el año 2020-2021 .....	105
5.6	Lista de proveedores propuestos para compra de MP:.....	106
5.7	Anexo escala salarial .....	107
5.8	Anexo Balance de Situación Patrimonial:.....	108
5.9	Anexo cuenta pérdidas y ganancias .....	110
5.10	Liquidación estimada de IVA .....	110
5.11	Cálculos WACC, VAN, TIR: .....	111
6	Bibliografía y webgrafía.....	112

## Índice de Tablas

Tabla 2-1: Índice de precios al consumidor, variación 2018-2017; Fuente: INDEC. ....	6
Tabla 2-2: Edad de la población en YB; Fuente: Elaboración propia.....	8
Tabla 2-3: Viviendas y hogares en YB; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán. ....	9
Tabla 2-4: Tipos de viviendas en YB; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán. ....	9
Tabla 2-5: Ventas totales en comercio electrónico, por rubros 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.....	17
Tabla 2-6: Cantidad de establecimientos; Fuente: Elaboración propia. ....	17
Tabla 2-7: Tipo de canal por establecimiento; Fuente: Elaboración propia. ....	18
Tabla 2-8: Posicionamiento de las competencias; Fuente: Elaboración propia. ....	18
Tabla 2-9: Conocimiento de la competencia; Fuente: Elaboración propia.....	19
Tabla 2-10: Resumen competencia directa; Fuente: Elaboración propia.....	20
Tabla 2-11: Resumen competencia indirecta; Fuente: Elaboración propia.....	21
Tabla 2-12: Tamaño muestra encuesta; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página web <i>survey monkey calculator</i> . ....	22
Tabla 2-13: Frecuencia consumo café fuera de casa; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	22
Tabla 2-14: Frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	23
Tabla 2-15: Consumo postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	24
Tabla 2-16: Tabla resumen del análisis bivariable de la frecuencia con que los entrevistados consumen café afuera de casa. ....	25
Tabla 2-17: Resumen del análisis bivariable de la frecuencia con que los entrevistados consumen postres.....	27
Tabla 2-18: Resumen del análisis bivariable de las preferencias de los entrevistados por postres bajos en grasas. ....	29
• Tabla 2-19: Comparación producto competidores directos; Fuente: Elaboración Propia. ....	32
Tabla 2-20: Comparación tipo de marca, posicionamiento y PVP; Elaboración propia.....	33
Tabla 2-21: Comparación seguidores en redes sociales; Elaboración propia.....	34
Tabla 2-22: Benchmarking competencia; Fuente: Elaboración propia. ....	35
Tabla 2-23: Comparación distancia en km; Elaboración propia.....	37
Tabla 3-1: Objetivos SMART; Fuente: Elaboración propia. ....	42
Tabla 3-2: Cartilla de precios y MB tradicional; Fuente: Elaboración propia.....	45
Tabla 3-3: Cartilla de precios y MB saludable; Fuente: Elaboración propia. ....	46
Tabla 3-4: Objetivos operativos RRSS; Fuente: Elaboración propia.....	47
Tabla 3-5: Acciones publicidad;: Elaboración propia. ....	48
Tabla 3-6: Calendario acciones; Fuente: Elaboración propia.....	49
Tabla 3-7: Previsión de ventas mensuales cafetería; Fuente: Elaboración propia. ....	50
Tabla 3-8: Previsión de ventas mensuales pastelería tradicional; Fuente: Elaboración propia. ....	50
Tabla 3-9: Previsión de ventas mensuales pastelería saludable; Fuente: Elaboración propia. ....	51
Tabla 3-10: Previsión de ventas anuales; Fuente: Elaboración propia. ....	52
Tabla 3-11: Crecimiento ventas en unidades; Fuente: Elaboración propia.....	53

Tabla 3-12:Gasto de publicidad en porcentajes; Fuente: Elaboración propia.....	53
Tabla 3-13: Presupuesto Marketing y publicidad mensual; Fuente: Elaboración propia. ....	54
Tabla 3-14:Presupuesto anual Marketing y Publicidad; Elaboración propia. ....	55
Tabla 3-15:Plan de compras; Fuente: Elaboración propia. ....	57
Tabla 3-16:Planificación horario producción; Fuente: Elaboración propia.....	60
Tabla 3-17:Costos estimados MP; Fuente: Elaboración propia. ....	62
Tabla 3-18:Previsión costos compras MP por línea de negocios; Fuente: Elaboración propia. .	64
Tabla 3-19:Salarios básicos; Fuente: Elaboración propia.....	68
Tabla 3-20:Salarios brutos y netos; Fuente: Elaboración propia. ....	69
Tabla 3-21:Coste empresa salarios; Fuente: Elaboración propia.....	69
Tabla 3-22: Presupuesto salarios y coste empresa 2021; Fuente: Elaboración propia. ....	71
Tabla 3-23:Presupuesto salarios y coste empresa 2022; Fuente: Elaboración propia. ....	72
Tabla 3-24:Presupuesto salarios y coste empresa 2023; Fuente: Elaboración propia. ....	73
Tabla 3-25: Detalle préstamo; Fuente: Elaboración propia. ....	74
Tabla 3-26: BSP 2021; Fuente: Elaboración propia. ....	75
Tabla 3-27: BSP 2022; Fuente: Elaboración propia. ....	76
Tabla 3-28: BSP 2023; Fuente: Elaboración propia. ....	77
Tabla 3-29:Cuenta pérdidas y ganancias 2021, 2022 y 2023; Fuente: Elaboración propia. ....	78
Tabla 3-30: Flujo de caja financiero 2021, 2022 y 2023; Fuente: Elaboración propia. ....	79
Tabla 3-31: Indicadores Financieros; Fuente: Elaboración propia.....	80
Tabla 3-32: Matriz de priorización; Fuente: Elaboración propia.....	83
Tabla 3-33: Impacto Factores Críticos de Éxito; Fuente: Elaboración propia. ....	84
Tabla 3-34: KPI por meta estratégica del CMI; Fuente: Elaboración propia. ....	86

## Índice de ilustraciones

Ilustración 2-1: Ubicación local comercial; Fuente: Google Earth. ....	4
Ilustración 2-2: Edad Población Yerba Buena; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán.....	8
Ilustración 2-3: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán .....	9
Ilustración 2-4: Usuarios de redes sociales en Argentina y el mundo; Fuente: Apertura-Negocios. ....	10
Ilustración 2-5: Participación sectorial en el VAB 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación. ....	14
Ilustración 2-6: Contribución de los sectores económicos al margen de comercio 2004; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación. ....	15
Ilustración 2-7: Ventas totales en super mercados, por rubros 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.....	15
Ilustración 2-8: Ventas totales en centros de compras, por rubros 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.....	16
Ilustración 2-9: Comercio electrónico en Argentina; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación. ....	16
Ilustración 2-10: Posicionamiento de las competencias; Fuente: Elaboración propia. ....	19
Ilustración 2-11: Frecuencia consumo café fuera de casa; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	23
Ilustración 2-12: Frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	23
Ilustración 2-13: Consumo postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta. ....	24
Ilustración 3-1: Logo Ámbar; Fuente: Elaboración propia. ....	40
Ilustración 3-2: Estructura menú; Fuente: Elaboración propia. ....	43
Ilustración 3-3: Gasto en publicidad porcentual; Fuente: Elaboración propia. ....	54
Ilustración 3-4: Matriz de Krajlic; Fuente: Elaboración propia.....	58
Ilustración 3-5: Cursograma circuito compras; Fuente: Elaboración propia. ....	59
Ilustración 3-6: Organigrama Propuesto; Fuente: Elaboración propia. ....	65
Ilustración 3-7: Cuadro de Mando Integral; Fuente: Elaboración propia. ....	87

## **Acrónimos**

ANMAT: Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica

BP: *Business plan*.

BPM: Buenas Prácticas de Manufactura

BSP: Balance de Situación Patrimonial

CIF: Costos Indirectos de Fabricación

CMI: Cuadro de Mando Integral

CONICET: Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

FCE: Factores Críticos de Éxito

FCF: Flujo de Caja Financiero

MOD: Mano de obra directa

MP: Materia prima

ICT: Infraestructura Común de Telecomunicaciones.

INDEC: Instituto Nacional De Estadísticas y Censo

NOA: Noroeste Argentino

OFDM: *Orthogonal Frequency Division Multiplexing*.

OCDE: Organización para la cooperación y el desarrollo económico.

PT: Producto Terminado

RNE: Registro Nacional de Establecimientos

RNPA: Registro Nacional de Productos Alimenticios

RRSS: Redes Sociales

SENASA: Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria

SIPROSA: Sistema Provincial de Salud

SP: Salud Pública

VAB: Valor Agregado Bruto

YB: Yerba Buena

## Resumen ejecutivo

Este plan de negocios **consiste** en un estudio de viabilidad para la creación de “Ámbar, cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable” y posterior sostenibilidad. El local, estará ubicado en el noroeste argentino, en la provincia de Tucumán, localidad de Yerba Buena; una de las ciudades conocidas por tener la mejor calidad de vida del país.

Se ha encontrado **atractiva** esta idea, porque en la fase investigación previa se detectaron oportunidades de fuerte impacto en cuanto, al vacío en la oferta de productos saludables, y a la demanda de consumidores en dicha rama.

La **misión** será “somos una empresa dedicada a la producción artesanal de postres tradicionales y saludables, para consumir en nuestra local acompañado de un rico café o para saciar el deseo de algo dulce en la comodidad de los hogares de los habitantes de YB”; mientras que la **visión** “Queremos ser líderes en pastelería saludable en YB para el año 2022. Tener un sentimiento de marca fuerte, arraigado a nuestros valores. E innovar en los métodos de producción artesanal velando siempre por lo mejor para nuestros clientes” y los **valores** empresariales: respeto al personal, lealtad y simpatía por nuestros clientes, producción artesanal diaria, e innovación en productos y métodos de producción”. Los **objetivos** propuestos serán: ser líderes en el mercado de pastelería saludable y baja en grasa, innovar en producción, y crear sentimiento de marca dentro de los próximos tres ejercicios económicos. La **estrategia** para conseguirlos será la del especialista: diferenciación especializada en un nicho de mercado.

Se **diferenciará de las ofertas de la competencia** sobre todo por su línea de productos saludable y por mezclar en un mismo local los formatos de cafetería y pastelería tradicional como cafetería y pastelería saludable. Se destacará tanto por la innovación en sistemas de producción como en recetas de productos.

El **equipo emprendedor** estará compuesto por la autora de éste BP, Araceli Manino, de 27 años, de profesión contadora público nacional, con un MBA en dirección internacional y gestión de la innovación tecnológica.; en colaboración de su familia, con experiencia en emprendimiento y administración de negocios.

Las **inversiones** vendrán de fuentes propias y externas, la propia será el local comercial completamente acondicionado para dicho fin, y la externa vendrá de un crédito bancario para la compra de activo inmovilizado.

Del **análisis económico financiero** surge que la rentabilidad económica será del 22% y la financiera del 15%, mientras que el rendimiento sobre el capital empleado será del 25%. Durante los tres primeros ejercicios económicos, se esperan beneficios netos positivos, los cuales se reinvertirán, ya que pasada esa fecha se evaluará la posible expansión del negocio mediante una nueva sucursal. A pesar de ello, a la hora de tomar una decisión de inversión, quienes mandan, son el valor neto actual y tasa interna de retorno, ambas arrojan valores positivos, por lo que se considera una inversión aceptable e interesante.

## 1 Introducción

El objetivo de este BP es la creación de un emprendimiento familiar de cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable, ubicada en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

Dirigido tanto a amantes de la pastelería artesanal, como a aquellos que la prefieren en su versión saludable y bajas en grasas, ya sea para consumir en nuestro local, acompañada de un rico café; o para disfrutar en la comodidad del hogar, ocasiones especiales, como las reuniones familiares, con amigos, cumpleaños, eventos, o simplemente para saciar el deseo de algo dulce en cualquier momento.

### Hipótesis:

**Es económicamente viable emprender una cafetería y pastelería artesanal, tradicional y saludable, en Av. Solano Vera 400, Yerba Buena, Tucumán, Argentina.**

## 2 Auditoría e investigación previa

### 2.1 Determinantes internos

Este BP se trata de una empresa de nueva creación, por lo que todavía no hay gran cantidad de factores internos que se puedan tener en cuenta. Ergo, se encuentran a plena disposición del posible emprendimiento:

- equipo emprendedor, conformado por la autora de éste BP, Araceli Manino, con *hard skills* en gestión de negocios, pero sin experiencia en el rubro; en colaboración de su familia directa, con experiencia en desarrollo de negocios;
- posibilidades de inversión propia, y de aval para conseguir crédito bancario;
- local comercial de 150 metros cuadrados, vidriado, con vistas y salida a la calle, en una galería comercial, con aparcamiento propio y gratuito. Cuenta con un anexo de 75 metros cuadrados y un espacio para estacionamiento de 100 metros cuadrados. La construcción está totalmente terminada. En el anexo 1 la imagen renderizada del proyecto.

En el siguiente mapa se muestra la ubicación del local, en un punto medio en Av. Solano Vera, que une la avenida principal de la provincia con countries y barrios privados.

Ilustración 2-1: Ubicación local comercial; Fuente: Google Earth.



En el mapa de la ilustración 2.1 se muestra en rosa la ubicación del local en la Av. Solano Vera (indicada en amarillo), a 400 metros de Av. Aconquija (marcada con rojo), que es la principal de la ciudad. y en celeste los quince countries y barrios privados instalados a sus cercanías.

## 2.2 Análisis PESTEL

En esta sección se llevará a cabo un análisis profundo de las variables exógenas del rubro pastelería, cafetería en Yerba Buena, Tucumán, Argentina. Para ello se consultará fuentes oficiales de información.

### 2.2.1 Factores políticos

Según el diario online “Va con firma”, en niveles generales se puede describir el grado de intervención del gobierno nacional:

- Sector salud y educación:

Se realizaron recortes presupuestarios, lo que provocará que los ciudadanos tengan que invertir más dinero proveniente de sus salarios que el año anterior, a servicios básicos como los mencionados.

- Sectores productivos e industriales, pequeñas y medianas empresas:

Menor intervención, dando lugar al libre mercado, por lo que los precios de los bienes y servicios oscilarán como consecuencia de las leyes de oferta y demanda.

- Prestaciones sociales, jubilaciones y subsidios:

Están en fase de incremento, el gasto público será muy elevado en materia previsional, lo que resultará beneficioso a la hora de contratar personal, ya que el costo empresa de los salarios disminuye por la presencia de subsidios.

- Aumento del gasto público en recursos para las provincias:

Favoreciendo al desarrollo de estas, y mejorando la calidad de vida de las personas, dando lugar a que puedan acceder a consumir bienes que cobrando menor salario no lo harían.

Por otro lado, el reciente resultado de las elecciones primarias de agosto 2019, Argentina se encuentra en una profunda **incertidumbre política**, debido al triunfo de Alberto Fernández, por sobre el actual presidente Mauricio Macri. El diario BBC apunta que la vuelta del partido Kirchnerista al poder podría significar el incumplimiento de las obligaciones financieras de Argentina. Dicha incertidumbre política afecta a este estudio dado que una vuelta del ex gobierno Kirchnerista implicará una fuerte intervención en la economía y una política anti-mercados.

## 2.2.2 Factores económicos

Si bien, según el Banco Mundial, Argentina es una de las economías más grandes de Latinoamérica, el periódico en línea BBC News Mundo resume en un artículo tres puntos claves que definen la etapa de desequilibrios macroeconómicos por los cuales Argentina atraviesa actualmente:

- Ajustes del gobierno de Mauricio Macri (actual presidente argentino):

Con la elección de Mauricio Macri en 2015, el país abrió sus puertas al Mercado Internacional, a través de ajustes monetarios, eliminación de barreras a importaciones y exportaciones, y reforzó los lazos con EE. UU. y la UE.

Debido a esta exposición a la competencia internacional, se produjo un recorte de las subvenciones como consecuencia del aumento de los precios energéticos.

De cara al 2019 las prioridades serán: lograr una estabilidad financiera y fiscal, reforzar el mercado laboral e implementar reformas institucionales para asegurar que los factores externos no afecten a la estabilidad financiera.

Según la OCDE se espera que la inversión y el consumo privado sigan en crecimiento (aumento del 2,5% del PIB) y se reduzca el desempleo.

Debido a la baja en el decrecimiento del PIB esperada, y la suba de inflación para 2019, el BCRA subió las tasas de intereses hacia un 59,25% a finales de 2018, cifra que aumentará progresivamente como medida para frenar la inflación y proteger la divisa. La inflación es la mayor preocupación en Argentina, según datos del INDEC fue del 26,9 % en 2017 y en 2018 de 47,6% a nivel general.

A continuación, se presenta una tabla publicada por el INDEC en donde se la inflación por sector de la economía y región geográfica del país.

**Tabla 2-1: Índice de precios al consumidor, variación 2018-2017; Fuente: INDEC.**

**Cuadro 2. Índice de precios al consumidor.**  
Variaciones de diciembre de 2018 con respecto a diciembre de 2017, según divisiones.  
Total nacional y regiones

Nivel general y divisiones	Nacional	Región geográfica del país					
		GBA	Pampeana	Noreste	Noroeste	Cuyo	Patagonia
		Porcentaje					
<b>Nivel general</b>	<b>47,6</b>	<b>47,1</b>	<b>47,6</b>	<b>47,8</b>	<b>47,8</b>	<b>49,5</b>	<b>50,6</b>
Alimentos y bebidas no alcohólicas	51,2	50,5	51,8	50,9	50,8	52,3	52,4
Bebidas alcohólicas y tabaco	28,3	27,8	28,1	29,8	29,7	28,8	29,0
Prendas de vestir y calzado	33,1	35,6	31,4	28,4	28,9	34,0	30,5
Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles	45,7	41,4	46,3	49,5	55,1	54,3	59,4
Equipamiento y mantenimiento del hogar	50,0	50,1	49,4	48,0	48,0	52,4	56,5
Salud	50,2	49,8	49,9	53,6	49,4	50,7	52,5
Transporte	66,8	67,7	65,1	70,9	65,2	66,8	69,5
Comunicación	55,3	54,0	59,5	51,6	59,0	47,5	43,8
Recreación y cultura	43,4	43,0	44,2	41,2	44,0	42,7	44,7
Educación	32,1	35,0	28,8	29,7	34,3	32,1	27,5
Restaurantes y hoteles	39,0	38,7	38,4	36,9	42,9	41,5	40,5
Otros bienes y servicios	53,2	52,5	54,4	51,6	51,3	51,8	57,7

Como se puede ver en la tabla 2-2, a niveles generales en diciembre 2018 la inflación arroja valores del 47,8% en el Noroeste Argentino, área geográfica en la que se sitúa la provincia de Tucumán. Mientras que en alimentos y bebidas no alcohólicas es 50,8% y 42,9% para restaurantes y hoteles.

- Economía casi por caer en recesión:

Con elevado déficit fiscal y endeudamiento, como causa de las políticas del ex gobierno Kirchnerista.

A raíz de estos factores, las inversiones nacionales se ven frenadas por las altas tasas de interés (según las previsiones subirán aún más que un 59,25%) lo que podría ser una debilidad para el plan de negocios planteado a la hora de pedir un préstamo, para el desarrollo inicial del proyecto y de buscar inversiones futuras para el crecimiento.

Con respecto a la creciente inflación, genera una oscilación constante en los precios de los factores de producción, afectando a los costes de la actividad y consecuentemente de los productos ofrecidos al público.

Por otro lado, las expectativas de baja del decrecimiento del PIB llevan a pensar que la calidad de vida de la población mejorará, habrá mejores condiciones económicas, y la gente podrá darse ciertos gustos, como tomar café o consumir postres fuera de casa frecuentemente.

- Apertura a los mercados internacionales:

Volviéndose muy vulnerable ante los movimientos de las economías y políticas mundiales, provocando por sobre todo una devaluación continua del peso argentino frente a valores de referencia como son el dólar estadounidense y el euro.

La apertura a mercados internacionales podría significar:

- una amenaza a este plan, por la posible entrada de franquicias internacionales, en la misma rama de negocio, con una imagen de marca arraigada en la mente del consumidor.
- una oportunidad: debido a la apertura de las importaciones de materias primas como manera de innovar en el sector.

Cabe mencionar, que **luego de los resultados de las elecciones primarias**, la situación económica argentina se ha visto deteriorada, por la pre-elección del gobierno kirchnerista.

Como conclusión, a fines de este BP, la deprimente situación económica Argentina, pone en juego la situación financiera de toda inversión.

### 2.2.3 Factores sociales

Según un estudio realizado por el Conicet, YB es conocida como una de las ciudades con mejor calidad de vida del país por sus características de salud, vivienda, medio ambiente y educación.

**Tabla 2-2: Edad de la población en YB; Fuente: Elaboración propia.**

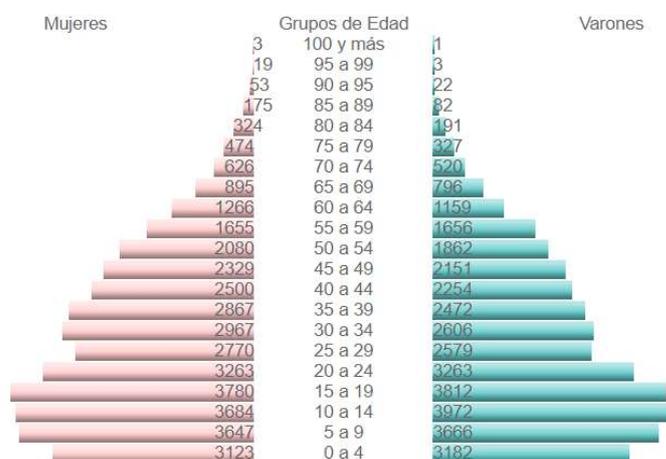
Edades	Población	Porcentaje
<b>0-19 años</b>	<b>28.866</b>	<b>38%</b>
20-29 años	11.875	16%
30-39 años	10.912	15%
40-49 años	9.234	12%
50-59 años	7.253	10%
60-69 años	4.116	5%
mayores de 70 años	2.820	4%
<b>Total de habitantes</b>	<b>75.076</b>	<b>100%</b>

Podemos observar la distribución de edades en la tabla 2-3, que se trata de una población joven, ya que el 38% de la población se encuentra en la franja de edad entre 0 y 19 años.

A continuación, se presentan datos proporcionados por el Ministerio del Interior:

- Población por grupos de edad:

**Ilustración 2-2: Edad Población Yerba Buena; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán.**



De la ilustración 2-1 se concluye que en líneas generales existe una mayor esperanza de vida para las mujeres, son quienes encabezan las cifras de población con mayor edad.

- Población de 10 años y más por condición de alfabetismo

**Ilustración 2-3: Población de 10 años y más por condición de alfabetismo; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán**

Condición de alfabetismo	Departamento	Provincia	País
Alfabetos	<b>98,57%</b>	97,54%	97,96%
Analfabetos	<b>1,43%</b>	2,46%	2,04%

Como denota la tabla 2-2 el índice de analfabetismo es de un 1,43%, lo que indica que se trata de una población con un alto nivel de educación con respecto a los valores arrojados por la provincia y el país y en su conjunto.

- Viviendas y Hogares

**Tabla 2-3: Viviendas y hogares en YB; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán.**

Viviendas	<b>19.703</b>
Viviendas particulares habitadas	17.171
Viviendas particulares deshabitadas	2.520
Viviendas colectivas	12
Hogares	<b>18.560</b>

A raíz de los datos de esta tabla 2-4 se induce que en cada vivienda viven en promedio 4 personas. Al igual que en cada hogar.

- Viviendas particulares habitadas, hogares y población censada por tipo de vivienda:

**Tabla 2-4: Tipos de viviendas en YB; Fuente: Página web Ministerio del Interior de Tucumán.**

Tipo de vivienda	% Viviendas *	% Hogares *	% Población *
Casa	95,66%	95,46%	95,62%
Rancho	0,80%	0,91%	0,91%
Casilla	2,70%	2,84%	2,88%
Departamento	0,69%	0,65%	0,50%
Pieza/s en inquilinato	0,08%	0,08%	0,05%
Pieza/s en hotel o pensión	0,01%	0,01%	0,00%
Local no construido para habitación	0,06%	0,05%	0,03%
Vivienda móvil	0,00%	0,00%	0,00%

\* sobre total de viviendas habitadas.

De los tipos de viviendas enunciados en la tabla 2-5 se resalta que más del 95% de la población vive en casas y que no existe porcentaje de ella que viva en situación de calle.

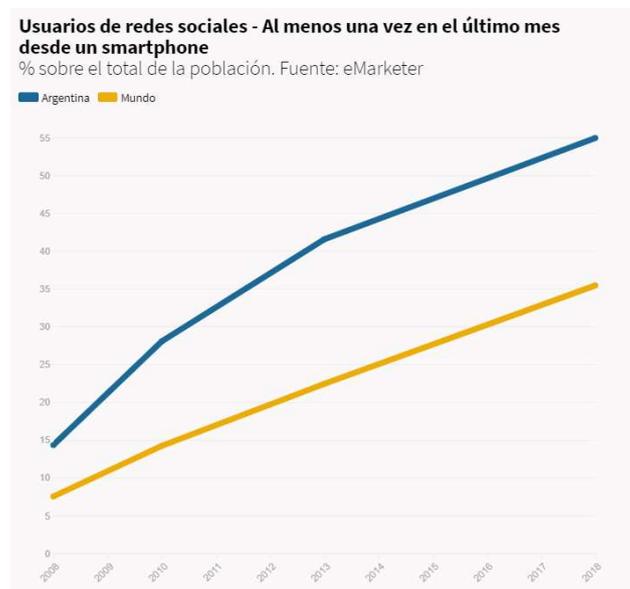
- Datos adicionales, según un artículo sobre el Municipio de YB en la página web YB Virtual:
  - Tasa de desempleo: 12%
  - Cobertura de Salud: 64%

A nivel del este BP, es importante destacar que YB es una ciudad en crecimiento, con nuevas oportunidades de desarrollo. Con una población joven, encabezada por mujeres, con un índice de alfabetismo del 1,43% (bajo comparado con el resto del país), que viven en casas formalmente construidas en su mayoría, a pesar de tener una tasa de desempleo del 12% y cobertura de salud del 64%.

#### 2.2.4 Factores tecnológicos

Según una nota publicado por el diario online Apertura, en 2018, se cumplieron 10 años desde el impacto de las redes sociales en Argentina, y se convirtió en el quinto país del mundo que accede a más redes sociales, lo que ha impactado fuertemente en la manera de comunicarse entre las personas.

**Ilustración 2-4: Usuarios de redes sociales en Argentina y el mundo; Fuente: Apertura-Negocios.**



Como se puede observar la ilustración 2-3, en 2018, un 35,4% de la población mundial es usuario de redes sociales, mientras que, en Argentina, dicho porcentaje representa un 54,9% de la población. En promedio un argentino pasa 3 horas y 9 minutos diarios unidos a alguna red social.

En 1984 se introduce el concepto “foodie” para denominar a los aficionados de la comida, que recomiendan restaurantes, platos, origen, propiedades, etc. de cada alimento. Un informe del Banco ICBC realiza un paralelismo, en el que sugiere, que, así como en el mundo de la moda todas las marcas tienen influencers, en el ámbito de la gastronomía los “foodies” también son

considerados influyentes, ya que tienen visibilidad e impacto en las redes sociales y los medios. Son apasionados del buen comer y beber, que se enfocan en recomendar, mostrar y descubrir. Expresan su pasión por la cocina a través de Instagram, Facebook o YouTube. En cuanto a Argentina, un 53% de ellos tiene preferencias por probar nuevos estilos de comida, y un 29% por vivir nuevas experiencias gastronómicas.

El diario de gastronomía identifica seis tipos de foodies, para identificar como cada uno de ellos muestra sus gustos y pasión por los alimentos:

- Cazador de sabores
- A la última
- Televisivo
- Healthy
- Social
- Especialista

Según un artículo de diario online “el mundo” en 2017 los foodies tenían presencia en 65 millones de publicaciones de Instagram.

Este factor es clave para el desarrollo de las Pymes, como herramienta, debido a la facilidad que existe para hacer publicidad e interactuar con los consumidores a través de redes sociales, conocer sus gustos y preferencias, recibir feedback y mejorar tanto el producto como la experiencia con el cliente a través del uso de las tecnologías, como el Big Data. Utilizar la figura del foodie a través de influencers para ingresar mercado e ir creando personalidad de marca.

### 2.2.5 Factores legales

Según el Código de Comercio Argentino (CCA) los pasos a seguir para quienes elaboren alimentos son:

- Registro en el Registro Nacional de Establecimientos (RNE): es un certificado sanitario que habilita al **establecimiento** a poner en marcha su actividad. Para ello se debe tener una autorización técnico-sanitaria y un informe de auditoría, explicitados exhaustivamente en el acta n° 109 de la Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que actúa a través del Ministerio de Salud y Presidencia de la Nación.
- Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA): certificado sanitario para cada **producto**. Para ello se debe:
  - identificar las características del producto y toda la información necesaria para su evaluación técnico-sanitaria,
  - tener certificado de RNE vigente,
  - cumplir con lo que la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional (ASJ) considere afín,

- demás explicitados exhaustivamente en el acta n° 110 de la Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT), que actúa a través del Ministerio de Salud y Presidencia de la Nación.

Adicionalmente, el Ministerio de Salud Pública del Gobierno de Tucumán, requiere:

- una solicitud de aptitud de productos,
- una credencial habilitante de buenas prácticas de manufactura (BPM).

En el caso particular de productos orgánicos, biológicos o ecológicos, es requisito un certificado de producto orgánico, emitido por el SENASA.

La solicitud de dichos certificados deberá solicitarse a través del SIPROSA, Dirección de Bromatología, de la provincia de Tucumán.

A partir del resumen anterior, se infieren los controles y formalismos necesarios para quienes producen y venden alimentos, los cuales resultan un tanto engorrosos.

### **2.2.6 Factores demográficos**

Según la dirección de estadísticas municipales, YB es una ciudad con 46 km cuadrados y 75.076 habitantes, de los cuales el 49% son varones y el 51% mujeres.

Es población que se encuentra en crecimiento, a partir de la primera mitad del siglo XX, YB, se convirtió en el área residencial de la clase alta y media alta. Según el censo realizado en 2010, el 38% de la población, son menores de 19 años.

Según un estudio del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas, de la Universidad Nacional de Tucumán, la ciudad experimenta una nueva forma de expansión urbana, barrios privados, countries y urbanizaciones cerradas, con la llegada de las clases y media alta y media a la zona, popularmente conocidas como los “nuevos ricos”. Este factor resulta de basta importancia, ya que podría marcar el público objetivo, teniendo en cuenta la ubicación actual del local comercial.

### **2.2.7 Factores regulatorios**

En cuanto a Tucumán el eslabón principal de producción es el cultivo de caña de azúcar, representando el 47,6% del valor agregado del sector agropecuario provincial y un 4,8% del total del producto bruto comercial.

Principalmente la azúcar procesada es exportada, por lo que en 2013 el Instituto de Promoción del Azúcar y Alcohol en Tucumán, estableció medidas para asegurar el abastecimiento del mercado interno.

A nivel de la investigación que enmarca este BP, es una medida favorecedora, considerando al azúcar como una de las materias primas principales en la elaboración de los alimentos que tiene como fin este estudio.

### 2.2.8 Puntos fuertes y puntos débiles del análisis PESTEL

Se emitirá un compendio de puntos fuertes y débiles que han aparecido en el análisis PESTEL con respecto al planteamiento de éste BP:

#### Puntos fuertes:

- Disminución costo empresa del personal por incremento de subsidios previsionales por parte del gobierno nacional.
- Mayor Inversión del estado en las provincias: baja en el decrecimiento del PIB del 2,5% y de la generación de bienes en el mercado, mejorando la calidad de vida de las personas y por ende dando lugar a aumentar la demanda de bienes de consumo.
- Yerba Buena:
  - Es una de las ciudades con mejor calidad de vida del país.
  - Es el área residencial de la clase alta y media alta.
  - El 38% de la población es menor a 19 años.
  - Su índice de desempleo es del 12%.
  - El grado de alfabetismo es del 98,57%.
  - El 95,62% de la población vive en casas.
  - Su población está en crecimiento, bajo una nueva forma de expansión urbana : countries y/o barrios privados.
- Tucumán es una provincia productora de azúcar, que, si bien exporta al mercado externo, está regulado el abastecimiento primordial del mercado interno.
- Un 54,9% de los argentinos es usuario de redes sociales como medio de comunicación. Favoreciendo al rubro gastronómico con la existencia de los foodies (influencers gourmet), quienes tienen llegada a los consumidores a través de Instagram.
- Debido a la apertura a los mercados internacionales existe la posibilidad importación de materias primas del mercado externo.

#### Puntos débiles:

- Incertidumbre política por una posible vuelta del ex gobierno Kirchnerista al poder, lo que implicaría una fuerte intervención en la economía y una política anti-mercados.
- Situación económica deprimente:
  - Tasas de intereses en aumento, pasando la barrera de cierre 2018, que fue 59,25%.
  - Inflación en el sector de alimentos en el Noroeste Argentino del 50,8%, con tendencias de crecimiento y del 42,9% en restaurantes y hoteles.
  - Oscilación constante del tipo de cambio de la moneda local.
- Situación económica deteriorada, derivada de la incertidumbre política.
- Debido a la apertura a los mercados internacionales existe la posibilidad de entrada de capitales extranjeros que exploten franquicias del mismo rubro del que tiene como estudio este BP.
- Controles, auditorías y certificados necesarios para producir y vender alimentos al público.

## 2.3 Mercado

### 2.3.1 Definición y delimitación

El **mercado** se encuentra definido dentro del comercio interno.

El **sector** es el de los alimentos, rubro gastronómico, sub rubros pastelería-panadería y cafetería.

La **delimitación geográfica** es en Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

En cuanto a la **industria**, como se muestra en el blog Best day, Tucumán es tierra de gastronomía. Las cafeterías son un típico pasatiempo, como lo define el ente Tucumán Turismo en su página web, presentándose en distintas versiones, tradicionales, históricas, modernas, etc., se tratan de una costumbre de los consumidores, los cuales asisten ya sea, de after office, impases en compras, al terminar las comidas, leer el diario, etc.

#### 2.3.1.1 Cuantificación del mercado en unidades y euros de la empresa en el mercado

Según un informe de cadenas de valor, de fecha noviembre 2017, elaborado por el Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación, el sector de los alimentos es el que más aporta al margen general del comercio interno.

Destaca la importancia del crecimiento de las ventas online de bienes y servicios, alcanzando \$102.702 de millones de pesos (1.467,17 millones de euros) en 2015.

Se hablará del comercio, englobando las compras y ventas de todos los sectores de la economía.

#### Canal de venta tradicional

- Valor agregado bruto:

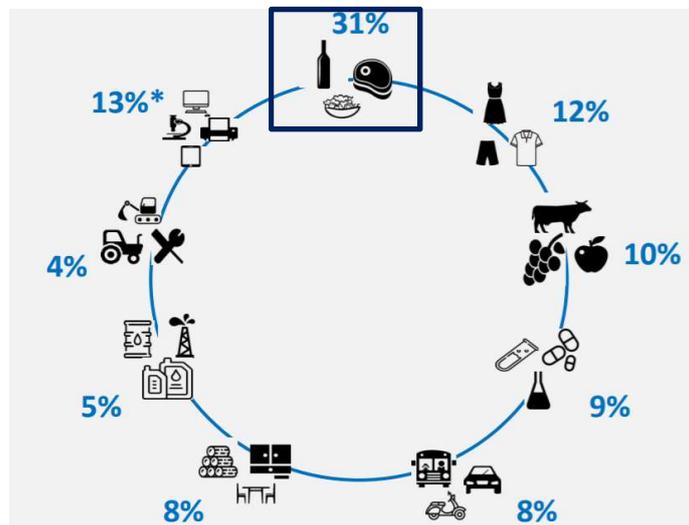
**Ilustración 2-5: Participación sectorial en el VAB 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.**



Como se puede observar en la ilustración 2.3-1: el sector del comercio representa un 14,2% dentro de VAB en 2016, y su contribución al PIB fue del 25,9%.

- Margen de comercio:

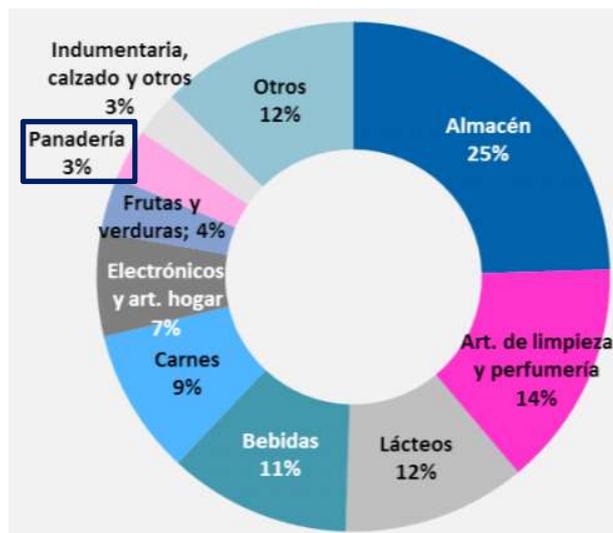
**Ilustración 2-6: Contribución de los sectores económicos al margen de comercio 2004;**  
Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.



Apreciando la ilustración 2.3-2 se aborda que los alimentos y bebidas representan un 31% del aporte al margen general del comercio, resultando el rubro que tiene mayor porcentaje de participación dentro del margen.

- Ventas en supermercados:

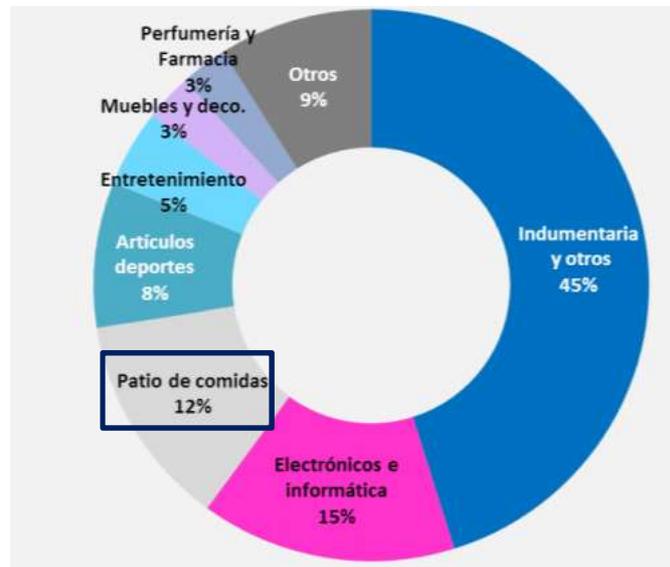
**Ilustración 2-7: Ventas totales en super mercados, por rubros 2016;** Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.



En cuanto a las ventas en supermercados, como se muestra en la ilustración 2.3-3, el rubro panadería fue de un 3% del total de ventas en 2016. Dicho rubro representó un dinamismo en aumento del 23,7% en los meses de enero a agosto 2016

- Ventas en centros de compras:

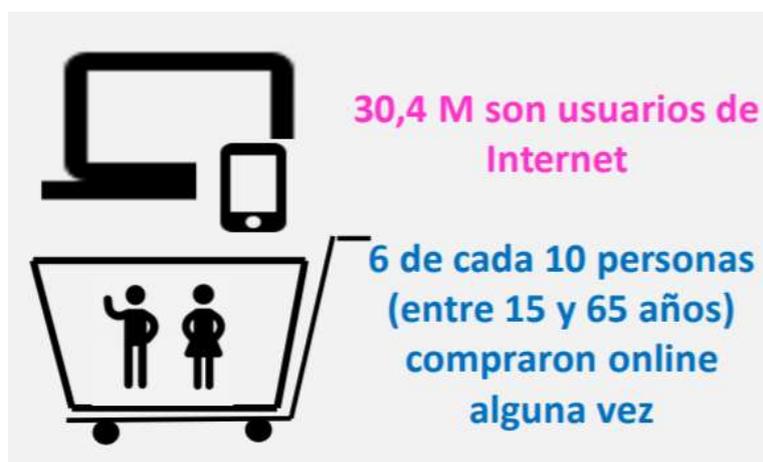
**Ilustración 2-8: Ventas totales en centros de compras, por rubros 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.**



Considerando ventas en centros de compra mostrados en la ilustración 2.3-4, el rubro patio de comidas fue de un 12% del total de ventas en 2016, siendo uno de los rubros que más oscilo entre enero y agosto de 2016, arrojando un incremento del 29,9%.

#### Comercio electrónico:

**Ilustración 2-9: Comercio electrónico en Argentina; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.**



En la ilustración 2.3-5 se nota la importancia del comercio electrónico en Argentina, un 69% de la población es usuaria de internet y un 60% de ellos compraron online alguna vez.

**Tabla 2-5: Ventas totales en comercio electrónico, por rubros 2016; Fuente: Ministerio de Hacienda de la Presidencia de la Nación.**

Rubros/ categorías	Participación
Pasajes y Turismo	25%
Electrónica y electrodomésticos	19%
Art. para el hogar	10%
Alim. & beb. y art. limpieza	7%
Accesorios para automotores	3%
Indumentaria deportiva	3%
Entradas espectáculos y eventos	2%
Resto B2C	23%
C2C	9%

En las ventas llevadas a cabo por comercio electrónico, el rubro de alimentos, bebidas y artículos de limpieza tienen una participación del 7%, como se muestra en la tabla 2.3-1 equivalente a \$7.189 millones de pesos (102,7€ millones de euros).

Este canal se ha expandido un 7,3% entre enero y agosto 2016, debido a el desarrollo de tecnologías informáticas, el crecimiento del *eCommerce*, existencia de tarjetas de crédito y la facilidad con que se llevan a cabo de las compras online.

### 2.3.2 Definición de los puntos de venta y canales de distribución existentes

Según una consulta realizada en Google Maps, sobre las pastelerías, panaderías y cafeterías en YB se ha obtenido la siguiente información:

**Tabla 2-6: Cantidad de establecimientos; Fuente: Elaboración propia.**

Establecimientos	Cantidad	%
Pastelería y Cafetería	11	22%
Panadería y Cafetería	4	8%
Cafetería	36	71%
<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100%</b>

Según los datos resumida en la tabla 2.3-2, solo el 22% de los puntos de venta, ofrece servicio de pastelería y cafetería. Se hará una diferenciación entre los diferentes tipos de establecimientos gastronómicos: entre ellos diferenciaremos los que ofrecen un servicio de atención al consumidor, de los que se limitan a vender el producto terminado.

En el caso de las pastelerías, panaderías y cafeterías, los canales pueden ser:

- Tradicional:
  - Largo: Fabricante → Distribuidor → Cafetería/Pastelería-Panadería → Consumidor
  - Corto indirecto: Fabricante → Cafetería/Pastelería-Panadería → Consumidor
  - Corto: Fabricante (Cafetería/Pastelería-Panadería) → Consumidor

Partiendo del análisis del modelo de negocio de cada pastelería y cafetería, se abordan la cantidad de establecimientos que usan uno u otro canal de distribución:

**Tabla 2-7: Tipo de canal por establecimiento; Fuente: Elaboración propia.**

Canal	Establecimientos	%
Largo	4	27%
Corto indirecto	9	60%
Corto directo	2	13%
<b>Total</b>	<b>15</b>	<b>100%</b>

Como se puede observar en la tabla 2.3-3 solo el 13% de las panaderías/pastelerías son fabricantes y venden sus productos directamente a los clientes.

- Comercio Electrónico:
  - Corto indirecto: Cafetería/Pastelería-Panadería → App → Consumidor
  - Corto directo: Web Cafetería/Pastelería-Panadería → Consumidor

Ninguna de las competencias analizadas realiza venta electrónica a través de ecommerce propio, ni mediante aplicaciones como por ejemplo Glovo o Pedidos ya.

### 2.3.2.1 Descripción y análisis de los principales competidores directos e indirectos

Para llevar a cabo el estudio de la competencia se plantea llevar a cabo un mapa de posicionamiento de las competencias, en donde se usó como eje principal el precio, ya que, en la encuesta al consumidor, resultó que en la compra un 54,8% de los encuestados priorizan el precio sobre la calidad. Como segundo eje se ha tomado como parámetro si aquellos modelos de negocios prestan o no servicio de cafetería. Y como tercer factor se tomó el conocimiento que tiene el consumidor de cada una de las marcas.

Como análisis de **competencia directa**, se plantea analizar a fondo estos 3 locales, para describirlos con detalle, pero para efecto de comparaciones posteriores usaremos 5 referencias más, a fin de contar con más información para la posterior decisión de una estrategia de negocios.

**Tabla 2-8: Posicionamiento de las competencias; Fuente: Elaboración propia.**

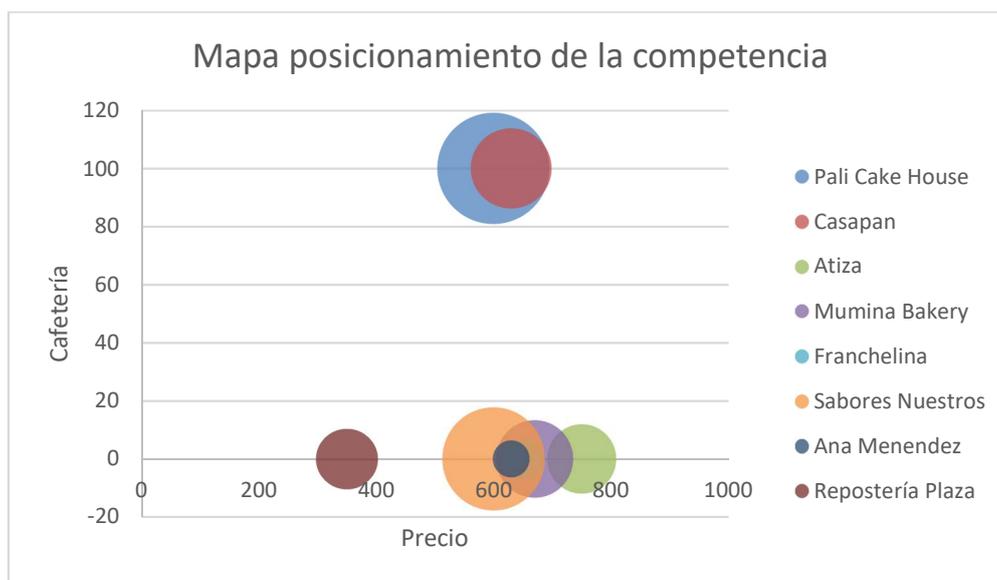
Marca	Precio	Cafetería	Conocimiento del consumidor
<b>Pali Cake House</b>	<b>\$ 600</b>	<b>\$ 100</b>	<b>27%</b>
<b>Casapan</b>	<b>\$ 630</b>	<b>\$ 100</b>	<b>14%</b>
<b>Atiza</b>	<b>\$ 750</b>	<b>\$ -</b>	<b>10%</b>
Mumina Bakery	\$ 670	\$ -	13%
Franchelina	\$ 650	\$ -	4%
Sabores Nuestros	\$ 600	\$ -	22%
Ana Menendez	\$ 630	\$ -	3%
Repostería Plaza	\$ 350	\$ -	8%
Maximo	\$ 750	\$ 100	0,27
Minimo	\$ 600	\$ -	0,04
Promedio	\$ 610	\$ 25	0,13

Cabe aclarar que el conocimiento de la competencia nombrado en la tabla 2.3-4 surge del siguiente benchmarking:

**Tabla 2-9: Conocimiento de la competencia; Fuente: Elaboración propia.**

Marca	Web	Seguidores Instagram	Seguidores Facebook	Total de Seguidores	% Conocimiento de la marca
<b>Pali Cake House</b>	<b>SI</b>	<b>26.106</b>	<b>3.676</b>	<b>29.782</b>	<b>27%</b>
<b>Casapan</b>	<b>SI</b>	<b>5.773</b>	<b>9.700</b>	<b>15.473</b>	<b>14%</b>
<b>Atiza</b>	<b>NO</b>	<b>8.235</b>	<b>3.102</b>	<b>11.337</b>	<b>10%</b>
Mumina Bakery	NO	5.868	8.300	14.168	13%
Franchelina	NO	1.561	2.379	3.940	4%
<b>Sabores Nuestros</b>	<b>NO</b>	<b>6.035</b>	<b>19.055</b>	<b>25.090</b>	<b>22%</b>
Ana Menendez	NO	1.635	1.617	3.252	3%
Repostería Plaza	SI	113	8.700	8.813	8%
Total	-	55.326	56.529	111.855	100%

**Ilustración 2-10: Posicionamiento de las competencias; Fuente: Elaboración propia.**



Como se puede observar en la ilustración 2.3-6, quienes tienen más puntos coincidentes con el modelo de negocio planteado en la hipótesis de éste BP son Pali Cake House, Casapan y Atiza.

Se propone analizar las tres firmas mencionadas como competencia directa teniendo en cuenta también la cercanía que existe entre la ubicación del local comercial y cada una de ellas (ver punto 2.7.1)

Tabla 2-10: Resumen competencia directa; Fuente: Elaboración propia.

Marca	Pali Cake House	Casapan	Atiza
Logo			
Modelo de Negocio	Familiar	Familiar y franquicia	Familiar
Origen	Tucumán	Tucumán	Tucumán
Trayectoria (años)	más de 20	más de 27	5
Producto	Pastelería y cafet.	Past, panadería y caf.	Past. y panadería
Propuesta de valor	Personalización	Artesanal	Experiencia única
Cantidad de locales	1	1	1

Por lo que en este apartado se analizarán las firmas descritas en la tabla 2.3-6

**Pali Cake House:** se define como un salón de té, ubicado de Yerba Buena. Se trata de una empresa familiar, que nació como un emprendimiento personal de su dueña, con 20 años de experiencia diseñando y decorando tortas, quien abrió su local comercial al público en el año 2017.

Ofrece productos tales como tortas decoradas, amplia variedad de tartas dulces, *macarons*, alfajores, *cookies*, mesas dulces para fiestas y además brinda servicio de cafetería.

Su propuesta de valor es la personalización con que se preparan los postres, a gusto y elección del cliente, como define en su perfil de Facebook, “cada torta resume el espíritu de su dueño, ¡Y son muy ricas!”.

**Casapan:** la firma nació en 1992, pero su historia es anterior a esa fecha, comenzó en un pueblo de Tucumán como una panadería familiar de producción propia. Aunque hoy en día, ha expandido su modelo de negocio y opera adicionalmente bajo la forma de franquicia.

Ofrece productos de panadería, pastelería, pastas frescas y cafetería.

Su propuesta de valor es la fabricación artesanal y la innovación en su cartera de productos.

**Atiza:** pastelería artesanal, es un emprendimiento local, creado en 2014 por su dueña, quien es especialista pastelera quien propone placeres dulces para compartir, que se disfrutan con todos los sentidos.

Entre su *portfolio*, se encuentran numerosa variedad y tortas, tartas y productos de pastelería pensados para agasajar en la mesa.

No se encuentra abierto al público, trabaja bajo la forma de encargos personalizados para cada cliente.

Su propuesta de valor se basa en transmitir una experiencia única en cada producto.

Como **competidor indirecto** se analizará a las heladerías, ya que un café o un postre, puede ser sustituido por un helado, o por una torta helada sobre todo en los meses de verano.

Se plantea analizar a las siguientes firmas: Freddo, Blue Bell y Tello.

**Tabla 2-11: Resumen competencia indirecta; Fuente: Elaboración propia.**

Marca	Freddo	Blue Bell	Tello
Logo			
Modelo de Negocio	Franquicia	Empresa familiar	Empresa familiar
Origen	Buenos Aires	Tucumán	Tucumán
Trayectoria (años)	50	56	66
Producto	Helados	Helados	Helados
Propuesta de valor	Calidad	Artesanal	Artesanal
Cantidad de locales	1	2	2

A continuación, se describen las heladerías de la tabla 2.3-7

**Freddo:** según la guía argentina de franquicias es una cadena líder de helados artesanales con más de 50 años de trayectoria en el mercado argentino. Se dedica a la elaboración y comercialización de helados premium.

Opera bajo la forma de franquicia, y tiene 105 locales en Argentina, de los cuales 1 de ellos se encuentra en Yerba Buena, Tucumán y 56 en el exterior, distribuidas entre Brasil, Chile, Uruguay y USA.

Entre los productos ofrecidos en su página web se encuentran, además de los helados, postres helados, batidos o milkshakes, TriFreddo, café helado, y demás infusiones típicas de una cafetería.

Allí mismo remarca que su propuesta de valor es la calidad de la materia prima con la que elaboran sus productos.

**Blue Bell:** heladería artesanal, tal como se define en su página web, nació como una empresa familiar en Tucumán hace 56 años, posicionándose como marca líder entre las heladerías de la provincia.

Cuenta con 7 locales en la provincia, siendo 2 los ubicados en Yerba Buena.

Ha diversificado su producto, hacia los helados light, postres helados y kioscos para fiestas y eventos.

**Tello:** empresa familiar con 66 años de trayectoria en la producción y comercialización de helados y productos de pastelería. Según la descripción aportada por su página web, recién hace

14 años decide lanzarse al mercado en San Miguel de Tucumán y hace 11 años que introdujo servicio de cafetería, posicionándose en un referente gastronómico de la provincia.

Al igual que Blue Bell, cuenta con 7 locales, de los cuales 2 están ubicados en la localidad de Yerba Buena.

A partir del análisis de competencia indirecta, se detecta la amenaza por preferencias de los consumidores por postres helados en lugar de postres de pastelerías.

### 2.3.3 Segmentación del cliente/consumidor actual

En cuanto al análisis de mercado, se ha realizado una encuesta con el fin de conocer el comportamiento del consumidor.

Dicha encuesta, y su análisis exhaustivo puede observarse en el anexo 5.2.

**Tabla 2-12: Tamaño muestra encuesta; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de la página web *survey monkey calculator*.**

Tamaño de la Población	75.076
Nivel de confianza	95%
Margen de error	7%
<b>Tamaño muestra</b>	<b>196</b>

Conforme la tabla 2.3-8 la muestra fue tomada a 208 participantes, entre los meses de mayo y junio del año 2019, que residen en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

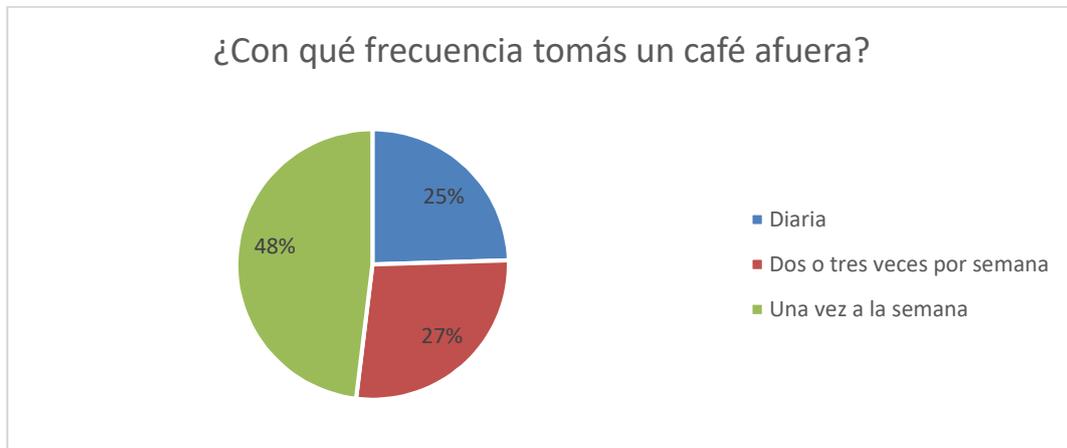
El análisis se realizará partiendo de:

- Frecuencia con que los encuestados toman café fuera de casa

**Tabla 2-13:Frecuencia consumo café fuera de casa; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**

¿Con qué frecuencia tomás un café afuera?	Cantidad	%
Diaria	51	25%
Dos o tres veces por semana	57	27%
Una vez a la semana	100	48%
Total	208	100%

**Ilustración 2-11:Frecuencia consumo café fuera de casa; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**



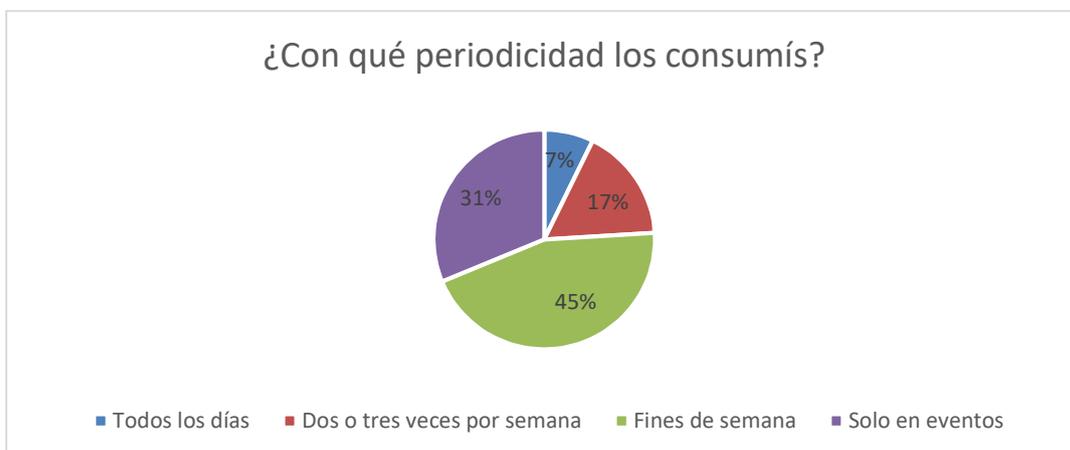
Según el gráfico 2.3-7 con un 48% lidera la frecuencia diaria con que los encuestados consumen café fuera de casa, llegando casi a la mitad de la muestra, mientras que el resto se divide casi uniformemente entre dos o tres veces por semana y una vez a la semana.

- Frecuencia con la que consumen postres

**Tabla 2-14:Frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**

¿Con qué periodicidad los consumís?	Cantidad	%
Todos los días	15	7%
Dos o tres veces por semana	35	17%
Fines de semana	93	45%
Solo en eventos	65	31%
Total	208	100%

**Ilustración 2-12:Frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**



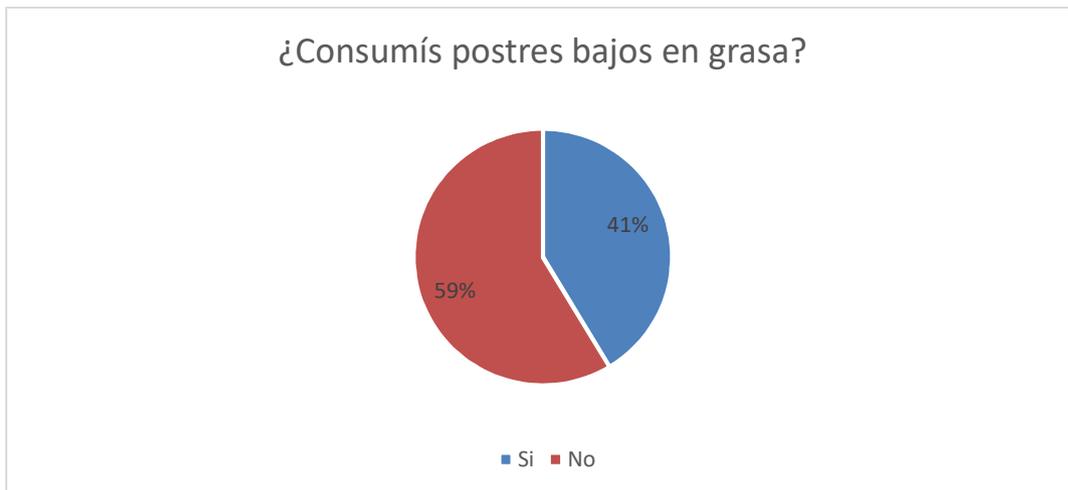
Lideran el gráfico 2.3-8 el consumo de postres los fines de semana 45% y solo en eventos 31%, mientras que el 17% de los encuestados lo hace 2 o 3 veces por semana y por último un 7% todos los días.

- La preferencia de ellos por los postres bajos en grasas.

**Tabla 2-15: Consumo postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**

¿Consumís postres bajos en grasa?	Cantidad	%
Si	86	41%
No	122	59%
Total	208	100%

**Ilustración 2-13: Consumo postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en encuesta.**



Resulta interesante el gráfico 2.3-9, ya que denota una preferencia por los postres saludables en un 41% de la muestra, y aunque el 59% no los consuma, se considera relevante el porcentaje de los que si lo hacen.

Los resultados, fueron relevados a niveles generales, por lo que a continuación se llevará a cabo un análisis bivariado, de las tres preguntas citadas anteriormente, a fines de conseguir información relevante para una correcta toma de decisiones estratégica.

Tabla 2-16: Tabla resumen del análisis bivariable de la frecuencia con que los entrevistados consumen café afuera de casa.

¿Con qué frecuencia tomás un café afuera?	Sexo			Grupo de edad (en años)								¿Vivís en country/barrio privado?				
	Mujer	Hombre	Total	0 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	mayor a 70	Total	Si	No	Total		
Diaria	20%	80%	100%	2%	22%	8%	16%	33%	20%	0%	100%	63%	37%	100%		
Dos o tres veces por semana	44%	56%	100%	0%	44%	14%	14%	21%	7%	0%	100%	42%	58%	100%		
Una vez a la semana	61%	39%	100%	1%	64%	11%	13%	6%	3%	2%	100%	20%	80%	100%		
¿Con qué frecuencia realizás compras de bienes consumibles para el hogar?				Por lo general, ¿en qué horario del día?			¿En cuáles puntos de venta?			En la compra priorizás...			Generalmente, ¿qué tipo de marcas de productos consumís?			
Diarias	Semanales	Mensuales	Total	Mañana	Tarde	Total	Pequeños	Super	Total	Calidad	Precio	Total	Masivos	Premium	Lujo	Total
25%	65%	10%	100%	16%	84%	100%	43%	57%	100%	65%	35%	100%	37%	55%	8%	100%
25%	63%	12%	100%	26%	74%	100%	28%	72%	100%	46%	54%	100%	70%	19%	11%	100%
25%	60%	15%	100%	28%	72%	100%	40%	60%	100%	35%	65%	100%	70%	29%	1%	100%
A la hora de elegir postres, preferís...			¿Con qué periodicidad los consumís?										¿Consumís postres bajos en grasa?			
Artesanales	Industriales	Total	Todos los días	Dos o tres veces/sem		Fin de sem	Solo eventos		Total	Si	No	Total				
90%	10%	100%	22%	29%		33%	16%		100%	47%	53%	100%				
77%	23%	100%	4%	21%		51%	25%		100%	40%	60%	100%				
77%	23%	100%	2%	8%		47%	43%		100%	39%	61%	100%				

Como se puede observar en la tabla 2.3-12 entre quienes consumen café diariamente se destaca:

- Hombres en un 80%.
- Población en edad de 20 a 29 años un 22% y de 50 a 69 años un 53%.
- Se denota como oportunidad que un 63% de dicho público reside en barrios privados.
- En cuanto a las compras de bienes de consumo, prevalecen las compras semanales con un 65%, un 84% las realiza por la tarde y un 47% en pequeños mercados. Un 65% de ellos elige la calidad y un 55% opta por marcas premium.
- Entre sus preferencias por dulces, predominan en un 90% los artesanales.
- Una debilidad es que solo un 22% de ellos los consume todos los días.
- Otra oportunidad sería que un 47% de ellos consume postres bajos en grasas.

Tabla 2-17: Resumen del análisis bivariante de la frecuencia con que los entrevistados consumen postres.

¿Con qué frecuencia consumís postres?	Sexo			Grupo de edad (en años)								¿Vivís en country/barrio privado?				
	Mujer	Hombre	Total	0 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	mayor a 70	Total	Si	No	Total		
Todos los días	20%	80%	100%	7%	13%	13%	13%	27%	27%	0%	100%	80%	20%	100%		
Dos o tres veces por semana	31%	69%	100%	0%	46%	9%	11%	17%	17%	0%	100%	49%	51%	100%		
Fines de Semana	48%	52%	100%	0%	51%	10%	15%	17%	6%	1%	100%	32%	68%	100%		
Solo en eventos	57%	43%	100%	2%	54%	14%	14%	14%	2%	2%	100%	26%	74%	100%		
¿Con qué frecuencia realizás compras de bienes consumibles para el hogar?				Por lo general, ¿en qué horario del día?			¿En cuáles puntos de venta?			En la compra priorizás...			Generalmente, ¿qué tipo de marcas de productos consumís?			
Diarias	Semanales	Mensuales	Total	Mañana	Tarde	Total	Pequeños	Super	Total	Calidad	Precio	Total	Masivos	Premium	Lujo	Total
47%	47%	7%	100%	20%	80%	100%	67%	33%	100%	73%	27%	100%	27%	53%	20%	100%
23%	69%	9%	100%	20%	80%	100%	37%	63%	100%	60%	40%	100%	46%	49%	6%	100%
22%	63%	15%	100%	23%	77%	100%	35%	65%	100%	40%	60%	100%	65%	31%	4%	100%
26%	60%	14%	100%	31%	69%	100%	34%	66%	100%	38%	62%	100%	75%	22%	3%	100%
A la hora de elegir postres, preferís...			¿Con qué frecuencia tomás un café afuera?								¿Consumís postres bajos en grasa?					
Artisanales	Industriales	Total	Diaria		Dos o tres veces/sem		Una vez/sem		Total	Si	No	Total				
93%	7%	100%	73%		13%		13%		100%	60%	40%	100%				
80%	20%	100%	43%		34%		23%		100%	54%	46%	100%				
80%	20%	100%	18%		31%		51%		100%	38%	62%	100%				
78%	22%	100%	12%		22%		66%		100%	35%	65%	100%				

Como se puede observar en la tabla 2.3-13 entre quienes consumen postres diariamente se destaca:

- Hombres en un 80%.
- Población en edad de 20 a 49 años un 13% y de 50 a 69 años un 27%. Los porcentajes se refieren a cada franja de edad.
- Se denota como oportunidad que un 80% de dicho público reside en barrios privados y priorizan la calidad en la compra de bienes de consumo.
- En cuanto a las compras de bienes de consumo, prevalecen las compras diarias y semanales con un 47% respectivamente, un 80% las realiza por la tarde y un 67% en pequeños mercados. Un 73% de ellos elige la calidad y un 53% opta por marcas premium.
- Una oportunidad es que el 73% de ellos toma café diariamente.
- Entre sus preferencias por dulces, predominan en un 93% los artesanales.
- Otra oportunidad sería que un 60% de ellos consume postres bajos en grasas.

Tabla 2-18: Resumen del análisis bivariable de las preferencias de los entrevistados por postres bajos en grasas.

¿Consumís postres bajos en grasas?				Sexo			Grupo de edad (en años)						¿Vivís en country/barrio privado?				
				Mujer	Hombre	Total	0 a 19	20 a 29	30 a 39	40 a 49	50 a 59	60 a 69	mayor a 70	Total	Si	No	Total
Si				43%	57%	100%	0%	38%	8%	21%	20%	13%	0%	100%	50%	50%	100%
No				48%	52%	100%	1%	55%	13%	9%	15%	7%	1%	100%	27%	73%	100%

¿Con qué frecuencia realizás compras de bienes consumibles para el hogar?				Por lo general, ¿en qué horario del día?			¿En cuáles puntos de venta?			En la compra priorizás...			Generalmente, ¿qué tipo de marcas de productos consumís?			
Diarias	Semanales	Mensuales	Total	Mañana	Tarde	Total	Pequeños	Super	Total	Calidad	Precio	Total	Masivos	Premium	Lujo	Total
20%	70%	10%	100%	21%	79%	100%	40%	60%	100%	49%	51%	100%	59%	37%	3%	100%
29%	57%	15%	100%	27%	73%	100%	36%	64%	100%	43%	57%	100%	64%	30%	7%	100%

¿Con qué frecuencia tomás un café afuera?				A la hora de elegir postres, preferís...			¿Con qué periodicidad los consumís?				
Diaria	Dos o tres veces/sem	Una vez/sem	Total	Artesanales	Industriales	Total	Todos los días	Dos o tres veces/sem	Fin de sem	Solo eventos	Total
28%	27%	45%	100%	83%	17%	100%	10%	22%	41%	27%	100%
22%	28%	50%	100%	79%	21%	100%	5%	13%	48%	34%	100%

Como se puede observar en la tabla 2.3-14 entre quienes consumen postres bajos en grasas se destaca:

- Hombres en un 57%.
- Población en edad de 20 a 29 años un 38%.
- Se denota como oportunidad que un 50% de dicho público reside en barrios privados.
- En cuanto a las compras de bienes de consumo, prevalecen las compras semanales en un 70% respectivamente, un 79% las realiza por la tarde y un 40% en pequeños mercados. Un 49% de ellos elije la calidad y un 37% opta por marcas premium.
- Una debilidad es que el 28% de ellos toma café diariamente.
- Entre sus preferencias por dulces, predominan en un 83% los artesanales. Son consumidos un 41% solo los fines de semana.

### 2.3.4 Puntos fuertes y puntos débiles del mercado

#### Puntos fuertes:

- El comercio contribuye en un 25,9% al PIB nacional, los alimentos y bebidas representan un 31% de dicho aporte, por lo que se puede concluir que representan un 8% del PIB.
- A nivel nacional, es en el canal tradicional es a donde se nota un mayor crecimiento de ventas para el rubro pastelería-panadería y cafetería, en promedio un 26,8%, en comparación con el comercio electrónico que creció un 7,3%, tomando como referencia el período analizado.
- En Yerba buena, el 29% de las cafeterías son anexas a una pastelería y cafetería, mientras que el 71% restante ofrece solo servicio de cafetería.
- Solo el 22% de los puntos de venta, ofrece servicio de pastelería y cafetería.
- Solo el 13% de las panaderías/pastelerías son fabricantes y venden sus productos directamente a los clientes.
- Se presentan solo 3 locales como competencia directa, en función de los modelos de negocios descritos en el apartado 2.3.2 , ( pastelería y cafetería, panadería y cafetería, y solo cafetería).
- Un 25% de los encuestados consume café fuera de casa diariamente, un 63% de ellos vive en barrios privados y un 65% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 55% de ellos consume marcas premium. Un 90% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 47% consume postres bajos en grasas.
- Un 41% de los encuestados consume dulces bajos en grasas, un 50% de ellos vive en barrios privados y un 49% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 37% de ellos consume marcas premium. Un 83% de ellos se inclina por los dulces artesanales.

#### Puntos débiles:

- Ninguna de los competidores analizados vende productos a través del ecommerce.
- Un 7% de los encuestados consume dulces diariamente, un 80% de ellos vive en barrios privados y un 73% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 53% de ellos consume marcas premium. Un 93% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 60% consume postres bajos en grasas.

## 2.4 Producto

### 2.4.1 Comparación de producto con la competencia

A continuación, se presenta una tabla resumen, comparando los productos de los competidores directos, en donde se analizan los tres descriptos anteriormente, y cinco locales de competencia directa adicionales.

- **Tabla 2-19: Comparación producto competidores directos; Fuente: Elaboración Propia.**

Firma	Abierto al Público	Pastelería		Tipología		Encargos Personalizados	Eventos	Cafetería	Capacidad (sillas)
		Industrial	Artesanal	Tradicional	Saludable/ Bajo en grasas				
Pali Cake House	SI		X	X		SI	SI	SI	80
Casapan	SI		X	X		NO	NO	SI	60
Atiza	NO		X	X		SI	SI	NO	N/A
Mumina Bakery	SI		X	X		NO	NO	NO	N/A
Franchelina	SI		X	X		NO	NO	NO	N/A
Sabores Nuestros	SI		X	X		NO	NO	NO	N/A
Ana Menendez	SI		X	X		NO	NO	NO	N/A
Repostería Plaza	SI	X		X		SI	NO	NO	N/A

## 2.4.2 Puntos fuertes y puntos débiles del producto

Como resultado de la tabla 2.4-1, se concluye:

### Puntos fuertes:

- Un 88% de los puntos de venta tiene local abierto al público.
- Ninguna de ellas tiene línea de productos saludables/bajos en grasas.
- Un 25% de ellas tiene servicio de cafetería u ofrece su salón para hacer eventos.

### Puntos débiles:

- Un 88% de las competencias analizadas producen postres artesanales.
- Un 38% ofrece la posibilidad de personalizar sus postres.

## 2.5 Precio

Se aclara que todos los valores de unidades monetarias expresados en este BP, serán expuestos en pesos argentinos y en euros. El tipo de cambio será 1 euro = 70 pesos argentinos.

### 2.5.1 Precios de cesión al canal, PVP y márgenes brutos

No ha podido conseguirse dicha información de precios directos, ya que todas las competencias citadas, ofrecen distintos tipos de productos.

### 2.5.2 Comparación de PVP con la competencia directa

A continuación, se presenta una tabla comparativa de precios entre los productos más ordinarios en el rubro, a efecto de realizar el estudio. Dicha información ha sido obtenida a través de llamadas telefónicas a los locales de venta al público de cada competencia.

**Tabla 2-20: Comparación tipo de marca, posicionamiento y PVP; Elaboración propia**

Firma	Marca	Posicionamiento	PVP					
			Tarta dulce		Torta personalizada		Café	
Pali Cake House	Premium	Consumidor	\$ 600	€ 9	\$ 1.500	€ 21	\$ 85	€ 1,21
Casapan	Premium	Producto	\$ 500	€ 7	N/A	N/A	\$ 80	€ 1,14
Atiza	Lujo	Consumidor	\$ 750	€ 11	\$ 2.200	€ 31	N/A	N/A
Mumina Bakery	Premium	Producto	\$ 670	€ 10	N/A	N/A	N/A	N/A
Franchelina	Premium	Producto	\$ 650	€ 9	N/A	N/A	N/A	N/A
Sabores Nuestros	Premium	Producto	\$ 600	€ 9	N/A	N/A	N/A	N/A
Ana Menendez	Premium	Producto	\$ 630	€ 9	N/A	N/A	N/A	N/A
Repostería Plaza	Masivo	Producto	\$ 350	€ 5	N/A	N/A	N/A	N/A

### 2.5.3 Puntos fuertes y puntos débiles del precio

La tabla 2.5-1 denota una tendencia alineada en los precios en función de su tipo de marca y posicionamiento. Siendo dos extremos, Repostería Plaza, como el más barato y Atiza con los más caros.

Entre las demás firmas, ubicadas con posicionamiento de producto la oscilación en los precios no es significativa, inferiores a un 5%.

## 2.6 Comunicación

### 2.6.1 Análisis del mix de comunicación de los competidores

En este apartado se llevará a cabo un estudio de la estrategia de publicidad y comunicación que usa la competencia.

**Tabla 2-21: Comparación seguidores en redes sociales; Elaboración propia.**

Marca	Web	Seguidores Instagram	Seguidores Facebook	Total Seguidores	% Conocimiento de la marca
<b>Pali Cake House</b>	<b>NO</b>	<b>26.106</b>	<b>3.676</b>	<b>29.782</b>	<b>27%</b>
<b>Casapan</b>	<b>SI</b>	<b>5.773</b>	<b>9.700</b>	<b>15.473</b>	<b>14%</b>
<b>Atiza</b>	<b>NO</b>	<b>8.235</b>	<b>3.102</b>	<b>11.337</b>	<b>10%</b>
Mumina Bakery	NO	5.868	8.300	14.168	13%
Franchelina	NO	1.561	2.379	3.940	4%
<b>Sabores Nuestros</b>	<b>NO</b>	<b>6.035</b>	<b>19.055</b>	<b>25.090</b>	<b>22%</b>
Ana Menendez	NO	1.635	1.617	3.252	3%
Repostería Plaza	SI	113	8.700	8.813	8%
Total	-	55.326	56.529	111.855	100%

El análisis de la tabla 2.6-1 se obtuvo a través de indagaciones por las redes sociales de cada una de las marcas mencionadas. Se infiere que las marcas que tienen mayor conocimiento entre los clientes son Pali Cake House, Sabores Nuestros y Casapan; por lo que se hará un benchmarking de las redes sociales y página web de ellas tres y de Atiza, por ser una de las tres competencias definidas como directas de éste BP.

Tabla 2-22: Benchmarking competencia; Fuente: Elaboración propia.

Marca	Pali Cake House	Casapan	Atiza	Sabores Nuestros
<b>Comunicación y Publicidad</b>				
Tono de comunicación de la web	N/A	Cercano	N/A	N/A
Usabilidad de la web	N/A	Eficaz-Eficiente-Satisfactoria	N/A	N/A
Eventos para consumidores	Si	-	-	Si
Actividades para consumidores	Sorteos	Sorteos	Sorteos	Sorteos
Carta disponible en la web	N/A	Si	N/A	N/A
Precios disponibles en la web	N/A	No	N/A	N/A
<b>Función plataformas y redes sociales</b>				
<b>Facebook</b>	Cercano	Branding-Motivacional	Branding-Experiencial	Branding-Motivacional
Seguidores	3676	9700	3102	19055
Periodicidad de publicaciones	Sin actividad	Cada dos días	Fines de semana	Fines de semana
Tipo de contenidos	N/A	Fotos de Productos	Fotos: Mesas dulces/Eventos	Fotos: Productos/Mesas dulces/Eventos
<b>Instagram</b>	Branding-Motivacional-Experiencial	Branding-Motivacional	Branding-Experiencial	Branding-Motivacional
Seguidores	26106	5773	8235	6035
Periodicidad de publicaciones	Diaria	Cada dos días	Fines de semana	Fines de semana
Tipos de contenidos	Fotos de Productos	Fotos de Productos	Fotos: Productos/Mesas dulces/Eventos	Fotos de Productos
<b>Youtube</b>	-	-	-	-
<b>Blog</b>	-	-	-	-
<b>Flickr</b>	-	-	-	-
<b>Otros canales</b>	-	-	-	-

Como se puede observar en la tabla 2.6-2, en el mix de comunicación que utiliza cada una de las firmas analizadas se destaca:

- Comunicación y Publicidad:

En cuanto a los eventos para consumidores prevalecen los realizados por días festivos como ser día de la madre, padre, actos patrios, etc.

Entre las actividades se destacan los sorteos, realizados periódicamente para fechas similares a las mencionadas en el párrafo anterior.

- Redes Sociales:

La mayoría de las firmas dan mayor relevancia a sus publicaciones en Instagram, pues es la red social en la cual más trabajan; ya sea compartiendo publicaciones en el perfil como a través de las historias.

Entre los contenidos publicados, son todas fotos de los productos que se ofrecen al público, y de los eventos realizados en el caso de quienes los ofrecen en su cartera.

- Otros canales

Ninguna de las 4 firmas pone hincapié en este medio de publicidad.

## **2.6.2 Puntos fuertes y puntos débiles de la comunicación**

### **Puntos fuertes**

- La red social más explotada es Instagram.
- Ninguna de ellas utiliza twitter, ni otros canales online para darse a conocer.
- Solo un 25% de las competencias analizadas tiene página web.
- La actividad que realizan para los usuarios es el sorteo.
- No explotan el canal offline

## 2.7 Distribución

### 2.7.1 Cobertura por zonas geográficas

A continuación, se expone la distancia geográfica a la que se encuentran cada una de las competencias del local planteado en la hipótesis de este BP.

**Tabla 2-23: Comparación distancia en km; Elaboración propia.**

<b>Firma</b>	<b>Distancia Km</b>
<b>Pali Cake House</b>	<b>2</b>
<b>Casapan</b>	<b>0,75</b>
<b>Atiza</b>	<b>2,5</b>
Mumina Bakery	1,2
Franchelina	2,4
Sabores Nuestros	3,8
Ana Menendez	1,5
Repostería Plaza	1,3

Como se puede ver en la tabla 2.7-1 la competencia más cercana es Casapan, que si bien es considerada directa, no cumple con la característica principal planteada en la hipótesis, puesto que se trata de una panadería, no de una pastelería, ni mucho menos ofrece productos saludables.

En cuestión de cercanía geográfica, sigue Mumina Bakery, quien no tiene servicio de cafetería, al igual que Repostería Plaza, Ana Menendez, Franchelina, Atiza y Sabores Nuestros. En cuanto a Repostería Plaza se ha analizado que las cualidades de su cartera de productos no son las mismas que las sugeridas en este BP.

Pali Cake House, a 2 km de distancia sería quien más amenaza represente en cuestiones de distancia y similitud en modelo de negocios, la cual no es suficientemente significativa, por ubicarse en el otro extremo de Yerba Buena.

### 2.7.2 Puntos fuertes y puntos débiles de la distribución

Como punto fuerte en cuanto a la distribución, se puede señalar como fortaleza que no hay sucursales en distancias menores a 1,5 km, con iguales características a las planteadas en la hipótesis

## 2.8 DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Desconocimiento por parte del equipo del sector/ negocio	Incertidumbre política y economía deprimente en Argentina. Tasas de interés con perspectivas de crecimiento al 59,25%. Inflación en el NOA del sector alimentos 50,8%; y en restaurantes y hoteles 42,9%.
	Modelo de negocio de la competencia: un 88% tiene local abierto al público y produce dulces artesanales. La oscilación en los precios entre ellas es inferior a un 5%.
	Un 7% de los encuestados consume dulces diariamente, un 80% de ellos vive en barrios privados y un 73% prioriza la calidad de los productos. Un 93% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 60% consume postres bajos en grasas.
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Ubicación local comercial	Un 54,9% de la población en Argentina usa RRSS como medio de comunicación. En el rubro gastronómico, la presencia de los foodies es clave como medio de propaganda e influencia, debido a su presencia en publicaciones, sobre todo en Instagram. A pesar de ello las competencias no las explotan ni como estrategia de comunicación ni tampoco como canal de ventas.
Equipo con conocimientos teóricos	YB es considerada el área residencial de la clase alta y media alta. Se mide por su calidad de vida: 38% población menor a 19 años; 1,43% alfabetismo; 95,62% población vive en casas; 12% desempleo. Actualmente experimenta una nueva forma de expansión urbana (countries/barrios privados).
Posibilidades de inversión	Analizando la producción nacional de bienes y servicios, hubo una baja del 2,5% en el decrecimiento del PIB, dentro del cual el rubro alimentos representa en 8%. El rubro panadería pastelería ha crecido un 26,8% en el canal de venta tradicional y un 7,3% en canal electrónico.
	Modelo de negocio de la competencia: solo el 22% de las pastelerías analizadas ofrece cafetería. Y ninguna de ellas se encuentra a distancias menores a 1,5 km. Ninguna ofrece productos saludables/bajos en grasas.
	Un 25% de los encuestados consume café fuera de casa diariamente, un 63% de ellos vive en barrios privados y un 65% prioriza la calidad de los productos. Un 90% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 47% consume postres bajos en grasas.
	Un 41% de los encuestados consume dulces bajos en grasas, un 50% de ellos vive en barrios privados y un 49% prioriza la calidad de los productos. Un 83% de ellos se inclina por los dulces artesanales.

## 2.9 Conclusiones finales

Como conclusión de la evaluación estratégica de este BP (ver anexo 5.3), se aborda que es un modelo fuerte en factores internos y débiles en externos.

Al tratarse de una empresa de nueva creación no hay suficientes datos del contexto interno como los hay del externo. En donde el peso de las oportunidades es más fuerte que el de las amenazas.

Entre las **oportunidades** con mayor influencia en el desarrollo este modelo de negocios, se plantean:

- el uso de las redes sociales como medio de comunicación e influencia, y la falta de explotación de estas por parte de la competencia,
- la ausencia de modelos de negocios similares en distancias cercanas y la falta de ofrecimiento de productos saludables/bajos en grasas por todas ellas,
- el consumo de café y la preferencia por postres saludables/bajos en grasas de la población.

Hablando de **amenazas**:

- incertidumbre política y económica Argentina,
- es pobre la frecuencia con que los encuestados consumen dulces,
- la gran mayoría de las competencias ofrecen productos artesanales y tienen sus puertas abiertas al público.

Por lo que, a partir de este análisis, resulta viable la creación de una pastelería tradicional y saludable y cafetería, con la oportunidad de diferenciarse del resto de competencias cubriendo el vacío que hay en el mercado en cuanto a productos saludables.

### 3 Plan estratégico

#### 3.1 La empresa

Según el análisis previo y las conclusiones obtenidas en el DAFO es viable la creación de un negocio basado en cafetería y pastelería artesanal tradicional y saludable.

Estará ubicada en la ciudad de Yerba Buena, bajo el nombre Ámbar pastelería tradicional y saludable. La razón por las cuales se ha elegido dicho nombre es su descomposición:

- “Am”: iniciales de la autora de este BP, y
- “bar”: por el tipo de negocio.

Además, se aprovechará la naturaleza de la palabra para el diseño del logo de la empresa. A continuación, se muestra una imagen con el logo del negocio.

**Ilustración 3-1: Logo Ámbar; Fuente: Elaboración propia.**



Ámbar, Se diferenciará del resto principalmente por su línea de productos saludables, y en segundo lugar por contener todo en un mismo formato de negocio: pastelería artesanal tradicional y saludable y cafetería.

Como resultado de la encuesta al consumidor y del estudio de las competencias, se concluye que estará abierta al público durante las mañanas y tardes, ya que si bien, un 75% hace compras por la tarde, no se dejará de lado el 25% restante que las realiza por la mañana.

### 3.1.1 Definición de la misión, visión y valores

#### Misión

Somos una empresa dedicada a la producción artesanal de postres tradicionales y saludables, para consumir en nuestra local acompañado de un rico café o para saciar el deseo de algo dulce en la comodidad de los hogares de los habitantes de YB.

#### Visión

Queremos ser líderes en pastelería saludable en YB para el año 2022. Tener un sentimiento de marca fuerte, arraigado a nuestros valores. E innovar en los métodos de producción artesanal velando siempre por lo mejor para nuestros clientes.

#### Valores

- Respeto a nuestro personal
- Lealtad y simpatía por nuestros clientes
- Producción artesanal diaria
- Innovación en productos y métodos de producción

### 3.1.2 Definición de la estrategia competitiva

La estrategia competitiva elegida es la del **especialista**: diferenciación especializada en un nicho de mercado.

#### Objetivo

- Fin:
  - ser líder en el mercado de pastelería saludable y baja en grasa,
  - innovar en los métodos y materiales de fabricación,
  - crear sentimiento de marca, que denote la esencia de nuestros valores.
- Tiempo de consecución: 3 ejercicios económicos

#### Alcance

Aprovechando el uso de internet por más del 69% de los argentinos, serán consumidores tipos de este negocio prioritariamente aquellos que tienen presencia en los medios digitales de publicidad, y sean apasionados de la buena pastelería, en sus dos versiones tradicional y saludable, y sepan disfrutar de un buen café.

- Cliente: personas que viven en barrios privados y zonas aledañas.
- Localización geográfica: Yerba Buena.
- Nivel de Integración vertical: producción y venta al público.

## Ventaja

- Componente externo (propuesta de valor al cliente):
  - pastelería saludable y baja en grasas;
  - pastelería artesanal tradicional y saludable, baja en grasas con servicio de cafetería, en un mismo modelo de negocios.
- Componente interno (sistema de actividades):
  - producción artesanal diaria,
  - innovación en productos y recetas.

## 3.2 Plan de marketing y comercial

### 3.2.1 Objetivos generales de marketing y comercial

Durante el primer año, el objetivo es captar al 2% del mercado en cafetería y pastelería tradicional, y del 4% en saludable, con un crecimiento en ventas del 1% mensual acumulativo.

Los objetivos de este plan de marketing y comercial serán tanto comerciales como de desarrollo de marca. Dichos objetivos serán SMART para cada uno de ellos.

**Tabla 3-1: Objetivos SMART; Fuente: Elaboración propia.**

OBJETIVOS		
Características	Comercial	Desarrollo de marca
<i>Specific</i> (específico)	ventas surtido	fidelización de clientes
<i>Measurable</i> (medible)	% de cada producto vendido / total de productos vendidos	cantidad de clientes nuevos por mes
<i>Attainable</i> (alcanzable)	aumento 2% mensual	aumento 2% mensual
<i>Relevant</i> (relevante)	medir la aceptación del menú	potenciar los elementos diferenciadores
	probar que productos son los más vendidos	determinar el desarrollo
	hacer modificaciones futuras en la carta	crear personalidad de marca
<i>Timely</i> (a tiempo)	durante el primer ejercicio económico	durante el primer ejercicio económico

En cuanto a los objetivos definidos en la tabla 3.2-1, se dividen en comerciales y de desarrollo de marca:

- **comerciales:** aumento progresivo mensual del 1% de ventas en todo el surtido de productos del local durante el primer ejercicio económico. A través del sistema de ventas, se harán sumas acumuladas de los pedidos por los clientes, para medir cuales tienen mayor salida y cuales menos;

- **desarrollo de marca:** generar un plan de fidelización de clientes, en donde se estima que crezcan un 1% por mes durante el primer año. Dichos resultados se medirán a través de una base de datos de clientes, la información de cada uno de ellos será captada por los mozos a disposición de los clientes. A fin de mes, administración controlará cuales clientes fueron recurrentes y cuales nuevos.

Para un mayor provecho, a cada ticket se le pondrá el nombre del cliente, y luego se cargarán en un Excel de ventas, para poder analizar las conductas de consumo de cada uno de ellos, realizar estadísticas sobre gustos, preferencias y estacionalidad; y poder llevar a cabo mejoras en la carta y en la disponibilidad de stocks de cada producto.

Para fines del tercer ejercicio económico el objetivo será llegar a una cobertura del 4% del mercado de pastelería artesanal tradicional y cafetería y un 10% para pastelería saludable y baja en grasas de Yerba Buena.

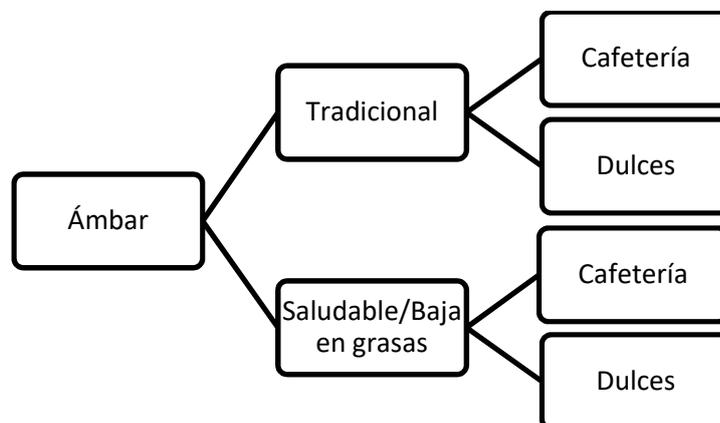
### 3.2.2 Política de producto

Debido a los resultados obtenidos en la encuesta, un 41% de los encuestados consume postres bajos en grasas, y ninguna de las competencias analizadas los ofrece, por lo que la carta estará estructurada en dos partes:

- tradicional
- saludable/bajas en grasas.

Ambas con su sector de cafetería y dulces, como se expone en el siguiente SmartArt.

**Ilustración 3-2: Estructura menú; Fuente: Elaboración propia.**



El motivo de la diferenciación en el menú expuesta en el gráfico 3.2-1 es que como ninguna de las competencias incluye opciones saludables en sus menús, la estrategia es sobresalir entre ellas innovando en esta línea saludable.

En el anexo 5.4 se puede observar el diseño de la carta.

### **3.2.3 Política de precio**

Las ventas se realizarán solo a consumidores finales, por canal offline en el local comercial mencionado en el apartado 2.1 de este BP.

No se hará uso del canal online, ya que según ha resultado del análisis de los competidores, no es un canal que se use en este modelo de negocios.

Los precios se han determinado en función de los precios de la competencia, analizados en el apartado 2.5.1 a través de la teoría del valor.

A continuación, se expone una tabla con los precios sugeridos para cada uno de los productos de menú y el margen bruto esperado.

Tabla 3-2: Cartilla de precios y MB tradicional; Fuente: Elaboración propia.

CARTILLA DE PRECIOS Y MARGENES BRUTOS			
TRADICIONAL			
PRODUCTOS	PRECIOS		MARGEN
	ARS	EUROS	
<b>Cafetería</b>			
<b>Calientes:</b>			
Café	\$ 105,00	€ 1,50	92%
Americano	\$ 87,50	€ 1,25	92%
Cortado	\$ 105,00	€ 1,50	92%
Café con leche	\$ 126,00	€ 1,80	92%
Capuccino	\$ 126,00	€ 1,80	92%
Chocolate	\$ 140,00	€ 2,00	92%
Té	\$ 140,00	€ 2,00	92%
<b>Frescos:</b>			
Gaseosas	\$ 210,00	€ 3,00	92%
Agua con/sin gas	\$ 140,00	€ 2,00	92%
Limonada	\$ 280,00	€ 4,00	92%
Jugo de Naranja	\$ 280,00	€ 4,00	92%
Licuidos	\$ 350,00	€ 5,00	92%
<b>Pastelería</b>			
<b>Tartas:</b>			
Dulce de leche y chocolate	\$ 700,00	€ 10,00	75%
Dulce de leche y coco	\$ 700,00	€ 10,00	75%
Cheesecake	\$ 910,00	€ 13,00	75%
<b>Tortas:</b>			
Chocolinas	\$ 1.050,00	€ 15,00	75%
Oreo	\$ 1.050,00	€ 15,00	75%
Selva Negra	\$ 910,00	€ 13,00	75%
Rogel	\$ 1.050,00	€ 15,00	75%
<b>Alfajores:</b>			
Maicena	\$ 70,00	€ 1,00	75%
Chocolate	\$ 70,00	€ 1,00	75%
Dulce de leche	\$ 70,00	€ 1,00	75%
<b>Sandwiches en pan de campo:</b>			
Sandwich de queso	\$ 490,00	€ 7,00	75%
Sandwich de jamón y queso	\$ 490,00	€ 7,00	75%
<b>Desayunos y meriendas:</b>			
Infusión + Pan de campo con manteca y mermelada	\$ 350,00	€ 5,00	75%
Infusión + Pan integral con queso y mermelada	\$ 350,00	€ 5,00	75%

Tabla 3-3: Cartilla de precios y MB saludable; Fuente: Elaboración propia.

CARTILLA DE PRECIOS Y MARGENES BRUTOS			
SALUDABLE/BAJO EN GRASAS			
PRODUCTOS	PRECIOS		MARGEN
	ARS	EUROS	
<b>Cafetería</b>			
<b>Calientes:</b>			
Matcha	\$ 210,00	3,00 €	92%
Infusiones	\$ 140,00	2,00 €	92%
<b>Frescos:</b>			
Zumos detox	\$ 350,00	5,00 €	92%
Smoothies	\$ 350,00	5,00 €	92%
<b>Pastelería</b>			
<b>Tartas:</b>			
Nueces	\$ 1.050,00	€ 15,00	75%
Frutillas	\$ 840,00	€ 12,00	75%
Lemon Pie	\$ 840,00	€ 12,00	75%
<b>Tortas:</b>			
Brownie 100% cacao	\$ 910,00	€ 13,00	75%
Carrot Cake	\$ 910,00	€ 13,00	75%
<b>Alfajores:</b>			
Limón	\$ 105,00	1,50 €	75%
Nueces	\$ 105,00	1,50 €	75%
<b>Budines:</b>			
Avena y coco	\$ 490,00	€ 7,00	75%
Algarroba	\$ 490,00	€ 7,00	75%
Limón	\$ 490,00	€ 7,00	75%
Naranja	\$ 490,00	€ 7,00	75%
Manzana	\$ 490,00	€ 7,00	75%
<b>Muffins:</b>			
Algarroba	\$ 140,00	€ 2,00	75%
Banana y dulce de leche	\$ 140,00	€ 2,00	75%
Avena y chocolate	\$ 140,00	€ 2,00	75%
<b>Galletas:</b>			
Almendra y chocolate	\$ 105,00	€ 1,50	75%
Avena y limón	\$ 105,00	€ 1,50	75%
Avena y miel	\$ 105,00	€ 1,50	75%
<b>Sandwiches en pan de masa madre:</b>			
Sandwich de queso	\$ 560,00	€ 8,00	75%
Sandwich vegetariano	\$ 560,00	€ 8,00	75%
<b>Desayunos y meriendas:</b>			
Yogurt griego con frutas y granola casera	\$ 420,00	€ 6,00	75%
Ensalada de frutas con yogurt	\$ 350,00	€ 5,00	75%

Con respecto a las tablas 3.2-2 y 3.2-3, cabe aclarar que los precios son con IVA incluido, y que los márgenes brutos fueron obtenidos de las estimaciones en cuanto el porcentaje que representan los costos de materia prima y mano de obra directa como porcentaje al precio de venta de cada uno de ellos, tomando como una generalidad que el margen en productos de cafetería representa un 92% y en pastelería un 75%, para ambas líneas de negocio.

En cuanto a descuentos, por el momento no está pensado realizarlos, no se ha notado una figura competitiva que los realice.

### 3.2.4 Política de comunicación

Si bien el marketing digital de esta pastelería y cafetería estará bajo la tutela de una agencia experta en el tema, para definir el mix de comunicación, se ha investigado cual es la estrategia de las competencias a través de un benchmarking, y habiéndose detectado en ellas un sistema de comunicación débil, se tomará esta situación como una oportunidad para explotar los canales online de éste BP.

En cuanto los medios online **propios**, se creará una página web y cuentas de redes sociales: Facebook, Instagram y Twitter. El tono de la web será cercano y motivacional con usabilidad satisfactoria, mientras que para las redes sociales será de branding, experiencial y emocional. Se recurrirá también a los medios **pagados**, para motivar la publicidad en fechas especiales.

A continuación, se presenta una tabla con los objetivos establecidos para social media:

**Tabla 3-4:Objetivos operativos RRSS; Fuente: Elaboración propia.**

Redes Sociales	Objetivo Operativo
	Incrementar la cantidad de seguidores un 5% mensual y lograr interacciones al menos con el 40% de ellos.
	Incrementar la cantidad de seguidores un 5% mensual y lograr interacciones al menos con el 60% de ellos.
	Incrementar la cantidad de seguidores un 5% mensual y lograr interacciones al menos con el 20% de ellos.

La razón del establecimiento de objetivos de la tabla 3.2-4 son el benchmarking de las competencias. Los objetivos en Facebook fueron calculados en función de la cantidad de seguidores y la cantidad de interacciones por publicación. Cabe la aclaración que los objetivos en Instagram son más ambiciosos porque es la red más explotada, mientras que los de Twitter lo menos, debido a que ninguna de ellas lo explota.

A continuación, se presenta una tabla con los tipos de acciones a realizar tanto en Social Media, como a través de la web y anuncios en medios pagados. Se definen las acciones de publicidad, ambas destinadas a públicos distintos; usuarios de redes sociales y aquellos que no tienen redes, pero están suscriptos a diarios online, y a los participantes de eventos realizados por la municipalidad de YB.

Tabla 3-5: Acciones publicidad; Elaboración propia.

Medios	Acción	Periodicidad de la comunicación
<b>Publicidad RRSS y web</b>		
Social Media		
Facebook	Publicación - Historias - Encuestas - Sorteos	Lunes a Jueves: 1 vez por día - Viernes a domingo: 2 veces por día
Instagram		
Twitter		
Foodies	Videos - Encuestas - Sorteos	Días especiales
SEO	Desarrollo web: Keywords - Etiquetado de imágenes - Blog	N/A
SEM	Anuncios	Días especiales
<b>Publicidad Online</b>		
Diario "El Asesor" YB	Propaganda	Mensual-Días especiales
Convenios Club La Gaceta	Propaganda	Mensual
Participación en eventos	Presencia y entrega de productos gratis	Días especiales

En cuanto al tipo de contenidos a publicar en cada acción de la tabla... varían según el medio:

- **social media:** fotos y videos de productos, del local, de clientes; encuestas sobre preferencias y gustos; sorteos en fechas especiales; banners de promoción y frases motivadoras; recetas varias.
- **página web:** mostrará la esencia de la pastelería y cafetería, quienes somos, como surgió este BP, catálogo de productos, beneficios de la línea saludable, videos de los foodies contando su experiencia, blog con recetas, fotos de los eventos realizados.
- **online en general:** gráficas con promoción y publicidad.

Se ha realizado un calendario para dichas publicaciones, en función de la presencia esperada en cada canal y las fechas especiales.

**Tabla 3-6: Calendario acciones; Fuente: Elaboración propia.**

Calendario												
Acción	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21
<b>RRSS y Web</b>												
Social Media												
Foodies	8, 23, 24	2, 9, 10, 11, 12	1, 25	15, 20, 21	9, 10	16, 17	11, 17, 20	12, 18	23	7, 8, 24, 25, 31	1, 6	15, 16
SEO												
SEM	8, 23, 24	2, 9, 10, 11, 12	1, 25	15, 20, 21	9, 10	16, 17	11, 17, 20	12, 18	23	7, 8, 24, 25, 31	1, 6	15, 16
<b>Online</b>												
El Asesor												
La Gaceta	8, 23, 24	2, 9, 10, 11, 12	1, 25	15, 20, 21	9, 10	16, 17	11, 17, 20	12, 18	23	7, 8, 24, 25, 31	1, 6	15, 16
Eventos		10, 11, 12		21		16	20, 24	18		8	6	15, 16

Como se puede ver en la tabla 3.2-6, las acciones se han calendarizado en función de las fechas en las que tienen que tener presencia.

Las acciones en social media, SEO y el asesor serán durante todo el año, a la gaceta se la incluirá también durante todo el año y se acentuará la presencia durante fechas especiales (ver anexo 5.5).

Se recurrirá a los influencers y anuncios en SEM solo en fechas especiales, días patrios, etc.

Por último, se participará en eventos que se prevé sean organizados por la Municipalidad de Yerba buena durante días feriados, como, por ejemplo: semana santa, día del padre, día del niño, día del estudiante, día de la merced, día de la madre, día de la virgen, día de reyes y carnaval.

### 3.2.5 Política de distribución y previsión de ventas

- Política de distribución:

Como se expresa en el punto 2.3.2 el canal de distribución y ventas será tradicional corto directo, ya que será en la misma pastelería y cafetería a donde se produzcan los alimentos que se venderán directamente al consumidor, en el local abierto al público. No se usará comercio electrónico, pues ninguna de las competencias analizada lo usa.

- Previsión de ventas:

Se presentan tres tablas con las estimaciones de ventas mensuales, separadas por la línea de negocios, en cafetería, pastelería tradicional y pastelería saludable. La razón de dicha división es que se han usado los resultados bivariable de la encuesta al consumidor del punto 2.3.3.

**Tabla 3-7: Previsión de ventas mensuales cafetería; Fuente: Elaboración propia.**

Previsión de ventas	Cafetería	
Habitantes YB	100%	75.076
Usuarios RRSS	54,90%	41.217
Toman café a diario	25%	10.304
Viven en country	63%	6.492
Preferencias saludables	47%	3.051
Captación del mercado	2%	61
Precio medio café	\$ 162	
<b>Ventas en pesos</b>		<b>\$ 296.564</b>
<b>Ventas en euros</b>		<b>€ 4.237</b>
<b>Ventas en unidades por mes</b>		<b>1.831</b>

**Tabla 3-8: Previsión de ventas mensuales pastelería tradicional; Fuente: Elaboración propia.**

Previsión de ventas	Postres tradicionales	
Habitantes YB	100%	75.076
Usuarios RRSS	54,90%	41.217
Consume dulces a diario	7%	2.885
Viven en country	80%	2.308
Preferencias saludables	60%	1.385
Captación del mercado	2%	28
Precio medio postres	\$ 488	
<b>Ventas en pesos</b>		<b>\$ 405.493</b>
<b>Ventas en euros</b>		<b>€ 5.793</b>
<b>Ventas en unidades por mes</b>		<b>831</b>

**Tabla 3-9: Previsión de ventas mensuales pastelería saludable; Fuente: Elaboración propia.**

<b>Previsión de ventas</b>	<b>Postres saludables</b>	
Habitantes YB	100%	75.076
Usuarios RRSS	54,90%	41.217
Consumo dulces bajos grasas	41%	16.899
Viven en country	50%	8.449
Toman café a diario	28%	2.366
Captación del mercado	4%	95
Precio medio postres	\$ 370	
<b>Ventas en pesos</b>	<b>\$ 1.050.433</b>	
<b>Ventas en euros</b>	<b>€ 15.006</b>	
<b>Ventas en unidades por mes</b>	<b>2.839</b>	

El proceso para el armado de las tablas 3.2-7, 3.2-8 y 3.2-9 fue tomar la población de la ciudad de YB, segmentarla en usuarios de redes sociales, y a partir de allí se aplicaron los porcentajes de preferencias del consumidor resultantes de la encuesta del punto 2.3.3. A esta cifra se la multiplicó por la participación del mercado esperada, y recién allí se hicieron los cálculos por la línea de productos tomando el precio promedio de cada una.

Ahora se presentan las ventas estimadas anuales por los primeros tres ejercicios económicos.

Tabla 3-10: Previsión de ventas anuales; Fuente: Elaboración propia.

Previsión ventas													
<b>2021</b>	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	<b>Annual 2021</b>
<b>\$</b>	1.752.490	1.770.015	1.787.715	1.805.592	1.823.648	1.841.885	1.860.304	1.878.907	1.897.696	1.916.673	1.935.839	1.955.198	<b>22.225.962</b>
<b>€</b>	25.036	25.286	25.539	25.794	26.052	26.313	26.576	26.842	27.110	27.381	27.655	27.931	<b>317.514</b>
<b>Uds.</b>	5.501	5.556	5.611	5.667	5.724	5.781	5.839	5.897	5.956	6.016	6.076	6.137	<b>69.761</b>
<b>2022</b>	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	<b>Annual 2022</b>
<b>\$</b>	2.072.510	2.196.860	2.328.672	2.468.392	2.616.496	2.773.485	2.939.895	3.116.288	3.272.103	3.435.708	3.607.493	3.787.868	<b>34.615.770</b>
<b>€</b>	29.607	31.384	33.267	35.263	37.379	39.621	41.998	44.518	46.744	49.082	51.536	54.112	<b>494.511</b>
<b>Uds.</b>	6.198	6.260	6.323	6.386	6.450	6.514	6.580	6.645	6.712	6.779	6.847	6.915	<b>78.609</b>
<b>2023</b>	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	<b>Annual 2023</b>
<b>\$</b>	3.901.504	4.018.549	4.119.013	4.221.988	4.327.538	4.435.726	4.546.619	4.660.285	4.776.792	4.896.212	5.018.617	5.144.083	<b>54.066.925</b>
<b>€</b>	55.736	57.408	58.843	60.314	61.822	63.368	64.952	66.575	68.240	69.946	71.695	73.487	<b>772.385</b>
<b>Uds.</b>	6.984	7.054	7.125	7.196	7.268	7.341	7.414	7.488	7.563	7.639	7.715	7.792	<b>88.578</b>

Para la previsión de ventas anual de la tabla 3.2-10 se ha considerado que aumenten un 1% mensual acumulativo durante los tres primeros años.

Cabe aclarar que las ventas de los ejercicios 2022 y 2023 se ven distorsionadas por la inflación del sector restaurantes y hotelerías en el noroeste argentino, que se muestra en la tabla 2.2-1 “índice de precios al consumidor” de este BP. Dicho valor corresponde a un 42,9% anual, por lo que la variación en cifras de ventas 2022 con respecto al año 2021 será del 56% en aumento (13% crecimiento en ventas más 42,9% inflación del sector. El mismo razonamiento aplica para la variación entre los ejercicios 2023 con respecto al 2022. Razón por la cual se analizará el crecimiento en ventas en unidades.

El crecimiento durante estos tres ejercicios será el siguiente:

**Tabla 3-11: Crecimiento ventas en unidades; Fuente: Elaboración propia.**

Año	Ventas uds.	Crecimiento
2021	69.761	-
2022	78.609	13%
2023	88.578	27%

Como se muestra en la tabla 3.2-11 el crecimiento en unidades esperado para finales del ejercicio económico 2023 es del 27% con respecto al 2021 (año base).

### 3.2.6 Presupuesto de Marketing y Comercial

Las acciones de Marketing y Comercial en redes sociales serán llevadas a cabo por una empresa de marketing digital, que estará subcontratada, dependiendo y trabajando conjuntamente con la administración general de la empresa.

**Tabla 3-12: Gasto de publicidad en porcentajes; Fuente: Elaboración propia.**

Gasto en publicidad	%
Agencia Mkt Dig	36%
Public. RRSS y web:	31%
Public. Online:	33%
<b>Total</b>	<b>100%</b>

**Ilustración 3-3:Gasto en publicidad porcentual; Fuente: Elaboración propia.**

En el gráfico 3.2-2 se expone el porcentaje dentro del gasto de publicidad que se destina a cada acción, el que resulta bastante parejo.

A continuación, se presenta una tabla en donde se puede ver el presupuesto destinado a cada acción de publicidad.

**Tabla 3-13: Presupuesto Marketing y publicidad mensual; Fuente: Elaboración propia.**

<b>Presupuesto Marketing y Publicidad</b>			
<b>Lista de gastos</b>	<b>Mensual</b>		
<b>Agencia Mkt Dig</b>	<b>\$ 8.000</b>	<b>€</b>	<b>114</b>
<b>Public. RRSS y web</b>	<b>\$ 6.800</b>	<b>€</b>	<b>97</b>
Social Media	\$ 3.000	€	43
Foodies	\$ 3.000	€	43
SEM	\$ 800	€	11
<b>Public. online</b>	<b>\$ 7.200</b>	<b>€</b>	<b>103</b>
El Asesor	\$ 700	€	10
La Gaceta	\$ 6.000	€	86
Eventos	\$ 500	€	7
<b>Total</b>	<b>\$ 22.000</b>	<b>€</b>	<b>314</b>

En la tabla 3.2-13 se detalla el presupuesto en marketing y publicidad de marzo 2020, por lo que a continuación, se presentarán las estimaciones de estos valores para los ejercicios 2021, 2022 y 2023.

Tabla 3-14: Presupuesto anual Marketing y Publicidad; Elaboración propia.

Presupuesto Marketing y Publicidad						
Lista de gastos	Ejercicio 2021		Ejercicio 2022		Ejercicio 2023	
<b>Agencia Marketing Digital</b>	<b>\$ 96.000</b>	<b>€ 1.371</b>	<b>\$ 172.800</b>	<b>€ 2.469</b>	<b>\$ 319.680</b>	<b>€ 4.567</b>
<b>Public RRSS y web:</b>	<b>\$ 81.600</b>	<b>€ 1.166</b>	<b>\$ 146.880</b>	<b>€ 2.098</b>	<b>\$ 271.728</b>	<b>€ 3.882</b>
Social Media	\$ 36.000	€ 514	\$ 64.800	€ 926	\$ 119.880	€ 1.713
Foodies	\$ 36.000	€ 514	\$ 64.800	€ 926	\$ 119.880	€ 1.713
SEM	\$ 9.600	€ 137	\$ 17.280	€ 247	\$ 31.968	€ 457
<b>Publicidad Online:</b>	<b>\$ 86.400</b>	<b>€ 1.234</b>	<b>\$ 155.520</b>	<b>€ 2.222</b>	<b>\$ 287.712</b>	<b>€ 4.110</b>
El Asesor	\$ 8.400	€ 120	\$ 15.120	€ 216	\$ 27.972	€ 400
La Gaceta	\$ 72.000	€ 1.029	\$ 129.600	€ 1.851	\$ 239.760	€ 3.425
Eventos	\$ 6.000	€ 86	\$ 10.800	€ 154	\$ 19.980	€ 285
<b>Total</b>	<b>€ 264.000</b>	<b>€ 3.771</b>	<b>\$ 475.200</b>	<b>€ 6.789</b>	<b>\$ 879.120</b>	<b>€ 12.559</b>

Con respecto a las tablas 3.2-13 y 3.2-14 se hace alusión del procedente de los presupuestos:

- Agencia marketing digital y medios de publicidad offline: vía presupuesto telefónico.
- Foodies: consulta por mensaje directo de Instagram a influencers, cuanto cobran mensualmente para promover la marca.
- SEM: costo aproximado del costo por click.

La tabla 3.2-14 muestra el gasto anual en publicidad estimado para los ejercicios 2021, 2022 y 2023. Se propone un crecimiento del 20% para el segundo ejercicio económico y un 25% para el tercero.

Merece la pena aclarar que los presupuestos estimados para los ejercicios 2022 y 2023, están viciados por la inflación de la comunicación en el noroeste argentino, que se muestra en la tabla n° 1 “índice de precios al consumidor” de este BP. Dicho valor corresponde a un 59% anual, por lo que la variación en cifras de gasto presupuestadas en el ejercicio 2022 con respecto al año 2021 será aproximadamente del 80% en aumento (20% crecimiento en gastos más 59% inflación del sector). El mismo razonamiento aplica para la variación entre los ejercicios 2023 con respecto al 2022, pero con la variante que el aumento será del 85% (25% crecimiento en gastos más 59% inflación del sector).

### 3.2.7 Establecimiento de KPIs

N° de clientes nuevos por mes, relacionados con el n° de campañas realizadas en dicho mes.

% de cada producto vendido / total de productos vendidos.

Cantidad de SKU vendidas

% de gasto en publicidad / ventas.

% nuevos seguidores en RRSS por mes / total de seguidores.

% interacciones en RRSS por publicación / total de seguidores.

### **3.3 Plan de supply chain**

#### **3.3.1 Política de compras y gestión de proveedores**

La política de compras y aprovisionamiento estará centrada en la administración del negocio.

Se hará un plan de compras y matriz de Kraljic, clasificándolas en función del riesgo en el suministro y su incidencia en los resultados, para definir el plan estratégico de compras en función de la posición que ocupe cada proveedor en la matriz.

No se realizará homologación de proveedores tomando en cuenta que según el lugar que ocupan en la matriz, resultará la manera de negociar con cada uno de ellos.

Resulta interesante aclarar que en el anexo 5.6 una lista de proveedores propuestos para cada mercadería.

Tabla 3-15: Plan de compras; Fuente: Elaboración propia.

PLAN DE COMPRAS: Visión Compras					
Proveedor n°	Producto 1	Producto 2	Producto 3	Producto 4	Estrategia
1	Café	Azúcar	Edulcorante		Proveedor Estratégico: Contrato Marco
2	Matcha				Proveedor Aplancado: Negociación volumen y precio
3	Agua	Agua con gas	Gaseosas	Jugos	Proveedor Estratégico: Contrato Marco
4	Harinas	Avena	Maizena		Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores
5	Levadura				Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores
6	Lácteos				Proveedor Estratégico: Contrato Marco
7	Dulce de leche				Proveedor Estratégico: Contrato Marco
8	Chocolate	Galletas	Esencias	Cacao	Proveedor Apalancado: Negociación volumen y precio
9	Frutas congeladas				Proveedor Estratégico: Contrato Marco
10	Frutas Frescas	Verduras	Huevos		Proveedor Apalancado: Negociación volumen y precio
11	Frutos secos	Stevia	Miel	Te	Proveedor Apalancado: Negociación volumen y precio
12	Fiambres				Proveedor Apalancado: Negociación volumen y precio
13	Hielo				Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores
14	Descartables				Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores
15	Limpieza				Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores
16	Insumos varios				Proveedor Rutinario: Concentración de Proveedores

Ilustración 3-4: Matriz de Krajlic; Fuente: Elaboración propia.

**MATRIZ DE KRALJIC**

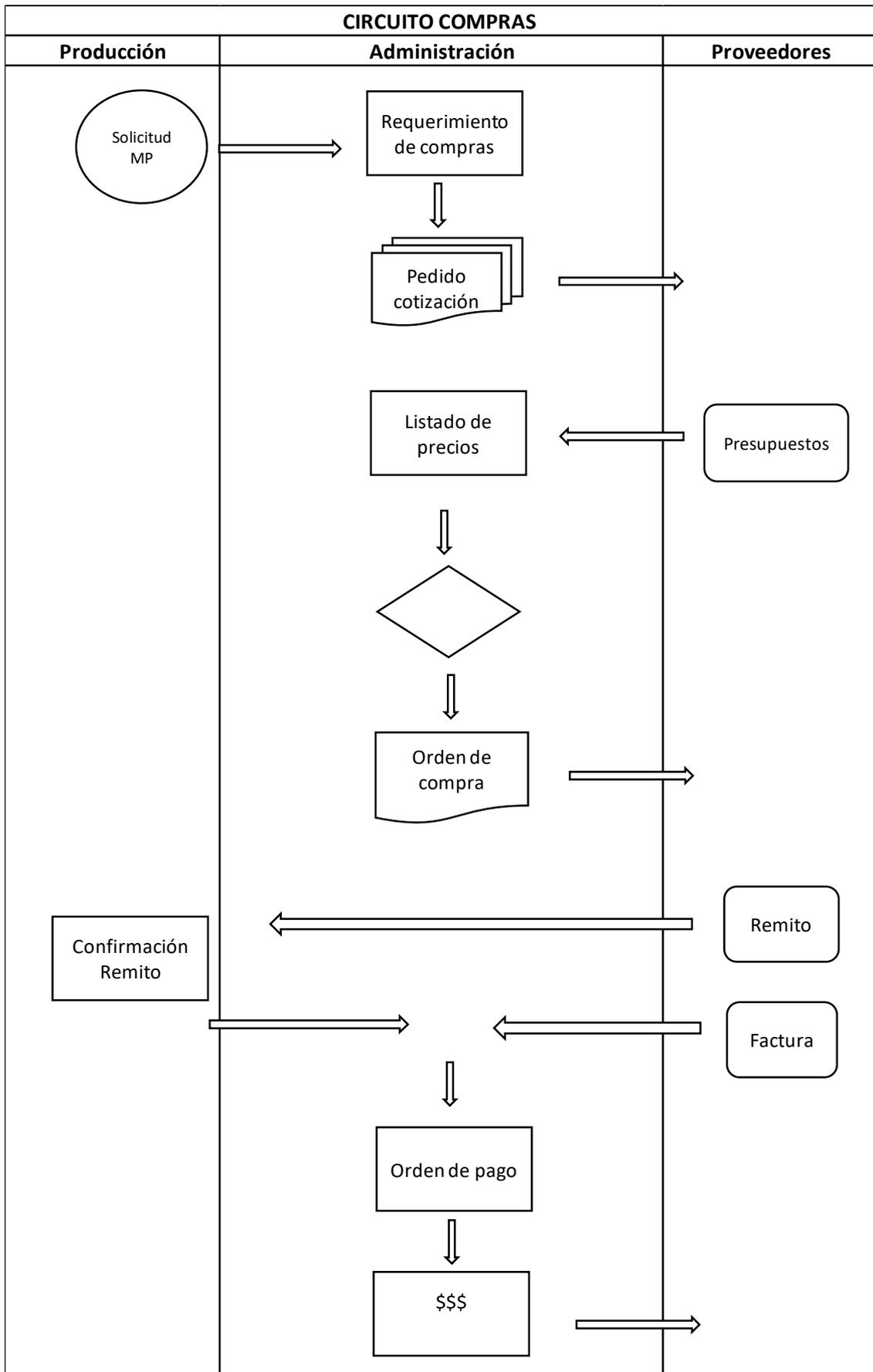
Alto	Impacto en resultados	<b>B</b> <b>Apalancados</b> <b>Ofertas competitivas</b>	<b>A</b> <b>Estratégicos</b> <b>Alianza con Proveedores</b>
		2 8 10 11 12	1 3 6 7 9
Bajo	Impacto en resultados	<b>C</b> <b>Rutinarios</b> <b>Sistema de contratación</b>	<b>D</b> <b>Críticos</b> <b>Asegurar el suministro</b>
		4 5 13 14 15 16	
		<b>Riesgo de Suministro</b>	
		<i>Bajo</i>	<i>Alto</i>

Las estrategias serán las siguientes, según tipo de proveedor resultante de la matriz:

- A- Estratégicos: se los ha ubicado en dicho cuadrante por ser productos que tienen alto impacto en los resultados, y su riesgo de suministro es alto, debido a la calidad del producto buscado; por lo que se establecerán **contratos marco** por límites de compras mensuales durante el primer año, ya que será el lanzamiento del negocio, y se irá ajustando mes a mes la demanda.
- B- Apalancados: son materias primas que tienen también alto impacto en los resultados, pero de los cuales hay muchos proveedores, con ellos se negociará el suministro por volumen y precio, debido a que, por su alto impacto en resultados, es necesario bajar costes. La estrategia será la de **competición**: se buscarán cotizaciones de varios proveedores y se irá presionando al deseado hasta conseguir el nivel deseado en precio y producto.
- C- Rutinarios: por el carácter de estos insumos, su poca influencia en los resultados y el escaso riesgo de suministro, se llevará a cabo una **concentración de proveedores**, para simplificar el circuito de compras y logística; y conseguir un precio más bajo.
- D- Críticos: no se han identificados proveedores en el cuadrante mencionado.

En todos los casos, el proceso de compras será el representado en el siguiente cursograma:

Ilustración 3-5: Cursograma circuito compras; Fuente: Elaboración propia.



Como se puede observar en la imagen 3.3-2, en el circuito de compras intervendrán los departamentos de producción y administración.

Producción será quien detecte las necesidades de materia prima e informe a administración; quien se encargará de emitir los pedidos de cotización y envío a los proveedores. Los mismos prepararán y mandarán los presupuestos, con ellos se armará un listado de precios para decidir a quien se efectuará la compra, dando lugar a las órdenes de compra, que serán enviadas a los proveedores designados. Los proveedores enviarán la mercadería, junto con el remito y la factura. Será producción quien la recibirá y controlará que no haya inconsistencias entre la mercadería recibida y el remito, confirmándole a administración, de manera que realice la orden de pago y el desembolso al proveedor.

### 3.3.2 Descripción del sistema de producción

La producción de alimentos de la pastelería se realizará en el anexo del local. Se organizará en función de la demanda de pastelería. Tomando los datos recolectados en la encuesta, se induce que los consumidores eligen postres en un 45% los fines de semana, y un 31% solo en eventos; por lo que el sistema de producción será más intenso de jueves a sábados; los demás días se producirá para abastecer el local de la demanda diaria. Dicha decisión se ha tomado porque el 7% de los clientes consume postres diariamente y un 17% lo hace dos o tres veces por semana.

**Tabla 3-16: Planificación horario producción; Fuente: Elaboración propia.**

Día	Horario de Producción	Horas diarias Trabajo	Horas diarias Descanso
Lunes	6 a 12 hs.	5	1
Martes	6 a 12 hs.	5	1
Miércoles	6 a 12 hs.	5	1
Jueves	6 a 15 hs.	8	1
Viernes	6 a 15 hs.	8	1
Sábado	6 a 15 hs.	8	1
Domingo	6 a 12 hs.	5	1

Como se puede ver en la tabla 3.3-2, se han distribuido las jornadas laborales de quienes llevarán a cabo el sistema de fabricación (maestros pasteleros y ayudantes) en función de la demanda estimada y respetando las horas que debe cumplir la semana laboral según la ley. Los días lunes, martes, miércoles y domingos, se producirá durante 5 horas diarias, mientras que jueves, viernes y sábado la jornada será de 8 horas.

En cuanto a los alimentos producidos, se dividirán según la forma de cocción de estos; agrupándolos de la siguiente manera:

- bases de tortas, pan de campo, masa de budines y muffins;
- bases de tartas, galletas y alfajores;
- armado de tortas, tartas y alfajores.

Participarán de este circuito de producción los dos maestros pasteleros y un ayudante que trabajarán durante el turno establecido.

El otro ayudante será quien esté en la pastelería y cafetería durante el turno tarde, y quien se ocupará del armado de los sándwiches en función de la demanda del bar, y del relleno de las tortas, tartas y alfajores.

### **3.3.3 Política de almacenaje**

La gestión de almacenes será propia, en el anexo de producción ubicado en el local, habrá espacio para heladeras y estanterías de almacén.

Los tipos serán:

- heladeras para productos terminados dulces,
- heladera para fiambres,
- heladera y freezer para materias primas,
- estanterías clasificadas por productos para materias primas que no necesiten frío,
- estanterías de descartables,
- armario para productos de limpieza.

En cuanto a la política de almacenaje, se determinarán stocks mínimos de cada PT, en función de cada día de la semana y de la demanda pronosticada. Los stocks mínimos de PT en pastelería se determinarán en función de la previsión de ventas; para el rubro cafetería, lógicamente no habrá almacenes de PT (si de MP), pero para pastelería tanto como tradicional o saludable las estimaciones son las siguientes:

En lo que refiere a los stocks mínimos de MP, estarán sujetos a la naturaleza del producto y a las negociaciones con los proveedores.

### **3.3.4 Política de logística**

En cuanto a la logística, solo aplica mencionar que las compras en caso de que no tengan flete incluido serán retiradas por parte del equipo emprendedor en su vehículo personal. Dicha facilidad se debe a que los proveedores son locales y que la mayoría de ellos incluye el traslado en el precio de compra de la mercadería.

### **3.3.5 Presupuesto de supply chain**

Se considera que la estrategia de compras es de suma importancia ya que una reducción en los costos de compra tiene un impacto directo en la cuenta de resultados. Se hará un estimado de porcentaje de costos de compras sobre el precio de ventas (sin iva), analizado en tres productos estándar, por tipo de productos, de cafetería o pastelería, tradicional y saludable; de manera de sacar un número general de cuanto representan las compras sobre el precio de ventas.

Tabla 3-17: Costos estimados MP; Fuente: Elaboración propia.

Costos: café			
Ingredientes	Requerimientos	Costos	
Café	5 grs.	\$ 1,7	€ 0,02
Azúcar	4 sobres	\$ 0,8	€ 0,01
Agua	200 cc.	\$ 0,4	€ 0,01
Total costos		\$ 2,9	€ 0,04
Precio de ventas		\$ 86,8	€ 1,24
<b>% compras / ventas</b>		<b>3%</b>	

Costos: tarta de dulce de leche y chocolate			
Ingredientes	Requerimientos	Costos	
Manteca	100 grs.	\$ 21	€ 0,30
Azúcar	30 grs.	\$ 0,62	€ 0,01
Huevo	1	\$ 2	€ 0,04
Esencia de Vainilla	1 cucharadita	\$ 2	€ 0,04
Harina	250 grs.	\$ 4	€ 0,06
Dulce de leche	500 grs.	\$ 29	€ 0,41
Chocolate	150 grs.	\$ 25	€ 0,35
Total costos		\$ 84,1	€ 1,20
Precio de ventas		\$ 578,5	€ 8,26
<b>% compras / ventas</b>		<b>15%</b>	

Costos: carrot cake			
Ingredientes	Requerimientos	Costos	
Aceite	150 cc.	\$ 4	€ 0,06
Azúcar	200 grs.	\$ 4	€ 0,06
Huevos	3	\$ 7	€ 0,11
Queso untable	300 grs.	\$ 50	€ 0,71
Zanahoria	200 grs.	\$ 8	€ 0,12
Nueces	100 grs.	\$ 37	€ 0,53
Harina	350 grs.	\$ 5,79	€ 0,08
Total costos		\$ 116,5	€ 1,66
Precio de ventas		\$ 752,1	€ 10,74
<b>% compras / ventas</b>		<b>15%</b>	

Como se puede ver en las tablas 3.3-3, el costo representativo de la MP, con respecto al precio de ventas, para los productos de cafetería es del 3%, mientras que para la pastelería, tradicional y saludable representan un 15%.

El presupuesto de almacenaje no será un valor significativo, ya que entrará dentro de los gastos de administración; al igual que el de logística, que estará incluido en la negociación con los proveedores, por lo que formará parte del precio de compra.

Habiendo realizado una estimación de los porcentajes de costo de MP, en función de las ventas, se estimarán los valores de compra de materiales directos de fabricación en el siguiente cuadro, para los primeros tres ejercicios económicos.

Tabla 3-18: Previsión costos compras MP por línea de negocios; Fuente: Elaboración propia.

Previsión costos compras MP por línea de negocios													
2021	mar-20	abr-20	may-20	jun-20	jul-20	ago-20	sep-20	oct-20	nov-20	dic-20	ene-21	feb-21	Anual 2021
<b>Cafetería</b>	8.897	8.986	9.076	9.166	9.258	9.351	9.444	9.539	9.634	9.730	9.828	9.926	<b>\$ 112.835</b>
<b>Pastelería</b>	218.389	220.573	222.779	225.006	227.256	229.529	231.824	234.143	236.484	238.849	241.237	243.650	<b>\$ 2.769.719</b>
<b>Total pesos</b>	227.286	229.559	231.854	234.173	236.515	238.880	241.269	243.681	246.118	248.579	251.065	253.576	<b>\$ 2.882.554</b>
<b>Total euros</b>	3.247	3.279	3.312	3.345	3.379	3.413	3.447	3.481	3.516	3.551	3.587	3.623	<b>€ 41.179</b>

2022	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21	ago-21	sep-21	oct-21	nov-21	dic-21	ene-22	feb-22	Anual 2022
<b>Cafetería</b>	10.919	12.010	13.212	14.533	15.986	17.585	19.343	21.277	23.405	25.746	28.320	31.152	<b>\$ 233.487</b>
<b>Pastelería</b>	268.015	284.095	301.141	319.210	338.362	358.664	380.184	402.995	427.175	452.805	479.973	508.772	<b>\$ 4.521.391</b>
<b>Total pesos</b>	278.933	296.106	314.353	333.742	354.348	376.249	399.527	424.272	450.580	478.551	508.293	539.924	<b>\$ 4.754.877</b>
<b>Total euros</b>	3.985	4.230	4.491	4.768	5.062	5.375	5.708	6.061	6.437	6.836	7.261	7.713	<b>€ 67.927</b>

2023	mar-22	abr-22	may-22	jun-22	jul-22	ago-22	sep-22	oct-22	nov-22	dic-22	ene-23	feb-23	Anual 2023
<b>Cafetería</b>	32.398	33.694	35.042	36.444	37.901	39.417	40.994	42.634	44.339	46.113	47.957	49.875	<b>\$ 486.808</b>
<b>Pastelería</b>	534.210	550.237	566.744	583.746	601.258	619.296	637.875	653.822	670.168	686.922	704.095	721.697	<b>\$ 7.530.069</b>
<b>Total pesos</b>	566.608	583.931	601.786	620.190	639.160	658.713	678.869	696.456	714.507	733.034	752.052	771.573	<b>\$ 8.016.878</b>
<b>Total euros</b>	8.094	8.342	8.597	8.860	9.131	9.410	9.698	9.949	10.207	10.472	10.744	11.022	<b>€ 114.527</b>

Como conclusión de la tabla 3.3-4 se han calculado los precios de la materia prima como un porcentaje del precio medio de venta neto de cada línea de negocio: pastelería y cafetería; y a igual que en las estimaciones de ventas, el crecimiento mensual será aproximadamente del 1% acumulativo.

Merece la pena aclarar que los presupuestos estimados para los ejercicios 2022 y 2023, están viciados por la inflación en alimentos y bebidas en el noroeste argentino, que se muestra en la tabla n° 1 “índice de precios al consumidor” de este BP. Dicho valor corresponde a un 50,8% anual, por lo que la variación en cifras de gasto presupuestadas en el ejercicio 2022 con respecto al año 2021 será aproximadamente del 65% en aumento (14% crecimiento en gastos más 50,8% inflación del sector). El mismo razonamiento aplica para la variación entre los ejercicios 2023 con respecto al 2022, pero con la variante que el aumento será del 69% (18% crecimiento en gastos más 50,8% inflación del sector).

### 3.3.6 Establecimiento de KPIs

% Compras / Ventas por la línea de negocio

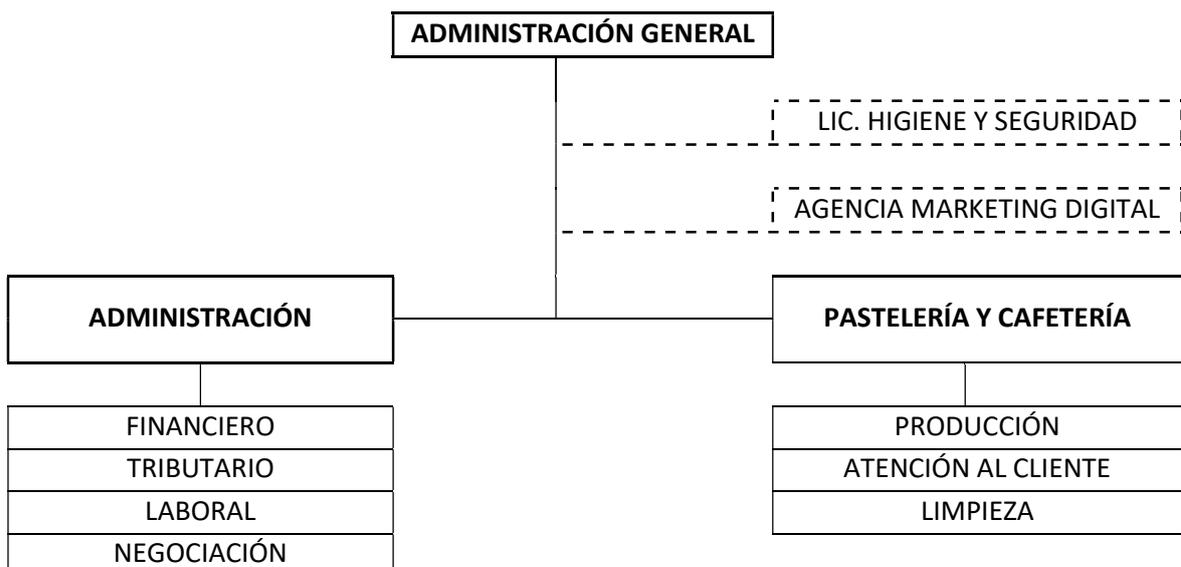
Días de financiación con proveedores

## 3.4 Plan de recursos humanos

### 3.4.1 Organigrama de la empresa

A continuación, se presenta un organigrama propuesto para el desarrollo de este BP y una breve explicación en líneas generales de las funciones llevadas a cabo por cada departamento.

**Ilustración 3-6: Organigrama Propuesto; Fuente: Elaboración propia.**



La empresa estará confeccionada bajo la forma de sociedad de hecho. Dicho tipo de sociedad está contemplada en la Ley n° 19.550, Ley de Sociedades Comerciales, a donde se explica que no es una sociedad regularmente constituida, por lo que carece de una forma organizacional explícita, por lo que en éste BP la gerencia general será reemplazada por una administración general, como muestra la ilustración 3.4-1.

Los departamentos que intervendrán en el desarrollo del negocio estarán separados en dos grandes rubros, administración y pastelería y cafetería, ambos dependientes directamente de la administración general.

### **Administración:**

Estará a cargo de una persona que desarrollará las siguientes funciones:

#### Financieras

- Control y manejo de caja y cuentas bancarias.
- Armado de presupuestos.
- Pagos a proveedores.
- Pagos de remuneraciones.
- Trámites varios.

#### Tributarias

- Trámites de habilitación del local comercial y cumplimiento de permisos explicitados en el punto 2.2.5 del análisis pestel, para quienes elaboren y vendan alimentos.
- Liquidación de impuestos anuales persona física: monotributo, bienes personales y ganancias.
- Actualizaciones periódicas del monotributo.

#### Laboral

- Selección del personal.
- Legajos del personal.
- Liquidación de haberes según convenio.
- Administración del personal.

#### Negociación

- Compras a proveedores.

Entre los servicios tercerizados, a cargo de la supervisión de la administración general se encuentran:

- Licenciado en Higiene y Seguridad: quien visitará regularmente el establecimiento y actualice a las personas que lo administran sobre las normativas vigentes.
- Agencia de Marketing Digital: que creará el contenido y manejará las RRSS.

## **Pastelería y Cafetería**

### Producción:

La producción de la pastelería contará con la presencia de dos maestros pasteleros y dos ayudantes, que trabajarán por turnos. Tendrán a su cargo la fabricación de los productos artesanales y saludables.

En cuanto lo que compete a cafetería, habrá dos personas que realicen este trabajo, también bajo la forma de turnos.

### Atención al cliente:

Habrán cuatro mozos que estarán al servicio del bar. También contaremos con la presencia de dos cajeros. Ambos puestos funcionarán por turnos. Dos mozos y un cajero por jornada.

### Limpieza:

Habrán dos personas contratadas para realizar tareas de limpieza en forma permanente.

### **3.4.2 Política retributiva**

La política retributiva estará regida por las escalas salariales publicadas por (UTHGRA) La Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina en su última acta acuerdo, publicada el 1 de junio de 2019, con la escala que empieza a regir en marzo 2020 (ver anexo 5.7).

Se ha tomado la decisión de contratar al personal ubicándolos en la categoría más alta de cada nivel profesional. El coste del personal estará compuesto por el básico, más los aumentos por convenio: acuerdo, complemento, asistencia y escalafón. Por criterio de prudencia se calculará la asistencia por cada empleado, pero en boleta de sueldo, este apartado dependerá de que cada trabajador cumpla con la cláusula de asistencia. En cuanto al escalafón, el primer año del desarrollo de este negocio, ningún trabajador lo percibirá, debido a que no tienen antigüedad, a partir del segundo año, se comenzará a pagarles un 3,1% por año de antigüedad en el negocio.

A continuación, se presenta el cuadro de los salarios por categoría de empleados.

Tabla 3-19: Salarios básicos; Fuente: Elaboración propia.

Cantidad	Puesto	Nivel Profesional	Categoría	Básico		Acuerdo 5%		Complemento 12%		Asistencia 10%		Escalafón 3%	
<b>ADMINISTRACION</b>													
1	Administrativo	6	V	\$ 36.856	€ 527	\$ 1.843	€ 26	\$ 4.423	€ 63	\$ 3.686	€ 53	\$ 1.143	€ 16
<b>PASTELERIA Y CAFETERIA</b>													
2	Maestro Pastelero	5	V	\$ 34.885	€ 498	\$ 1.744	€ 25	\$ 4.186	€ 60	\$ 3.489	€ 50	\$ 1.081	€ 15
2	Ayudantes	3	V	\$ 32.790	€ 468	\$ 1.640	€ 23	\$ 3.935	€ 56	\$ 3.279	€ 47	\$ 1.016	€ 15
2	Cafeteros	2	V	\$ 31.459	€ 449	\$ 1.573	€ 22	\$ 3.775	€ 54	\$ 3.146	€ 45	\$ 975	€ 14
4	Mozos	3	V	\$ 32.790	€ 468	\$ 1.640	€ 23	\$ 3.935	€ 56	\$ 3.279	€ 47	\$ 1.016	€ 15
2	Cajeros	5	V	\$ 34.885	€ 498	\$ 1.744	€ 25	\$ 4.186	€ 60	\$ 3.489	€ 50	\$ 1.081	€ 15
2	Limpieza	1	V	\$ 30.148	€ 431	\$ 1.507	€ 22	\$ 3.618	€ 52	\$ 3.015	€ 43	\$ 935	€ 13

### 3.4.3 Coste de personal

A continuación, se presentará un resumen de los salarios en términos brutos y netos de los empleados y del coste del personal en el que deberá incurrir la empresa para llevar a cabo sus actividades.

**Tabla 3-20: Salarios brutos y netos; Fuente: Elaboración propia.**

Puesto	Salario bruto por empleado Básico + 30,1%		Salario neto por empleado Bruto - Retenciones 20%	
	<b>ADMINISTRACION</b>			
Administrativo	\$ 47.950	€ 685	\$ 38.360	€ 548
<b>PASTELERIA Y CAFETERIA</b>				
Maestro Pastelero	\$ 45.385	€ 648	\$ 36.308	€ 519
Ayudantes	\$ 42.660	€ 609	\$ 34.128	€ 488
Cafeteros	\$ 40.928	€ 585	\$ 32.743	€ 468
Mozos	\$ 42.660	€ 609	\$ 34.128	€ 488
Cajeros	\$ 45.385	€ 648	\$ 36.308	€ 519
Limpieza	\$ 39.223	€ 560	\$ 31.378	€ 448

Como se puede ver en la tabla 3.4-2, se encuentra detallado por un lado el salario bruto, que es que determina el convenio que deben cobrar los trabajadores, está compuesto por el básico más el acuerdo, complemento, asistencia y escalafón. Lo que ellos cobrarán en mano será el salario neto, que es el bruto menos las retenciones, que representan un 20%, compuestas por: Jubilación 11%, Ley 19.032 3%, Obra Social 3%, Aporte Sindical 3%.

Habiendo detallado lo que cobrará cada empleado, pasamos a contemplar el coste empresa del personal en el siguiente cuadro.

**Tabla 3-21: Coste empresa salarios; Fuente: Elaboración propia.**

Costo Salarios	Administración		Pastelería y Cafetería	
	Total salarios brutos	\$ 47.950	€ 685	\$ 597.802
Cargas Sociales 30%	\$ 14.385	€ 205	\$ 179.341	€ 2.562
Impuesto 2,5%	\$ 1.198,74	€ 17	\$ 14.945	€ 214
<b>Total mensual</b>	<b>\$ 63.533</b>	<b>€ 908</b>	<b>\$ 792.087</b>	<b>€ 11.316</b>

A partir del cuadro 3.4-3, se infiere que el coste de la empresa mensual en salarios es \$855.620/€12.223 (tomando como referencia los valores de los básicos de marzo 2020), resultante de la suma del coste de ambos sectores del negocio; y estará compuesto por:

- salario bruto,
- cargas sociales a cargo del empleador, que son un 30% sobre el salario bruto, formado por: Contribución a la seguridad social 18%, Contribución a la obra social 6%, Asociación de Riesgos en el Trabajo y Seguro 6%,
- impuesto provincial a la salud pública, 2,5% sobre el salario bruto.

Para calcular el total anual, se calcularán:

- los salarios durante 12 meses teniendo en cuenta los aumentos que se realizan por convenio, tomando como suposición que se mantendrán en esa misma línea;
- el SAC, que es el máximo salario recibido en un año, pagadero en dos cuotas durante los meses de junio y diciembre, por el importe del 50% del sueldo mensual;
- el plus por vacaciones: en cuanto al cálculo del mismo, se debe tener en cuenta, que, según la ley en Argentina, a cada trabajador con menos de 5 años de antigüedad en el empleo, le corresponden 14 días de vacaciones. El plus vacacional resulta de la diferencia entre:
  - salario mensual dividido en 25 días y multiplicado por 14 días
  - salario mensual dividido en 30 días y multiplicado por 14 días.

En líneas generales la administración representa un 7% y las actividades de pastelería y cafetería un 93%.

Con respecto al cálculo de indemnización por posibles despidos con justa causa resulta de la suma de:

- período de tiempo trabajado,
- SAC proporcional, y
- plus vacacional proporcional.

En el caso que se traten de despidos no justificados, se tendrá en cuenta la suma anterior, más la indemnización que es un mes de sueldo por año trabajado.

#### **3.4.4 Presupuesto de recursos humanos**

A la hora de preparar el presupuesto, se debe aclarar, que se ha tomado como mes de inicio de la actividad económica marzo 2020, por lo que el cierre del ejercicio será en febrero 2021.

A continuación, se detalla el presupuesto del coste de la empresa en RRHH para los cierres económicos de 2021, 2022 y 2023, en las tablas 3.4-4, 3.4-5 y 3.4-6 respectivamente.

Tabla 3-22: Presupuesto salarios y coste empresa 2021; Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Salarios Básicos por categoría											
EJERCICIO 2021											
2020										2021	
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
			10%			10%					8%
\$ 36.856	\$ 36.856	\$ 36.856	\$ 40.542	\$ 40.542	\$ 40.542	\$ 44.227	\$ 44.227	\$ 44.227	\$ 44.227	\$ 44.227	\$ 47.176
\$ 69.770	\$ 69.770	\$ 69.770	\$ 76.747	\$ 76.747	\$ 76.747	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 89.306
\$ 65.580	\$ 65.580	\$ 65.580	\$ 72.138	\$ 72.138	\$ 72.138	\$ 78.696	\$ 78.696	\$ 78.696	\$ 78.696	\$ 78.696	\$ 83.942
\$ 62.918	\$ 62.918	\$ 62.918	\$ 69.210	\$ 69.210	\$ 69.210	\$ 75.502	\$ 75.502	\$ 75.502	\$ 75.502	\$ 75.502	\$ 80.535
\$ 131.160	\$ 131.160	\$ 131.160	\$ 144.276	\$ 144.276	\$ 144.276	\$ 157.392	\$ 157.392	\$ 157.392	\$ 157.392	\$ 157.392	\$ 167.885
\$ 69.770	\$ 69.770	\$ 69.770	\$ 76.747	\$ 76.747	\$ 76.747	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 83.724	\$ 89.306
\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 60.296	\$ 66.326	\$ 66.326	\$ 66.326	\$ 72.355	\$ 72.355	\$ 72.355	\$ 72.355	\$ 72.355	\$ 77.179

Coste empresa de RRHH ejercicio finalizado en febrero 2021				
2021	Administración		Pastelería y Cafetería	
Salarios Básicos	\$ 500.504	€ 7.150	\$ 6.239.929	€ 89.142
Salarios Brutos-Básico*1,30%	\$ 650.656	€ 9.295	\$ 8.111.907	€ 115.884
Cargas Sociales-30%	\$ 195.197	€ 2.789	\$ 2.433.572	€ 34.765
Impuesto SP-2,5%	\$ 16.266	€ 232	\$ 202.798	€ 2.897
Coste Total Salarios mensuales	\$ 862.119	€ 12.316	\$ 10.748.277	€ 153.547
SAC	\$ 76.660	€ 1.095	\$ 955.748	€ 13.654
Plus Vacacional	\$ 7.155	€ 102	\$ 89.203	€ 1.274
Coste Total Salarios anuales	\$ 945.934	€ 13.513	\$ 11.704.024	€ 167.200

Tabla 3-23: Presupuesto salarios y coste empresa 2022; Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Salarios Básicos por categoría											
EJERCICIO 2022											
2021										2022	
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
			10%			10%					8%
\$ 47.176	\$ 47.176	\$ 47.176	\$ 51.893	\$ 51.893	\$ 51.893	\$ 56.611	\$ 56.611	\$ 56.611	\$ 56.611	\$ 56.611	\$ 60.385
\$ 89.306	\$ 89.306	\$ 89.306	\$ 98.236	\$ 98.236	\$ 98.236	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 114.311
\$ 83.942	\$ 83.942	\$ 83.942	\$ 92.337	\$ 92.337	\$ 92.337	\$ 100.731	\$ 100.731	\$ 100.731	\$ 100.731	\$ 100.731	\$ 107.446
\$ 80.535	\$ 80.535	\$ 80.535	\$ 88.589	\$ 88.589	\$ 88.589	\$ 96.642	\$ 96.642	\$ 96.642	\$ 96.642	\$ 96.642	\$ 103.085
\$ 167.885	\$ 167.885	\$ 167.885	\$ 184.673	\$ 184.673	\$ 184.673	\$ 201.462	\$ 201.462	\$ 201.462	\$ 201.462	\$ 201.462	\$ 214.893
\$ 89.306	\$ 89.306	\$ 89.306	\$ 98.236	\$ 98.236	\$ 98.236	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 107.167	\$ 114.311
\$ 77.179	\$ 77.179	\$ 77.179	\$ 84.897	\$ 84.897	\$ 84.897	\$ 92.615	\$ 92.615	\$ 92.615	\$ 92.615	\$ 92.615	\$ 98.789

Coste empresa de RRHH ejercicio finalizado en febrero 2022				
2022	Administración		Pastelería y Cafetería	
Salarios Básicos	\$ 640.646	€ 9.152	\$ 7.987.109	€ 114.102
Salarios Brutos-Básico*1,30%	\$ 832.839	€ 11.898	\$ 10.383.241	€ 148.332
Cargas Sociales-30%	\$ 249.852	€ 3.569	\$ 3.114.972	€ 44.500
Impuesto SP-2,5%	\$ 20.821	€ 297	\$ 259.581	€ 3.708
Coste Total Salarios mensuales	\$ 1.103.512	€ 15.764	\$ 13.757.794	€ 196.540
SAC	\$ 98.125	€ 1.402	\$ 1.223.357	€ 17.477
Plus Vacacional	\$ 9.158	€ 131	\$ 114.180	€ 1.631
Coste Total Salarios anuales	\$ 1.210.796	€ 17.297	\$ 14.981.151	€ 214.016

Tabla 3-24: Presupuesto salarios y coste empresa 2023; Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto Salarios Básicos por categoría											
EJERCICIO 2023											
2022										2023	
Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
			10%			10%					8%
\$ 60.385	\$ 60.385	\$ 60.385	\$ 66.423	\$ 66.423	\$ 66.423	\$ 72.462	\$ 72.462	\$ 72.462	\$ 72.462	\$ 72.462	\$ 77.293
\$ 114.311	\$ 114.311	\$ 114.311	\$ 125.742	\$ 125.742	\$ 125.742	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 146.318
\$ 107.446	\$ 107.446	\$ 107.446	\$ 118.191	\$ 118.191	\$ 118.191	\$ 128.936	\$ 128.936	\$ 128.936	\$ 128.936	\$ 128.936	\$ 137.531
\$ 103.085	\$ 103.085	\$ 103.085	\$ 113.393	\$ 113.393	\$ 113.393	\$ 123.702	\$ 123.702	\$ 123.702	\$ 123.702	\$ 123.702	\$ 131.949
\$ 214.893	\$ 214.893	\$ 214.893	\$ 236.382	\$ 236.382	\$ 236.382	\$ 257.871	\$ 257.871	\$ 257.871	\$ 257.871	\$ 257.871	\$ 275.062
\$ 114.311	\$ 114.311	\$ 114.311	\$ 125.742	\$ 125.742	\$ 125.742	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 137.173	\$ 146.318
\$ 98.789	\$ 98.789	\$ 98.789	\$ 108.668	\$ 108.668	\$ 108.668	\$ 118.547	\$ 118.547	\$ 118.547	\$ 118.547	\$ 118.547	\$ 126.450

Coste empresa de RRHH ejercicio finalizado en febrero 2023				
2023	Administración		Pastelería y Cafetería	
Salarios Básicos	\$ 820.027	€ 11.715	\$ 10.223.499	€ 146.050
Salarios Brutos-Básico*1,30%	\$ 1.066.035	€ 15.229	\$ 13.290.549	€ 189.865
Cargas Sociales-30%	\$ 319.810	€ 4.569	\$ 3.987.165	€ 56.959
Impuesto SP-2,5%	\$ 26.651	€ 381	\$ 332.264	€ 4.747
Coste Total Salarios mensuales	\$ 1.412.496	€ 20.179	\$ 17.609.977	€ 251.571
SAC	\$ 98.125	€ 1.402	\$ 1.223.357	€ 17.477
Plus Vacacional	\$ 11.723	€ 167	\$ 146.150	€ 2.088
Coste Total Salarios anuales	\$ 1.522.344	€ 21.748	\$ 18.833.334	€ 269.048

### 3.4.5 Establecimiento de KPIs

% Costo de RRHH total / Ventas

% Costo de Administración / Ventas

% Costo de Pastelería y Cafetería / Ventas

## 3.5 Plan económico y financiero

### 3.5.1 Estrategia financiera

Si bien la situación económica argentina es deprimente, es necesario para llevar a cabo este BP, pedir un préstamo a un banco por un valor de \$3.000.000 / € 42.857 pagadero en 36 meses, con una tasa de interés del 65% fija mensual sobre el valor de la cuota de capital.

**Tabla 3-25: Detalle préstamo; Fuente: Elaboración propia.**

Detalle préstamo para compra activo inmovilizado			
Préstamo	\$	€	
Capital total	3.000.000	€	42.857
Capital por mes	83.333	€	1.190
Intereses por mes	54.167	€	774
Interés anual	650.000	€	9.286

El préstamo detallado en la tabla 3.5-1 se destinará a la compra de activo inmovilizado: maquinarias, mobiliario y utillaje necesario para el desarrollo de las actividades comerciales. En anexo se detalla exhaustivamente la cantidad de cada uno de ellos y su precio.

En cuanto a la política de dividendos, durante los primeros tres ejercicios económicos, la estrategia será reinvertir los resultados, en el caso que sean positivos; y si son negativos se hará un aporte del equipo emprendedor para solventar las pérdidas. La razón es que una vez concluido el período, se analice nuevamente la estrategia del negocio y su viabilidad futura, de expansión si fue positivo o de cierre si fue negativo.

### 3.5.2 Balance de situación a 3 años

A continuación, se exponen los balances de situación patrimonial proyectados para 3 años económicos. Se aclara que cada ejercicio económico será de 12 meses, comenzando el 1 de marzo y culminando el 28 de febrero del siguiente año.

En el anexo 5.8 se encuentra una descripción de los valores imputados a las partidas del BSP.

Tabla 3-26: BSP 2021; Fuente: Elaboración propia.

Balance de Situación Patrimonial - Ejercicio Económico 2021 - Fecha de cierre: 28 de febrero de 2021							
ACTIVO		IMPORTE		PATRIMONIO NETO + PASIVO		IMPORTE	
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 14.785.363	\$ 211.219	<b>N. CTA.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 15.700.965	\$ 224.299
	<b>Inmovilizado material</b>	\$ 14.785.363	\$ 211.219	100	Capital Social	\$ 13.375.000	\$ 191.071
210	Terrenos y bienes naturales	\$ 3.250.000	\$ 46.429	129	Resultado del ejercicio	\$ 2.325.965	\$ 33.228
211	Construcciones	\$ 10.125.000	\$ 144.643				
213	Maquinaria	\$ 1.511.500	\$ 21.593				
214	Ustillaje	\$ 881.000	\$ 12.586				
216	Mobiliario	\$ 150.100	\$ 2.144				
2811	AA de construcciones	-\$ 506.250	-\$ 7.232				
2813	AA de maquinaria	-\$ 302.300	-\$ 4.319				
2814	AA de utillaje	-\$ 293.667	-\$ 4.195				
2816	AA de mobiliario	-\$ 30.020	-\$ 429				
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 4.294.832	\$ 61.355	<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 1.000.000	\$ 14.286
	<b>Existencias</b>	\$ 126.788	\$ 1.811		<b>Pasivo no Corriente</b>	\$ 1.000.000	\$ 14.286
31	Materias Primas	\$ 126.788	\$ 1.811	170	Deudas a L/P con ent. de créd.	\$ 1.000.000	\$ 14.286
			\$ -				
			\$ -	<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 2.379.230	\$ 33.989
	<b>Cuentas financieras</b>	\$ 4.168.044	\$ 59.543		<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 2.379.230	\$ 33.989
570	Caja	\$ 2.168.044	\$ 30.972	400	Proveedores	\$ 126.788	\$ 1.811
572	Bancos	\$ 2.000.000	\$ 28.571	4752	HP, acreedora por imp soc	\$ 1.252.443	\$ 17.892
			\$ -	520	Deudas a C/P con ent. de créd.	\$ 1.000.000	\$ 14.286
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 19.080.195	\$ 272.574		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	\$ 19.080.195	\$ 272.574

Tabla 3-27: BSP 2022; Fuente: Elaboración propia

Balance de Situación Patrimonial - Ejercicio Económico 2022 - Fecha de cierre: 28 de febrero de 2022							
ACTIVO		IMPORTE		PATRIMONIO NETO + PASIVO		IMPORTE	
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 13.653.127	\$ 195.045	<b>N. CTA.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 21.758.736	\$ 310.839
	<b>Inmovilizado material</b>	\$ 13.653.127	\$ 195.045	100	Capital Social	\$ 13.375.000	\$ 191.071
210	Terrenos y bienes naturales	\$ 3.250.000	\$ 46.429	129	Rdos pendientes de aplicación	\$ 2.325.965	\$ 33.228
211	Construcciones	\$ 10.125.000	\$ 144.643	129	Resultado del ejercicio	\$ 6.057.771	\$ 86.540
213	Maquinaria	\$ 1.511.500	\$ 21.593				
214	Uillaje	\$ 881.000	\$ 12.586				
216	Mobiliario	\$ 150.100	\$ 2.144				
2811	AA de construcciones	-\$ 1.012.500	-\$ 14.464				
2813	AA de maquinaria	-\$ 604.600	-\$ 8.637				
2814	AA de utilaje	-\$ 587.333	-\$ 8.390				
2816	AA de mobiliario	-\$ 60.040	-\$ 858				
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 12.637.448	\$ 180.535	<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
	<b>Existencias</b>	\$ 269.962	\$ 3.857		<b>Pasivo no Corriente</b>		
31	Materias Primas	\$ 269.962	\$ 3.857				
				<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 4.531.839	\$ 64.741
	<b>Cuentas financieras</b>	\$ 12.367.486	\$ 176.678		<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 4.531.839	\$ 64.741
570	Caja	\$ 5.367.486	\$ 76.678	400	Proveedores	\$ 269.962	\$ 3.857
572	Bancos	\$ 7.000.000	\$ 100.000	4752	HP, acreedora por imp soc	\$ 3.261.877	\$ 46.598
			\$ -	520	Deudas a C/P con ent. de créd.	\$ 1.000.000	\$ 14.286
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 26.290.575	\$ 375.580		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	\$ 26.290.575	\$ 375.580

Tabla 3-28: BSP 2023; Fuente: Elaboración propia

Balance de Situación Patrimonial - Ejercicio Económico 2023 - Fecha de cierre: 28 de febrero de 2023							
ACTIVO		IMPORTE		PATRIMONIO NETO + PASIVO		IMPORTE	
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	\$ 12.520.890	\$ 178.870	<b>N. CTA.</b>	<b>PATRIMONIO NETO</b>	\$ 35.026.216	\$ 500.375
	<b>Inmovilizado material</b>	\$ 12.520.890	\$ 178.870	100	Capital Social	\$ 13.375.000	\$ 191.071
210	Terrenos y bienes naturales	\$ 3.250.000	\$ 46.429	120	Rdos pendientes de aplicación	\$ 8.383.736	\$ 119.768
211	Construcciones	\$ 10.125.000	\$ 144.643	129	Resultado del ejercicio	\$ 13.267.480	\$ 189.535
213	Maquinaria	\$ 1.511.500	\$ 21.593				
214	Ustillaje	\$ 881.000	\$ 12.586				
216	Mobiliario	\$ 150.100	\$ 2.144				
2811	AA de construcciones	-\$ 1.518.750	-\$ 21.696				
2813	AA de maquinaria	-\$ 906.900	-\$ 12.956				
2814	AA de utillaje	-\$ 881.000	-\$ 12.586				
2816	AA de mobiliario	-\$ 90.060	-\$ 1.287				
<b>N. CTA.</b>	<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	\$ 30.035.139	\$ 429.073	<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
	<b>Existencias</b>	\$ 385.786	\$ 5.511		<b>Pasivo no Corriente</b>		
31	Materias Primas	\$ 385.786	\$ 5.511				
				<b>N. CTA.</b>	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	\$ 7.529.814	\$ 107.569
	<b>Cuentas financieras</b>	\$ 29.649.353	\$ 423.562		<b>Pasivo Corriente</b>	\$ 7.529.814	\$ 107.569
570	Caja	\$ 20.649.353	\$ 294.991	400	Proveedores	\$ 385.786	\$ 5.511
572	Bancos	\$ 9.000.000	\$ 128.571	4752	HP, acreedora por imp soc	\$ 7.144.027	\$ 102.058
	<b>TOTAL ACTIVO</b>	\$ 42.556.029	\$ 607.943		<b>TOTAL PATRIMONIO NETO + PASIVO</b>	\$ 42.556.029	\$ 607.943

### 3.5.3 Cuenta de pérdidas y ganancias a 3 años

A continuación, se exponen la cuenta de pérdidas y ganancias proyectada para 3 años económicos.

**Tabla 3-29: Cuenta pérdidas y ganancias 2021, 2022 y 2023; Fuente: Elaboración propia.**

Cuenta de pérdidas y ganancias	2021		2022		2023	
	\$	€	\$	€	\$	€
<b>+ Ventas</b>	<b>22.225.962</b>	<b>317.514</b>	<b>34.615.770</b>	<b>494.511</b>	<b>54.066.925</b>	<b>772.385</b>
- MP	2.882.554	41.179	4.754.877	67.927	8.016.878	114.527
- MOD	5.227.966	74.685	6.691.797	95.597	8.222.960	117.471
	8.110.520	115.865	11.446.674	163.524	16.239.838	231.998
= Margen Bruto	14.115.442	201.649	23.169.096	330.987	37.827.088	540.387
- CIF	8.754.798	125.069	12.067.211	172.389	15.633.344	223.333
<b>= BAIIA-EBITDA</b>	<b>5.360.644</b>	<b>76.581</b>	<b>11.101.885</b>	<b>158.598</b>	<b>22.193.744</b>	<b>317.053</b>
- Amortización	1.132.237	16.175	1.132.237	16.175	1.132.237	16.175
<b>= BAI-EBIT</b>	<b>4.228.407</b>	<b>60.406</b>	<b>9.969.648</b>	<b>142.424</b>	<b>21.061.507</b>	<b>300.879</b>
- Gastos Financ.	650.000	9.286	650.000	9.286	650.000	9.286
<b>= BAI</b>	<b>3.578.407</b>	<b>51.120</b>	<b>9.319.648</b>	<b>133.138</b>	<b>20.411.507</b>	<b>291.593</b>
- Impuestos	1.252.443	17.892	3.261.877	46.598	7.144.027	102.058
<b>= Beneficio Neto</b>	<b>2.325.965</b>	<b>33.228</b>	<b>6.057.771</b>	<b>86.540</b>	<b>13.267.480</b>	<b>189.535</b>

Como indicadores exclusivos de la P&L de la tabla 3.5-5 se analizará la expansión de ventas año 2022 y 2023, que es igual al 56%. El porcentaje de crecimiento en ventas este compuesto por: el crecimiento anual esperado que es el 13% y por la tasa de inflación aplicada a los restaurantes y hoteles, que representa el 50,8%.

Se concluye que este valor es óptimo, pues crece más que la inflación.

En los anexos 5.9 y 5.10 se podrán consultar: tabla de costos indirectos de fabricación y liquidación estimada de IVA, respectivamente.

### 3.5.4 Creación de liquidez y presupuesto de tesorería a 3 años

A continuación, se expone el Flujo de efectivo caja financiero proyectado para 3 años económicos.

**Tabla 3-30: Flujo de caja financiero 2021, 2022 y 2023; Fuente: Elaboración propia.**

Flujo de caja financiero						
Operaciones de explotación	2021		2022		2023	
	\$	€	\$	€	\$	€
Ventas	22.225.962	317.514	34.615.770	494.511	54.066.925	772.385
Compras	- 2.882.554	- 41.179	- 4.754.877	- 67.927	- 8.016.878	-114.527
MOD	- 5.227.966	- 74.685	- 6.691.797	- 95.597	- 8.222.960	-117.471
Gastos Generales	- 8.754.798	-125.069	-12.067.211	-172.389	-15.633.344	-223.333
Impuesto Sociedades	-	-	- 1.252.443	- 17.892	- 3.261.877	- 46.598
<b>(a) Flujo neto de tesorería por actividades operativas</b>	<b>5.360.644</b>	<b>76.581</b>	<b>9.849.442</b>	<b>140.706</b>	<b>18.931.867</b>	<b>270.455</b>
<b>Operaciones financieras</b>						
Préstamo recibido	3.000.000	42.857	-	-	-	-
Pago Préstamo	- 1.000.000	- 14.286	- 1.000.000	- 14.286	- 1.000.000	- 14.286
Intereses pagados	- 650.000	- 9.286	- 650.000	- 9.286	- 650.000	- 9.286
<b>(b) Flujo neto de tesorería por actividades financieras</b>	<b>1.350.000</b>	<b>19.286</b>	<b>- 1.650.000</b>	<b>- 23.571</b>	<b>- 1.650.000</b>	<b>- 23.571</b>
<b>Operaciones de inversión</b>						
Compra maquinaria	- 2.542.600	- 36.323	-	-	-	-
<b>(c) Flujo neto de tesorería por actividades de inversión</b>	<b>- 2.542.600</b>	<b>- 36.323</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Flujo neto total de tesorería (a)+(b)+(c)</b>	<b>4.168.044</b>	<b>59.543</b>	<b>8.199.442</b>	<b>117.135</b>	<b>17.281.867</b>	<b>246.884</b>
Saldo inicial tesorería	-	-	4.168.044	59.543	12.367.486	176.678
<b>Incremento tesorería</b>	<b>4.168.044</b>	<b>59.543</b>	<b>8.199.442</b>	<b>117.135</b>	<b>17.281.867</b>	<b>246.884</b>
Saldo final tesorería	4.168.044	59.543	12.367.486	176.678	29.649.353	423.562

El flujo de caja de la tabla 3.5-6 es quien diagnostica la capacidad de la empresa para afrontar sus obligaciones en un período dado; según la tabla anterior, Ámbar tiene saldo de caja neto positivo durante los ejercicios analizados, por lo que se considera válido.

### 3.5.5 Indicadores en común para el BSP, Cuenta de Pérdidas y Ganancias y Flujo de caja financiero

Tabla 3-31: Indicadores Financieros; Fuente: Elaboración propia.

Indicador	Formula	Valor óptimo	2021	2022	2023
ROA/ROI	EBIT	>10%	22%	38%	49%
	Activo				
ROCE	EBIT	>10%	25%	46%	60%
	Activo - Pasivo Corr				
ROE	Beneficio Neto	>15%	15%	28%	38%
	Fondos Propios				
Rotación	Ventas	Mayor mejor	1,16	1,32	1,27
	Activo				
Apalancamiento: Operativo	Activo	>1	1,22	1,21	1,21
	Fondos Propios				
Financiero	BAI * Activo	>1	1,03	1,02	1,03
	BAll * Fondos propios				
PE	Costos Fijos	N/A	\$ 18.114.301	\$ 23.812.114	\$ 30.101.968
	1- (CV/Ventas)				
Autofinanciación: Sobre ventas	FCF - Dividendos	>10%	19%	36%	55%
	Ventas				
Sobre activo	FCF - Dividendos	>6%	22%	31%	41%
	Activo				
Sobre inversión	FCF - Dividendos	>3%	27%	38%	49%
	Fondos Propios				

A continuación, se analizarán los resultados de los indicadores calculados en la tabla 3.5-7:

El **ROI / ROA** miden la rentabilidad económica o rendimiento, es la relación entre el beneficio antes de intereses e impuestos y el activo total, indica la productividad que se obtiene del activo. En este caso, los resultados superan al valor óptimo.

El **ROCE** mide el rendimiento sobre el capital empleado. Se considera que es la cifra más correcta a tener en cuenta al evaluar financieramente los proyectos. En este caso, supera al valor óptimo.

El **ROE** es la rentabilidad financiera, relación entre el beneficio neto y los fondos propios. Es un ratio que se debe analizar en varios períodos de tiempo y analizar la empresa a lo largo de los

años. Cuanto más elevado es, es mejor para los propietarios de la empresa. Este valor debe superar sus expectativas, es decir superar su coste de oportunidad. El ROE arroja valores óptimos.

La **rotación** se evalúa en función del tipo de negocios, en este caso, por el tipo de mercadería vendida lo ideal es vender el máximo número de unidades. El buen rendimiento se mide por una elevada rotación. La rotación de activos totales mide la eficiencia del activo para generar resultados positivos. En 2021, la rotación es de 1,16 veces, ratio que crece para los siguientes años, justificado por el crecimiento en ventas.

### El apalancamiento

- operativo: mide la capacidad de la empresa en emplear los costos fijos para aumentar al máximo las ventas y utilidades. Es positivo cuando da valores mayores que 1, como en este caso.
- financiero: estudia la relación entre la deuda y los fondos propios; y entre los gastos financieros y los resultados ordinarios. Es positivo cuando el uso de la deuda implica aumentar la rentabilidad financiera de la empresa. Por lo que si es mayor que 1, la deuda es conveniente, como es en éste análisis, aunque lo mejor sería que sea un valor superior a 1,5. Esto se explica por la tasa de interés a la cual se tomará el préstamo, que es del 65% anual.

El **PE**, o punto de equilibrio es el punto muerto, es decir, la cifra que la empresa debe vender para cubrir todos los gastos fijos, es decir que aquí la empresa no gana ni pierde. Durante los tres primeros ejercicios, Ámbar supera el PE, por lo que obtiene ganancias.

La **autofinanciación** es la parte del flujo de tesorería que se reinvierte en la empresa, cuanto mayor es, mayor es la independencia con respecto a los *stakeholders* (propietarios, acreedores, bancos, etc.)

- sobre ventas, se deduce que la empresa gana más fondos con las ventas;
- sobre el activo indica una situación más beneficiosa;
- sobre inversiones, cuanto mayor es la ratio, mayor es la tranquilidad financiera que tendrá la empresa.

A los efectos de este plan, los tres valores superan el valor óptimo, lo que resulta favorable.

Es una generalidad que el compendio de ratios analizados concluye con valores óptimos para los tres ejercicios pronosticados.

**A niveles generales en este apartado, es importante mencionar, que los ratios analizados para los ejercicios 2022 y 2023, se ven viciados por los valores inflacionarios aplicables a cada rubro de los presupuestos y de la P&L. Están ajustados por coeficientes inflacionarios distintos en todas las líneas horizontales, según el aumento del índice general de precios aplicable.**

Se analizarán los valores del WACC, VAN y la TIR para evaluar futuras decisiones financieras. Los datos con los que fueron calculados pueden consultarse en el anexo 5.11.

- WACC: 19%

Es el coste medio ponderado entre recursos propios y ajenos.

- VAN: \$ 3.630.448,76

Es el valor actual neto, calcula el valor actual de los flujos de caja futuros originados por una inversión. Cuando el VAN toma valores mayores a cero, como es el caso, la inversión producirá beneficios por encima de los exigidos y el proyecto es aceptable.

- TIR: 30%

Es la tasa interna de retorno o tasa interna de rentabilidad. Es una media de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión. Una TIR aceptable deberá ser mayor al WACC o coste promedio del capital. En este caso, lo es, pues el WACC es del 19% mientras que la TIR 30%, por lo que la inversión en el proyecto es aceptable.

### 3.5.6 Establecimiento de KPIs

Endeudamiento (total deuda/ total pasivo)

Calidad de la deuda (exigible a corto plazo / total deuda)

Capacidad de devolución de préstamos (Beneficio neto + amortizaciones / préstamos recibidos)

Gastos financieros (gastos financieros / ventas)

MP / ventas

MOD / ventas

CIF / ventas

Margen bruto / ventas

Gastos financieros / ventas

## 3.6 Cuadro de mando integral

### 3.6.1 Definición de las metas estratégicas

El CMI es un proceso de causa consecuencia que se ordena en cuatro perspectivas: si se trabaja correctamente el **crecimiento**, se perfeccionan los **procesos** y **mejora** la relación con el cliente, como consecuencia se genera un **crecimiento financiero**.

La implementación del CMI implica vincular:



Presencia en RRSS	X			X	X	X	X			X	X	X	X	9
Crear personalidad de marca	X		X	X	X	X	X		X		X	X	X	10
Eficiencia y Eficacia en fabricación	X	X	X			X		X	X	X	X	X	X	10
Buena atención al cliente	X		X		X	X	X				X			6
Hacer degustaciones gratis	X			X	X	X	X		X			X	X	8
Contratos con proveedores		X	X					X	X			X		5
Ganar cuota de mercado	X		X	X		X	X			X	X	X	X	9

**Tabla 3-33: Impacto Factores Críticos de Éxito; Fuente: Elaboración propia.**

IMPACTO DE LOS FCE		
FCE	Valoración	Impacto
Crear personalidad de marca	10	Alto
Eficiencia y Eficacia en fabricación	10	Alto
Presencia en RRSS	9	Alto
Ganar cuota de mercado	9	Alto
Hacer degustaciones gratis	8	Medio
Buena atención al cliente	6	Medio
Contratos con proveedores	5	Medio
Alto 9 a 13 - Medio 5 a 8 - Bajo 1 a 4		

Se ha clasificado el impacto de los FCE en una matriz de doble entrada con las metas estratégicas para lograr los objetivos de la empresa en la tabla 3.6-1, de manera que queden expuestos aquellos que tienen mayor impacto en lograr los resultados deseados. La clasificación de dicho impacto se encuentra detallada en la tabla 3.6-2; quien indica cuales de ellos son los que tienen una mayor consecuencia en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 3.6.2 Recopilación de indicadores

Se establecerán indicadores por cada meta estratégica. Por cada KPI se implementará la siguiente ficha:

#### Ficha KPI

- Meta ligada:
- Nombre:
- Fórmula:
- Valor objetivo:
- Valor real:

- Sensibilidad:
- Tendencia:
- Mejora:
- Responsable:
- Observaciones:
- Proceso del dato:

A continuación, se presenta una tabla con los KPI propuestos por meta estratégica, su fórmula y su responsable. En cuanto a los demás elementos que conforman la ficha, serán llenando en cuanto pase el tiempo con los valores reales.

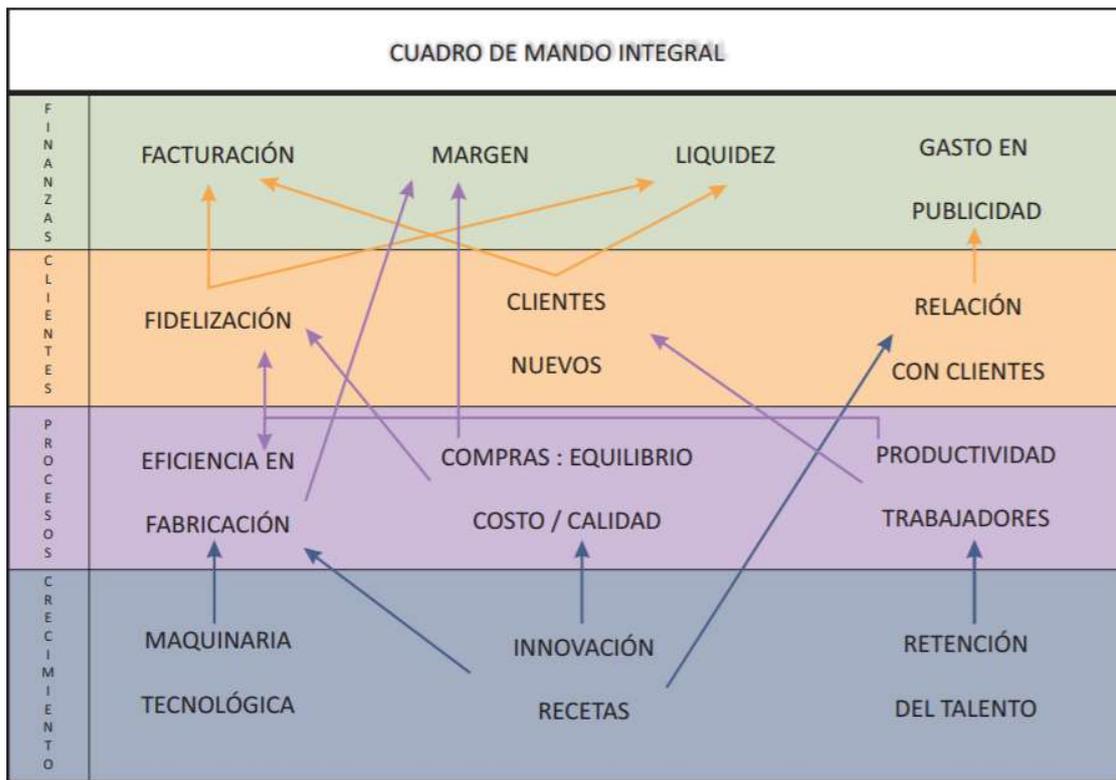
Tabla 3-34: KPI por meta estratégica del CMI; Fuente: Elaboración propia.

KPI		
Nombre	Fórmula	Responsable
Facturación	$((\text{Ventas año X} - \text{Ventas año X-1}) / \text{Ventas X-1}) \times 100$	Administrador general
Margen	$(1 - (\text{Costo directo fabricación} / \text{Ventas})) \times 100$	Administrador general
Liquidez	$(1 - (\text{Activo corr} / \text{Pasivo corr})) \times 100$	Administrador general
Gasto en Publicidad	$(\text{Gasto Publicidad} / \text{Ventas}) \times 100$	Administrador general
Relación con clientes	$(\text{Interacciones RRSS por mes} / \text{Usuarios alcanzados por mes}) \times 100$	Encargado de administración
Clientes fieles	$(\text{N}^\circ \text{ de visitas mensuales de los clientes mes X} / \text{N}^\circ \text{ de visitas mensuales de los clientes mes X-1}) \times 100$	Encargado de administración
Nuevos clientes	$(\text{N}^\circ \text{ clientes nuevos mes X} / \text{N}^\circ \text{ clientes nuevos mes X-1}) \times 100$	Encargado de administración
Compras: equilibrio costo / calidad	Costo MP 1 / Rendimiento MP 1	Encargado de administración
Eficiencia fabricación	$(\text{Cantidad Requerimiento MP} / \text{MOD por SKU}) \text{ mes X} / (\text{Cantidad Requerimiento MP} / \text{MOD por SKU}) \text{ mes X-1}$	Maestro Pastelero 1
Productividad trabajadores	Cantidad SKU producidas / N° trabajadores MOD	Maestro Pastelero 1
Tecnología Maquinarias	Tiempo de uso de maquinaria	Maestro Pastelero 2
Innovación recetas	Cantidad nuevas recetas por año	Maestro Pastelero 2
Retención talento	Tiempo de duración en el puesto	Encargado de administración

En el cuadro 3.6-3 se proponen trece KPI que deberán ser medidos mes a mes para establecer mejoras en el proceso.

### 3.6.3 Mapa estratégico

Ilustración 3-7: Cuadro de Mando Integral; Fuente: Elaboración propia.



El mapa estratégico es una herramienta que deberá ser homologada y aprobada por la administración general. Se comenzará revisando los KPI que están en rojo. Se realizarán reuniones de CMI todos los martes de la segunda semana de cada mes, de las cuales participarán el administrador general, administración, y un representante de cada cargo.

En la figura 3.6-1 se muestran las relaciones causa consecuencia entre las metas de cada perspectiva.

## **4 Conclusiones finales**

### **Hipótesis**

Se ha cumplido la hipótesis planteada, como resultado del análisis DAFO, se ha determinado la viabilidad de creación del BP. Como oportunidades principales se ha encontrado un público objetivo y un vacío del modelo planteado en la industria de los competidores. Pero también se han detectado amenazas a nivel situación país. A partir de estos resultados se desarrollaron los planes estratégicos previstos para su desarrollo.

### **Viabilidad del Business Plan y su proyección futura**

En cuanto al aspecto económico financiero estudiado, las perspectivas son positivas. Cabe mencionar que se ven distorsionadas por el momento en que se encuentra Argentina, en medio de incertidumbre política y economía deprimida, con inflación en el nivel general de precios superior al 47,8% en el Noroeste Argentino.

Si bien los valores arrojados por el WACC, VAN y la TIR, son positivos, quizá no sea el momento adecuado para el desarrollo de este negocio, quedando a criterio del emprendedor dicha decisión.

### **Planes de futuro de la empresa que han quedado fuera del presente Business Plan**

Solo se ha hecho mención que, una vez finalizados los tres ejercicios económicos presupuestados, se decidirá por el futuro del negocio; en el caso que se cumplan los resultados positivos, se planteará la expansión del negocio mediante la instalación de una sucursal; caso contrario se analizará la venta del fondo de comercio.

### **Valoración autocrítica del TFM realizado. Fortalezas y limitaciones del estudio.**

La realización del TFM ha significado la puesta en práctica de todas las materias cursadas durante el MIBA.

A nivel personal, considero que ha sido una fortaleza mi profesión, y mi corta experiencia en contabilidad y administración de empresas, y la aplicación de los conceptos desarrollados durante el año, que se terminaron de afianzar con este trabajo. Valoro positivamente, la experiencia y buena predisposición de mi tutor durante las tutorías planificadas y adicionales.

Como limitaciones, menciono que durante el cursado del MBA, el tiempo es escaso para la realización de las tareas planificadas juntamente con las materias del plan.

### **Conjunto de lecciones aprendidas fruto del desarrollo del TFM.**

Metodología de estudio del análisis del mercado y de la industria; interpretación de datos y sacar conclusiones a partir su análisis; armado de planes estratégicos fundamentados en análisis previos; compendio de factores que deben ser analizados a la hora de tomar una decisión de inversión; y... muchos otros que seguramente iré descubriendo con el paso del tiempo y los inconvenientes cotidianos y laborales.

5 Anexos

5.1 Imágenes renderizadas proyecto, proporcionadas por estudio arquitectónico Casanova.





## 5.2 Resultados Encuesta al consumidor:

La muestra fue tomada a 208 participantes, entre los meses de mayo y junio del año 2019, que habitan en la ciudad de Yerba Buena, Tucumán, Argentina.

Los resultados **por variable** de dicha encuesta se exponen a continuación:

### 1- Sexo:

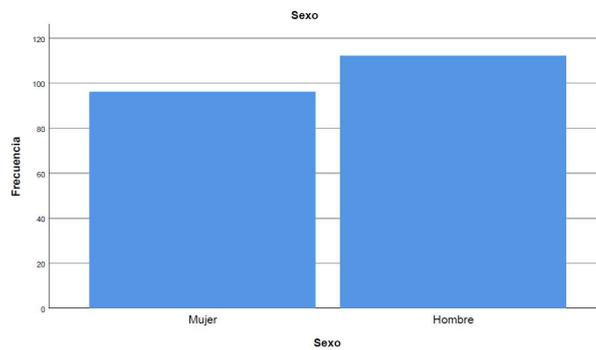


Gráfico: Sexo; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Sexo	%
Mujer	46%
Hombre	54%
Total	100%

Tabla: Sexo; Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, un 54% de los participantes son hombres a diferencia de las mujeres, que representan un 46%, el cual no resulta un dato relevante hasta ahora.

### 2- Edad:

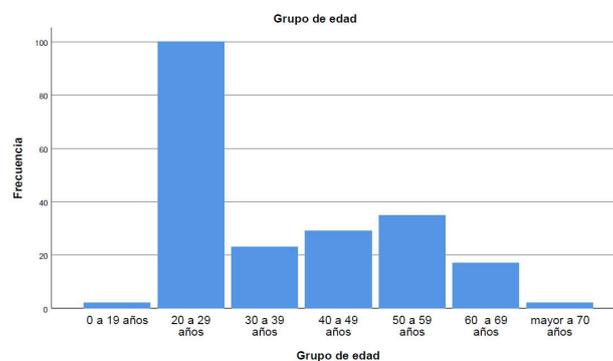


Gráfico: Edad; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Edad	%
0 a 19 años	1%
20 a 29 años	48%
30 a 39 años	11%
40 a 49 años	14%
50 a 59 años	17%
60 a 69 años	8%
mayor a 70 años	1%
Total	100%

Tabla: Edad; Fuente: Elaboración propia

El 48% de los participantes tienen entre 20 y 29 años, mientras que los que se encuentran en el rango de 40 a 69 años representan el 39% de la muestra, lo que resultará de interés a la hora de analizar las conductas de compra y consumo.

### 3- Vivienda en country o barrio privado:

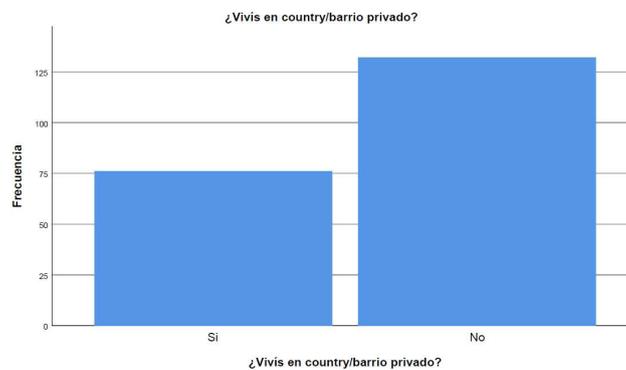


Gráfico: Vivienda; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

¿Vivienda en country o barrio privado?	%
Si	37%
No	64%
Total	100%

Tabla: Vivienda; Fuente: Elaboración propia

Observado tanto la gráfica como el cuadro anterior, llegamos a la conclusión que una mayoría de participantes (64%) no tiene su vivienda situada en countries o barrios privados, lo que será de relevancia a la hora de definir el target objetivo.

## En cuanto a la compra de bienes consumibles para el hogar:

### 4- Frecuencia:

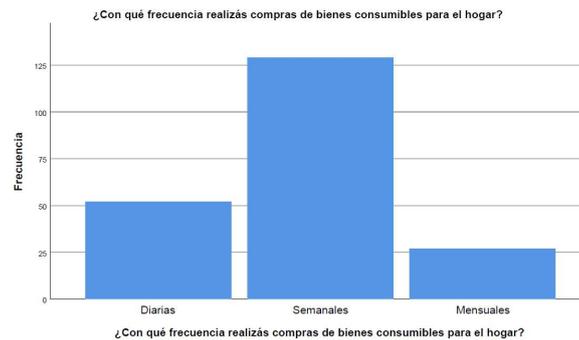


Gráfico: Frecuencia compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Frecuencia	%
Diarias	25%
Semanales	62%
Mensuales	13%
Total	100%

Tabla: Frecuencia compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia

A partir del análisis anterior, se denota la periodicidad con que los encuestados acuden a los mercados a comprar bienes de consumo para el hogar, un 62% lo hace semanalmente, por lo que esta variable condicionará la rotación de los productos ofrecidos.

### 5- Horario:

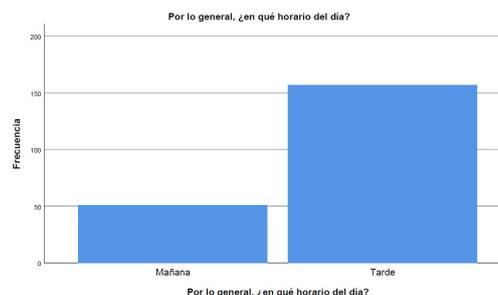


Gráfico: Horario compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Horario	%
Mañana	25%
Tarde	76%
Total	100%

Tabla: Horario compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia

Consideramos el horario en que los consumidores realizan las compras, como parámetro para tomar decisiones de horarios de apertura al público del local. Prevalen las compras por la tarde, en un 76% por sobre las realizadas en las mañanas.

#### 6- Puntos de venta:



Gráfico: Puntos de venta de compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Puntos de venta	%
Pequeños mercados	38%
Super mercados	63%
Total	100%

Tabla: Puntos de ventas; Fuente: Elaboración propia

El tamaño de los puntos de venta en los cuales los consumidores realizan sus compras de bienes para el hogar fue planteado para determinar una estructura del local comercial en estudio. En la muestra analizada, prevalecen los super mercados con un 63% de preferencias, sobre un 38% para los pequeños mercados.

#### 7- Prioridad:

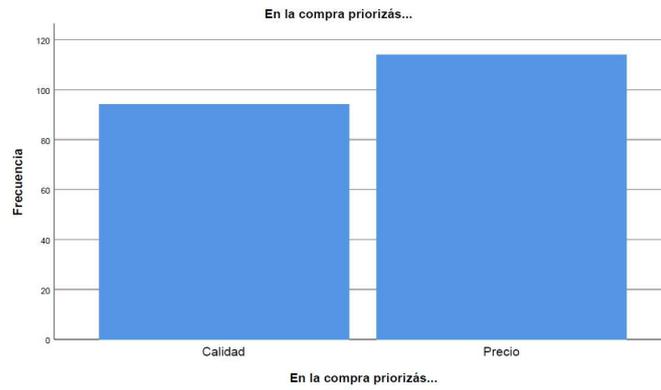


Gráfico: Prioridad en compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Prioridad	%
Calidad	45%
Precio	55%
Total	100%

Tabla: Prioridad en compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración

A analizar la variable “prioridad” de compra, prevalece el precio, superando en un 10% a la calidad, por lo que no se considera que la calidad sea preferencia menor, a la hora de tomar decisiones de compra.

**8- Marca:**

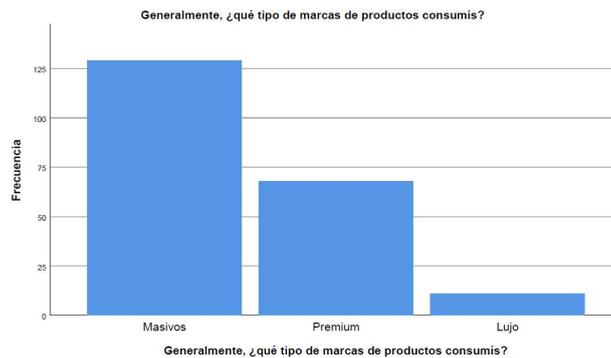


Gráfico: Marca compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Marca	%
Masiva	62%
Premium	33%
Lujo	5%

Total	100%
-------	------

Tabla: Marca compra bienes consumibles; Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, prevalecen las compras de productos de marcas masivas, arrojando un 62% de la muestra, mientras que las marcas premium y de lujo son elegidas por un 33% y 5% respectivamente.

### 9- Frecuencia de consumo de café afuera de casa:

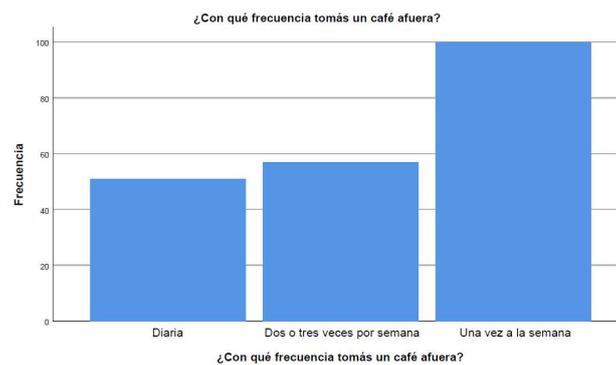


Gráfico: consumo café afuera de casa; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Frecuencia consumo café afuera de casa	%
Diaria	25%
Dos o tres veces por semana	27%
Una vez a la semana	48%
Total	100%

Tabla: consumo café afuera de casa; Fuente: Elaboración propia

La periodicidad con la cual los encuestados eligen tomar un café fuera de casa resulta un parámetro clave. Casi la mitad de ellos, lo hace solo una vez a la semana.

## En cuanto al consumo de postres:

## 10- Preferencia:

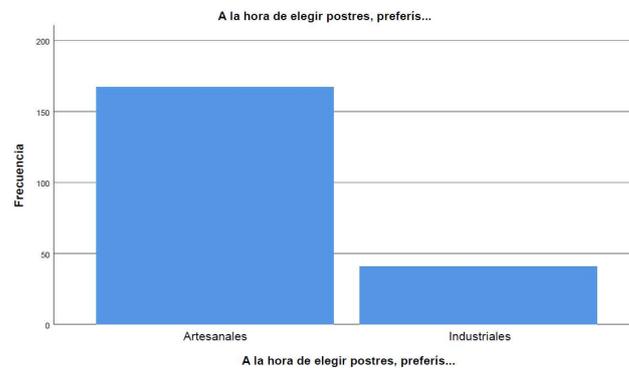


Gráfico: preferencias postres; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Preferencia	%
Artesanales	80%
Industriales	20%
Total	100%

Tabla: preferencias postres; Fuente: Elaboración propia

Esta pregunta apunta a definir el tipo de producto a ofrecer, por lo que prevalecen con amplitud los postres artesanales, elegidos por un 80% de la muestra.

## 11- Frecuencia:

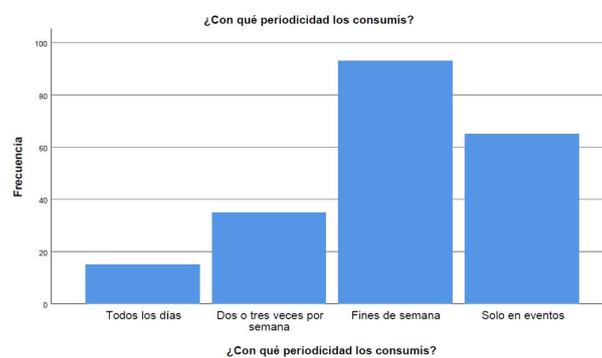


Gráfico: frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

Frecuencia	%
Diaria	7%
Dos o tres veces por semana	17%
Fines de semana	45%
Solo en eventos	31%
Total	100%

Tabla: frecuencia consumo postres; Fuente: Elaboración propia

Al igual que la periodicidad con la cual los encuestados toman café fuera de casa, se analiza la variable “frecuencia de consumo de postres”, en donde la mayoría de los votantes se perfiló por consumirlos tanto los fines de semana, como solo en eventos, con un 45% y 31%.

### 12- Consumo postres bajos en grasa:

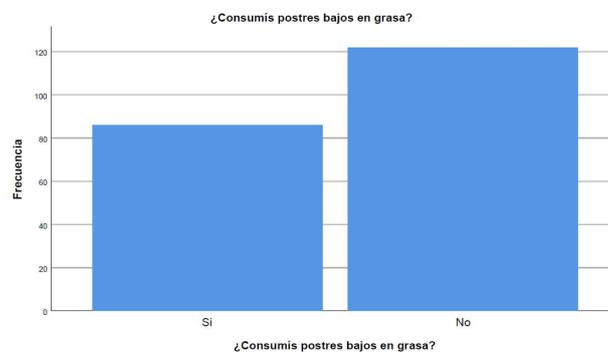


Gráfico: consumos postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia (SPSS)

¿Bajos en grasa?	%
Si	41%
No	59%
Total	100%

Tabla: consumo postres bajos en grasas; Fuente: Elaboración propia

Se denota que un 41% de los participantes consume postres bajos en grasa, lo que podría significar una oportunidad para el modelo de negocio planteado en la hipótesis.

### 5.3 Evaluación estratégica: Tabla de evaluación estratégica; Elaboración propia.

MATRIZ EFI				MATRIZ EFE							
FACTOR CRÍTICO		Peso (0-100)	Clasificación	Total	FACTOR CRÍTICO		Peso	Clasificación	Total		
FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA	<b>FORTALEZAS</b>				FACTORES EXTERNOS - AFECTAN A TODOS POR IGUAL (PESTEL + MICRO)	<b>OPORTUNIDADES</b>					
	1	Ubicación local comercial	25	FUERTE		125	1	Un 54,9% de la población en Argentina usa RRSS como medio de comunicación. En el rubro gastronómico, la presencia de los foodies es clave como medio de propaganda e influencia, debido a su presencia en publicaciones, sobre todo en Instagram. A pesar de ello las competencias no las explotan ni como estrategia de comunicación ni tampoco como canal de ventas.	10	MUY FUERTE	100
	2	Equipo con conocimientos teóricos	25	FUERTE		125	2	YB es considerada el área residencial de la clase alta y media alta. Se mide por su calidad de vida: 38% población menor a 19 años; 1,43% alfabetismo; 95,62% población vive en casas; 12% desempleo. Actualmente experimenta una nueva forma de expansión urbana (countries/barrios privados)	8	FUERTE	60
	3	Posibilidades de inversión	25	MUY FUERTE		250	3	Tucumán es provincia productora de caña de azúcar, asegurando el abastecimiento del mercado interno.	3	MEDIO	15
							4	Analizando la producción nacional de bienes y servicios, hubo una baja del 2,5% en el decrecimiento del PIB, dentro del cual el rubro alimentos representa en 8%. El rubro panadería a pastelería ha crecido un 26,8% en el canal de venta tradicional y un 7,3% en canal electrónico.	5	MEDIO	25
							5	Solo el 22% de las pastelerías analizadas ofrece cafetería. Y ninguna de ellas se cuenta en distancias	8	FUERTE	60
							6	Ninguna de las competencias ofrece productos saludables/bajos en grasas.	14	MUY FUERTE	140
							7	Un 25% de los encuestados consume café fuera de casa diariamente, un 63% de ellos vive en barrios privados y un 65% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 55% de ellos consume marcas premium. Un 90% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 47% consume postres bajos en grasas.	11	MUY FUERTE	110
							8	Un 41% de los encuestados consume dulces bajos en grasas, un 50% de ellos vive en barrios privados y un 49% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 37% de ellos consume marcas premium. Un 83% de ellos se inclina por los dulces artesanales.	12	MUY FUERTE	120
		<b>Subtotal FORTALEZAS</b>				<b>500</b>		<b>Subtotal OPORTUNIDADES</b>			<b>630</b>
	<b>DEBILIDADES</b>					<b>AMENAZAS</b>					
1	Desconocimiento por parte del equipo del sector/ negocio	25	MUY DÉBIL	250	1	Incertidumbre política Argentina. Tasas de interés con perspectivas de crecimiento al 59,25%. Inflación del sector alimentos en el Noroeste Argentino del 50,8%	3	MEDIO	15		
					2	La oscilación en los precios entre las competencias no es significativa, inferiores a un 5%.	5	MEDIO	25		
					3	Un 88% de las competencias analizadas producen postres artesanales.	8	FUERTE	60		
					4	Un 7% de los encuestados consume dulces diariamente, un 80% de ellos vive en barrios privados y un 73% prioriza la calidad de los productos lo que se ve reflejado en que un 53% de ellos consume marcas premium. Un 93% de ellos se inclina por los dulces artesanales y un 60% consume postres bajos en grasas.	10	MUY FUERTE	100		
					5	Un 88% de los puntos de venta tiene local abierto al público.	3	MEDIO	15		
	<b>Subtotal DEBILIDADES</b>			<b>250</b>		<b>Subtotal AMENAZAS</b>			<b>215</b>		
	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>		<b>750</b>		<b>TOTAL</b>			<b>845</b>		

<p>FUERTE EN FACTORES EXTERNOS DÉBIL EN</p> <p>DÉBIL EN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS</p>	<p>FUERTE EN FACTORES EXTERNOS E INTERNOS</p> <p>FUERTE EN FACTORES INTERNOS DÉBIL EN EXTERNOS</p> 
--	--

#### 5.4 Menú de la cafetería y pastelería:

Menú Ámbar; Elaboración propia.





**Ambar**  
Cafetería y Pastelería: Artesanal, Tradicional y Saludable

---

**Cafetería Tradicional**

**Calientes**

Café .....	\$ 105
Americano .....	\$ 87,50
Cortado .....	\$ 105
Café con leche .....	\$ 126
Capuccino .....	\$ 126
Chocolate .....	\$ 140
Té .....	\$ 140

**Frescos**

Gaseosas .....	\$ 210
Agua con/sin gas .....	\$ 140
Limonada .....	\$ 280
Jugo de Naranja .....	\$ 280
Licuidos .....	\$ 350

---

**Desayunos y meriendas**

Infusión + Pan de campo con manteca y mermelada .....	\$ 350
Infusión + Pan integral con queso y mermelada .....	\$ 350




**Ambar**  
Cafetería y Pastelería : Artesanal, Tradicional y Saludable

---

**Pastelería Tradicional**

---

**Tartas**

Dulce de leche y chocolate	\$ 700
Dulce de leche y coco	\$ 700
Cheesecake	\$ 910

**Tortas**

Chocolinas	\$ 1.050
Oreo	\$ 1.050
Selva Negra	\$ 910
Rogel	\$ 1.050

**Alfajores**

Maicena	\$ 1.050
Chocolate	\$ 1.050
Dulce de leche	\$ 910

---

**Sandwiches**

(en pan de campo)

Sandwich de queso	\$ 490
Sandwich de jamón y queso	\$ 490

**Ambar**  
Cafetería y Pastelería : Artesanal, Tradicional y Saludable

---

**Cafetería Saludable**

**Calientes**

Matcha .....	\$ 210
Infusiones .....	\$ 140

**Frescos**

Zumos detox .....	\$ 350
Smoothies .....	\$ 350

---

**Pastelería Saludable**

**Tartas**

Nueces .....	\$ 1.050
Frutilla .....	\$ 840
Lemon Pie .....	\$ 840

**Tortas**

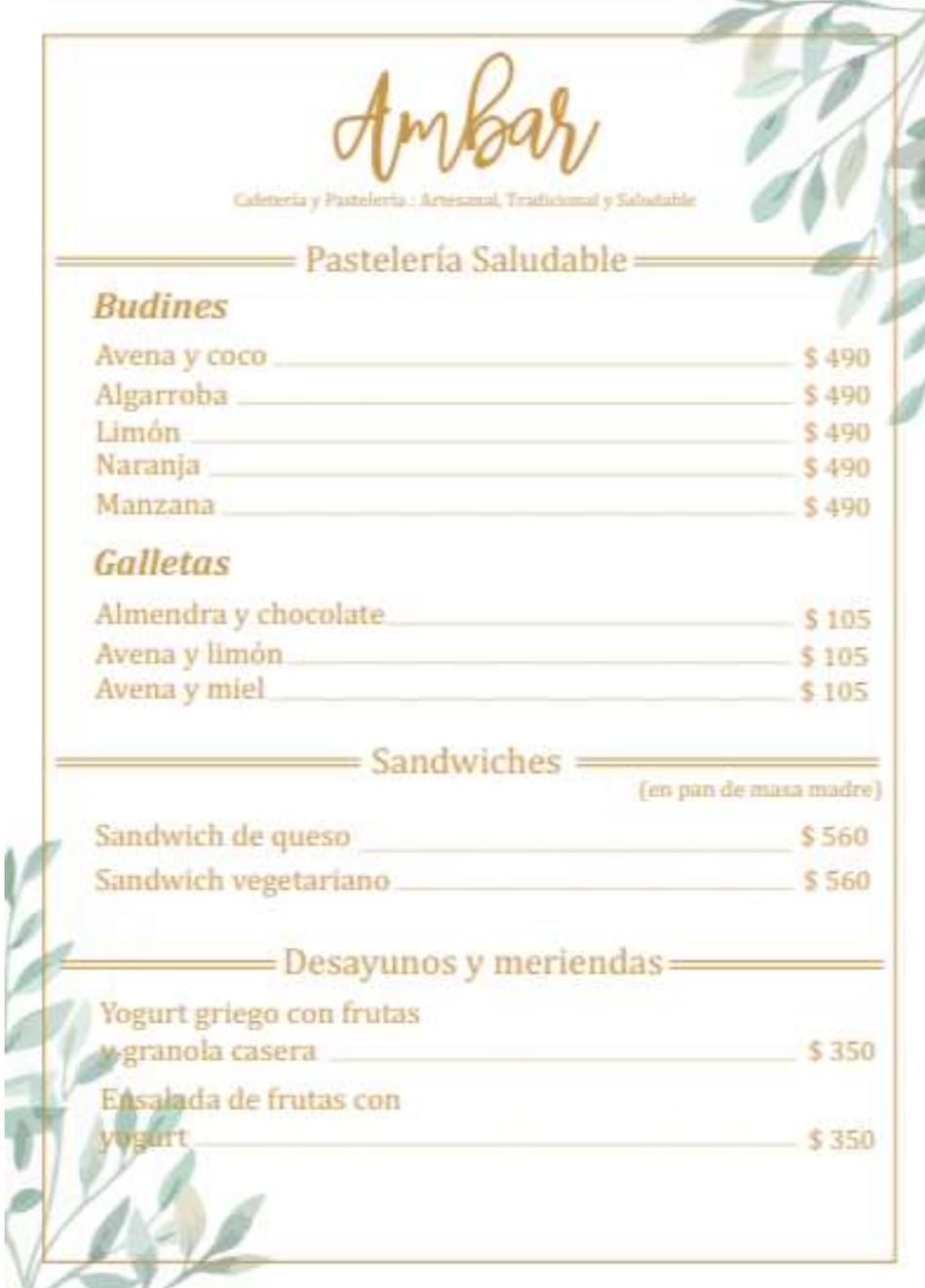
Brownie 100% cacao .....	\$ 910
Carrot Cake .....	\$ 910

**Alfajores**

Limón .....	\$ 105
Nueces .....	\$ 105

**Muffins**

Algarroba .....	\$ 140
Banana y dulce de leche .....	\$ 140
Avena y chocolate .....	\$ 140



**Ambar**  
Cafetería y Pastelería : Artesanal, Tradicional y Saludable

---

**Pastelería Saludable**

**Budines**

Avena y coco	\$ 490
Algarroba	\$ 490
Limón	\$ 490
Naranja	\$ 490
Manzana	\$ 490

**Galletas**

Almendra y chocolate	\$ 105
Avena y limón	\$ 105
Avena y miel	\$ 105

---

**Sandwiches**  
(en pan de masa madre)

Sandwich de queso	\$ 560
Sandwich vegetariano	\$ 560

---

**Desayunos y meriendas**

Yogurt griego con frutas y granola casera	\$ 350
Ensalada de frutas con yogurt	\$ 350

### 5.5 Listado de fechas especiales en Argentina para el año 2020-2021

Días especiales año 2020-2021; Elaboración propia.

Calendario fechas especiales en Argentina 2020-2021		
Marzo	8	Día de la mujer
	23	Puente
	24	Día de la memoria
Abril	2	Día del Veterano y Caídos en Malvinas
	9	Jueves Santo
	10	Viernes Santo
	11	Sábado de Gloria
	12	Pascuas
Mayo	1	Día del Trabajador
	25	Día de la Revolución
Junio	15	Paso a la inmortalidad de Guemes
	20	Día de la Bandera
	21	Día del padre
Julio	9	Día de la Independencia
	10	Puente
Agosto	16	Día del niño
	17	Paso a la inmortalidad de San Martin
Septiembre	11	Día del maestro
	17	Día del profesor
	20	Día del estudiante / Primavera
	24	Día de la Merced
Octubre	12	Día de la raza
	18	Día de la madre
Noviembre	23	Día de la soberanía
Diciembre	7	Puente
	8	Día de la Inmaculada Concepción
	24	Noche Buena
	25	Navidad
	31	Año viejo
Enero	1	Año nuevo
	6	Día de reyes
Febrero	15	Carnaval
	16	Carnaval

**5.6 Lista de proveedores propuestos para compra de MP:**

Proveedores MP propuestos; Elaboración propia.

<b>Proveedor n°</b>	<b>Proveedores propuestos</b>
1	Café Imperial - Café Bonafide
2	Greenenergy - El nogal - Teaway
3	Coca Cola - Pepsi
4	Molino Cañuelas - Makro - Capo
5	Calsa - Distribuidora Uruguay - Makro
6	La Serenísima - Sancor
7	Cerros Tucumanos - Dulces Latatá
8	Distribuidora Mayor SRL - Tucumán Kiosco - Gomez Pardo - Capo
9	All Frozen
10	Verdulerías varias
11	El Nogal - Hamsa
12	Paladini - Hamdan - Wolf
13	Hielos Buby - Iberá - Q Hielo
14	Packing - Sabri Plast - Plásticos Mascardi
15	Limpissimo - Makro - Capo
16	Proveedores varios

5.7 Anexo escala salarial

Escala salarial; Fuente: <http://www.uthgra.org.ar/institucional/accion-gremial/escalas/>

ESCALA SALARIAL Mes MARZO 2020

NIVEL PROFESIONAL	Categoría I	Categoría II	Categoría III	Categoría IV	Categoría V
1. Frutero-gambucero. Peón de cocina. Transporte. Toiletero. Guardarropista. Encargado de Toilete. Cadete de Plomería (groom). Portero de servicio. Ascensorista de servicio. Ayudante de obreros of. Varios, corredores y/o comisionistas. Lavacopas y/o Peón general.	\$ 25.716	\$ 26.112	\$ 26.820	\$27.826	\$30.148
2. Montaplatos de cocina. Ascensorista. Bagagista. Sereno de vigilancia. Mensajero. Auxiliar de inventario y depósito. Auxiliar Administrativo. Auxiliar de recepción. Auxiliar receptor de mercadería, control de ventas y/o compras. Cadete de portería. Medio of. de obra de oficios varios. Foguista. Encerador de pisos. Mozo de mostrador. Engrasador. Centrifugador. Estufera. Jardinera. Cobrador. Bandejero.	\$ 26.399	\$ 26.947	\$ 27.857	\$28.973	\$31.459
3. Ayudante panadero. Ayudante de cocina. Capataz de peones. Gambucero. Comis de vinos. Comis. Comedor de niños. Empleado administrativo. Recibidor de mercadería. Planchadora. Lencera. Lavandera. Capataz. Peones generales. Comis de piso. Mozo de personal.	\$ 27.133	\$ 27.939	\$ 28.961	\$30.084	\$32.790
4. Medio oficial panadero. Comis de suite. Mucama. Valet. Portero. Telefonista. Encargado de inventario y depósito. Oficial de oficios varios. Chofer y/o garagista. Bodeguero. Capataz. Administrador de comedor. Cocktelero. Ayudante de barman. Planchadora a mano. Sandwichero. Cafetero.	\$ 28.000	\$ 28.817	\$ 29.920	\$31.107	\$33.811
5. Comis de cocina. Oficial panadero. Jefe de telefonistas. Cajero de administración. Ayudante de contador. Adicionista. Cuentacorrentista. Fichero. Cajero comedor restaurante. Encargado sin personal a su cargo. Capataz. Encargado de sección. Oficial pintor y/o empapelador, oficial albañil, oficial carpintero, etc. Jefe lencera. Bañero. Minutero.	\$ 28.950	\$ 30.031	\$ 30.849	\$32.099	\$34.885
6. Jefe de partida. Maitre. Mozo. Mozo de vinos. Maitre comedor de niños. Cheff de fila. Gobernanta. Conserje. Recepcionista. Primer cajero administrativo. Empleado principal de administración. Jefe de compras. Masajista. Barman. Mozo comedor de niños. Maitre de piso. Mozo de piso. Fiambrero. Maestro Heladero (fabricante). Parrillero. Cocinero. Maestro de Pala (Pizzero)	\$ 30.486	\$ 31.506	\$ 32.636	\$33.894	\$36.856
7. Jefe de brigada. Maitre principal. Gobernanta principal. Jefe de conserjería (conserje principal). Jefe de recepción. Jefe técnico especial de oficio.			\$ 35.306	\$42.420	\$44.700

Acuerdo Tucuman : 5% aplicable sobre Sueldo Basico Convencional

Complemento de Servicio: 12% aplicable sobre Sueldo Básico Convencional

Asistencia: 10% de Asistencia Perfecta sobre Sueldo Básico Convencional

EscalaFón: 0,31 por año de antigüedad aplicable sobre Sueldo Básico Convencional

  
**IRENE ARIAS**  
 SECRETARIA ADMINISTRATIVA  
 U.T.H.G.R.A. SECC. TUC.

  
**SIMON MANTARNE**  
 SECRETARIO SINDICATO  
 U.T.H.G.R.A. SECC. TUC.

  
**ENRIQUE AÑTER**  
 SECRETARIO GEMERAL  
 U.T.H.G.R.A. - TUCUMAN

  
**ALBERTO PEREZ**  
 SECRETARIO FINANZAS  
 UTHGRA TUCUMAN

  
**C.P.N. RUBEN RAUL ROLDAN**  
 TESORERO  
 Unión Hoteles, Conf., Bares, Cafés,  
 Restaurantes y Afines - Tucumán

  
**Dr. OSCAR AGUSTIN ARCA**  
 SECRETARIO  
 Unión Hoteles, Conf., Bares, Cafés,  
 Restaurantes y Afines Tucumán

  
**ERNESTO FELIPE GETTA**  
 PRESIDENTE  
 Unión Hoteles, Conf., Bares, Cafés,  
 Restaurantes y Afines Tucumán

**5.8 Anexo Balance de Situación Patrimonial:****ACTIVO****ACTIVO NO CORRIENTE:**

- El terreno en propiedad tiene 325 metros cuadrados, valuado a \$10.000 / € 143 por metro cuadrado: 150 del local comercial, 75 del anexo y 100 de estacionamiento.
- La construcción es de 225 metros cuadrados, valuados en \$45.000 / € 643 por metro cuadrado
- La maquinaria, el mobiliario y el utillaje están compuestos por los siguientes elementos:

<b>Unidades</b>	<b>Mobiliario</b>	<b>Precio</b>
70	sillas	\$ 140.000
30	mesas	\$ 90.000
1	mostrador	\$ 50.000
4	mesas de trabajo	\$ 28.000
10	repisas	\$ 100.000
1	caja registradora	\$ 5.000
	decoración	\$ 100.000
3	fregaderos	\$ 18.000
5	aires acondicionados	\$ 200.000
2	notebooks	\$ 150.000
<b>Costo total</b>		<b>\$ 881.000</b>

<b>Unidades</b>	<b>Utillaje</b>	<b>Precio</b>
160	tazas	\$ 24.000
320	platos	\$ 25.600
320	cubiertos	\$ 16.000
320	vasos	\$ 25.600
1	balanza	\$ 1.500
8	bandejas	\$ 2.400
	moldes	\$ 20.000
	utensillos varios	\$ 35.000
<b>Costo total</b>		<b>\$ 150.100</b>

Los años de amortización del activo inmovilizado son los siguientes: construcción 20 años, maquinaria y mobiliario 5 años, utillaje 3 años.

**ACTIVO CORRIENTE:**

- Existencias:

MP: corresponde a 15 días de compra de MP mensual.

PT: corresponde al costo directo de los PT en stock.

- Cuentas Financieras

Caja: sale del cash Flow.

Bancos: sale del cash Flow.

Para determinar el costo directo de cada producto terminado en stock, se tendrá en cuenta el costo de:

MP: 15% sobre el precio de venta

MOD: se tomará como parámetro el el costo de salarios mensuales, para cafetería será del 4% y del 10% para pastelería.

**PATRIMONIO NETO**

- Capital social: si bien la sociedad no estará inscrita como sociedad regular, los socios harán un aporte que tendrá carácter de capital.
- Reserva legal: no se designará por no estar inscrita como sociedad regularmente conformada.
- Resultado del ejercicio: proviene de la cuenta de pérdidas y ganancias.

**PASIVO****PASIVO NO CORRIENTE:**

Estará formado por las deudas a L/P con entidades de crédito.

**PASIVO CORRIENTE:**

- Proveedores: su valor estará ligado a la mitad de la compra de MP por mes, ya que es una generalidad que los proveedores acepten ese límite de crédito a sus clientes.
- Deuda a CP con entidades de crédito: se compone por las 12 cuotas de capital del préstamo a pagar pendientes en el ejercicio siguiente.

**5.9 Anexo cuenta pérdidas y ganancias**

Tabla costos indirectos de fabricación; Elaboración propia.

CIF	2021		2022		2023	
	\$	€	\$	€	\$	€
Marketing y Public.	264.000	3.771	475.200	4.526	879.120	5.657
Salarios						
Administración	945.934	13.513	1.210.796	17.297	1.522.344	21.748
Mozos, cajero y limp	6.476.058	92.515	8.289.354	118.419	10.610.374	151.577
Higiene y Seguridad	120.000	10.000	210.316	3.005	236.372	3.377
Servicios	540.000	7.714	946.420	13.520	1.063.676	15.195
Descartables	348.805	4.983	832.543	11.893	1.206.168	17.231
Insumos	60.000	857	102.581	1.465	115.291	1.647
<b>Total CIF</b>	<b>8.754.798</b>	<b>133.354</b>	<b>12.067.211</b>	<b>170.126</b>	<b>15.633.344</b>	<b>216.432</b>

**5.10 Liquidación estimada de IVA**

Tabla liquidación de IVA estimada; Elaboración propia.

Liquidación de IVA estimada						
	2021		2022		2023	
DF Ventas	4.667.452	66.678	7.269.312	103.847	11.354.054	162.201
CF MOD	605.336	8.648	998.524	14.265	1.683.544	24.051
CF CIF	85.849	1.226	196.376	2.805	277.506	3.964
<b>Iva a Pagar</b>	<b>-3.976.267</b>	<b>-56.804</b>	<b>-6.074.411</b>	<b>- 86.777</b>	<b>- 9.393.004</b>	<b>- 134.186</b>

**5.11 Cálculos WACC, VAN, TIR:****WACC: 19%**Cálculo:

$$\text{WACC} = K_o = \frac{(k_i * \text{deuda}) + (k_e * \text{fondos propios})}{\text{deuda} + \text{fondos propios}}$$

ke = ROE

ki = coste financiero de la deuda

ki = kib \* (1-t)

kib es el interés

t es la tasa de impuesto

Se tomará la horquilla oficial: descuenta el impuesto de sociedades a la tasa de interés

$$\text{WACC} = \frac{3.622.644,71}{18.700.964,73} = \mathbf{0,19}$$

**VAN:** \$3.630.448,76

Datos:

<b>Año</b>	<b>Flujo de fondos</b>
2021	4.168.043,94
2022	8.199.442,31
2023	17.281.866,93
	-
Inversión inicial	15.917.600,00
WACC	0,19
Años	3,00

**TIR: 30%**

El VAN y la TIR fueron calculados mediante fórmulas automáticas en Excel.

## 6 Bibliografía y webgrafía

- AAVV (2017): “Ajuste para el 2018 y menor intervención estatal en la economía” [En línea]. Va con firma, 2018 <[http://vaconfirmamendoza.com.ar/?articulos\\_seccion\\_716/id\\_2600/ajuste-para-el-2018-y-menor-intervencion-estatal-en-la-economia](http://vaconfirmamendoza.com.ar/?articulos_seccion_716/id_2600/ajuste-para-el-2018-y-menor-intervencion-estatal-en-la-economia)> [Consulta: 14 de Marzo de 2019].
- AAVV (2019): “Argentina: panorama general” [En línea]. Banco Mundial, 2018 <<https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1> > [Consulta: 10 de Abril de 2019].
- DD PP (2018): “3 claves que explican qué está pasando con la economía en Argentina” [En línea]. BBC News Mundo, 2018 < <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-45361764> > [Consulta: 10 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010” [En línea]. INDEC, 2019 <[https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D\\_90\\_119.pdf](https://www.indec.gov.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-D_90_119.pdf)> [Consulta: 10 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Índice de Precios al consumidor (IPC) Diciembre de 2018” [En línea]. INDEC, 2019 < [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc\\_01\\_19.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_19.pdf)> [Consulta: 10 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Tipos del Banco Central Argentina” [En línea]. Datos Macro, 2019 <<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina> > [Consulta: 14 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Tipos del Banco Central Argentina” [En línea]. Datos Macro, 2019 <<https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/argentina> > [Consulta: 14 de Abril de 2019].
- SSNN (2014): “Yerba Buena es la séptima ciudad con mejor calidad de vida en el país” [En línea]. La Gaceta, 2014 <<https://www.lagaceta.com.ar/nota/598171/sociedad/yerba-buena-septima-ciudad-mejor-calidad-vida-pais.html>> [Consulta: 14 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Yerba Buena, Departamento Tucumán (Argentina)” [En línea]. City Population, 2019 <[https://www.citypopulation.de/php/argentina-admin\\_s.php?adm2id=90119](https://www.citypopulation.de/php/argentina-admin_s.php?adm2id=90119) > [Consulta: 14 de Abril de 2019].
- AAVV (2019): “Municipio de Tucumán” [En línea]. Ministerio del Interior, 2019 <<http://www.mininterior.gov.ar/municipios/masinfo.php?municipio=TUC112&idName=municipios&idNameSubMenu=&idNameSubMenuDer=&idNameSubMenuDerNivel2=&idNameSubMenuDerPrincipal=>> [Consulta: 14 de Abril de 2019]
- JJGG (2019): “Municipio de Yerba Buena, Presentación” [En línea]. Yerba Buena Virtual, 2019 < <http://yerbabuenavirtual.com.ar/municipio-de-yerba-buena-presentacion/>> [Consulta: 14 de Abril de 2019].
- AAVV (2018): “10 años de redes sociales: cómo impactaron desde su explosión en la Argentina” [En línea]. Apertura-Negocios, 2018 <<https://www.apertura.com/negocios/10-anos-de-redes-sociales-como-impactaron-desde-su-explasion-en-la-Argentina-20180725-0004.html> [Consulta: 18 de Abril de 2019].

- AAVV (2017): “La ciencia de los foodies” [En línea]. El mundo, 2017 <<https://www.elmundo.es/vida-sana/estilo-y-gastro/2017/08/02/597a246922601d8c2b8b46e5.html>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2015): “Seis tipos de foodies, según sus preferencias” [En línea]. Diario de gastronomía, 2015 <<http://diariodegastronomia.com/seis-tipos-de-foodie-segun-sus-preferencias/>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2018): “Código Alimentario Argentino” [En línea]. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, 2018 <<https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2015): “Alimentos autorizados y establecimientos habilitados” [En línea]. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, 2015 <<https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-y-establecimientos-habilitados>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2015): “Directrices para la autorización sanitaria de establecimientos” [En línea]. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, 2015 <[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat\\_directrices\\_autorizacion\\_sanitaria\\_establecimientos.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat_directrices_autorizacion_sanitaria_establecimientos.pdf)> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2016): “Directrices para la autorización sanitaria de producto alimenticio” [En línea]. Ministerio de Salud, Presidencia de la Nación, 2016 <[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat\\_directrices\\_autorizacion\\_sanitaria\\_producto\\_alimenticio.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/anmat_directrices_autorizacion_sanitaria_producto_alimenticio.pdf)> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV: “Dirección General de Fiscalización Sanitaria” [En línea]. Ministerio de Salud Pública, Gobierno de Tucumán <<http://msptucuman.gov.ar/direcciones-generales/direccion-general-de-fiscalizacion-sanitaria/direccion-de-bromatologia/>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- MMMM y PPPP (2007): “Las nuevas formas de expansión urbana en Yerba Buena” [En línea]. Universitat de Barcelona, 2007 <<http://www.ub.edu/geocrit/9porto/paolasso.htm>> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- AAVV (2018): “Sin título” [En línea]. Dirección de Estadística de la Provincia-Gobierno de Tucumán, 2018 <<http://estadistica.tucuman.gov.ar/>> [Consulta: 10 de Abril de 2019].
- AAVV (2018): “Informes Productivos Provinciales” [En línea]. Hacienda Argentina, 2018 <[https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas\\_provinciales/SSPMicro\\_Informes\\_Productivos\\_Provinciales\\_Tucuman.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/dnper/fichas_provinciales/SSPMicro_Informes_Productivos_Provinciales_Tucuman.pdf)> [Consulta: 18 de Abril de 2019].
- PPSS (2016): “Tucumán, cultura gastronómica” [En línea]. Best Day, 2016 <<https://blog.bestday.com.ar/tucuman-cultura-gastronomica-para-deleitar-al-mundo/>> [Consulta: 31 de mayo de 2019].
- AAVV (2017): “Informes de cadena de valor, comercio interno” [En línea]. Ministerio de Hacienda, Presidencia de la Nación, 2017 <[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro\\_cadena\\_de\\_valor\\_comercio.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/sspmicro_cadena_de_valor_comercio.pdf)> [Consulta: 31 de mayo de 2019].

- AAVV (2019): “Influencers gastronómicos”, “La pasión foodie en la Argentina” [En línea] Banco ICBC, 2019 <<https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/lifestyle/Asi-es-la-pasion-foodie-en-Argentina>> [Consulta: 10 de septiembre de 2019].
- AAVV (2019): “FMI:La situación de Argentina en este momento es extremadamente compleja” [En línea] Negocios, El país, 2019 < <https://negocios.elpais.com.uy/fmi-situacion-argentina-momento-extremadamente-compleja.html>> [Consulta: 10 de Septiembre de 2019].
- CCOO (2019): “Crisis en Argentina: 3 datos que muestran cómo se ha deteriorado la economía del país en las últimas semanas” [En línea] BBC News Mundo, 2019 < <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-49525952>> [Consulta: 10 de Septiembre de 2019].
- AAVV: “Consulta en Google Maps: Cafeterías Yerba Buena Argentina” [En línea] Google Maps <[https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD\\_esES828ES828&tbm=lcl&sxsrf=ACYBGNSFwBeT0q-Fk1f\\_MpKuuHQZ3wj-Uw%3A1572889506331&ei=omPAXdjnE6KJlwTLzaKICw&q=CAFETERIAS+YERBA+BUENA+ARGENTINA&oq=CAFETERIAS+YERBA+BUENA+ARGENTINA&gs\\_l=psy-ab.3..33i22i29i30k1l3.3937.6358.0.6493.12.11.0.0.0.199.913.0j6.6.0....0...1c.1.64.psy-ab..6.6.912...0i22i30k1.0.B07bLDtG9kM#rIfi=hd:;si:;mv:\[\[-26.799855899999997,-65.2652131\],\[-26.8289363,-65.3143444\]\];tbs:lrf:l2m1!1e2!2m1!1e3!3slAE,lf:1,lf\\_ui:9](https://www.google.com/search?rlz=1C1CHBD_esES828ES828&tbm=lcl&sxsrf=ACYBGNSFwBeT0q-Fk1f_MpKuuHQZ3wj-Uw%3A1572889506331&ei=omPAXdjnE6KJlwTLzaKICw&q=CAFETERIAS+YERBA+BUENA+ARGENTINA&oq=CAFETERIAS+YERBA+BUENA+ARGENTINA&gs_l=psy-ab.3..33i22i29i30k1l3.3937.6358.0.6493.12.11.0.0.0.199.913.0j6.6.0....0...1c.1.64.psy-ab..6.6.912...0i22i30k1.0.B07bLDtG9kM#rIfi=hd:;si:;mv:[[-26.799855899999997,-65.2652131],[-26.8289363,-65.3143444]];tbs:lrf:l2m1!1e2!2m1!1e3!3slAE,lf:1,lf_ui:9)> [Consulta: 29 de agosto de 2019].
- AAVV: “Cafés” [En línea] Tucumán Turismo <<https://www.tucumanturismo.gob.ar/la-noche/28/120/cafes>> [Consulta: 31 de mayo de 2019].
- AAVV: “Gastronomía” [En línea] Tucumán Turismo <<https://www.tucumanturismo.gob.ar/Gastronomia>> [Consulta: 31 de mayo de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Pali Cake House <<https://www.facebook.com/pg/palicaakehouse>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Biografía” [En línea] Instagram Pali Cake House <<https://www.instagram.com/palicaakehouse>> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Atiza Pastelería <<https://www.facebook.com/pg/AtizaPasteleria>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Biografía” [En línea] Instagram Atiza Pastelería <<https://www.instagram.com/atizapasteleria/>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Nosotros” [En línea] Casapan <<http://casapan.com/nosotros/>> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Casapan <<https://www.facebook.com/casapan.cafe/>> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Biografía” [En línea] Instagram Casapan <[https://www.instagram.com/casapan\\_\\_](https://www.instagram.com/casapan__)> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Nosotros” [En línea] Freddo <<https://freddo.com.ar/>> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Franquicia Freddo” [En línea] Guía Argentina de Franquicias <<https://www.gaf-franquicias.com/franquicia/Freddo.html>> [Consulta: 25 de enero de 2019].

- AAVV: “Nosotros” [En línea] Blue Bell <<http://www.bluebell.com.ar/>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Empresa” [En línea] Tello <<http://tellohelados.com.ar/empresa/>> [Consulta: 25 de enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Mumina Bakery <[https://www.facebook.com/pg/mumina\\_bakery](https://www.facebook.com/pg/mumina_bakery)> [Consulta: 25 de enero de 2019]. AAVV: “Biografía” [En línea] Instagram Mumina Bakery <<https://www.instagram.com/muminabakery>> [Consulta: 25 de enero de 2019]. AAVV: “Información” [En línea] Facebook Franchelina Pastelería Boutique <<https://www.facebook.com/FranchelinaPasteleria>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Sabores Nuestros <<https://www.facebook.com/saboresnuestrostucuman>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Biografía” [En línea] Instagram Sabores Nuestros <<https://www.instagram.com/saboresnuestrostucuman>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Ana Menendez <<https://www.facebook.com/profile.php?id=100007739656593>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Información” [En línea] Facebook Repostería Plaza <<https://www.facebook.com/Reposter%C3%ADa-Plaza-SRL-111254575610852/>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].
- AAVV: “Inicio” [En línea] Repostería Plaza <<http://www.reposteriaplaza.com/>> [Consulta: 25 de Enero de 2019].