



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

FCE
FACULTAD DE
CIENCIAS ECONÓMICAS

CARRERA: LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

PLAN DE NEGOCIO: “PA´COMER EN CASA”

AUTOR

EZEQUIEL M. LÓPEZ

Registro: 27.738

ezelopezinfante@gmail.com

PROFESOR TUTOR

LUIS GARRIGA

MENDOZA, 2020

AGRADECIMIENTOS

Fue un largo camino recorrido hasta la presentación de este trabajo. Agradezco principalmente a mi familia, a cada miembro. Cada uno, en distintos momentos, contribuyó con alguna palabra, algún gesto, o acción, que me impulsó a seguir adelante y no bajar los brazos. Agradezco a mi padre y mi madre, que en paz descanse, por inculcarme desde pequeño, la cultura del trabajo y la honradez.

Agradezco a mis amigos, profesores, compañeros de carrera, e incluso, vecinos de mi querido barrio SUPE, y a todos aquellos que me acompañaron durante este proceso académico, colaborando para mí progreso, como profesional y como persona.

Agradezco también, a quienes contribuyeron con información para este plan de negocios: a Luis Fernández, propietario de “Fiambrerías Cristal”; a Amado Serravite, propietario de “Il Parmigiano”; a David Sage, Maestro Oficial de “Panadería Ciabatta”; a Lucio Bastiani, profesional gastronómico egresado del “Instituto de Alta Gastronomía Arrayanes”; a Matías Abad, uno de los propietarios de “La Majestad S.A.”; a Emiliano, representante comercial de “Pedidos Ya”; a Darío Luna, Supervisor de Ventas de “Makro”; a Mariana Reyes, personal con jerarquía de “Nuevo Puente”; a Mauro López, representante comercial de “Directo al Panadero”; a Silvia Viruel, propietaria del inmueble que se utilizaría como instalación; a Pablo, Manager Corporativo de “Gold Group Argentina”; y a todas aquellas personas o empresas, que también contribuyeron con información o asesoramiento, pero que al no conocer sus nombres, o al desear permanecer anónimos, no se incluyen junto a todos los demás.

Finalmente, un agradecimiento especial a Susana, miembro del Servicio de Apoyo Pedagógico y Orientación al Estudiante (SAPOE), por su apoyo, acompañamiento, e insistencia. Este año 2020, se tornó complejo para muchas personas, y en mi caso particular, mediaron muchas situaciones familiares, y circunstancias personales, que complejizaron mi proceso de finalización de carrera. En más de una oportunidad, me cuestioné la continuidad de esta obra, pero gracias a la insistencia de Susana, y mi voluntad determinante, a pesar de todo, pude concluir con este trabajo, y dar por concluido este proceso que arrancó por el año 2011.

ÍNDICE

RESUMEN TÉCNICO.....	11
INTRODUCCIÓN	12
1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	12
2. MARCO TEÓRICO, TEMPORAL Y ESPACIAL DEL PLAN DE NEGOCIO	12
3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO	13
4. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO	14
5. ALCANCE DE UTILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO PRESENTADO	15
CAPÍTULO I: ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS?.....	17
1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO CANVAS	17
A. MODELO DE NEGOCIO CANVAS: COMPONENTES Y CARACTERÍSTICAS	17
B. INTERACCIÓN ENTRE LAS PARTES DEL LIENZO.....	18
C. IMPORTANCIA Y UTILIDAD	18
D. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO.....	19
2. PARTES DEL LIENZO	20
A. PROPUESTA DE VALOR.....	20
a. ¿Qué es una Propuesta de Valor?	20
b. Método sugerido para establecer una Propuesta de Valor	20
B. SEGMENTO DE MERCADO.....	21
a. ¿Qué es un segmento de mercado meta?	21
b. ¿Cómo definir el segmento de mercado meta?	21
C. RELACIÓN CON CLIENTES	22
a. Administración de Relaciones con el cliente.....	22
b. ¿Qué tipo de relaciones hay?	23

D.	CANALES.....	23
a.	¿Qué se entiende por canal?.....	23
b.	Fases del Canal	23
E.	INGRESOS	24
a.	Importancia de Identificar las fuentes de ingreso del negocio	24
F.	ASOCIACIONES CLAVE.....	25
a.	¿Qué son y qué tipo de asociaciones pueden haber?	25
b.	¿Cómo identificar un asociado clave y qué se debería tener en cuenta al elegirlo?.....	25
G.	ACTIVIDADES CLAVE	25
a.	Importancia y Utilidad.....	25
b.	Cómo identificar las Actividades Clave	26
H.	RECURSOS CLAVE.....	26
a.	Tipos de Recursos	26
I.	COSTOS	27
a.	Orientación en la estructura de costes	27
b.	Tipos de costos	27
CAPÍTULO II: ¿QUÉ ES Y CÓMO SE ESTRUCTURA UN PLAN DE NEGOCIO?		28
1.	CONCEPTO	28
A.	¿QUÉ SE ENTIENDE POR PLAN DE NEGOCIO?	28
B.	¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO?.....	29
2.	PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIO	30
A.	RESUMEN EJETUVO	30
a.	Concepto y componentes	30
B.	DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	30
a.	Lienzo de negocio	30
b.	Escenarios.....	31
c.	Proceso de creación	31
C.	ANÁLISIS FODA	32
a.	Concepto	32
b.	Características	32
c.	Un uso distinto, la persona y el negocio. Sugerencia de aplicación	32
d.	¿Cómo realizar un análisis FODA en conjunto con el lienzo de negocio?.....	33
D.	PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	36

a.	Concepto y tipos de estrategias	36
b.	Misión del Negocio	37
c.	Visión del Negocio	37
d.	Cultura Organizacional.....	37
e.	Enfoque Competitivo y Ventaja competitiva	38
f.	Lineamientos estratégicos: precio, marca, relaciones y comunicación.....	39
g.	Adaptación de la Estrategia frente cambios relevante del entorno. Contingencias	40
E.	PLAN DE MARKETING.....	41
a.	¿Qué es un plan de marketing?.....	41
b.	Mezcla de Marketing: las 4P, las 4C y las 5A	41
F.	PLAN DE OPERACIONES	42
a.	Decisiones Importantes en Operaciones y Uso de Pronósticos	42
b.	Los Siete Conceptos de la Calidad Total.....	43
c.	Estrategias y análisis del proceso productivo.....	44
G.	PLAN DE COLABORACIÓN INTERNO	45
a.	Descripción del Puesto de Trabajo	45
b.	Reclutamiento, Selección y Adoctrinamiento	46
c.	¿Cómo generar una relación mutuamente beneficiosa entre empresa y trabajador?	46
H.	ANÁLISIS FINANCIERO Y ESCENARIOS.....	47
a.	¿Es posible aplicar CAMP en Argentina?.....	47
b.	Métodos de Valuación de Proyectos	48
c.	Conformación de la Tasa de Costo de Capital	49
CAPÍTULO III: CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO.....		51
1.	ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO	51
2.	USO DEL LIENZO: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS	52
3.	LIENZO DE NEGOCIO: “PA’COMER EN CASA”	55
4.	RECOMENDACIONES AL UTILIZAR CANVAS	58
CAPÍTULO IV: EXPOSICIÓN DEL ANÁLISIS FODA		60
1.	APLICADO AL MODELO DE NEGOCIO USANDO EL LIENZO	60
A.	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	61
a.	Propuesta de Valor	61
b.	Segmento Meta	64

c.	Relaciones con el cliente	64
d.	Canales	66
e.	Asociaciones Clave.....	68
f.	Actividades Clave.....	69
g.	Recursos Clave.....	71
h.	Costos e Ingresos	72
i.	Resultado del Análisis de Fortalezas y Debilidades	74
B.	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES.....	74
a.	Enfoque de mercado y capacidad empresarial	75
b.	Enfoque operativo	78
c.	Enfoque Financiero	79
d.	Resultado del Análisis de Oportunidades	80
C.	ANÁLISIS DE AMENAZAS	81
a.	Enfoque de mercado y capacidad empresarial	81
b.	Enfoque operativo	83
c.	Enfoque financiero.....	85
d.	Resultado del Análisis de Amenazas.....	87
2.	APLICADO A LAS PERSONAS DEL PROYECTO.....	88
A.	ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES	88
B.	ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	89
C.	RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA	91
CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS A SER IMPLEMENTADAS.....		93
1.	MISIÓN, VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL	93
2.	ENFOQUE COMPETITIVO Y VENTAJA COMPETITIVA	94
3.	LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PRECIO, MARCA, RELACIONES Y COMUNICACIÓN	94
4.	ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FRENTE A CAMBIOS RELEVANTES DEL ENTORNO. CONTINGENCIAS	96
CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL PLAN M.O.C.....		99
1.	PLAN DE MARKETING	99
A.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....	99
B.	LAS 4P Y 4C APLICADAS A “PA’COMER EN CASA”	101
a.	Producto y consumidor	101

b.	Plaza y conveniencia	105
c.	Precio y costo	106
d.	Promoción y comunicación	107
C.	LAS 5A APLICADAS A “PA’COMER EN CASA”	109
2.	PLAN DE OPERACIONES	110
A.	PANIFICADOS Y MASAS PARA PIZZA: PROCESO, EQUIPOS, INSUMOS Y PRODUCCIÓN	110
B.	PICADAS: SALAZONES, QUESOS, CONSERVACIÓN Y PRODUCCIÓN.....	112
C.	CIRCUITO LOGÍSTICO	114
D.	PRONÓSTICOS DE DEMANDA.....	117
3.	PLAN DE COLABORACIÓN INTERNO	120
A.	DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO.....	120
B.	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL	122
C.	ADDOCTRINAMIENTO Y PLAN DE PROGRESO CONJUNTO.....	123
CAPÍTULO VII: ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO DE NEGOCIO		125
1.	FUTUROS COSTOS, INVERSIÓN, DEPRECIACIONES E IMPUESTOS.....	125
A.	COSTOS ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN	125
B.	COSTOS ASOCIADOS A LA REVENTA	126
C.	COSTO DE VENTA SEGÚN ESCENARIO	127
D.	GASTO FIJO COMERCIAL	127
a.	Tienda Nube	127
b.	Contabilium	127
c.	Loveat.....	128
d.	Publicidad en Facebook Ads.....	128
E.	GASTO FIJO LABORAL.....	129
a.	Sueldos	129
b.	Cargas Patronales	129
F.	GASTO FIJO OPERATIVO.....	130
a.	Alquiler y Tasa Municipal	130
b.	Servicio de Aprovisionamiento.....	130
c.	Luz, Agua y Gas Natural.....	130
d.	Internet: instalaciones y home office	131
e.	Mantenimiento de equipos.....	131
G.	INVERSIÓN.....	132

H. DEPRECIACIONES.....	132
2. FUTUROS INGRESOS.....	133
A. COMPOSICIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL	133
B. VENTAS SEGÚN ESCENARIOS	134
3. VALUACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN ESCENARIOS	134
A. CONDICIONES Y SUPUESTOS COMUNES A CADA ESCENARIO	134
B. ESCENARIO OPTIMISTA.....	137
C. ESCENARIO NORMAL.....	138
D. ESCENARIO PESIMISTA.....	141
CONCLUSIONES.....	145
REFERENCIAS	147
1. BIBLIOGRÁFICAS.....	147
2. PÁGINAS WEB	148
ANEXO – A	150
ANEXO – B	153
ANEXO – C	154
ANEXO – D.....	156
ANEXO – E	158
ANEXO – F.....	160
ANEXO – G.....	162
ANEXO – H.....	164
ANEXO – I	168
ANEXO – J.....	169
ANEXO – K	170
ANEXO – L.....	172

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis de las fortalezas y debilidades del negocio	74
Tabla 2. Análisis de oportunidades del negocio	80
Tabla 3. VAN para cada escenario según aumentos porcentuales del precio de la bolsa de harina de 25 kg	83
Tabla 4. Análisis de amenazas del negocio	87
Tabla 5. Análisis FODA del emprendedor	91
Tabla 6. Incidencia del costo de personal y cargas tributarias en margen de contribución según escenario, durante proyección del negocio	143
Tabla 7. Costo de insumos asociados a elaboración propia	150
Tabla 8. Costo de mercadería para reventa	153
Tabla 9. Costo de ventas anuales escenario optimista	154
Tabla 10. Costo de ventas anuales escenario normal.....	154
Tabla 11. Costo de ventas anuales escenario pesimista	155
Tabla 12. Inversión realizada para el proyecto de negocio.....	156
Tabla 13. Depreciaciones según método de línea recta	158
Tabla 14. Ventas monetarias anuales escenario optimista.....	160
Tabla 15. Ventas monetarias anuales escenario normal	160
Tabla 16. Ventas monetarias anuales escenario pesimista	160
Tabla 17. Período de recupero de la inversión escenario optimista	162
Tabla 18. Período de recupero de la inversión escenario normal.....	162
Tabla 19. Período de recupero de la inversión escenario pesimista	162
Tabla 20. Flujo de fondos del proyecto escenario optimista	164
Tabla 21. Valor actual neto escenario optimista	165
Tabla 22. Flujo de fondos del proyecto escenario normal.....	165
Tabla 23. Valor actual neto escenario normal	166
Tabla 24. Flujo de fondos del proyecto escenario pesimista	166
Tabla 25. Valor actual neto escenario pesimista.....	167

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Lienzo de Negocio/Modelo Canvas	18
Figura 2: Comparativa entre Modelo de Negocio Canvas y Plan de Negocio	19
Figura 3: Mapa de Empatía	21
Figura 4: Categorías y Variables de Segmentación posibles	22
Figura 5: Fases de Canal	24
Figura 6: Esquema de plan de negocio	29
Figura 7: Pirámide del Valor Capital de Marca basado en el cliente	40
Figura 8: Lienzo de Negocio de “Pa’ comer en Casa”	57
Figura 9: Frecuencia de consumo y cantidad de consumo, semanales	102
Figura 10: Preguntas referidas al gusto por consumir pizza, y su frecuencia de consumo semanal.....	103
Figura 11: Gusto por la picada y frecuencia de consumo mensual	104
Figura 12: Disposición al consumo de la oferta comercial por delivery	106

RESUMEN TÉCNICO

“Plan de Negocio: Pa’comer en Casa”, es una obra que expone cómo estructurar un plan de negocio utilizando el Modelo Canvas y el formato tradicional, para un negocio con actividades de tipo offline y online. La obra es principalmente académica, pero posee muchos fundamentos prácticos. Cualquiera que desee implementar el negocio, debería completar y actualizar esta obra, para reducir al mínimo el riesgo de inversión por planificación.

El año 2020 llegó con múltiples desafíos aparejados a la pandemia por Covid-19. Muchas empresas están luchando por sobrevivir. Sus modelos de negocio se apoyan principalmente en el formato tradicional, y con su comercialización dependiente de la presencia física de clientes, sus ventas se han visto disminuidas. Esta obra propone desarrollar un negocio, cuyo sistema de comercialización se desarrolle de modo online completamente. Todo el marketing de la empresa se desarrollaría digitalmente, mientras que las operaciones: producción y logística del producto, se desarrollarían con presencia física de la empresa. El objeto es exponer herramientas digitales, con presencia en Mendoza, Argentina, que han surgido en este siglo XXI, y que favorecen el crecimiento y administración de negocios utilizando formatos mixtos.

A fines de crear el Modelo de Negocio y fundamentar decisiones de diseño del plan de negocio, se realizó un estudio de mercado sobre clientes potenciales con un muestreo no aleatorio del tipo selectivo; se entrevistó a varias personas: profesionales, empresarios y gente de interés; y además, se implementó una investigación documental en internet utilizando páginas con extensiones: “.com”, “.com.ar”, “.gov.ar”, y “.org”. El estudio podría encuadrarse dentro del tipo descriptivo cuantitativo, de corte transversal. Los datos recolectados de fuente primaria estuvieron asociados al ámbito especial del Gran Mendoza. Estos datos, y aquellos de fuente secundaria se refieren al período abarcado entre Mayo del año 2020 y Agosto del año 2020.

Se concluye que la propuesta de negocio denominada “Pa’comer en Casa”, es rentable para los tres escenarios de ocurrencia, no obstante, sería aceptado solo en el escenario optimista y normal. Para ser aceptado en el escenario pesimista, deberían modificarse algunas variables que mejoren el período de recupero de la inversión.

INTRODUCCIÓN

1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

La realización del presente plan de negocio se justifica por las siguientes razones:

- Brindar una guía teórica específica y simple para la redacción de un plan de negocio
- Focalizar conocimientos relativos a la carrera y al armado de un negocio con formato online y offline
- Establecer una base profesional del negocio que se planteará, teniendo en cuenta circunstancias de tiempo, información, recursos y disponibilidad, para poder profundizarlo a futuro, y dotarlo de todos los detalles faltantes que permitan su implementación efectiva, reduciendo al mínimo el riesgo de fracaso por falta de planificación e investigación.
- Desarrollar habilidades de investigación y poner en juego el carácter emprendedor del estudiante.

2. MARCO TEÓRICO, TEMPORAL Y ESPACIAL DEL PLAN DE NEGOCIO

La idea original, a principios del año 2020, contemplaba la idea de negocio de una panadería especializada en tres productos: panes, tortas y masas para pizza. Sin embargo, con el advenimiento de la pandemia por Covid-19 y el aislamiento dispuesto por el Decreto Nacional de Urgencia 297/2020, se decidió la adaptación del plan de negocio. Además de panadería, también se expenderían picadas y otros productos complementarios (artesanales y semi-industriales), sin venta al público, con comercialización online y operaciones de desarrollo offline.

Originalmente, la intención es que fuese un emprendimiento a ser desarrollado por familiares (hermanos y hermanas). Sin embargo, esta idea se alteró a raíz de una serie de complicaciones personales, familiares y por la misma pandemia. El hermano del autor colaboró en la idea de negocio,

como se explicará en el capítulo correspondiente, sin embargo, posteriormente habría de dedicar su tiempo a otras actividades. De esa manera, el desarrollo del modelo y todo el plan de negocio, terminaría siendo elaborado únicamente por su autor.

Actualmente existen varios trabajos publicados en diferentes repositorios de índole académico científica con visualización online, disponibles de ser indagados en Google Academic; la mayoría son recientes, posteriores al año 2000 y corresponden a países latinoamericanos. Estos trabajos están vinculados directamente a la temática, identificándose como planes de negocio o propuestas comerciales para el desarrollo y/o expansión de panaderías y/o pastelerías. En tanto que unos pocos, se refieren al producto en sí mismo, siendo útiles para comprender más sobre su base química. Concretamente, se utilizarán como referencia los siguientes trabajos: “Plan de Empresa para la Creación de ‘La Gata Martina’”. Dedicada a la Fabricación y Comercialización de Productos Alimenticios de Panadería en la Ciudad de Cali”, y “Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Productos de Panadería” (Quito, Ecuador). A su vez, en el sistema integrado de documentación (SID), en formato digital, de la Universidad Nacional de Cuyo, existen varios planes de negocio que pueden ser utilizados como referencia para el formato del plan, tratamiento de los datos, y exposición de la idea. Aunque esos trabajos pertenecientes al SID no están vinculados de forma directa al tema que se pretende abordar, sus contenidos sirven como orientación al presente y brindan al estudiante la posibilidad de pensar en una aplicación análoga de los conocimientos en este plan de negocio.

El territorio denominado Gran Mendoza, está compuesto por los departamentos: Ciudad de Mendoza, Maipú, Godoy Cruz, Guaymallén, Luján de Cuyo y Las Heras. En este trabajo se estudiará la conveniencia y/o factibilidad de cubrir esa zona, o limitarse a algunos de esos departamentos.

El horizonte temporal de este plan de negocio abarcaría desde el mes de Mayo hasta Agosto del año 2020. Por ende, el análisis realizado, en particular el relacionado a los costos e ingresos que determinan el flujo de fondos del apartado financiero, debería estar sujeto a una actualización pasado los dos meses en caso de querer profundizarse y concretarse efectivamente; ya que las condiciones actuales del país y el mundo, se han vuelto extremadamente cambiantes.

3. DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIO

Este trabajo final se dividirá en tres partes (sin contar la Introducción): una relacionada a los aspectos teóricos utilizados que fundamentan pensamientos y acciones; otra relacionada a los aspectos

estrictamente prácticos del negocio; y otra donde se exponen las conclusiones, referencias y anexos. La primera parte se compondrá de dos capítulos. El primer capítulo expone una herramienta útil para pensar un modelo de negocio, conocida como “Modelo Canvas” o “Lienzo de Negocio”; en tanto que el segundo capítulo, expone la estructura utilizada en este trabajo como “plan de negocio”, el cual podría exponerse de varias formas, dependiendo del autor o académico que hable del tema.

Por otro lado, la segunda parte se compondrá de cinco capítulos. El capítulo tres tratará sobre la construcción y el análisis del modelo de negocio utilizando la herramienta desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur. El capítulo cuatro estudiará las fortalezas y debilidades del modelo de negocio, las cuales definirían la capacidad empresarial de la organización para responder a su entorno, el cual estaría cargado de oportunidades y amenazas que podrían favorecerle o perjudicarlo. Estas últimas serían parte de un análisis externo. También se presentará un análisis FODA aplicado al emprendedor de este proyecto. En el capítulo cinco se ahondará en las estrategias que serían adoptadas para el negocio, y planes de contingencia para casos puntuales. Posteriormente, en el siguiente capítulo se desarrollará el plan M.O.C (Marketing, Operaciones y Colaboradores). Desde el marketing, se describiría el uso de las 4P, 4C y 5A aplicados a la mezcla comercial de la empresa. El plan operativo describiría aspectos relativos a la elaboración de los productos, la logística y el pronóstico de demanda; mientras que el plan de colaboración interna describirá los aspectos relativos al reclutamiento, selección, puestos de trabajo y adoctrinamiento del personal. Finalmente, el plan financiero contendrá un detalle de los costos e ingresos involucrados del proyecto, y se procederá a exponer los resultados de la valuación del flujo de fondos del mismo. Se utilizará como herramienta de valuación el valor actual neto, y se calculará el período de recuperación aproximado de la inversión.

4. METODOLOGÍA APLICADA PARA LA ELABORACIÓN DEL PLAN DE NEGOCIO

La recolección de los datos se realizó utilizando fuentes primarias y secundarias. Las mismas se irán detallando en el capítulo IV, durante su desarrollo. Consistieron en una encuesta y varias entrevistas. La encuesta se destinó a potenciales clientes, aquellos que cumplieran con determinadas características. Es importante aclarar, que el tipo de muestreo utilizado no fue estadístico, por cuanto los resultados de las encuestas no podrían extenderse al conjunto poblacional, por no ser “estadísticamente representativos”; sin embargo, esto no quita que los datos obtenidos puedan ser tenidos como referencia para planificación, e incluso, como una confirmación de supuestos de marketing previos. Se utilizó un muestreo selectivo y el método de bola de nieve para conseguir más personas que

completasen la encuesta, no obstante, la mayoría se obtuvo del contacto directo. Se utilizó Google Forms y Whatsapp.

Por otro lado, algunas entrevistas se realizaron presencialmente, mientras que otras fueron por medio de video llamadas de Facebook, audios y video llamadas de Whatsapp. Referido a los datos secundarios, todo se extrajo de diversos sitios web de internet. Algunos con la extensión “.com”, otros “.com.ar”, y otros “.org” o “.gob.ar”.

Para el análisis de los datos recolectados mediante encuesta, también se utilizó Google Form y la herramienta de Microsoft Excel; mientras que las conversaciones de las entrevistas se desgrabaron haciéndose transcripción a Word, intentando conservar solo el material útil, descartando muletillas, interrupciones en el habla, redundancia, etc., ya que para el uso que se le dio a las entrevistas en este trabajo, no se requería de la rigurosidad de análisis que conllevan investigaciones científicas de tipo cualitativo. Por último, el análisis de los datos secundarios se efectuó estudiando y cotejando con otros datos de la misma índole, para establecer conclusiones relevantes.

5. ALCANCE DE UTILIDAD DEL PLAN DE NEGOCIO PRESENTADO

Actualmente, la pandemia que afecta al mundo y nuestro país, también afectó la situación personal del autor del trabajo. Confluyeron circunstancias de tiempo, disponibilidad, recursos, dinero e información, que jugaron en contra para el desarrollo de un plan de negocio completo. Este documento se redactó de modo profesional, puesto que el alumno hizo uso de los conocimientos vistos en la carrera, de otros incorporados en este proceso, y puso en juego sus habilidades adquiridas. Sin embargo, no se cumple rigurosamente con la funcionalidad externa que puede poseer un plan de negocios (Weinberger K.V., 2009), es decir, como instrumento de captación externo de capitales. Además, existieron muchos limitantes en la realización del trabajo para obtener información, lo que habría favorecido un desarrollo más completo del mismo. Cada uno de estos limitantes será respectivamente explicado con más detalles a lo largo de su redacción, principalmente en la segunda parte del trabajo. **Por estos motivos, se declara que la orientación de esta obra es más académica que comercial, en sentido de su estructura y su grado de completitud.**

La circunstancia personal y familiar del autor, le obliga a intentar recibirse lo antes posible para obtener el título, y conseguir más y mejores oportunidades de trabajo que le provean de ingresos. El tiempo que juega en contra y la situación actual de país, no permiten prolongar la presentación de este proyecto para darle mayor profundidad informativa. Por otra parte, según el DNU 297/2020 establecido

por el ejecutivo nacional desde fines de marzo del presente año, y los sucesivos decretos y decisiones administrativas de apoyo al decreto principal, se estableció un aislamiento preventivo y obligatorio, de modo que solo bajo ciertas excepciones y conforme a terminación del DNI, los individuos estarían autorizados para circular por la vía pública. El tránsito de personas debería ser bajo ciertos horarios y con restricción de movimiento. Durante la etapa de aislamiento, el uso del transporte público para hacer viajes interdepartamentales (salvo que se invocase necesidad y urgencia, o fuese motivo laboral) estuvo restringido. Posteriormente, con la venida de la etapa denominada “Distanciamiento Social”, se flexibilizaron medidas, no obstante, el uso del transporte público siguió siendo desaconsejado, y los viajes interdepartamentales, sin permiso justificante, pudieron acarrear sanciones. Por estos motivos, la obtención de ciertos datos de fuente primaria se vio afectada. Debido a esto, varias de las entrevistas se realizaron personalmente a gente que se hallaba dentro del departamento de Maipú (lugar actual de residencia del autor), y en otros casos se utilizó video-llamadas y Whatsapp. No obstante, hubo poca colaboración, a veces se realizaron exigencias tales como hacerse presente ciertos días en tal lugar, lo cual, por todo lo descripto, se complicó.

Los recursos también incidieron en la integralidad del trabajo; conseguir información, agregar material de utilidad al trabajo final, e incluso, el acceso a un computador para poder redactar estas líneas. Fortuitamente, se pudo compartir, por momentos, una notebook que facilitó esta tarea. La mención de estos inconvenientes, tiene la única finalidad, de hacer saber al lector las razones que justifican su proceder y el estado de esta obra.

Haciendo un resumen de estos últimos párrafos, el autor declara haber realizado un plan de negocio profesional, pero poco riguroso a los efectos de su puesta en marcha. Esto supone que si él mismo, o cualquier lector interesado, deseara ejecutar este plan de negocio, “se recomendaría” investigar más y profundizar en aquellos aspectos omitidos o poco desarrollados en esta obra, para así, aumentar las probabilidades de captación de capitales externos y de éxito, reduciendo el riesgo de fracaso del negocio por planificación, a niveles ínfimos. Por otra parte, también se recomendaría hacer una actualización de este plan de negocio, principalmente en el aspecto financiero, a partir del mes de Septiembre, ya que comienzan a circular datos extraoficiales sobre: el levantamiento del aislamiento obligatorio, una suba importante del dólar oficial, por ende, del dólar paralelo, y otras variables macroeconómicas que podrían suponer algunas modificaciones del plan si se concretasen.

CAPÍTULO I

¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO CANVAS?

1. DESCRIPCIÓN DEL MODELO CANVAS

A. MODELO DE NEGOCIO CANVAS: COMPONENTES Y CARACTERÍSTICAS

También conocido como Lienzo de Negocio, o simplemente Lienzo, supone que todo negocio puede explicarse por medio de nueve variables y sus relaciones, las que se convierten en pilares fundamentales del modelo. **Las partes del Lienzo son: la propuesta de valor, el segmento de mercado, las asociaciones clave, la relación con el cliente, el canal, las actividades clave, los recursos clave, los costos y los ingresos** (Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, 2010)

Una característica del Lienzo es que permite visualizar una idea de negocio con un grado más de desarrollo, dejando de pensar únicamente en los costos e ingresos que implicará, para pensar en la forma en que el emprendedor puede crear valor para una categoría o categorías de clientes, imaginando cómo habría de relacionarse con estos y qué medios utilizaría para acercarles el producto, sea un bien o un servicio, y recibir de sus clientes el feedback requerido para corroborar si el camino que se sigue es el adecuado desde el punto de vista del mercado. Otra característica, es que permite identificar cuáles serían aquellas actividades, recursos y asociaciones con otras personas o instituciones claves, y cuáles serían los costos e ingresos que se generarían a partir de lo anterior; determinando a priori, de forma sencilla, si el negocio sería rentable o no.

También resulta interesante la simpleza de diseño, pragmatismo, y dinamismo que ofrece para jugar con sus componentes. A continuación se muestra con ilustraciones significativas, la esencia de cada parte del lienzo.



Figura 1: Lienzo de Negocio/Modelo Canvas

Fuente: Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2010) Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores

B. INTERACCIÓN ENTRE LAS PARTES DEL LIENZO

El hemisferio derecho del lienzo (segmento de mercado, relación con cliente y canal) hace enfoque en el mercado, mientras que el hemisferio izquierdo (asociaciones, recursos y actividades clave) hace enfoque en las operaciones; en el centro se sitúa la propuesta de valor, aquí el enfoque está en la capacidad empresarial; y por último, en la parte inferior del lienzo el enfoque está puesto en las finanzas del negocio. Cuando se altera una parte del lienzo las restantes sufren cambios, debido a que cada parte es un elemento que conforma el todo.

C. IMPORTANCIA Y UTILIDAD

¿Es indiferente al resultado de éxito o fracaso, el desarrollo de la idea mediante el Lienzo de Negocio? La respuesta a esta pregunta es sí y no. El Lienzo de Negocio es un modelo, como tantos otros existen o podrían existir; explica un fenómeno y cómo hacer para estructurarlo. Lo importante aquí, es que el emprendedor o empresario utilice un modelo que cumpla con su propósito, es decir, permita explicar esa realidad y anticipar cambios en la misma. Es importante decir que, si un emprendedor o empresario se avienta a los hechos, sin antes haber planificado y estructurado un modelo que le sirva de guía y le permita entender mejor el funcionamiento del negocio como un todo, podría fracasar en el corto o mediano plazo. Por otra parte, contar con uno tampoco es garantía de éxito, sin embargo, es más probable que así sea.

D. EVOLUCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

Es importante entender que una idea de negocio evoluciona a medida que comienza a pulirse y crecer en complejidad estructural.

Así como en la arquitectura, en el diseño de modelos de negocio también se trabaja con prototipos a escala. La idea de negocio puede comenzar con la simple idea de qué se venderá, cuánto costará y qué ingresos se percibirán, plasmado en un papel de servilleta; posteriormente evolucionar en un modelo de negocio, utilizando el Lienzo como soporte; y finalmente elaborar un “Plan de Negocio”, mucho más preciso y detallado que los demás. Es decir, son prototipos a diferentes escalas de una misma idea. (Alexander Osterwalder et al., 2010)

¿Es necesario llegar hasta la última etapa del prototipo, elaborando un Plan de Negocio sobre la idea? La respuesta a esta pregunta es depende, puede que sí, como puede que no. Uno podría quedarse solamente con el Modelo de Negocio trabajado en el Lienzo, u otra herramienta similar y no pasar al Plan de Negocio, o bien llegar hasta este último. A continuación la siguiente tabla muestra una comparativa de ambos prototipos que ayudarán al lector, según su situación, a juzgar la conveniencia de uno u otro basado en tres variables: **tiempo disponible entre la idea de negocio y su ejecución**, es decir, si hay premura en comenzar el negocio o no; **desarrollo y análisis de la idea de negocio**, es decir, cuál es el grado de exactitud requerido para comenzar el negocio; y **magnitud y complejidad de la idea de negocio**, es decir, si la idea de negocio requiere de una inversión importante en recursos, personas e información, o no requiere necesariamente de dicha inversión. Un ejemplo de esto, sería pensar en la idea de vender sándwiches con un carro ambulante, en contraste con poner una zapatería en el centro.

	Comparativa
Modelo Canvas	<ul style="list-style-type: none">• Existe la necesidad de comenzar lo antes posible• Exactitud razonable en detalles• Menor consideración de repercusiones positivas y negativas
Plan de Negocio	<ul style="list-style-type: none">• No existe la necesidad de comenzar de inmediato• Exactitud considerable en detalles• Mayor consideración de repercusiones positivas y negativas

Figura 2: Comparativa entre Modelo de Negocio Canvas y Plan de Negocio

2. PARTES DEL LIENZO

A. PROPUESTA DE VALOR

a. ¿Qué es una Propuesta de Valor?

“La propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades” (Philip Kotler & Gary Armstrong, 2007). A esta definición, podría agregarse también la “satisfacción de deseos” del cliente, además de sus necesidades, ya que hay una sutil diferencia entre estos.

La propuesta de valor invita al emprendedor a realizarse las siguientes preguntas (Alexander Osterwalder et al., 2010): ¿qué valor se proporciona al tipo de cliente que se apunta?, ¿qué problema del cliente se ayuda a solucionar?, ¿qué necesidades y/o deseos del cliente se satisface?, y ¿qué paquete de bienes, servicios y/o experiencias se ofrece a cada segmento de mercado?

b. Método sugerido para establecer una Propuesta de Valor

Sería sugerible como primer paso, definir cuál sería el segmento (o los segmentos) de mercado al que se apuntaría; y una vez identificado el tipo de cliente, sería conveniente crear la propuesta. Una herramienta sumamente útil para definir la propuesta de valor, desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, es el “Mapa de Empatía”. A continuación, la Figura 3 muestra la herramienta y explica cada sector del mapa. Cada pregunta desencadena una serie de asociaciones relacionadas al cliente, que permiten al emprendedor conocerlo por medio de la empatía.

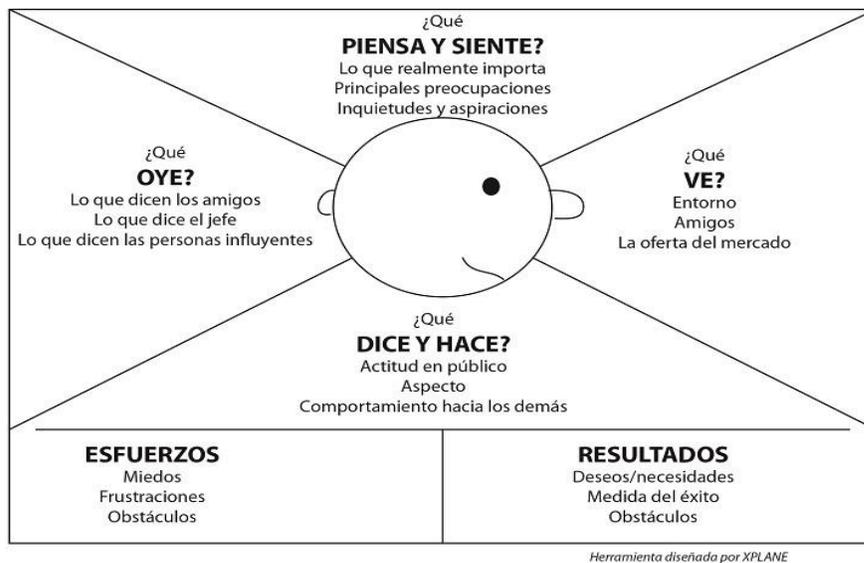


Figura 3: Mapa de Empatía

Fuente: Diseñado por XPLANE

B. SEGMENTO DE MERCADO

a. ¿Qué es un segmento de mercado meta?

Un segmento de mercado meta, o sencillamente “segmento meta”, es aquel conjunto de clientes con características comunes al que la empresa decide dirigir su propuesta de valor.

b. ¿Cómo definir el segmento de mercado meta?

Antes de mencionar el paso a paso que se sugiere en este trabajo para definir un segmento meta, es importante conocer cuáles son las variables de segmentación. La Figura 4, muestra varias de estas variables ordenadas por diferentes categorías de segmentación, según Philip Kotler et al. (2007):

CATEGORÍAS DE SEGMENTACIÓN	VARIABLES DE SEGMENTACIÓN
Segmentación geográfica	Región del Mundo, Región del país, Tamaño de la ciudad o zona metropolitana, Densidad poblacional, Clima
Segmentación	Edad, Género, Tamaño de la familia, Ciclo de vida familiar,

demográfica	Ingreso, Ocupación, Educación, Religión, Raza, Generación, Nacionalidad
Segmentación Psicográfica	Clase social, Estilo de vida, Personalidad
Segmentación Conductual	Ocasiones de consumo, Beneficios, Situación del usuario, Frecuencia de Uso, Situación de lealtad, Etapa de preparación dentro de la compra, Actitud hacia el producto

Figura 4: Categorías y Variables de Segmentación posibles

Habiendo conocido algunas categorías y variables de segmentación, se podrá entender mejor cada paso a realizar. Básicamente son cuatro. Primero, se sugiere identificar las categorías y variables de segmentación. Segundo, se sugiere seleccionar diferentes opciones dentro de cada categoría y variable. Por ejemplo, una opción sería: mujeres (categoría: demográfica, variable: género). En tercer lugar, se sugiere sopesar las ventajas y desventajas de atender a cada uno. Por último, realizar la elección del segmento meta (o los segmentos metas) al cual apuntar. Se sugiere que no sean más de tres segmentos meta, para trabajar eficaz y eficientemente con cada uno, no obstante, esto dependerá de múltiples factores.

C. RELACIÓN CON CLIENTES

a. Administración de Relaciones con el cliente

Establecer un vínculo con el cliente que sea duradero y redituable, es el objetivo de toda empresa. Todas buscan provocar compras continuas, cada vez menos espaciadas y por importes mayores de forma consistente en el tiempo. Sin embargo, no es tarea sencilla.

Saber identificar en qué tipo de cliente concentrar acciones y recursos, debiera ser una habilidad que todo emprendedor debería desarrollar. Esto, por supuesto, también aplica a empresas grandes. Por estos motivos, algunas preguntas válidas para realizarse podrían ser las siguientes (Alexander Osterwalder et al., 2010): *“¿qué tipos de relaciones esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿cuál es su coste?, ¿cómo se integran en nuestro modelo de negocio?”*

b. ¿Qué tipo de relaciones hay?

Se podrían exponer muchos tipos de relaciones, pero se mencionarán solo las utilizadas en este trabajo. Las que se rescatan, según Alexander Osterwalder (2010), son: **asistencia personal**, la cual se base en la interacción humana; y **servicios automáticos**, mantiene características del autoservicio y suma tecnología robótica o digital al proceso de compraventa.

D. CANALES

a. ¿Qué se entiende por canal?

En términos sencillos, podría decirse que el canal de una empresa, es aquel “medio” a través del cual se transfiere la propuesta de valor e incluso la información, desde la empresa al cliente y viceversa.

Preguntas útiles para identificar y seleccionar el canal (o los canales), podrían ser las siguientes: ¿qué medio prefiere nuestro cliente para comunicarse con la empresa?, ¿y para formalizar la venta de nuestro producto o servicio?, ¿qué tecnologías de comunicación utiliza nuestro cliente en la actualidad?, ¿qué rentabilidad me produce cada uno?, ¿puedo calcularla?, ¿qué tan ávido soy utilizando tal o cual canal?, ¿podría encontrar alguien que lo hiciese por mí a un costo razonable?

b. Fases del Canal

El autor Alexander Osterwalder (et al., 2010) introduce en su libro el concepto de “fases de canales”, estas son: **información, evaluación, compra, entrega y postventa**. También menciona que las cinco fases pueden o no, de manera integral, estar presentes en el desarrollo de un canal.

A continuación, se detalla de forma ilustrativa y literal, cada una de estas fases:



Figura 5: Fases de Canal

Fuente: <https://miempresavirtual.wordpress.com/canales/> (Junio, 2020)

E. INGRESOS

a. Importancia de Identificar las fuentes de ingreso del negocio

Las razones por las cuales es relevante que el emprendedor o empresario reconozca, qué fuentes de ingreso posee o es posible generar y cuánto produce cada fuente, son las siguientes: **asignación de recursos, oportunidades de negocio y repercusiones.**

Cuando el emprendedor o empresario, sabe identificar qué fuentes de ingreso posee o es posible generar, puede calcular de forma más objetiva o menos objetiva, qué consecuencias traerá consigo la eliminación de dicha fuente o la incorporación de otra, dado que esto tiene una repercusión directa en el modelo de negocio. Cuando se trabaja con el Lienzo es más fácil advertir estos impactos, dado que se aborda desde un enfoque sistémico de nueve pilares esenciales.

Por otro lado, no solo es importante saber identificar fuentes de ingreso, sino también saber cuánto genera cada fuente; este dato es clave para ayudar al emprendedor o empresario a saber qué recursos y qué cantidad de estos deberían asignarse a la producción de tal o cual ingreso.

F. ASOCIACIONES CLAVE

a. ¿Qué son y qué tipo de asociaciones pueden haber?

Este pilar comparte una característica común con “Recursos Clave” y “Actividades Clave”, la cual es su imprescindibilidad. Es decir, que si la empresa no desarrollase tales asociaciones con tales personas e instituciones, o no dispusiera de ciertos recursos, u omitiese el desarrollo de ciertas acciones, la empresa en el corto o mediano plazo dejaría de existir. (Alexander Osterwalder et al., 2010)

En este apartado, cuando se habla de asociaciones, se hace referencia al trato y vínculo de negocio que mantiene la empresa con sus proveedores, asociados comerciales o instituciones que le sirven en la creación de valor para sus clientes.

b. ¿Cómo identificar un asociado clave y qué se debería tener en cuenta al elegirlo?

Para identificar un asociado clave, a modo ilustrativo, se sugiere la siguiente consecución de pasos: primero, se identifica una necesidad relacionada al negocio no satisfecha por la empresa, ya que no es posible por sus propios medios; segundo, se identifican todas aquellas actividades que de realizarse conjuntamente con otra empresa, podrían aumentar su aporte de valor al negocio; tercero, se investiga con qué empresas podría establecerse una asociación para satisfacer la necesidad existente; cuarto, se desarrollan criterios de selección; quinto, se aplican estos criterios de selección con las empresas identificadas; y sexto, se establece contacto con la empresa seleccionada a fin de organizar un encuentro de negocios.

En cuanto a los factores de selección, podrían mencionarse a modo ejemplificativo los siguientes: historial; tamaño; referencias de clientes, allegados y externos; cercanía territorial; visión empresarial de los ejecutivos o autoridades máximas; e intuición al respecto.

G. ACTIVIDADES CLAVE

a. Importancia y Utilidad

La principal razón de su importancia, como se mencionó anteriormente radica en su imprescindibilidad. Si una de estas actividades desapareciera, el modelo de negocio tal cual fue concebido dejaría de existir. Esto es así dado que cada una de esas actividades, guarda una relación

estrecha con las demás partes del lienzo de negocio. Cuando una de estas partes se modifica, el resto se modifica también.

Por otra parte, el emprendedor o empresario puede determinar fácilmente una prioridad de uso de los recursos. Si una actividad clave pelagra por falta de estos, no se dudaría en trasladar recursos de otras actividades, o escatimar en esfuerzos para hacerse de lo que haga falta.

La finalidad de trabajar estas actividades clave, es dotar al modelo de negocio de eficacia, bajo el enfoque de resultados (lograr cumplir los objetivos para la propuesta de valor, el segmento de mercado, el canal, la relación con el cliente y los ingresos); y eficiencia, al realizar una correcta asignación de los recursos procurando utilizar cada uno en la cantidad y forma adecuada.

b. Cómo identificar las Actividades Clave

Se sugiere realizar preguntas reflexivas para la propuesta de valor, el canal, la relación con el cliente, los ingresos y el segmento de mercado; de ese modo podrán identificarse con mayor facilidad. Algunas preguntas posibles son: ¿qué tareas deben realizarse “necesariamente” para que la relación con el cliente no se deteriore?, ¿qué tareas deben realizarse para que la propuesta de valor pueda ejecutarse en cada contacto que se establezca con el cliente de forma eficaz?, ¿qué tareas deben realizarse para mantener la fuente de ingresos funcionando?, y ¿qué tareas deben desarrollarse para conseguir que el cliente se sienta satisfecho con la empresa y su propuesta de valor?

H. RECURSOS CLAVE

a. Tipos de Recursos

Los recursos pueden clasificarse según diversos criterios, en este trabajo se los divide según su naturaleza: **físicos, intelectuales y económicos** (Alexander Osterwalder et al., 2010). Si bien muchos autores identifican a las personas como el “recurso humano”, en esta obra se referirá a los trabajadores de una empresa como “colaboradores internos”. Esta distinción, radica en la semántica de cada expresión; sencillamente se trata de dotar al trabajador de su carácter humano por naturaleza y todo lo que eso conlleva, para que el emprendedor o empresario recuerde en todo momento que lidera seres humanos, que no maneja o manipula cosas. Los recursos físicos se refieren a instalaciones, puntos de venta, vehículos, equipos, sistemas, etc.; en tanto que algunos negocios requieren de recursos o garantías económicas, como el dinero en efectivo líneas de crédito, etc. Por último, se entiende por recursos intelectuales a: marcas, información privada, derechos de autor, patentes, etc.

I. COSTOS

a. Orientación en la estructura de costes

Toda empresa posee una estructura de costes única, entre rubros estas pueden ser muy similares, sin embargo, cada empresa es distinta y eso se refleja en lo que gastan o invierten y cómo lo hacen. Existen empresas **orientadas a reducir costos en su estructura**, mientras que otras están **orientadas a la innovación** y mejoras de propuestas constantes para el cliente.

b. Tipos de costos

Los costos pueden clasificarse de varias formas, en este trabajo se los identificará conforme el volumen de actividad, es decir, en **costos fijos o variables**. Los costos fijos, son aquellos que no varían con el volumen de actividad (producción y venta) bajo una cierta capacidad instalada; en cambio, los costos variables sí varían con el volumen de actividad.

Es importante también, relacionado con el tema costos, los conceptos de **economías de escala y alcance**. Las economías de escala refieren a la disminución de los costos fijos unitarios debido al aumento de la productividad y la venta de esos productos. Dado que los costos fijos totales son absorbidos con cada venta del producto, cuantos más se producen y venden más se prorratan, y así se reduce el costo fijo unitario, lo que reduce el costo medio a su vez. Dicho efecto tiene su límite en la capacidad instalada, solo expandiendo esta podría conseguirse un ahorro mayor. Por otro lado, imagine qué sucedería si se pudiese reducir costos produciendo y vendiendo productos distintos, pero con insumos (materias primas, materiales o personas) relacionados; se podrían reducir costos significativamente. Por ejemplo, una empresa que produjese jeans, donde fuese posible compartir en el proceso productivo: tela, personal (el cual podría ser multifuncional), y tinturas, si se diesen terminaciones personalizadas; podría producir una amplia variedad de producto a un menor costo, ya que se compartirían recursos comunes que podrían adquirirse en cantidades con descuento y utilizar la misma mano de obra en cada uno, evitando contratar más personal.

CAPÍTULO II

¿QUÉ ES Y CÓMO SE ESTRUCTURA UN PLAN DE NEGOCIO?

1. CONCEPTO

A. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR PLAN DE NEGOCIO?

Conceptualmente, un “Plan de Negocio” es **aquel que comunica e informa una determinada idea de negocio; el proceso realizado para modelarla, planificarla y ejecutarla; y los resultados obtenidos como conclusión del mismo, determinando si es rentable o no lo es.** El emprendedor (o conjunto de emprendedores), si se trata de un negocio nuevo, debe fundamentar y argumentar cada etapa del proceso de armado de este documento, explicando cómo llegó a la conclusión arribada.

Un Plan de Negocio, es el último prototipo en la escala evolutiva de la idea de negocio. Debe ser riguroso, preciso, entendible, analítico, profesional y lo más exhaustivo posible. Una idea de negocio, puede tener muchas variables, cada escenario posible en relación al contexto de la idea, puede provocar cambios en el pensamiento de la misma, esto significa que siempre puede haber algo que mejorar. Sin embargo, si el emprendedor se obstina con esto, corre el riesgo de nunca llegar a ejecutarla. Por ese motivo, el plan de negocio debe ser lo suficientemente exhaustivo para dar razonable tranquilidad al emprendedor y a los inversores que podrían invertir en el proyecto de negocio; sabiendo que siempre existirán detalles a mejorar.

El siguiente esquema, muestra algunas partes del plan de negocio y su consecución, en un orden lógico que comienza con la detección de una oportunidad de negocio, y que finaliza con la determinación su viabilidad técnica y económica (social y ambiental también, si fuese un plan de negocio de triple impacto)

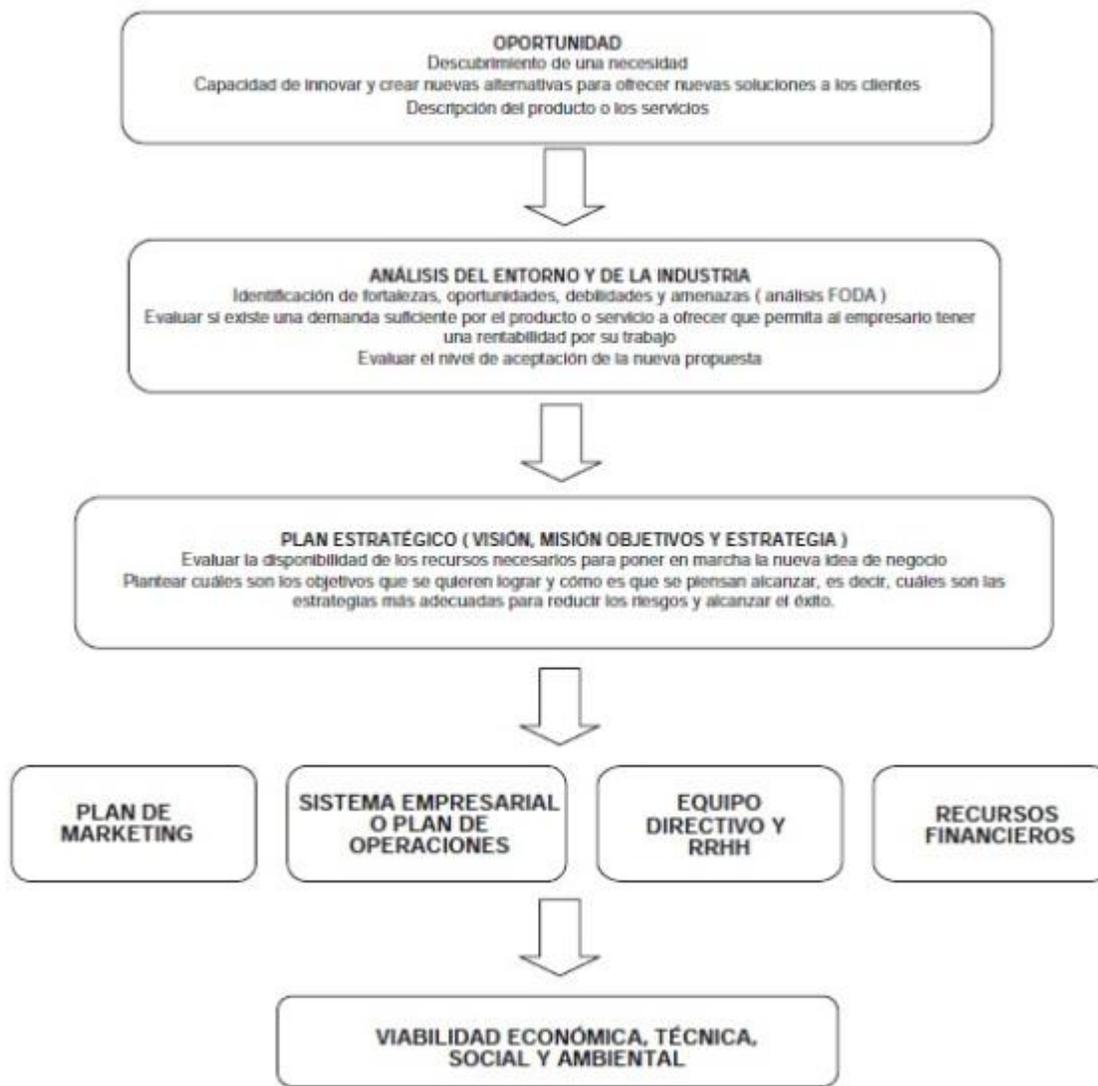


Figura 6: Esquema de plan de negocio

Fuente: Karen Weinberger Villarán. “Plan de Negocios”.

B. ¿PARA QUÉ SIRVE UN PLAN DE NEGOCIO?

Este documento cumple dos tipos de funciones: una interna y otra externa. Sin mencionarlas todas, algunos ejemplos relevantes de la función interna son (Karen Wingerber Villarán, 2009): conocer el entorno en el que se desarrollará el negocio; identificar oportunidades y amenazas externas, y las fortalezas y debilidades de la empresa; detallar sobre los recursos y la estructura que utilizará la empresa para llevar adelante la estrategia; especificar el conjunto de planes a diferentes niveles en el plano

estratégico, táctico y funcional mediante los cuales se cumplirán los objetivos; mostrar la capacidad empresarial de los emprendedores y los posibles resultados de la empresa, en función de simulaciones para probar distintos escenarios.

Por otro lado, algunos ejemplos de funciones externas son (Karen Wingerber Villarán, 2009): informar a posibles inversionistas, para que aporten con capital al proyecto; buscar proveedores con quienes establecer relaciones confiables; captar asociados interesados que deseen formar parte del proyecto y contribuir al mismo; y comunicar a cualquier otro tipo de stakeholder (grupo de interés) que se posee un proyecto de negocio sólido, con la intención de obtener algún tipo de apoyo o respaldo.

2. PARTES DE UN PLAN DE NEGOCIO

A. RESUMEN EJETUVO

a. Concepto y componentes

En palabras de Karen Weinberger Villarás (2009): *“El resumen ejecutivo presenta el perfil de la empresa, el producto o servicio que se quiere ofrecer, el mercado objetivo que se quiere satisfacer, las estrategias que se emplearán para el logro de los objetivos, los resultados económicos esperados y los indicadores financieros del plan de negocios.”*

Todo resumen ejecutivo debe contar con los siguientes elementos: nombre de la empresa y tipo de sociedad; conformación de su estructura empresarial (accionistas y personas clave para el éxito del negocio); tipo de sector en el que actuará la empresa; identificación del mercado meta, productos a ofrecer, y necesidades del cliente a satisfacer; identificación de los competidores; modelo de negocio utilizado; resultados financieros proyectados valuados al momento presente; factores de viabilidad; e impacto social y ambiental. (Karen Weinberger Villarrás, 2009).

B. DESCRIPCIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO

a. Lienzo de negocio

En este apartado del plan de negocio, debe explicarse la idea de negocio con un grado de análisis mayor. El emprendedor debe comunicar cómo funciona su modelo de negocio, es decir: cuál es su propuesta de valor; a qué segmento meta apuntará; utilizando qué canales y tipo de relación; qué actividades, recursos y asociaciones clave deberá desarrollar; qué ingresos y costos tendrá, precisando

cada fuente y sus aplicaciones respectivas; y si el negocio tendrá un impacto en la sociedad y medio ambiente en el cual la empresa se insertará, y aproximar un cálculo de los costos y retornos económicos de este tipo de impacto.

Además, como todo prototipo, debe exhibir su funcionamiento. Siempre y cuando fuese posible, sería recomendable hacer una prueba de campo del modelo de negocio, apoyándose en el Modelo Canvas sin ahondar en más detalles, y comprobar qué resultados se obtienen. Cuando no fuese posible realizar una verificación de campo, por algún motivo en particular, sencillamente se podría realizar una prueba ficticia de funcionamiento, donde el emprendedor describiese paso a paso el proceso del ciclo operativo del negocio, como un cuento, de principio a fin, abordando diversas novedades y situaciones alternativas que pudiesen desarrollarse durante el mismo.

b. Escenarios

Una herramienta sumamente útil, la cual prueba el grado de inventiva, profesionalismo y preparación del emprendedor y su modelo, es el uso de escenarios. Se podrían plantear diferentes situaciones de ocurrencia externa y combinar esto con la prueba ficticia de funcionamiento; de este modo, podría suponerse que existe un factor externo que provoca una alteración en las ocasiones de consumo o preferencia de los clientes, lo que motivaría una corrección en la propuesta de valor y en los canales utilizados cuanto menos; el emprendedor contemplaría el escenario y describiría, como un cuento de principio a fin, cómo desarrollaría la empresa su ciclo operativo con el cambio acontecido.

c. Proceso de creación

Es conveniente informar a los lectores del plan de negocio, quiénes intervinieron en la elaboración del modelo y qué rol juegan, tanto en el origen de la empresa como en su puesta en marcha.

Existen muchas técnicas y herramientas que podrían utilizarse para la elaboración del modelo de negocio. Cualquiera sea que se utilice, es sugerible que se exponga ya que forma parte del proceso de construcción del mismo. Además, como se mencionó anteriormente, un plan de negocio debe informar a sus stakeholders cómo se elaboró el modelo, esto le aporta profesionalidad al trabajo.

Algunas técnicas recomendadas para construir el modelo de negocio mediante el lienzo son las siguientes: aportaciones de clientes, ideación, pensamiento visual, creación de prototipos, narración de historias y escenarios. Por otro lado, algunas herramientas útiles que podrían mencionarse son: lluvia de ideas, mapa de empatía, preguntas “¿y sí...?”, visualización con notas adhesivas y visualización con dibujos.

En este trabajo se utilizaron las técnicas de: aportación de clientes, ideación y escenarios. Además, las herramientas utilizadas fueron: mapa de empatía, lluvia de ideas y preguntas “¿y si...?”. Estas técnicas y herramientas se explicaran en el Capítulo III.

C. ANÁLISIS FODA

a. Concepto

Un análisis FODA, también conocido como DAFO, sirve para ayudar al emprendedor o empresario a identificar cuáles son: las fortalezas y debilidades que posee una empresa para la puesta en marcha del negocio. Este es un análisis de tipo interno. Por otro lado, también se identifica qué oportunidades y amenazas existen en el entorno de la empresa que podrían perjudicar la supervivencia del negocio en su etapa de despegue, siendo este, a diferencia del anterior, un análisis externo.

Un dato interesante a tener en cuenta es que (Alexander Osterwalder et al. 2010):

“Se trata de una herramienta interesante por su sencillez, pero que no orienta sobre los aspectos que deben ser objeto de análisis, por lo que puede llevar a debates superficiales...Sin embargo, combinado con el lienzo de modelo de negocio, el análisis DAFO permite realizar una evaluación rigurosa del modelo de negocio de una empresa y sus módulos.”

b. Características

El análisis FODA posee varias características importantes, aquí se destacarán tres: su simpleza, su significancia y su compatibilidad. Si se utiliza correctamente, el significado que puede otorgar al emprendedor en el análisis es sumamente relevante. Es aconsejable utilizar información secundaria de fuente regulada, certificada o con cierto grado de confiabilidad, e información de fuente primaria. Por último, cabe mencionar que el FODA, dada su sencillez y su versatilidad, puede compatibilizarse con otras herramientas de análisis, por ejemplo: el lienzo de negocio.

c. Un uso distinto, la persona y el negocio. Sugerencia de aplicación

Normalmente, el análisis FODA se aplica a la empresa en relación con el negocio que desarrolla; es una perspectiva útil para empresas en marcha y empresas nacientes. Sin embargo, existe otro uso que puede darse a la herramienta, el cual se propone en este trabajo. Este uso es sumamente provechoso,

en especial para aquellos emprendedores que están pensando si son capaces o no de emprender, o si el contexto de sus vidas personales les favorece o no.

Por este motivo, es conveniente aplicar la herramienta, no solo a la empresa en relación con el negocio; sino también al emprendedor de forma individual y al grupo de emprendedores si fuesen varios. Si se trata de una persona, se analiza únicamente la perspectiva individual; en cambio, si es un grupo, se analiza la perspectiva individual de cada miembro y la grupal a su vez.

Lo que se pretende básicamente, es realizar un “análisis reflexivo”. El individuo observa en su interior y mediante introspección, identifica y evalúa sus fortalezas y debilidades relacionadas con la puesta en marcha del negocio; luego hace el mismo trabajo, pero identificando y evaluando las oportunidades y amenazas en relación con su vida personal y el proyecto: familia, amigos, circunstancia económica financiera actual, estado de ánimo, etc. Este estudio reflexivo, también debe aplicarse al equipo, pensando en las fortalezas y debilidades que posee para encarar el proyecto, y en las oportunidades y amenazas que afectan su capacidad de respuesta con relación a la puesta en marcha del negocio. Dado que el éxito o fracaso de una iniciativa depende en gran medida del desempeño de las personas involucradas, realizar un “testeo” sincero de su situación personal y predisposición real con el proyecto, y del equipo como un todo, es sumamente útil y revelador.

d. ¿Cómo realizar un análisis FODA en conjunto con el lienzo de negocio?

En su libro, Alexander Osterwalder (et al. 2010) propone realizar cuatro preguntas gatillo a cada módulo del modelo Canvas. Estas son: ¿cuáles son los puntos fuertes de la empresa?, ¿cuáles son los puntos débiles de la empresa?, ¿cuáles son las oportunidades que tiene la empresa?, y ¿cuáles son las amenazas que enfrenta la empresa?

El primer paso para analizar fortalezas y debilidades, consistiría en redactar diferentes oraciones con contenido positivo relacionadas al módulo que se trabajase. Por ejemplo, evaluándose la propuesta de valor, una afirmación podría ser: “nuestra propuesta de valor está en consonancia con las necesidades de los clientes”; y en el extremo opuesto, se debería escribir la oración antagónica a esta, por ejemplo: “nuestra propuesta de valor NO está en consonancia con las necesidades de los clientes”. Posteriormente, se construiría una escala de diez puntos de valoración, que se ubicaría en medio de ambas oraciones antagónicas, donde los primeros cinco serían positivos e indicarían fortaleza, y los otros cinco indicarían debilidad. Los cinco puntos de fortaleza se escalarían numéricamente del cinco al uno, donde uno indicaría que la fortaleza es baja y cinco indicaría que es alta. Lo mismo se realizaría con los puntos que indicaran debilidad. El tercer paso, consistiría en juzgar qué oración se aplicaría mejor para el

modelo de negocio de la empresa con relación al módulo que se estuviese evaluando, determinando si se tratase de una fortaleza o una debilidad; y luego se cuantificaría asignando un valor dentro de la escala numérica que se mencionó. Por último, se procedería a realizar los mismos tres pasos anteriores con cada módulo.

En tanto que para el análisis de las oportunidades y amenazas, el procedimiento sería similar. En lugar de afirmaciones, se realizarían interrogantes, y cada uno de estos plantearía una suposición o un cuestionamiento a la capacidad de la empresa en respuesta a su entorno. El contenido del interrogante debería incluir una variable que analizar. Por ejemplo, si el emprendedor evaluase las oportunidades en el módulo “Recursos”, una pregunta válida sería: “¿nuestros proveedores podrían colaborar con la competencia?”; aquí la variable contenida en la pregunta sería “proveedores de recursos”, y el cuestionamiento estaría asociado a la “colaboración del proveedor con la competencia”. A diferencia de las fortalezas y debilidades, las oportunidades y amenazas se evaluarían por separado, es decir, los interrogantes serían únicos, sin antagónicos. El analista podría decidir trabajar primero las oportunidades para todo el lienzo y luego las amenazas o viceversa, sería indistinto. Se conformaría una escala del uno al cinco, donde uno significaría que la oportunidad o la amenaza, es mínima, y cinco significaría que es máxima. Esa sería la forma de medir la influencia de la variable contenida en la pregunta como oportunidad o amenaza al modelo de negocio.

Si bien el análisis FODA en conjunto con el Lienzo de Negocio, según Alexander Osterwalder (et al, 2010), es como se describió anteriormente. El autor de este trabajo, decidió aplicar algunas variaciones al mismo para dotarlo del carácter decisivo que le faltaba bajo la forma original. En esta nueva versión, lo que se propondría en términos generales, sería usar las cuantificaciones por escalas, para determinar si cada pilar constituye una fortaleza o una debilidad, y cuál sería el grado que poseería de esa cualidad evaluada (fortaleza o debilidad). Posteriormente, se evaluarían esas fortalezas y debilidades, ya no por pilares sino en términos del modelo de negocio, estableciéndose cuál predominaría y en qué grado. En cada pilar, la cantidad de oraciones variaría por arbitrio del analista, pero al estar sopesada la valoración final como expresión de la suma ponderada de los porcentajes de fortaleza y debilidad de cada pilar, la cantidad de oraciones no sería relevante matemáticamente. La ponderación, estaría determinada por la cantidad de fortalezas o debilidades identificadas en el pilar, dividido por la cantidad total de oraciones analizadas. Con un ejemplo podría entenderse mucho mejor. Imagine que se estuviese evaluando el pilar de “Propuesta de Valor”, y el analista desarrollase cinco oraciones para analizar, identificando tres oraciones como fortalezas y dos como debilidades. Para este pilar, la ponderación de fortalezas sería del 0,60 ($3 \div 5$) y de debilidades del 0,40 ($2 \div 5$). Supóngase que de

las tres oraciones identificadas como fortalezas, los puntajes fuesen los siguientes: 3, 2 y 1; en ese caso la sumatoria daría como resultado 6, este número se dividiría por el puntaje máximo para esas tres oraciones, es decir, 15 (porque el puntaje máximo para cada oración es 5 y serían 3 oraciones), dando como resultado 0,20. Luego, se multiplicaría dicho resultado por +1, por ser fortaleza, y quedaría +0,20. Ahora supóngase que las dos oraciones identificadas como debilidad, tuviesen los siguientes puntajes: 3 y 2; esto sumaría 5, pero el puntaje máximo sería 10, dando como resultado 0,50. Luego, se multiplicaría dicho resultado por -1, por ser debilidad, y quedaría -0,50. Finalmente, para determinar si dicho pilar del lienzo constituye una fortaleza o debilidad y su magnitud, se procedería a realizar el cálculo: $\{(0,6 \times +0,2) + (0,4 \times -0,5)\} = -0,08$. El resultado de este cálculo oscilaría entre +1 y -1. Mientras más cercano estuviese a +1 sería más acentuada la fortaleza, y viceversa para la debilidad. Como el valor hubiese sido negativo, se trataría de una debilidad, pero como el resultado más negativo de una debilidad es -1 (viceversa en el caso de una fortaleza), significaría que, aunque indicara debilidad, sería ínfima y, por ende, remediable sin problema alguno. Este procedimiento se repetiría para todos los pilares, permitiendo al empresario conocer qué pilares constituirían una fortaleza dentro del modelo de negocio y cuáles una debilidad.

Por último, para que el empresario pueda determinar si su modelo de negocio es “Fuerte” o “Débil”, debería realizar una suma ponderada de todos los resultados obtenidos para cada pilar, según sean fortalezas o debilidades (los pilares costos e ingresos, se considerarán como uno solo). Ahora, el resultado podría oscilar entre +8 y -8. Mientras más cercano se encuentre al resultado +8, más “Fuerte” será el modelo de negocio; y mientras más cercano se encuentre al resultado -8, más “Débil” será el mismo. Por ejemplo, imagine que cinco de los ocho pilares constituyesen fortalezas, es decir, la ponderación sería de 0,625, y al sumarlos el resultado diese 7,2. Este último, se multiplicaría por +1 y se obtendría +7,2. Por otro lado, siendo 3 pilares identificados como debilidad, la ponderación sería de 0,375; e imagine que la sumatoria diese como resultado 5,6. Este último, se multiplicaría por -1 y se obtendría -5,6. En ese caso, realizando los mismos cálculos que a cada pilar del lienzo, el resultado sería de “+2,4”. Esto significaría que el modelo de negocio sería “Fuerte”, pero ese grado de fortaleza sería muy reducido, ya que el puntaje ideal sería de +8.

Por otro lado, las oportunidades y amenazas, no se plantearían por pilares sino más bien en tres bloques distintos: enfoque de mercado y capacidad empresarial; enfoque operativo; y enfoque financiero. La metodología de cálculo y su significado para este análisis sería similar al anterior. Se explicará directamente con un ejemplo. Imagine que se estuviese analizando las oportunidades del entorno para el modelo de negocio, y se plantease el “enfoque operativo”. Suponga que se han establecido cinco oraciones y/o preguntas de reflexión, y a cada una se le asigna una valoración entre 1 y

5. Lo que se haría, sería sumar todos los puntajes otorgados a cada pregunta u oración y dividirlo por el puntaje máximo. Para el ejemplo, ese resultado podría ser 0,73 y, como se trataría de una oportunidad, se lo multiplicaría por +1 obteniendo +0,73. Ahora, suponga que para los restantes enfoques del análisis de oportunidades los resultados fuesen: +0,51 y +0,81. Por último, debería asignarle una ponderación del 33,33% a cada enfoque, y realizar la suma ponderada. El resultado, para este ejemplo, sería de “+0,68”. En el caso de las oportunidades, el puntaje máximo a obtenerse sería de +1, y -1 en el caso de las amenazas. Una vez que hubiese realizado el mismo procedimiento para las amenazas, entonces se sabría cuáles, cuántas y qué grado de oportunidades y amenazas tendría el contexto donde se opera para el modelo de negocio.

D. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

a. Concepto y tipos de estrategias

La planificación estratégica de una empresa, a menudo conocida también como “estrategia”, conceptualmente hablando, se refiere al “patrón de conducta” que adopta todo el conjunto organizacional, para la consecución de sus objetivos máximos (Hugo R. Ocaña, 2014).

Por otro lado, tomando la definición de Stephen Robbins y Mary Coulter (2010), la estrategia puede definirse como “...los planes respecto a la manera en que la organización hará cualquier cosa que sea necesario hacer en el negocio, cómo competirá exitosamente, y cómo atraer y satisfacer a sus clientes con el objeto de lograr sus objetivos”.

En esta obra, se tomó como referencia la bibliografía de Ocaña (H.R., 2014), y la bibliografía de Robbins (Stephen et al. 2010). Ambos tipos de teorías tienen algo en común, y es que sus estrategias se adaptan mejor, desde el punto de vista del autor de esta obra, a empresas en marcha que a empresas en estado de gestación; sobre todo tratándose de empresas pequeñas en estado de gestación. Por este motivo, se expondrá un planteo distinto fundamentado en el tipo de negocio que se emprenderá, en su estado de desarrollo, la teoría existente, y el aspecto subjetivo y relativista que puede tener el proceso de diseño estratégico (H.R. Ocaña, 2014). De este modo, **la planificación estratégica contará con un desarrollo de la misión, la visión y la cultura organizacional, el enfoque competitivo que se adoptará y la ventaja competitiva que se construirá; así como los lineamientos estratégicos para precio, marca, relaciones y comunicación; y una descripción general y sucinta, del cambio en el rumbo de la estrategia, frente a posibles contingencias futuras.**

b. Misión del Negocio

Muchos autores vinculados al campo de la administración, mencionan la idea de misión como el propósito de una organización, no en sí misma, sino vinculado al negocio que desarrollan. Dicho de otro modo, la misión es del negocio, no de la empresa. Si una empresa desarrollara múltiples negocios, tendría múltiples misiones. Este trabajo trata sobre una empresa que desarrolla un solo negocio, por ende, se realizará la declaración de una sola misión.

Se sugiere que cualquier emprendedor o empresario tenga en cuenta, al momento de disponerse a crear la misión de su negocio, los siguientes componentes: mercado que se atendería; espacio territorial donde se desarrollaría el negocio; grado de compromiso existente en sus fundadores con la supervivencia, crecimiento y rentabilidad de la empresa; filosofía sustentada por la organización; sensibilidad de la empresa frente a los desafíos sociales y ambientales contemporáneos; productos que ofrecería; tecnología con la que cuenta actualmente; ventajas competitivas que se sustentarían; y grado de compromiso que poseería la empresa con sus colaboradores internos. (Stephen Robbins et al., 2010)

c. Visión del Negocio

Se distingue de la misión porque responde al interrogante de: ¿qué queremos llegar a ser?; mientras que la primera, responde al interrogante de: ¿cuál es nuestra razón de ser? (Junio, 2020)

Es importante mencionar que la visión de una empresa debe ser: clara, para que no haya dudas o se mal interprete; desafiante, para que comprometa con esfuerzos significativos a todos los miembros de la organización; inspiradora, para que encienda la llama interna de cada uno y los impulse cada vez que las cosas se compliquen; y coherente, con la misión y la cultura organizacional.

Por último, es útil saber “qué no es” la visión, para poder darse una idea de “qué sí es”. Según Alberto Komiya (Junio, 2020), no es algo que una empresa es o hace ahora, no es un objetivo, y no es una utopía.

d. Cultura Organizacional

Según Robbins (Stephen et al., 2010) la cultura organizacional puede definirse como: *“...los valores, principios, tradiciones y formas de hacer las cosas que influyen en la forma en que actúan los miembros de la organización.”*

Las culturas organizacionales pueden ser fuertes o débiles, es decir, sus valores, principios, tradiciones y formas pueden estar más, o menos arraigadas y compartidas entre sus miembros. Esto

contribuye a la mayor o menor necesidad de normas en una empresa; por lo regular, una empresa que posee cultura fuerte, tiende a requerir de menos normativas que regulen el comportamiento de las personas que una empresa con cultura débil.

Finalmente, es útil agregar que existen siete dimensiones que pueden utilizarse para describir la cultura de una organización, estas son: grado de atención al detalle, grado de innovación y toma de riesgos, grado de estabilidad, grado de agresividad, grado de orientación al trabajo en equipo, grado de consideración de los impactos de las decisiones en la gente, y grado de orientación a los resultados. (Stephen Robbins et al., 2010)

e. Enfoque Competitivo y Ventaja competitiva

Cuando se diseña una estrategia, un punto de consideración relevante, es decidir si la empresa tendrá un enfoque basado en su estructura de costes; o bien, si el enfoque tenderá a basarse en la diferenciación respecto de la competencia en algún atributo de valor. Un ejemplo de diferenciación, podría ser la amplia variedad de productos que podría ofrecer la empresa.

También es relevante para la estrategia de una empresa, identificar las posibles fuentes de valor en su propuesta para el cliente, y definir una o varias de esas fuentes de valor, para sustentar su posición competitiva dentro del sector de negocios. La fuente de valor se denomina “ventaja competitiva”, y su principal característica radica en ser el sello distintivo de la empresa, lo que la diferencia de la competencia.

Para poder definir una ventaja competitiva, es importante que la empresa evalúe sus capacidades, es decir, sus conocimientos y habilidades; al igual que diferentes aspectos relevantes del ambiente externo a la misma. A los efectos de este trabajo, las capacidades serán el factor interno, y los elementos influyentes del ambiente que rodean a la organización, serán el factor externo. Tanto el factor interno como el factor externo sirven para definir cuál será la o las ventajas competitivas que sustentará la empresa.

Para trabajar el factor interno, podría utilizarse un “cuestionario reflexivo”, es decir, una batería de interrogantes en introspección, cuyo objetivo sea ahondar en las capacidades del emprendedor o equipo emprendedor. Por otro lado, para trabajar el factor externo podría utilizarse como herramienta las cinco fuerzas de Michel Porter; estas son: amenaza de nuevas entradas, amenaza de sustitutos, poder de negociación de los competidores, poder de negociación de los proveedores y rivalidad actual.

f. Lineamientos estratégicos: precio, marca, relaciones y comunicación

El plan estratégico funciona como una especie de guía que orienta a la organización en la consecución de sus objetivos. Este plan, tratándose de MiPyMes en estado de gestación, podría realizarse con un formato similar al tradicional, manteniendo determinados “lineamientos estratégicos” sobre: el precio; la marca; las relaciones, tanto con clientes como con colaboradores del negocio, sean internos o externos; y la comunicación de su propuesta de valor a través de los canales que utilice, que en este caso particular, son el Social Media y la Tienda Online.

Respecto del precio, según Kotler (Phillip, 2007), existen consideraciones que deben tenerse en cuenta sobre factores internos y externos. Los objetivos de marketing, la mezcla de marketing, la estructura de costes y quién toma la decisión de fijar precios, se consideran factores internos; mientras que: el mercado y la demanda, la estructura de costes, precios y ofertas de la competencia, así como distintos factores económicos, el gobierno y los colaboradores externos; se consideran factores externos. Además, debería tenerse en cuenta los “métodos generales” de fijación de precios y las estrategias aplicadas a la mezcla de productos. Algunos métodos descritos por Kotler (Phillip, 2007) están basados en el costo, el valor y la competencia; en tanto que para la mezcla de productos, los precios podrían fijarse según se trate de: una línea de productos, un producto opcional, un producto cautivo, subproductos, o productos colectivos.

Por otro lado, respecto de la marca, tratándose de empresas que no han iniciado, la estrategia que se recomienda es despertar “consciencia de marca” en el cliente. Esta se logra generando “reconocimiento de marca”, y provocando su “recuerdo” (en el proceso de decisión de compra), pues como dice Kevin Lane Keller (2008)...*“el poder de una marca depende de lo que reside en la mente del consumidor. El reto al que se enfrentan los mercadólogos al construir una marca fuerte es garantizar que éste tenga el tipo correcto de experiencias con los productos y servicios y sus programas de marketing acompañantes, de manera que los pensamientos, sentimientos, imágenes, creencias, percepciones y opiniones que se pretenden lograr se relacionen con la marca.”*. Además, el mismo autor describe cuatro pasos para construir una marca fuerte en la mente de los consumidores. En primer lugar, se debe lograr que los clientes identifiquen la marca y la asocien con alguna necesidad o producto; en segundo lugar, se debe construir el significado de marca, utilizando una multiplicidad de asociaciones tangibles e intangibles con determinadas propiedades; en tercer lugar, se debe generar las respuestas adecuadas a la identidad y significados de marca construidos; y por último, hacer uso de esas respuestas para crear una relación duradera entre el cliente y la marca.

A continuación, en la siguiente imagen podrá apreciarse cada uno de los pasos de construcción de marca.

Pirámide del valor capital de la marca basado en el cliente



Figura 7: Pirámide del Valor Capital de Marca basado en el cliente

Fuente: “*Administración Estratégica de Marca. Branding*”. (Keller, K. L., 2008)

Finalmente, la estrategia debería contemplar qué tipo de relación y cómo se relacionaría con: clientes y colaboradores (internos y externos). Para el caso aquí tratado, el vínculo con el cliente se construiría utilizando como soporte diversos Social Media y una Tienda Online; en esta dimensión sería útil preguntarse: ¿qué clientes sería conveniente retener y cuáles no?, ¿cuánto invertir en la relación? y ¿qué tipo de relación sería deseable tener con el cliente? Mientras que tratándose de los colaboradores, podrían servir los siguientes planteos: ¿cómo generaría un alto desempeño en los trabajadores?, ¿cómo construiría una relación de colaboración mutuamente benéfica y rentable con los trabajadores?, ¿qué tipo de acuerdos beneficiosos sería deseable establecer con proveedores de recursos o servicios, financistas, gobierno, etc.?, ¿resultaría rentable mantener estos acuerdos?

**g. Adaptación de la Estrategia frente cambios relevante del entorno.
Contingencias**

Las circunstancias pueden cambiar y la empresa debe estar preparada para esto. No es posible estar listo para afrontar todas y cada una de las contingencias que podrían surgir, no obstante, sí es posible anticiparse a algunas. La empresa debería considerar las que puedan tener un mayor impacto en el negocio. En este apartado de la estrategia, se contemplarán posibles escenarios futuros de cambio de

variables. Aquellas que se considerarán, girarán en torno a cambios en las relaciones con colaboradores internos y externos, a medios de comunicación con clientes, y volumen de actividad.

E. PLAN DE MARKETING

a. ¿Qué es un plan de marketing?

El desarrollo del marketing, es crucial en cualquier tipo de organización, hace referencia a la creación de valor para el cliente, el establecimiento de relaciones con los clientes y la captación de valor del cliente (Phillip Kotler, 2007). El Marketing puede entenderse como una función básica de toda empresa, que sirve al propósito de cumplir con los objetivos estratégicos que se documentan en el plan estratégico de la empresa. Es decir, el Marketing es un medio, y se materializa a través del “plan de marketing”.

Este plan suele ser bastante estructurado para grandes empresas, e incluir muchos puntos a tener en cuenta para su elaboración. Sin embargo, en palabras de Kotler (Phillip, 2007): *“Los negocios más pequeños pueden crear planes de marketing más breves o menos formales...”*. Además, el plan de marketing que se incluye en un plan de negocio se acorta aún más, debido a que muchos puntos del mismo se tocan a lo largo de la exposición del negocio. Por estos motivos, y considerando que el Modelo Canvas de por sí arroja mucha información de marketing relevante, en este trabajo final se incluirá dentro del plan de marketing, únicamente, la “Mezcla de Marketing” del emprendimiento; en el cual se analizará una aplicación de las 4P y las 4C.

b. Mezcla de Marketing: las 4P, las 4C y las 5A

Con el correr del tiempo el conocimiento se expande, los tiempos cambian, los conceptos toman nuevas formas y los libros se reformulan. Muchos autores hablan sobre este tema. Existen diversas formas de denominar lo que en esencia siempre será, la mezcla de marketing. No obstante, no todo es redundancia, cada vez que se avanzó en el concepto de cada elemento de la mezcla, se sumó una perspectiva nueva o un enfoque distinto.

Cada elemento que conforma el “marketing mix”, otra denominación que se le otorga, pone énfasis en un aspecto puntual del proceso de marketing, el cual se reitera, consiste en crear valor para los clientes, captar valor de estos y establecer relaciones de beneficio mutuo. De este modo, la teoría más antigua respecto del tema, es el uso de las **4P: producto, precio, plaza y promoción**. Posteriormente, se avanzó con el concepto de las **4C: consumidor, costo, conveniencia y comunicación**.

Hasta que finalmente, se evolucionó al concepto de las **5A**, en inglés: **aware, appeal, ask, act y advocate**; lo que traducido al español sería: conocimiento, atracción, consulta, acción y recomendación.

Existe un vínculo de correspondencia entre las 4P y las 4C, dado por los conceptos de sus elementos: el producto es equiparable al consumidor, el precio al costo, la plaza a la conveniencia, y la promoción a la comunicación. En esencia todos significan lo mismo. Sin embargo, lo interesante en el concepto de las 4C con relación a las 4P, es que hay un “cambio de perspectiva”. Mientras que las 4P tienen perspectiva operativa, las 4C se centran exclusivamente en el cliente, pero ¿a qué se refiere esto? Sencillamente, lo que sucede es que cuando se elabora la mezcla de marketing usando las 4P, se “tiende a centrar la mirada” en el detalle de las operaciones involucradas, mientras que cuando se elabora la mezcla de marketing usando las 4C, la mirada “tiende a estar centrada” en el cliente exclusivamente, en sus deseos, necesidades, intereses y preocupaciones. En esencia, las 4P y las 4C son dos caras de una misma moneda, considerar ambas perspectivas “refuerza” la finalidad, el norte que debe tener toda mezcla de marketing, el cual no debe perderse en ningún momento del proceso de creación de valor al actuar la empresa como un todo.

Finalmente, el advenimiento de las 5A significa un cambio en el enfoque de la mezcla de marketing; ya que tanto las 4P como las 4C, nuevamente “tienden a centrar la mirada” en los negocios offline, en tanto que las 5A, “centran su mirada” en los negocios de tipo online. Con las 5A, no se puede hablar de una correspondencia directa con las 4P y las 4C; sin embargo, la finalidad sigue siendo la de cualquier proceso de marketing.

En este trabajo final, se construirá el plan de marketing basado en el estudio y puesta en práctica de las 3 formas que adopta la mezcla de marketing; aplicando el uso de las 4P y las 4C en los aspectos de marketing offline del negocio, el uso de las 5A, se reservará para los aspectos online del mismo.

F. PLAN DE OPERACIONES

a. Decisiones Importantes en Operaciones y Uso de Pronósticos

Cualquier persona que trabaje en la administración de operaciones, debe tener en cuenta las diez áreas de relevancia en la toma de decisiones operativas, ya que lo conducirán a un adecuado desempeño de la actividad (Jay Heizer & Barry Render, 2009): 1) diseño de bienes y servicios; 2) administración de la calidad; 3) diseño del proceso y de la capacidad; 4) estrategia de localización; 5) estrategia de distribución de instalaciones; 6) recursos humanos y diseño del trabajo; 7) administración de la cadena de suministro; 8) inventario, planificación de requerimientos de material y entregas justo a

tiempo; 9) programación a mediano y corto plazo; y 10) mantenimiento. Si bien todas se aplican durante la puesta en marcha del negocio, se hará hincapié en la explicación teórica y práctica de: la administración de calidad y el diseño del proceso, tanto bienes como de servicios.

Por otra parte, el uso de pronósticos es sumamente útil e importante. En su libro Heizer & Render lo describen de la siguiente manera...*“El pronóstico es la única estimación de la demanda hasta que se conoce la demanda real. Por lo tanto, los pronósticos de la demanda guían las decisiones en muchas áreas”*. Por este motivo, el cálculo estimado razonable de la demanda de pedidos para este trabajo final guiará muchas decisiones relacionadas con el marketing y la producción.

b. Los Siete Conceptos de la Calidad Total

La administración de la calidad total, es un concepto que abarca a toda la organización y la involucra en un accionar conjunto tendiente a la excelencia y la mejora en la calidad de todos sus procesos, especialmente en aquellos ligados al producto (bien o servicio) que llegará a manos del cliente.

Jay Heizer (et al., 2009) explica en su libro siete conceptos claves de calidad total, los cuales son: mejora continua, six sigma, delegación de autoridad a los empleados (empoderamiento), benchmarking, entregas justo a tiempo, conceptos de Taguchi, y conocimientos de las herramientas de calidad total. Sin embargo, se explicarán, brevemente, solo: mejora continua, empoderamiento y six sigma, por tratarse de herramientas que se pretenden utilizar en el emprendimiento de este trabajo.

La mejora continua, básicamente es una filosofía que invita a todos los miembros pertenecientes de la organización, a realizar acciones tendientes al mejor desempeño de todos sus procesos, incluso cuando los resultados obtenidos sean positivos, siempre existen formas de mejorar. Una herramienta de uso para su aplicación es la rueda “PDCA” (planificar, hacer, revisar y accionar), que implica sencillamente, que toda actividad debería ser planificada en primera instancia, conformando un parámetro ideal de comparación. Luego se ejecutaría el plan obteniendo resultados. Estos resultados se revisarían para compararlos con lo planificado y se identificarían puntos de mejora. Finalmente, se determinarían acciones que corrigiesen los desvíos y se planificaría nuevamente. El círculo se repetiría constantemente.

El empoderamiento y el six sigma, van tomados de la mano. Si se desea aplicar six sigma, es recomendable que se aplique empoderamiento, no obstante, para aplicar empoderamiento no es necesario aplicar six sigma. Delegar autoridad a los empleados significa capacitarlos y entrenarlos para que ganen “autonomía” en la tarea, logren “identidad” con la misma y desarrollen de forma completa una actividad, al comprender como realizarla. Esto es claramente compatible con el modelo situacional

de la administración de personal para el diseño de puestos de trabajo. Por otro lado, six sigma es un concepto ligado a procesos estadísticos, requiere del uso de datos históricos y una comprensión cabal del proceso o actividad que se verifica con la herramienta, para una vez identificado el nivel de desviación con parámetros históricos y/o futuros estimados, el individuo pueda significar correctamente esta y así tomar decisiones fundamentadas.

Otro concepto importante es la “inspección de la fuente” (Heizer J. et al., 2009). Esto significa que el control de los requisitos de calidad, tanto de una actividad como del resultado obtenido (sin importar de qué proceso se trate), lo realizaría la misma persona que se encargaría de desarrollar esa actividad. Lo que sería posible gracias al empoderamiento y la administración por objetivos. Es un tipo de control administrativo orientado a resultados, no a procedimientos. Esto trae como beneficio la reducción de inspecciones, y así el costo que generan las mismas cuidando la calidad. Esto permite, por ejemplo, que se realicen solo dos inspecciones al producto para evitar los “costos de la mala calidad”, una al recibir los insumos o productos del proveedor; y otra, antes de hacer entrega del producto al cliente. Una herramienta sumamente útil para lograr la reducción de inspecciones, además de la delegación de autoridades en el empleado, es el uso de “poka-yokes”, es decir, dispositivos o metodologías que aplicados a la actividad tienden a reducir a cero los errores humanos en el proceso, al aplicar el concepto de “a prueba de tontos”. Un ejemplo claro de esto, es el “campo obligatorio” dentro de un cuestionario, de modo que la persona que lo completa no puede avanzar a la siguiente etapa, sin antes completar dicho campo.

c. Estrategias y análisis del proceso productivo

En la producción de bienes, desde la perspectiva de la administración de operaciones, el proceso puede categorizarse según el grado de volumen y el grado de variedad (flexibilidad del proceso); es decir, según la cantidad de bienes que se produzcan, y según las distintas formas que puede adoptar el producto final al modificar algunas etapas del proceso de producción. Heizer y Render, identifican cuatro tipos de enfoques en el proceso productivo de bienes: personalización masiva, intermitencia de actividades, repetitividad de tareas y continuidad sin detención del proceso productivo. A continuación, se explicará el enfoque de proceso, también conocido como “proceso intermitente”, ya que sobre este se basa el tipo de producción aplicado al formato de negocio del que trata este trabajo final. Este enfoque productivo se basa en una alta variedad de productos y bajo volumen de producción, se lo conoce también como “trabajo de taller”. Cada parte del proceso está diseñado para ser flexible y poder realizarse más de una tarea dentro de algunos (o todos) los módulos de trabajo.

Por otra parte, al diseñar un proceso de servicio lo que se tiene en cuenta principalmente, es la interacción entre el proveedor del servicio y el cliente. Tanto el grado de personalización, como el grado de mano de obra, sirven de clasificadores para encuadrar los procesos de servicio en cuatro categorías: servicios masivos, servicios profesionales, fábricas de servicios, y talleres de servicios (Heizer J. et al., 2009). En este trabajo se utilizaría “taller de servicios”. Consiste básicamente en el uso de poca mano de obra, ya que no se requiere de soluciones personalizadas postventa cliente a cliente, sino que pueden agruparse y también estandarizarse según el tipo de consulta que este tenga. Por ejemplo: los menú de ayuda de pedidos ya, Glovo o UberEats, funcionan de este modo; el cliente busca ayuda en “preguntas frecuentes”, según el tipo de consulta; y solo de ser necesario, se contacta un asistente de soporte para atender la inquietud puntual del mismo. Además, la oferta del servicio es altamente personalizada, lo que significa que el individuo puede seleccionar más de una opción dentro del servicio, y para dicha opción, entre varias alternativas. Por ejemplo, el cliente podría comprar por medio de la tienda online y elegir entre dos productos distintos para colocarse en el carrito; pero a su vez, para cada producto, tendría varias alternativas de elección y combinaciones posibles.

G. PLAN DE COLABORACIÓN INTERNO

a. Descripción del Puesto de Trabajo

Según Idalberto Chiavenato (2007), el diseño de puestos es...*“la especificación del contenido del puesto, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás puestos, con objeto de satisfacer los requisitos tecnológicos, organizacionales y sociales, así como los requisitos personales de su ocupante”*.

Existen distintos modelos utilizados para el diseño de puestos de trabajo, cada uno supone una evolución con relación al anterior. Si bien esta última afirmación es cierta, hay características de cada modelo que resultan útiles de aplicar según el caso. En esta obra se expondrá uno en particular, el “modelo situacional”, por considerarse más conveniente para las condiciones de desarrollo de la empresa y el negocio. Este modelo tiene en cuenta tanto el puesto como el ambiente de trabajo del puesto.

Se denomina “puesto”, según Chiavenato (Idalberto, 2007) al conjunto de funciones que lo definen. A su vez, cada función aglomera un conjunto de tareas específicas que deben ser realizadas. Cada puesto es desarrollado por un ocupante y, según la teoría situacional, debe considerarse el ambiente donde realiza sus labores. Acorde con este modelo, todo puesto de trabajo debe ser diseñado en función de cinco dimensiones: “variedad”, es decir, qué y cuántas habilidades se requieren para el

puesto; “autonomía”, entendiéndose como el grado de independencia decisional que requiere el puesto; “significado de la tarea”, es decir, el grado de impacto que tienen las funciones del puesto en el resto de la organización; “identificación con la tarea”, lo que implica la realización de una actividad en forma completa y la consciencia del ocupante en las consecuencias positivas o negativas de sus resultados; y finalmente, “retroalimentación”, por medio de la cual el ocupante recibe información para evaluar su trabajo individualmente y conjuntamente con su supervisor.

b. Reclutamiento, Selección y Adoctrinamiento

El reclutamiento, la selección y el adoctrinamiento, son actividades del proceso de administración del personal que siguen exactamente ese orden. Primero, se debe generar una necesidad de personal dentro de la organización; luego se tiene en cuenta el diseño de puestos para definir los parámetros de búsqueda; posteriormente se elige un método de búsqueda (interno o externo a la organización) y uno o varios medios (diario, internet, servicio terciarizado, radial, etc.); finalmente, se ejecuta la búsqueda, y se establece el primer contacto de aviso para entrevista con cada candidato identificado. Todos estos pasos forman parte del reclutamiento. En segundo lugar, se procede a realizar la selección. En esta etapa pueden aplicarse diferentes métodos, herramientas y procesos; sin embargo, lo que debe tenerse en cuenta para diseñar y ejecutar esta etapa es: el diseño de puestos, esta vez para comparar los requisitos del puesto con el candidato; si se requiere cubrir una o varias vacantes y si los candidatos son uno o varios; y por último, el tiempo disponible para ocupar la vacante y el margen de error permitido al seleccionar. Por último, una vez que el ocupante ha sido adjudicado al puesto, debe pasar por la etapa de adoctrinamiento; la cual consiste, básicamente, en inculcar al nuevo trabajador la cultura organizacional, y según el caso, realizar un entrenamiento previo a tomar posición del puesto.

c. ¿Cómo generar una relación mutuamente beneficiosa entre empresa y trabajador?

Muchas veces el trabajador no conoce con exactitud qué se espera de él, a veces siente que no se lo valora, también podría sentir que no puede hablar con suficiente honestidad sobre sus necesidades, deseos u opiniones, y en ocasiones, podría dudar sobre si los beneficios que la empresa le reporta valen su permanencia o podrían justificar un cambio de rumbo. Por estos motivos, una herramienta útil que podría aplicarse es un “plan de progreso conjunto”. Este plan, consiste básicamente en una serie de compromisos de valor que asumen las partes y una estrategia de desarrollo conjunto, así como los objetivos y programas sucesivos necesarios para alcanzar los anhelos de los dueños de la empresa y los

anhelos del trabajador. Es útil si la estructura organizativa es rudimentaria, y existe compromiso entre empleador y colaborador a largo plazo.

H. ANÁLISIS FINANCIERO Y ESCENARIOS

a. ¿Es posible aplicar CAMP en Argentina?

En este apartado del trabajo se intentará ser conciso en la exposición, ya que explicar en profundidad las bases de los argumentos sustentados, no sería el objetivo de esta obra. Si el lector deseara indagar sobre el mismo, se aconsejaría leer el trabajo del profesor Ricardo A. Fornero titulado: “Valuación de Empresas en Mercados Financieros Emergentes: Riesgo del negocio y Tasa de Actualización” (2002).

El modelo de valuación de activos de capital, o CAPM, por sus siglas en inglés, es un modelo que explica cómo se equilibran los precios de los diversos activos financieros que se transan en un mercado financiero. Este modelo prevé, que el inversor financiero, entre otras cosas, está complemente consciente de los rendimientos y desviaciones estándares de cada activo, así como de la covarianza de cada activo con el mercado. También supone que los impuestos, costos de comisiones y otro factores regulatorios y macroeconómicos que podrían afectar los rendimientos o la accesibilidad a cada activo financiero, son poco o nada relevantes en este aspecto. Además, se basa en la perspectiva de un inversor diversificado globalmente. Dicha diversificación, en términos de una economía mundial globalizada, significaría que posee inversiones en diversos activos financieros de cada país, de cada industria y de cada sector. Sin embargo, las regulaciones del mercado financiero de cada país, los impuestos, las comisiones por transacción, lo completo y profundo de un mercado financiero nacional, así como su grado de integración con el resto del mercado financiero global, como variables más relevantes (pues existen otras más), limitan la eficacia del pronóstico aplicado por CAPM. Eso sin mencionar las complejidades de cálculo, y decisiones metodológicas implicadas en la obtención de cada uno de los componentes de la tasa de valuación construida mediante CAPM.

Argentina, es un país que viene presentando hace décadas: cargas tributarias elevadas; intervenciones en el mercado de cambio; regulaciones de índole financiera que restringen o favorecen, con relevancia, la inversión en determinados sectores o industrias e incluso la inversión financiera estrictamente hablando; un mercado poco completo, con poca o ninguna profundidad por sectores de la economía nacional; y poco grado de integración con el mercado financiero mundial. Por estos motivos, y considerando la perspectiva de inversión del empresario de este trabajo, la cual no es de un inversor

diversificado globalmente, es que la estimación de una tasa de costo de capital que permita valorar los flujos del proyecto de negocio, no sería aconsejable que fuese mediante el uso del modelo CAPM.

b. Métodos de Valuación de Proyectos

En este trabajo se utilizarán dos criterios de decisión aplicados al flujo del proyecto de negocio: el período de recuperación neto, y el valor actual neto. El primero indica el número de años necesarios para recobrar la inversión en efectivo. La metodología de cálculo tiene en cuenta los flujos de efectivo del proyecto una vez descontados, gastos, impuestos, capital de trabajo y otros conceptos, de modo que el flujo de fondos queda “neto”. El criterio de decisión consiste en determinar un período de tiempo deseado específico de recuperación de la inversión. Si el “período de recuperación del proyecto” fuese igual o inferior a dicho valor específico predeterminado, entonces el proyecto de inversión se aceptaría. Pero si el período de recuperación fuese mayor que el estándar, entonces se rechazaría. El período de recuperación deseado sería de tres años como máximo. A continuación se expondrá el cálculo que sería realizado en la parte práctica para cada escenario (Agosto, 2020):

$$PRI = A + \{(B - C) \div D\}$$

PRIN = Período de Recuperación Invertido Neto

A = Año inmediato anterior de recupero de la inversión

B = Inversión Inicial

C = Flujo de efectivo neto acumulado del año inmediato anterior en el que se recupera la inversión

D = Flujo de efectivo neto del año en el que se recupera la inversión

Los cálculos del PRI para cada escenario serán expuestos en el apartado de Anexos.

El segundo método, sirve específicamente para valorar los flujos de fondo del proyecto y determinar el valor actual neto (VAN) que posee, para cada escenario presentado. Permite dimensionar para el emprendedor, la suma en efectivo que percibiría por la venta de su negocio en el momento presente. Si el valor actual neto fuese positivo, se aceptaría. Si el valor actual neto fuese negativo, se rechazaría. Pero si el valor actual neto fuese cero entonces dependería del arbitrio del decisor, quien podría elegir aceptarlo o rechazarlo fundamentando sus razones para hacerlo (Van Horne, 1997). En términos del cálculo, el valor actual neto es sencillamente la diferencia entre la suma del valor actual de todos los beneficios asociados al proyecto, y la suma del valor actual de todos los costos asociados al proyecto. Los cálculos del VAN serán expuestos en el apartado de anexos; en la parte práctica, solo se

expondrá el resultado y decisión. A continuación, se describe cómo se efectuaría el procedimiento de cálculo:

$$VAN = \sum_{t=0}^n \{ (FFN_t) \div (1+i)^t \} \text{ donde } J = 0,1,2,3,\dots,n$$

$FFND_t$ = Flujo de Fondo Neto de cada año del proyecto

i = tasa de costo de capital utilizada para descontar (o actualizar) cada uno de los flujos de fondos netos de cada año al momento 0.

c. Conformación de la Tasa de Costo de Capital

Habiendo esgrimido las razones por las cuáles no se utilizaría el modelo CAPM para el cálculo de la tasa de costo de capital, es que se propondrá una solución alternativa. Dicha solución consistirá en tomar una tasa efectiva anual de referencia para un plazo fijo en pesos realizado en la República Argentina, y una tasa efectiva anual de referencia para créditos otorgados a microempresas pertenecientes al país. De este modo, se apelaría al concepto de costo de oportunidad del capital invertido, el cual se vería reflejado en la tasa de plazo fijo, y a su vez, se tendría en cuenta el concepto de riesgo del capital invertido, el cual estaría implícito en la tasa de crédito. Ambas tasas serían efectivas anuales en términos nominales.

Posteriormente, se realizaría un promedio aritmético de ambas tasas, y tomando como dato la inflación promedio, proyectada para el período anual 2020, 2021, y 2022, conforme el relevamiento de expectativas de mercado, publicado por el Banco Central de Argentina en el mes de Junio del año en curso, se indexaría el valor nominal del promedio de tasas para obtener una tasa efectiva anual en término reales. La tasa obtenida de ese modo, sería utilizada para valuar los flujos de fondo del plan de negocio por los cinco años de proyección.

Existirían algunas cuestiones que deberían ser aclaradas. Se tomaría una tasa real porque en principio, no habría razones para pensar que los componentes de la estructura de costes de la empresa, evolucionasen a un ritmo porcentual diferente, y que además, la empresa podría trasladar ese aumento de los costos, a los precios de los productos que integrasen la oferta comercial. Lo cual sería factible, ya que los precios propuestos estarían acordes a los precios de mercado para propuestas similares, e incluso serían un poco más económicos para la calidad ofrecida.

Por otro lado, no se calcularía una tasa de costo de capital diferente para cada año en función de algún procedimiento de estimaciones interanual, porque se supondría que los valores utilizados de las tasas de plazo fijo y crédito para microempresas tomadas del Banco de la Nación Argentina, serían

representativos de los valores futuros a dos, tres, cuatro, y cinco años en el marco temporal de proyección del plan de negocio.

CAPÍTULO III:

CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO

1. ORIGEN DE LA IDEA DE NEGOCIO

La idea de negocio aquí presentada es distinta de la idea original. Hubo cambios durante el transcurso del mes de Enero a Junio del año 2020. El siguiente relato se escribe en primera persona, ya que narra una breve historia sobre el origen de la propuesta de negocio que se aborda en esta obra.

A principio de año, mi hermano, Cristian, había comenzado a trabajar la harina para hacer masas de pizza. Las comíamos todos los Viernes y salían muy ricas. Se sentía la diferencia con aquellas pizzas compradas en tienda. Luego comenzó a trabajar los alfajores de maicena con muy buenos resultados también. Desde hace algunos años, había comenzado su interés por la cocina, y de a poco comenzaba a manifestarse por los elaborados artesanales utilizando algún tipo de harina. Por mi parte, con cierta mano para la cocina también, tuve el agrado de ayudar en un proyecto conocido como “Manos a la Obra”, organizado por la Pastoral Universitaria de Mendoza. Se había realizado en San Carlos, y allí, como miembro de la comunidad pastoral de ciencias económicas, encaramos como proyecto brindar ayuda a una asociación civil conocida como ASCAD (Asociación Civil de Ayuda al Discapacitado). Esta asociación, fundada por miembros de la comunidad y padres de hijos con discapacidad, tiene como objetivo involucrar a personas mayores de 18 años con discapacidad, en una propuesta productiva de panes, masas para pizza, y tortas, que posteriormente es comercializada por otros miembros de la asociación y algunos padres. Esto se realiza con la finalidad de generar ingresos para las personas con discapacidad, y así poder ayudar a sus familias, como a estas, en su sostenimiento económico (gastos personales, médicos, etc.). En esa experiencia tuve la posibilidad de observar cómo funcionaba una panadería real. Me sorprendió gratamente la habilidad de esas personas, aun con sus discapacidades, trabajaban con mucha concentración y excelentemente. Eran comandados por una madre de la asociación quien guiaba las actividades. Aprendí bastante sobre la elaboración del pan de campo, masas

de pizza y tortas, utilizando solo una amasadora, un horno a leña de gran capacidad, y con presencia de muchas personas.

Esa experiencia en ASCAD, sumado a las habilidades de mi hermano, tuvo como detonante la idea de comenzar una panadería propia. Un emprendimiento pequeño que comercializara algunos productos producidos a base de harina. Contábamos con algunos recursos propios y teníamos un plan de acción. Lamentablemente, situaciones familiares afectaron la iniciativa. Pasaron unos meses, nos encontrábamos en aislamiento debido al decreto nacional como protección por la pandemia, y viviendo en otro lugar. Aproximadamente a mediados de Mayo del presente año, decidí retomar con mi trabajo final para recibirme, y tomé la determinación de hacerlo con esa idea de negocio. Mi hermano colaboró en la parte creativa aportando algunas ideas, donde hasta ese momento seguía siendo la panadería tradicional el proyecto a concretarse. Posteriormente, mi hermano decidió realizar otras actividades, ya no se encontraba esa predisposición original, así que terminé por definirla yo mismo. Pero con varios cambios. La idea de negocio, ahora involucraría una panadería semi-industrial, especializada en dos productos: panes y masas para pizza, pero en diversas variedades. Serían panes de campo y baguette, elaborados con diferentes semillas y especias, además del tradicional; también masas para pizza con aceite de girasol y de oliva, las cuales también tendrían dos formas: masa chata y masa gruesa. Esta oferta de panadería, sería complementada con picadas, diversas variedades de quesos y productos artesanales, como aceitunas en frascos, anchoas, salsas de tomate triturado; pues la intención era que las personas pudiesen disfrutar de una buena picada elaborada, y unas pizzas hechas en casa con insumos orgánicos (lo más orgánicos que fuese posible).

A continuación, se describirán los métodos y técnicas utilizados en el proceso de creación de este modelo de negocio, utilizando la herramienta de modelado conocida como “Lienzo de Negocio” o “Canvas”. También se ilustrará dicho modelo para que el lector pueda visualizarlo y entenderlo mejor. Finalmente, se concluirá este apartado del capítulo con algunas recomendaciones para el lector que desee utilizar la herramienta.

2. USO DEL LIENZO: TÉCNICAS Y HERRAMIENTAS UTILIZADAS

Segun Alexander Osterwalder (et. al., 2010), la segunda etapa del proceso de armado del modelo de negocio implica la “comprensión”. Desde el punto de vista del marketing, esto podría haberse traducido en una investigación de mercado de tipo exploratoria o incluso descriptiva (si se tuviesen ciertas confirmaciones de marketing asociadas al consumidor). Ambos tipos de investigaciones deberían

haberse realizado utilizando un tipo de muestreo aleatorio que asegurase la representación estadísticamente independiente de los elementos de muestra con el conjunto poblacional estudiado, y así haberse obtenido conclusiones relevantes que pudiesen considerarse como científicamente válidas, lo que le otorgaría un grado de certeza mayor que el uso de muestreos no aleatorios, e intuición (algo muy importante también, cabe aclarar). Por supuesto que esta “comprensión” de la idea de negocio, involucra más aspectos que el marketing únicamente, también se relaciona con las actividades operativas, financieras, de personal, etc.

Sin embargo, dadas las circunstancias actuales, en el marco de un decreto nacional que ordena el aislamiento obligatorio de la comunidad, que limita la circulación, entre otras cuestiones, favorece el uso de una metodología distinta. En lugar de realizar una “comprensión” de la idea de negocio a cabalidad, se lo hizo parcialmente. En lugar de realizarse una encuesta de sondeo con un muestreo estadísticamente independiente, para conocer aspectos de marketing relacionados al cliente y luego definir una propuesta de valor; se utilizó la técnica de ideación, aportaciones de clientes y escenarios, y las herramientas de mapa de empatía, lluvia de ideas e ¿y sí...?, para generar una propuesta de valor, el modelo de negocio, y posteriormente corroborarlo con una encuesta de sondeo mediante un muestreo no aleatorio, pero selectivo.

Por otra parte, desde otros puntos de vista, como el financiero y operativo, se realizó una investigación documental utilizando varias páginas de internet con terminaciones: “.com”, “.com.ar”, “.gob.ar” y “.org” para recabar datos relevantes que ayudaron a “comprender” la idea de negocio. Esa investigación se detallará en el apartado de la estrategia y marketing. Dicho esto, a continuación se describirá concisamente el proceso, las técnicas y herramientas que se fueron utilizando en el armado de este modelo de negocio.

La primera técnica utilizada fue ideación, utilizando lluvia de ideas como herramienta para su concreción. En esta etapa del proceso, participó Cristian hasta la etapa de identificación del segmento meta. La propuesta de valor y las sucesivas partes del lienzo, fueron definidas por el autor. Se generó el ambiente propicio, se hizo un precalentamiento creativo, y se declararon “las reglas del juego”, pues como se explicó en la teoría, para que fuese efectiva, las personas implicadas debían discernir entre la génesis y la evaluación. En la etapa de génesis, “no pueden hacerse críticas de las ideas”. También se explicó previo a comenzar, que en la parte de evaluación, para evitar conflictos y susceptibilidades (algo muy común en estos casos, sobre todo entre familiares), se acordó que las críticas de la idea solo podían ser “positivas o negativas, pero constructivas”. Entiéndase que pueden haber dos tipos de críticas: positivas o negativas. Las negativas son del tipo: “no me gusta”, “no estoy de acuerdo”, “pienso

distinto”; en tanto que las positivas son del tipo: “me agrada”, “estoy de acuerdo”, “pienso lo mismo”. Las negativas no aportan nada si no se argumenta la razón que fundamenta esa respuesta, brindando una solución o camino alternativo. Se debe decir “por qué” agrada, no agrada, se está de acuerdo o desacuerdo, y a ese “porque” le debe seguir una respuesta fundada, no meramente arbitraria como “porque si” o “porque no”. La premisa fue: “sino suma, resta”. Además, la técnica de ideación y la herramienta de lluvia de ideas, fueron utilizadas para identificar las categorías y variables de segmentación utilizadas para definir el segmento meta.

Una vez definidas las categorías y variables de segmentación, vistas las opciones para cada variable, se procedió a generar tantas conexiones como fuese posible entre todas las ideas que surgieron. Cabe mencionar que para el uso de la herramienta lluvia de ideas, se cronometraron tiempos, algo muy útil para despertar el gen creativo y evitar los juicios molestos. Cuando se identificaron varios segmentos posibles para ser atendidos por la empresa, se eligieron tres segmentos meta con el criterio de preferencia e intuición. Hubieron modificaciones de por medio por inexperiencia asociada (el lector apreciará la sección de “recomendaciones”) y finalmente, **el segmento meta definido fue el siguiente: “hombres y mujeres, con pareja o sin ella, con hijos o sin hijos (de mayor o menor edad); en una franja etaria de entre 18 y 80 años; estudiantes, trabajadores o estudiantes-trabajadores; de clase media y media-alta; con gusto por las cosas simples, la variedad de formas y sabores; con preferencia de pago indistinta para efectivizar la compra (efectivo o tarjeta); con gusto por lo salado y lo orgánico, es decir, con poco o ningún conservante; con preferencia por lo saludable; y de apariencia indistinta (delgada, robusta, obesa); residentes en el departamento de Ciudad de Mendoza, Godoy cruz y Guaymallén en sus zonas de mayor cercanía a la capital de la provincia”.**

Aplicado el mapa de empatía sobre el segmento meta definido, se llegó a la conclusión que la **propuesta de valor** sería la siguiente: **“Simplicidad y variedad en panificados, picadas, y pizzas, con el sabor de lo natural, para disfrutar en el hogar y sin moverse el lugar”**. La oferta comercial y las características de cada producto se explicarán mejor en los planes de marketing y operaciones.

Finalmente, las “aportaciones del cliente” se concretaron con la encuesta de sondeo, donde se pudieron corroborar impresiones del mapa de empatía, datos relevados de la investigación documental e intuición. El uso de la técnica de escenario y la herramienta de interrogantes ¿y si...?, se expondrán en el apartado del Plan Estratégico, exponiéndose algunas contingencias y sus posibles abordajes. A continuación, se desarrollarán los restantes pilares del modelo de negocio

3. LIENZO DE NEGOCIO: “PA’COMER EN CASA”

Una vez definido el segmento meta y la propuesta de valor del negocio, se trabajó sobre la parte restante del hemisferio derecho del lienzo, que representa el mercado. Para identificar los canales, se utilizaron las preguntas descriptas en el capítulo I para el apartado de “Canal”. En consonancia con la propuesta de valor, y teniendo en cuenta las noticias actuales relacionadas con la continuidad del aislamiento en sucesivas fases, sin un horizonte de finalización declarado, y sumada a una experiencia laboral del pasado, se tomó la determinación de utilizar una mezcla de medios online y offline. A través del uso de Pedidos Ya, Glovo y UberEats, se trasladaría el producto desde el punto de despacho de la empresa, hasta el domicilio del cliente. A través de estos servicios de delivery, se concretaría la “fase de entrega y postventa del canal”. Esta última, también involucraría el uso de Whatsapp Business para aquellos pedidos que fuesen solicitados por la Tienda Online de la empresa. La “fase de compra”, sería desarrollada por medio de los marketplaces dispuestos por las apps de delivery y por medio de la Tienda Online (posteriormente también se agregaría a Loveat como sistema de comercialización).

Este proyecto de negocio no contemplaría el uso de algún tipo de venta directa presencial, la misma se desarrollaría usando los canales mencionados. La razón de utilizar ambos, en lugar de uno solo, radica principalmente en la capacidad del empresario de controlar los aspectos visuales de la oferta, promociones, descuentos, cambios de productos (altas, bajas, modificaciones), etc., sin tener que pedir permisos para hacerlo. Además, sin tener que competir con otros productos de la misma categoría; dos ventajas que ofrece la Tienda Online sobre las apps de delivery. Por último, las “fases de información y evaluación” se desarrollarían a través Facebook e Instagram. La primera red social se utilizaría para captar un público con una edad superior a los 30 años; mientras que Instagram se utilizaría para captar personas de entre 18 y 29 años de edad. Las justificaciones de estas decisiones se detallarían un poco más en el plan de marketing.

La empresa buscaría desarrollar una relación cercana con sus clientes, hacerlo de forma directa valiéndose de perfiles empresariales en Facebook e Instagram. Ambos serían utilizados para “compartir experiencias, información de valor sobre la oferta comercial de la empresa” y generar un “feedback continuo”, de modo que puedan resolverse inquietudes o problemas derivando a Whatsapp Business, o puedan generarse encuestas de opinión sencillas utilizando las herramientas provistas por estas apps; así como Google Forms, que ha demostrado ser una herramienta muy útil en ese sentido. Es decir, se aplicarían diversas técnicas que buscarían persuadir, informar y extraer información de marketing relevante. Esto estaría a cargo del Gestor de Redes Sociales con conocimientos en diseño gráfico y

marketing digital, y del autor de este trabajo en la aprobación de trabajos o campañas publicitarias relevantes. La idea sería delegar.

En cuanto a los asociados comerciales, está claro que Pedidos Ya, UberEats y Glovo serían parte de estos. Por otro lado, los proveedores de la Tienda Online y del servicio de Contabilidad serían sumamente importantes también. Ya que a través de uno se efectuaría la función de venta, mientras que por medio del otro, se desarrollaría la supervisión y control de las operaciones económicas diarias susceptibles de registración.

Los proveedores de salazones, chacinados, quesos y salsas; así como los de materia prima para panificados, serían de carácter imprescindible. También formarían parte de los “Asociados Clave”. Los proveedores principales, se mencionarían en el apartado del plan de marketing y operaciones.

Las “Actividades Clave” del modelo de negocio, se identificaron teniendo en cuenta todos los demás pilares del Canvas, estas son: localizar una ubicación adecuada para las instalaciones del negocio donde se desarrollarían las funciones de producción, almacenamiento y despacho; aprender la operativa y todo lo relacionado a los servicios de entrega utilizados; desarrollar relaciones de entendimiento y reciprocidad con los clientes que eligen constantemente la empresa; actualizar de forma constante la Tienda Online; elaborar panificados de calidad con eficiencia y eficacia conforme resultados de informes contables y objetivos estratégicos propuestos; elaborar picadas con variedad de elementos y sabrosas para el cliente, conforme a sus preferencias; y ofrecer una diversidad de productos comestibles y bebibles compatibles con los productos principales del negocio.

Los “Recursos Clave” que se identificaron fueron: infraestructura; Tienda Online; Facebook, Instagram y Whatsapp; dos Gestores de Redes Sociales con conocimientos en diseño gráfico y marketing digital, un panadero con experiencia, una persona especialista en armado de picadas y cortes de salazones, chacinados y quesos, y un contador; materias primas y materiales para picadas y pizzas (a ser cocidas en casa); equipos de panadería: una amasadora, un horno y una sobadora; tres heladeras y dos freezer, ambos para negocio; y finalmente, una cortadora de fiambres y quesos, y una estantería para organizar los pedidos que se encuentran pendientes de entrega. Existen más recursos, no obstante, los listados se identificaron como “claves”.

Por último, los costos e ingresos del negocio, estarían relacionados con todos los demás pilares. Los costos se identificaron como: mensualidad de la Tienda Online; mensualidad del sistema contable; insumos para la elaboración de los productos; mercadería de venta relacionada con los productos principales; compra de equipos de panadería; cortadora de fiambre, heladeras, freezer y mobiliario para organizar pedidos, computadoras; personal afectado a las actividades (ya mencionado); comisión por uso

del servicio de Marketplace y entrega ofrecido por las empresas de delivery; mensualidad de servicios básicos (luz, agua, gas natural y wiffi); artículos de limpieza; utensilios de cocina; packaging; y finalmente, alquiler mensual de instalaciones. Todos estos gastos serían solventados por los siguientes ingresos: venta directa de los productos (individuales, como combos) principales (panes, masas para pizza y picadas); así como aquellos complementarios a estos (salazones, quesos, salsas de tomate triturado, bebidas con alcohol, gaseosas, vinos, aceitunas verdes, maní tostado con y sin sal, y papitas saladas).

De este modo, queda descripto pilar por pilar cada elemento del lienzo de negocio, el cual será ilustrado a continuación:

SC Pedidos Ya; UberEats; Glovo; Proveedor servicio contable; Tienda Online; Proveedor de insumos panificados; proveedor de salazones, chacinados y quesos	AC Ubicación Instalaciones; Logística del producto; Relación con cliente; Mantenimiento Tienda Online; Elaboración panificados; Ventas picadas; Venta Prod Compl	PV "Simplicidad y variedad en panificados, picadas, y pizzas, con el sabor de lo natural, para disfrutar en el hogar y sin moverse del lugar".	RconC Relación cercana y directa, compartir información de interés y experiencias del negocio con clientes. Generar feedback constante y mejor cada día.	SM Hombre y Mujeres de Ciudad de Mendoza y Godoy Cruz; con o sin pareja; con o sin hijos (de mayor o menor edad); entre 18 y 80 años; estudiante, trabajador o estudiante y trabajador; clase media y media alta; con gusto por lo saludable, lo salado, lo variado y lo simple
	RC Instalaciones; Tienda Online; Redes Sociales; Packaging; Personal; Insumos panadería; Mercadería; equipos		CI Tienda Online; Whatsapp Business; Facebook; Instagram; Pedidos Ya; Glovo; UberEats	
CT Tienda Online; sistema contable; insumos panificados; insumos para picadas; mercadería de venta relacionada; equipos de panadería; cortadora de fiambre, heladeras, freezer y mobiliario para pedidos; personal afectado; comisión servicio por Glovo, Pedidos Ya y UberEats; luz, agua, gas natural y wiffi; artículos de limpieza; utensilios de cocina; packaging; y finalmente, alquiler			IG Venta directa de los productos (individuales, como combos) principales (panes, masas para pizza y picadas); así como aquellos complementarios a estos (salazones, quesos, salsas de tomate triturado, bebidas con alcohol, aceitunas verdes y anchoas).	

Figura 8: Lienzo de Negocio de "Pa'comer en Casa"

La Figura 8 ilustra el modelo de negocio de "Pa'comer en Casa" donde PV es propuesta de valor, CT es costos, IG es ingresos, SM es segmento de mercado, RconC es relación con el cliente, CL es canales, SC son los asociados claves, RC son los recursos claves, y AC son las actividades claves.

4. RECOMENDACIONES AL UTILIZAR CANVAS

Cuando se trata de un emprendimiento que arranca de cero, es importante tener en cuenta quiénes son las personas involucradas en el proyecto, si se está solo, o si se conforma una sociedad con familiares, amigos o desconocidos. No es lo mismo construir un lienzo de negocio con unos u otros. Existirán ventajas y desventajas sea cual sea el caso. Lo que el emprendedor debe tener en cuenta, es que aunque el proceso de construcción del Canvas sea el mismo, el “cómo aplicar la metodología”, “cómo desarrollar cada técnica” y “qué aspectos deben ser priorizados”, debe ser analizado y tenido en cuenta, para realizarse de la mejor manera posible desde el comienzo.

“Cuida el ambiente en el que desarrollas tu modelo de negocio”. Con esto se hace referencia no solo al lugar, sino principalmente a la “atmósfera” de ese lugar, y el estado de ánimo de los participantes, ya que puede influir negativamente en la génesis de las ideas y su posterior evaluación. Se recomienda hacer un “check in” y un “check out”. Estas herramientas son útiles debido a que los involucrados transparentan sus sentimientos y empatizan con su interlocutor. Esto permitirá saber si es conveniente o no, proceder con la reunión planificada o dejarla para más tarde. Entender que los involucrados son personas y no máquinas, ahorra muchos inconvenientes ulteriores. El “check in” se realiza al comienzo de cada juntada, para ser consciente del estado de ánimo presente en el interlocutor; evaluar si esto podría afectar la productividad futura de la reunión, o si es posible continuar; y a su vez, permite declarar objetivos para la reunión. El “check out” se realiza al final de la reunión, se utiliza como feedback, para evaluar el desempeño real de los participantes, productividad de la reunión y fijar nuevos objetivos (si fuese el caso).

Definir claramente el significado de cada categoría, variable y opción al momento de segmentar; debido a que esto influirá de modo relevante, en el armado de una futura encuesta y entrevista, puesto que se deben identificar correctamente unidades de muestreo y elementos de muestreo.

En este trabajo, se sugiere comenzar por el hemisferio derecho relativo al mercado, luego por el central referido a las capacidades empresariales, seguir por el hemisferio izquierdo relativo a las operaciones del negocio, y finalmente analizar el aspecto financiero. Según Alexander Osterwalder (et. al. 2010), el “epicentro” de la idea de negocio para la construcción del modelo, podría determinarse en cualquiera de los nueve pilares. Si bien se está de acuerdo, se deja dicha recomendación por estar fundamentada en experiencia, utilizando el lienzo como un instrumento más del plan de negocio.

Suele ser muy común, que las personas se enamoren de su primer bosquejo de modelo de negocio, no obstante, esto puede traer consecuencias. Se sugiere cuestionarse constantemente cada

bosquejo del modelo, esto produce como efecto una cadena de ideas que mejoran y/o expanden las opciones que se creían limitadas. No obstante, tampoco es recomendable prolongar demasiado la definición del modelo de negocio, debido a que se transforma en algo contraproducente, es decir, en un sinfín de nuevos comienzos que nunca acaban, donde pareciese que siempre existe algo por corregir. Sintetizando la idea podría decirse lo siguiente: “Uno no debería casarse con la primer idea, pero tampoco prolongar la definición del modelo de negocio”.

CAPÍTULO IV: EXPOSICIÓN DEL ANÁLISIS FODA

1. APLICADO AL MODELO DE NEGOCIO USANDO EL LIENZO

“El entorno no debería limitar en modo alguno tu creatividad ni predefinir tu modelo de negocio, aunque sí debería influir en tus opciones de diseño y ayudarte a tomar decisiones más informadas.”
(Alexander Osterwalder et. al., 2010)

El siguiente análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas aplicado a cada módulo del lienzo de negocio, pretende evaluar el potencial de la capacidad empresarial y algunos factores del entorno que se consideran relevantes. Es importante decir que este estudio no pretende ser exhaustivo. La intención es que sea lo suficientemente informativo como para determinar, a grandes rasgos, si existen amenazas de relevancia actualmente que puedan hacer peligrar el comienzo y la continuidad del negocio los primeros años. Al utilizar una herramienta sencilla pero poderosa, combinándose con el modelo Canvas, utilizando datos provenientes de investigación documental, y algunas conversaciones con empresarios y personas de cargo gerencial o con visión empresarial, sería posible establecer un buen análisis, tanto interno como externo de la empresa.

El primer análisis a realizarse es interno y radica en detectar qué fortalezas y qué debilidades posee la empresa. Para esto, se procederá conforme la teoría explicada en el capítulo II de este trabajo final. Se escribirán oraciones relacionadas a cada pilar del modelo de negocio, y su oración contraria en sentido, la oración afirmativa señalaría fortaleza y la oración negativa señalaría debilidad. Se determinará cuál de las dos corresponde (con subrayado) y se le asignará un puntaje que indicaría la intensidad de la fortaleza o la debilidad. La escala iría del uno al cinco. Debajo de cada elección y puntaje, habrá una fundamentación basada en investigación documental (fuentes secundarias), y cuestionarios realizados a personas identificadas como segmento meta, así como empresarios, profesionales o

personas con experiencia (fuentes primarias). Por último, se obtendrían las conclusiones respectivas con base en los cálculos preestablecidos en el apartado teórico. El análisis se muestra a continuación:

A. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

a. Propuesta de Valor

La propuesta de valor resulta atractiva para los clientes / La propuesta de valor NO resulta atractiva para los clientes. FORTALEZA, puntaje: 4

De 51 personas que contestaron la encuesta diseñada en este trabajo (con base en los criterios de segmentación), el 49% dijo consumir pan entre 2 y 4 veces por semana; el 91,7% dijo consumir pan en su hogar; el 80% dijo consumir pan con fiambres; 29 personas respondieron que les gusta más el pan casero que el pan de tienda; 30 personas dijeron que les gusta el pan con especias; el 96,1% de los encuestados dijo gustarles la pizza, el 94,1% mencionó que la cocina y el 90,2% la consume en el hogar; 34 personas dijeron que prefieren productos orgánicos; 25 personas dijeron preferir variedad cuando consumen pizza y 41 personas dijeron preferir la masa casera a la masa de tienda. Además, el 62,7% respondió que sí compraría por delivery un combo para cocinar pizza en casa, y el 68,6% respondió que sí compraría por delivery un combo para picada; así mismo, este último producto es consumido por el 90,2% de los encuestados.

Por otra parte, ¿qué evidencias aporta la investigación documental? Según un estudio desarrollado por el Grupo Puratos a fines del año 2019 (estudio que se realiza cada tres años), el 77% de los argentinos consume pan diariamente o al menos una vez por semana, además 8 de cada diez 10 consumidores prevén mantener sus niveles de consumo de pan en el futuro. Con relación al factor salud, el 78% de los consumidores argentinos estaría intentando eliminar ingredientes considerados “malos”, donde se mencionó la grasa, el azúcar o el sodio. El 73% de los encuestados respondió que busca sumar fibras, granos y semillas, y también incluir en su consumo pan a base de masa madre. Para los argentinos, con un 97% de afirmaciones, los granos, las semillas y las fibras son ingredientes que dan una percepción más saludable (Mayo, 2020). Por otra parte, según la empresa Pedidos Ya, la pizza es la segunda comida más solicitada por los argentinos y por los mendocinos también (Mayo, 2020).

Hay sinergia entre los productos que componen la oferta comercial / NO hay sinergia entre los productos que componen la oferta comercial. FORTALEZA, puntaje: 4

El negocio tiene previsto utilizar las especies adquiridas tanto en la elaboración de panes como en masas de pizza. Ambos se fabricarían usando la misma materia prima. Además, los mismos quesos y

salazones adquiridos para armar las picadas, estarían disponibles para combo pizza. De este modo, el cliente podrá comprar una oferta variada de quesos y salazones, para colocar como cubierta a la pizza que cocine usando la masa, salsa de tomate triturado y aceitunas que también se comercializarían. Además, al adquirir una de las picadas armadas, el cliente también podría combinarlo con dos tipos de panes, salsa de tomate o aceitunas. También habría tres tipos de bebidas que la persona podría adquirir en complemento. Es decir, tanto en la producción como en lo comercial, estos productos generarían sinergia.

Los procesos utilizados por la empresa garantizan la simplicidad del acceso a la oferta y el consumo de la oferta / Los procesos utilizados por la empresa NO garantizan la simplicidad del acceso a la oferta y su consumo. **FORTALEZA, puntaje: 3**

Se piensa como fortaleza, y no como debilidad, debido a un factor externo y otro interno. El factor externo estaría relacionado con el aumento de la frecuencia de uso de tiendas y plataformas comerciales online, así como marketplaces ofrecidos por diversas empresas. Cada vez más y más personas de diferentes edades se suman al avance tecnológico aplicado al comercio. Por otro lado, el factor interno estaría relacionado a las acciones que se implementarían para garantizar esa “simplicidad de acceso y consumo”. Algunas acciones que pueden mencionarse son: los videos tutoriales de compra en redes sociales y tienda online, espacio de “preguntas frecuentes” en tienda online, tutoriales de “como cocinar tu pizza en casa” en redes sociales (para aquel pequeño porcentaje de personas que no saben cómo hacerlo e incluso para dar ideas) y picadas listas para consumir. Para esto se contaría con personal diestro, panaderos y fiambrosos con experiencia (con o sin cursos), y dos gestores de redes sociales con experiencia y conocimientos en marketing digital y diseño gráfico. Sin embargo, como no se conoce ese “futuro personal diestro”, se califica la fortaleza en un nivel intermedio.

Los productos de la empresa son todos orgánicos y de calidad / Los productos de la empresa NO son todos orgánicos y de calidad. **FORTALEZA, puntaje: 2.**

Aunque los panes y las masas para pizza no llevarían conservantes, y se piense que el negocio pueda incorporar el uso de masa madre en un futuro cercano a su puesta en marcha, no se trabajaría con salazones, chacinados y quesos de elaboración artesanal, sino de grandes empresas del rubro. Estas empresas varían la aplicación de conservantes y otros químicos en sus productos, siempre dentro de márgenes permitidos. Resulta difícil conseguir proveedores que utilicen procesos de producción que garanticen ningún uso o uso mínimo de conservantes y químicos artificiales, y que a su vez cuenten con las aprobaciones correspondientes de organismo estatales bromatológicos. Por otra parte, no se encontraron “fabricantes” de aceitunas artesanales, y solo se cuenta con una opción para salsa de

tomate triturado artesanal. Fue difícil hallar más opciones con el tiempo y condiciones disponibles para realizar investigación de mercado. Esto ya se había comentado como una limitación del plan de negocio.

El producto puede ser transportado hasta donde el cliente desee dentro del Gran Mendoza / El producto NO puede ser transportado hasta donde el cliente desee dentro del Gran Mendoza. **DEBILIDAD,**

puntaje: 2

Las empresas de entrega a domicilio con mayor presencia en Mendoza: Pedidos Ya, UberEats y Glovo, no poseen un área de cobertura que llegue a todo Gran Mendoza. Glovo es la única de las tres empresas que muestra su mapa de cobertura para Mendoza en su sitio “glovoapp.com” (Junio, 2020); el resto no brinda dicha información. Si un emprendedor desea conocer sobre esto, debe enviar a través de los sitios web oficiales de estas empresas, una solicitud de adhesión a la red de asociados comerciales, esperar comunicación de un representante comercial y así conocer el detalle de cobertura para el negocio. Se envió una solicitud a cada empresa a mediados de Junio, y no se recibió respuesta por parte de ninguna. No obstante, se sabe por experiencia que cubren un territorio limitado del Gran Mendoza. Glovo cubre casi todo el departamento de Ciudad, parte de Godoy Cruz y Guaymallén, cercanos al departamento de Ciudad. Por otra parte, cuando se entrevistó a Matías Abad, uno de los propietarios de La Majestad SA, empresa que tiene marcas de heladerías conocidas en Maipú: Angelini y Dolce Panna; al ser consultado por la extensión del área cubierta por Pedidos Ya, servicio de entregas que utiliza para sus heladerías, respondió lo siguiente: *“es muy acotada y es muy rara...será de tres kilómetros el radio, nada más, no es mucho”*. Además, cuando se le consultó por la certeza de que Pedidos Ya estableciese un área de cobertura, como radio de “tantos kilómetros” desde el local comercial de su empresa, respondió lo siguiente: *“creería que es así...se lo tendrías que preguntar más a un motoquero”*. Efectivamente, al igual que Glovo, no es geométricamente perfecta la forma del área de cobertura. Si se observa el área de cobertura de Glovo en su sitio podrá verificarse. Con UberEats es probable que ocurra una cuestión similar. Además, cuando se consulta en los buscadores de todas las aplicaciones de servicios de entrega según departamentos, o cuando se llega a la etapa del pedido donde se debe confirmar un punto de entrega, puede notarse que muchas zonas de diversos departamentos del Gran Mendoza, no están cubiertos. Sin embargo, no es un obstáculo para la realización del negocio, teniendo en cuenta que entre las tres empresas de servicio, a pesar de todo, cubren un espacio rentable del Gran Mendoza.

b. Segmento Meta

La mezcla de marketing tiene el potencial de atraktividad deseado para el segmento meta / La mezcla de marketing NO tiene el potencial de atraktividad deseado para el segmento meta. **FORTALEZA, puntaje: 5**

Como se exhibirá en el apartado de “plan de marketing” de este capítulo, la mezcla comercial generará muchas sinergias entre sus diferentes pilares: producto/consumidor, plaza/conveniencia, promoción/comunicación, y precio/costo. Esta sinergia, también referida en la explicación del modelo de negocio y anteriormente en este mismo FODA, combinada con la información obtenida por la encuesta y de fuentes secundarias online, permitirá al lector entender los motivos que fundamentan el potencial de atraktividad.

La empresa tiene la capacidad instalada suficiente para atender la zona geográfica definida / La empresa NO tiene la capacidad instalada suficiente para atender la zona geográfica definida. **FORTALEZA, Puntaje: 2**

En principio, la intención era poder cubrir una zona más extensa que la efectivamente cubierta. Glovo sigue siendo, de las tres empresas de reparto que actúan en Mendoza, la que más territorio abarca. Pedidos Ya cubre un espacio geográfico que varía según la ubicación de los locales comerciales que atiende, fijándose un radio de 3 km a la redonda (información posteriormente corroborada con un representante comercial de esa empresa). En cuanto a Uber Eats, al no tener publicado su mapa de cobertura, se supuso que tendría la misma estrategia de cobertura que Pedidos Ya. Aunque la idea original era poder abarcar el Gran Mendoza, o su mayor parte al menos, sigue siendo interesante la capacidad de cobertura que efectivamente se puede atender. Esta zona efectiva abarca prácticamente todo el departamento de capital, gran parte del departamento de Godoy Cruz, principalmente aquel más cercano a Ciudad de Mendoza, y parte del departamento de Guaymallén. Con una capacidad instalada al 100% de su capacidad, sería posible producir y almacenar las cantidades de productos necesarias para atender sin problemas la zona cubierta por “Pa’comer en Casa” mediante las tres Apps de Delivery. La producción y capacidad máxima calculada se expondrá en el plan operativo.

c. Relaciones con el cliente

La empresa cuenta con los medios para generar una relación cercana y directa con sus clientes / La empresa NO cuenta con los medios para generar una relación cercana y directa con sus clientes. **FORTALEZA, puntaje: 3**

Este aspecto puede resultar polémico. Se explicó en la parte teórica que lo “directo” como característica de venta, hace referencia a si la venta se realiza de modo personal o apersonal, sin embargo, con “relación directa” quiere darse a entender que es la empresa la que contacta “directamente” con el cliente, y no un tercero por mandato de esta. En este sentido, la empresa no mantiene todos sus contactos con el cliente, ya que si este realiza un pedido a través del marketplace de algunas de las plataformas de servicios de entrega, casi toda la comunicación se establece entre la empresa delivery y el cliente, el comercio interviene poco o nada. Sin embargo, cuando un cliente realiza la compra por Tienda Online, el contacto es realizado 100% por la empresa, lo mismo sucede con las redes sociales y de mensajería que se pretenden utilizar. En cuanto a la “cercanía” de la relación, se tienen ideas de cómo podría generarse, pero muchas deberán consensuarse con el entendido en marketing digital y diseño gráfico. Estas “ideas de cercanía” se comentarán en el plan de marketing.

La empresa tiene una idea de marketing clara para generar experiencias de valor para los clientes / La empresa NO tiene una idea de marketing clara para generar experiencias de valor para los clientes. DEBILIDAD, puntaje: 1

El emprendedor no posee una visión clara en este aspecto. Aunque existen ideas de cómo hacerse. Una de estas consiste en subir a Facebook, videos cortos, interactivos, donde se explica a los clientes cómo cocinar una “pizza deliciosa” utilizando los productos de “Pa’comer en Casa”; e incluso cómo hacer distintos tipos de salsas caseras para acompañar sus picadas y panes de calidad elaborados por la empresa. De este modo podría otorgarse valor al cliente brindándole información y conocimientos para el mejor disfrute y aprovechamiento de su compra. Esto requiere del aspecto creativo y un buen análisis de benchmarking podría contribuir gratamente.

La empresa tiene una guía clara de cómo generar y captar información de valor por y para los clientes / La empresa NO tiene una guía clara de cómo generar y captar información de valor por y para los clientes. FORTALEZA, puntaje: 3

Este aspecto se desarrollará con mayor profundidad en el plan de marketing. No obstante, se comentará que esa guía contempla un accionar diferenciado según la edad de los clientes, sus intereses y usos en la red social que se trate, así como la definición de aquellos “datos de relevancia” definidos por el plan de marketing.

La empresa tiene resuelto cómo resolver las inquietudes de sus clientes de forma expeditiva / La empresa NO tiene resuelto cómo resolver las inquietudes de sus clientes de forma expeditiva. DEBILIDAD, puntaje: 1

Se califica como una debilidad de poca intensidad, porque en este plan de negocio no se detallan procedimientos o guías de acción para solucionar inquietudes frecuentes de los clientes. Sin embargo, sí se contará con personal calificado para hacerlo. Este punto puede enmendarse durante la implementación conforme crece la curva de experiencia en las TICs utilizadas, otras tecnologías y la existencia de guías o protocolos.

d. Canales

Los canales elegidos por la empresa son los adecuados para efectuar la comunicación con los clientes / Los canales elegidos por la empresa NO son los adecuados para efectuar la comunicación con los clientes. **FORTALEZA, puntaje: 3**

Del total de 51 personas encuestadas, 36 personas se ubican entre los 18 y 29 años, mientras que 15 se ubican entre los 30 y 51 años. Se referirá de este modo, al primer subgrupo como personas jóvenes y al segundo como adultos. La pregunta 42 de la encuesta pedía a las personas que rankearan las aplicaciones Whatsapp, Instagram y Facebook, según su uso con relación a las demás. Para el subgrupo de jóvenes, las aplicaciones de Whatsapp, Instagram y Facebook, ocuparon el puesto número en los siguientes porcentajes respectivamente: 66,66%, 30,55%, y 13,88%. Para el subgrupo de adultos, las aplicaciones de Whatsapp, Instagram y Facebook, ocuparon el puesto número en los siguientes porcentajes respectivamente: 86,66%, 13,33%, y 6,66%. Es decir, según los resultados de la encuesta, tanto para el subgrupo de jóvenes como adultos, Whatsapp fue la que tuvo un mayor posicionamiento en el puesto número uno, seguido de Instagram, y finalmente Facebook. Al comparar estos resultados con el estudio de mercado denominado “Digital in 2020” realizado por We Are Social en colaboración con Hootsuite (Julio, 2020), se observan resultados algo diferentes. Según este estudio, el 25% de los usuarios de Facebook estaría comprendido por personas cuya edades oscilan los 25 y 34 años, quienes señala son los que más la usan. Ese mismo estudio señala que para Argentina, Facebook y Whatsapp se baten el puesto número dos, en tanto que Instagram estaría en tercer lugar, siendo Youtube la primera. Si se considera solo las redes sociales contempladas en este plan de negocio, los datos parecerían no aportar una respuesta concluyente al mayor uso de una u otra, considerando además el rango etario para Argentina. Por otro lado, es importante tener en cuenta que el estudio de We Are Social para Argentina, si bien rankea, no hace análisis según rango etario; y que la encuesta realizada en este plan de negocio, no es estadísticamente representativa del conjunto poblacional; no obstante, los datos aportan y permiten orientar percepciones y usos. Por estos motivos, se determinaría el uso de Facebook como el medio idóneo para interactuar con clientes de 30 años en adelante, en tanto que Instagram se enfocaría

en el público de 18 a 29 años. Finalmente, Whatsapp sería la app utilizada para fines de soporte, postventa y comunicaciones oficiales. Se detallarán algunos datos más de este análisis en el plan de marketing.

Los canales permiten un adecuado transporte del producto hacia el cliente garantizando calidad en la entrega / Los canales NO permiten un adecuado transporte del producto hacia el cliente garantizando calidad en la entrega. **FORTALEZA, puntaje: 5**

Se considera un punto fuerte de “Pa’ comer en Casa”, ya que todas las empresas que prestan el servicio de entrega cuentan con mochilas de dimensiones suficientes para realizar cualquier entrega al cliente. Además el interior de estas mochilas es de material isotérmico, lo que permite mantener la temperatura de los productos, sin importar si son fríos o calientes. Por otra parte, como se mencionó antes, estas empresas garantizan la calidad de la entrega al cliente sin costos para los locales comerciales.

Los canales permiten a los clientes hacerse de información sobre los productos y servicios de modo sencillo / Los canales NO permiten a los clientes hacerse de información sobre los productos y servicios de modo sencillo. **FORTALEZA, puntaje: 5**

Se considera una gran fortaleza, ya que en la Tienda Online estarían visibles todos los productos, fotos de gran visual, detallados en sus características y precio. También se visualizarían productos recomendados inmediatamente debajo de aquel que el cliente estuviese observando. Algo sencillo porque sería una función con la que contaría la Tiendas Online. Además, se tiene experiencia utilizando una Tienda Online conocida como Tienda Nube. Esta, ofrecería muchas facilidades al cliente para informarse y comparar. Además, las redes sociales de Facebook e Instagram, servirían como intersticios que harían de puente entre el cliente y la Tienda Online, los marketplaces de Pedidos Ya, Glovo y UberEats, y Whatsapp Business (mediante el cual los clientes resolverían inquietudes del servicio y la empresa)

Los clientes pueden comparar la oferta de productos disponibles, elegir y comprar de manera fácil y con rapidez / Los clientes NO pueden comparar la oferta de productos disponibles, elegir y comprar de manera fácil y con rapidez. **FORTALEZA, puntaje: 5**

Comprar en una Tienda Online es sumamente sencillo. Los productos se ordenan por categorías y subcategorías, la persona clickea, observa el producto, visualiza sus características y precio, compara con otros, y cuando está seguro solo selecciona cantidades, da click en “agregar al carrito” y luego se concreta la compra cuando no queda nada más por agregar. El proceso de compra es sumamente fácil también. Se guía a la persona para completar datos de facturación, consignar un domicilio de entrega,

confirmar montos de compra y eso es todo. Igual de accesible es comprar utilizando los marketplaces de las apps de delivery.

La empresa cuenta con canales que garantizan una postventa de calidad / La empresa NO cuenta con canales que garantizan una postventa de calidad. **FORTALEZA, puntaje: 2**

La fortaleza es reducida porque se advierten aspectos negativos. El aspecto positivo es que al operar con los servicios de entrega provistos por Pedidos Ya, Glovo y UberEats, todos los inconvenientes postventa son resueltos por estas empresas, ninguno se traslada a la propia. Parafraseando al empresario Matías Abad, Pedidos Ya se encargaría de las quejas del cliente con la entrega mediando el personal de soporte de la app, el cual se contactaría con ambas partes y resolvería el inconveniente de modo que ambas quedasen satisfechas; en especial el cliente, al cual se le otorgan descuentos, vouchers, etc. La postventa no sería problema allí, los inconvenientes se resolverían rápido. El aspecto negativo, sería que con la Tienda Online algunos de los inconvenientes de postventa recaerían en la empresa del emprendedor. Para esto se utilizaría Whatsapp Business. No se considera un aspecto negativo porque sea la empresa la que deba resolver. El emprendedor adquirió bastante experiencia en esto, la cual podría transmitirse al personal que se encargaría de este asunto. Además, se esperaría encontrar alguien entendido en este tema. El aspecto negativo, radicaría más bien en que los inconvenientes más frecuentes de una postventa incluirían: pedidos no coincidentes con la compra del cliente, faltas de productos en inventario, productos entregados en malas condiciones, o domicilios mal consignados en los servicios de envío de las aplicaciones. Los dos primeros generalmente se resolverían en la práctica conforme estuviesen mejor definidas las condiciones de aprovisionamiento, costos de mala calidad internos y externos, y las frecuencias de pedidos de los clientes. Para el tercer punto sería posible establecer una política general, de esto se hablará en el plan de marketing. En cuanto al último punto, se requeriría más información para definir acciones precisas y convenientes, algo que no se posee actualmente porque no se ha podido extraer de las empresas de delivery. Nada que no pudiese ajustarse con más tiempo de investigación e insistencia.

e. Asociaciones Clave

La empresa posee capacidad empresarial para negociar condiciones comerciales mutuamente favorables / La empresa NO posee capacidad empresarial para negociar condiciones comerciales mutuamente favorables. **DEBILIDAD, puntaje: 4**

Pa'comer en Casa sería un negocio en estado de gestación, lamentablemente, este aspecto jugaría en contra cuando se tratase de negociar condiciones favorables con proveedores, instituciones

financieras y clientes. La necesidad de comenzar el negocio, de hacerse conocido y ganar clientela, así como las barreras al acceso de información, dificultarían los términos favorables de negociación. Los datos que se incluyen en este plan de negocio son fruto de investigación de mercado esforzada, atenuada por la situación de aislamiento que se vive; la cultura del empresario argentino, celoso de su información de marketing; y las dificultades de acceso a información básica, como podría ser el precio de los productos que se comercializan, un dato que es público para todo a aquel que concurre a un local comercial para realizar una compra, pero que cuesta conseguir cuando no se es cliente, no se compra, o se es de una misma región.

La empresa puede contar con sus asociados clave para aportar valor a los clientes / La empresa NO puede contar con sus asociados clave para aportar valor a los clientes. **FORTALEZA, puntaje: 3**

Este aspecto es válido sobre todo en lo que respecta al uso de Tienda Nube, la Tienda Online del negocio, y Contabilium, el sistema administrativo contable a ser utilizado. Las empresas que proveen estos servicios cuentan con personal de soporte a disposición. Por ejemplo, utilizando el plan “Plus” de Tienda Nube, la empresa accede a soporte técnico vía Whatsapp a partir del primer pago, lo que significa, que no hay que esperar a que se responda un correo, o tener que llamar al soporte de la empresa. Por otra parte, si bien se contratará el plan “Standard” de Contabilium, existe la posibilidad de contratar un plan “Custom”, el cual se construye a medida de las necesidades del negocio. Los servicios utilizados para la logística, también aportan valor a los clientes. Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats, cuentan con áreas de soporte al cliente disponibles en todo momento y para cualquier inconveniente durante el proceso de venta y posventa. En cuanto a los proveedores de insumos como Makro u Oscar David, tienen servicios de asesoría para clientes inscriptos (no tiene costo y se sustenta según la frecuencia de compras), de modo que sugieren, según las necesidades del negocio, los mejores productos y alternativas de combo para ofrecer al mercado.

f. Actividades Clave

La empresa cuenta con la capacidad para localizar un espacio atractivo para las actividades del negocio / La empresa NO cuenta con la capacidad para localizar un espacio atractivo para las actividades del negocio. **DEBILIDAD, puntaje: 4**

El emprendedor ha estado investigando con los medios a su disposición. Se consultaron páginas como “zonaprop.com.ar”, “mendezaprop.com”, “inmoclick.com.ar” y algunas más. Se estableció una serie de requisitos, conforme a los filtros de búsqueda que poseen estas páginas de búsqueda de inmueble, y se encontraron algunos prospectos interesantes, no obstante, los datos que se brindaban no

eran suficientes para seleccionar locales comerciales prometedores. Cuando se establece contacto con el anunciante, son pocos los que brindan información si no se tiene intenciones de compra, o no se concurre a la propiedad para realizar observaciones. Esto con relación a propietarios que venden sin inmobiliarios como intermediarios, ya que las inmobiliarias no brindan datos. Generalmente uno es atendido por un comercial, y cuando se comenta que se trata de un asunto académico, la respuesta suele ser superficial; pero si se dice que existen intenciones de compra, lo invitan a uno a arrimarse a la inmobiliaria. Como se dijo anteriormente, la información se cuida con mucho celo. Además, la falta de conocimiento sobre alquiler de inmuebles que posee el emprendedor juega en contra, sin mencionar que a veces existen inmuebles que requieren modificaciones o equipamientos para adaptarse a las operaciones que se deben realizar allí, eso involucra averiguaciones por presupuestos, investigación o asesoría. Con más investigación y tiempo, esta debilidad podría dejar de ser tan marcada, e incluso transformarse en fortaleza, no obstante, se considera que la categorización y puntaje fue correcto a pesar de haberse encontrado un local comercial de buena ubicación en Godoy Cruz.

La empresa cuenta con los conocimientos para administrar correctamente su Tienda Online sin depender constantemente del soporte brindado por esta / La empresa NO cuenta con los conocimientos para administrar correctamente su Tienda Online sin depender constantemente del soporte brindado por esta. **FORTALEZA, puntaje: 3**

Este es un punto a favor, debido a que se cuenta con experiencia utilizando la plataforma Tienda Nube. Además, estas plataformas suelen tener sistemas de diseño muy amigables e interactivos, cualquier modificación que desee realizarse cuenta con un espacio de “ayuda” en caso de presentarse alguna complicación. Esta ayuda está preestablecida, no obstante, generalmente también se cuenta con personal disponible para resolver cuestiones no contempladas telefónicamente, o cuando persiste la duda del usuario también.

La empresa cuenta con personal diestro en generar relaciones de calidad con los clientes / La empresa NO cuenta con personal diestro en generar relaciones de calidad con los clientes. **FORTALEZA, puntaje: 5**

El personal encargado de establecer relaciones con el cliente, poseerá conocimientos de marketing digital y uso de redes sociales. Además, el emprendedor también cuenta con experiencia en el uso de Whatsapp Business, y realizando la función de atención al cliente y venta.

La empresa posee un método de producción eficiente y eficaz, capaz de coordinarse adecuadamente con la demanda y objetivos de venta / La empresa NO posee un método de producción

eficiente y eficaz, capaz de coordinarse adecuadamente con la demanda y objetivos de venta.

FORTALEZA, puntaje: 4

En resumidas cuentas, esto se favorece por el enfoque de empleados productivos multivalentes. El panadero podría contribuir y realizar tareas del fiambrero, y viceversa, de modo que si se generasen desequilibrios productivos para llegar con los pedidos, ambos podrían realizar las tareas de su compañero. Otro factor que se pretende aplicar para este negocio, son las reuniones de mejora continua y cumplimiento de objetivos. El equipo empresarial, presidido por el emprendedor, y sustentado por los datos de una base que se construiría desde el día “cero”, determinaría objetivos de venta, producción y cobertura de mercado. Se utilizaría información generada “día a día”, con diferentes perspectivas de análisis, e “impresiones o intuición” de las personas involucradas. También, se utilizarían ideas de mejoramiento de procesos de producción como procesos de empresa.

g. Recursos Clave

La empresa podrá adquirir equipos de calidad y a precio razonable / La empresa NO podrá adquirir equipos de calidad y a precio razonable. **FORTALEZA, puntaje: 1**

Se considera que la fortaleza no es marcada ya que sería difícil realizar una comparación de productos exhaustiva. Como se mencionó, las barreras a la información, las condiciones culturales y las circunstancias actuales dificultarían hacerse de los datos suficientes para garantizar que la compra realizada sea, “la mejor compra”. En lugar de eso, como se verá en el análisis financiero, la información generada estaría dentro de los límites razonables de un buen análisis, más no es descollante o exhaustivo, por muchas de las razones mencionadas. Sin embargo, al haber empresas en internet que publican sus precios, es posible hacerse de una idea bastante buena de las relaciones precio calidad del mercado.

La empresa cuenta con el suficiente capital propio para adquirir todos los recursos que necesite y contratar el personal suficiente para llevar adelante sus operaciones / La empresa NO cuenta con el suficiente capital propio para adquirir todos los recursos que necesite y contratar el personal suficiente para llevar adelante sus operaciones. **DEBILIDAD, puntaje: 3**

Este trabajo es meramente académico como se mencionó en la introducción. Esto no significa que posteriormente no pueda desarrollarse, por el contrario, este trabajo sienta la base. Mayor tiempo de investigación y recursos podrían hacer posible la realización del plan de negocio. Sin embargo, se considera una debilidad porque se supondría un aporte de capital propio del 50% del capital requerido total para desarrollarse, un supuesto bastante realista, sobre todo si se considera la situación de una

persona de clase media con pocos ahorros, y pocas o ninguna inversión financiera. Siempre será mucho más beneficioso para el emprendedor, que su inversión esté financiada mayoritariamente con capital propio, de ese modo conservará poder de decisión, propiedad sobre el capital y será más sencillo encontrar inversores de proyectos que estén dispuestos a prestar su capital.

*La empresa tiene conocimientos y práctica suficiente para abordar efectivamente los conflictos laborales que puedan surgir / La empresa NO tiene conocimientos y práctica suficiente para abordar efectivamente los conflictos laborales que puedan surgir. **DEBILIDAD, puntaje: 1***

El emprendedor posee conocimientos en derecho laboral, y experiencia en su aplicación como trabajador, lo suficiente como para tomar recaudos al respecto; sin embargo, se deberían repasar algunos conceptos, y además se desconoce el código procesal laboral. Por este motivo, la capacidad para lidiar con conflictos de esta índole sería limitada. No obstante, se puntúa como debilidad de baja intensidad, porque se resuelve contratando los servicios de un Abogado Laboralista, o un Lic. En Relaciones Laborales llegado el caso.

*Se cuenta con personal polivalente y profesional para realizar las actividades de producción / NO se cuenta con personal polivalente y profesional para realizar las actividades de producción. **FORTALEZA, puntaje: 5***

Se considera una gran fortaleza debido a que en cada área habría una persona con conocimientos y habilidades idóneas para el trabajo. En la producción de panificados, un panadero con experiencia 3 años al menos, o carrera gastronómica finalizada con al menos un año de experiencia; en la elaboración de picadas, un fiambbrero con 3 años de experiencia por lo menos. Se priorizaría que estas personas contasen con alguna experiencia relacionada, a la otra área de trabajo requerida. A su vez, se procedería a estandarizar la tarea, identificar el mejor método y crear procedimientos. Esto favorecería al desarrollo de una mejora continua, y el uso de six sigma en la elaboración de los productos.

h. Costos e Ingresos

*La empresa podrá tener fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentemente / La empresa NO podrá tener fuentes de ingresos recurrentes y compras repetidas frecuentemente. **FORTALEZA, puntaje: 2***

La frecuencia de compra de cada cliente probablemente sea la mencionada en el plan de marketing, no obstante se esperan ventas diarias, fundamentado principalmente en el tipo de producto, y en la sinergia generada por cada uno dentro de la mezcla de productos. Por otra parte, la consigna de

ingresos recurrentes sería relativa, ya que se estimó que para este negocio, el porcentaje de ventas cobradas en el acto sería del 47%, mientras que el porcentaje de ventas cobradas a plazo sería del 53%.

La empresa tiene fuentes de ingresos diversificadas / La empresa NO tiene fuentes de ingresos diversificadas. DEBILIDAD, puntaje: 3

Los únicos ingresos de la empresa provienen directamente de la venta de los productos elaborados y la reventa de mercadería. Actualmente no se han evaluado otras fuentes que complementen las principales y diversifiquen los ingresos, no obstante, este trabajo creativo puede realizarse cuando se decida la implementación del plan de negocio.

La empresa percibe ingresos antes de incurrir en gastos / La empresa NO percibe ingresos antes de incurrir en gastos. FORTALEZA, puntaje: 2

Este punto se consideró una fortaleza porque, aunque el ciclo dinero-mercadería-dinero, no es inmediato, como el que podría tener un kiosco o almacén de barrio que realiza todas sus ventas en efectivo de contado, el porcentaje de cobros en el acto supuesto sería elevado, del 47%, compuesto por un 33,33% de ventas realizadas en efectivo y un 13,66% realizadas mediante código QR acreditándose directamente en la cuenta de la empresa con liquidez inmediata (pagando comisiones poco onerosas sobre ventas: 0,6% tarjetas de débito + IVA, y 5,99% + IVA tarjetas de crédito). Además, porque si bien el 53% de las ventas serían cobradas a plazo, los retornos no serían tan extensos: hasta 9 días corridos y 16 días corridos con tarjetas de débito y crédito mediante las Apps de Delivery, y hasta 14 días corridos tratándose de Mercado Pago. En este sentido, en promedio, el porcentaje relativo de capital de trabajo requerido cada año, en todos los escenarios propuestos para el análisis financiero, sería del 2,39% del total de ventas anuales.

La empresa cuenta con protocolos que aseguran la eficiencia en el uso de los recursos y la implementación de sus actividades diarias / La empresa NO cuenta con protocolos que aseguran la eficiencia en el uso de los recursos y la implementación de sus actividades diarias. DEBILIDAD, puntaje: 2

Muchas de las actividades del plan de negocio podrían estandarizarse para aumentar la eficiencia; otras resultarían no repetitivas, por lo que podría establecerse una guía discrecional de acción. El emprendedor, cuenta con los conocimientos para desarrollar dicho material, sin embargo, como existen limitaciones de tiempo, información, y recursos para este plan de negocio, se determinó que esto no se incluiría como tal. La propuesta de protocolos y guías quedarían pendientes para cuando se esté en condiciones de implementarse.

i. Resultado del Análisis de Fortalezas y Debilidades

A continuación, la Tabla 1, mostrará los resultados del cálculo para cada pilar y el modelo de negocio, según como fuese explicado en la parte teórica de este trabajo, y sus significados.

Tabla 1

Análisis de Fortalezas y Debilidades del negocio

	Cálculos del análisis de Fortalezas y Debilidades (EMPRESA)	Calificación	Resultados
Propuesta de Valor	$(0,80 \times +0,65) + (0,20 \times -0,40) =$	Fortaleza	+0,44
Segmento de Mercado	$(1 \times +0,70) + (0 \times 0) =$	Fortaleza	+0,70
Relaciones con el Cliente	$(0,50 \times +0,60) + (0,50 \times -0,20) =$	Fortaleza	+0,20
Canales	$(1 \times +0,80) + (0 \times 0) =$	Fortaleza	+0,80
Asociados Clave	$(0,50 \times +0,60) + (0,50 \times -0,80) =$	Debilidad	-0,10
Actividades Clave	$(0,75 \times +0,80) + (0,25 \times -0,80) =$	Fortaleza	+0,40
Recursos Clave	$(0,50 \times +0,60) + (0,50 \times -0,40) =$	Fortaleza	+0,10
Costos e Ingresos	$(0,50 \times +0,40) + (0,50 \times -0,50) =$	Debilidad	-0,05
Modelo de Negocio	$(0,75 \times +2,64) + (0,25 \times -0,15) =$	MODELO FUERTE	+1,94

La conclusión parcial del análisis, refleja que la mayoría de los pilares constituyen fortalezas del modelo de negocio. Siendo los pilares Segmento de Mercado y Canales, aquellos donde las fortalezas están más cerca del máximo, mientras que el pilar Relaciones con el cliente, es aquel que se debe reforzar. Por otra parte, se identificaron dos pilares que constituyen debilidades del modelo de negocio: los Asociados Claves, y los Costos e Ingresos. No obstante, las valoraciones de cada debilidad son muy bajas, lo que es positivo ya que significa que las mismas no son graves y pueden corregirse. Finalmente, puede concluirse que, con una valoración de “+1,94”; el modelo de negocio es “Fuerte”. Aunque el resultado final está lejos del ideal, es decir, +8. Lo que significa que existen cuestiones que deben trabajarse más para pulir cada uno de los pilares, y que las capacidades empresariales alcancen su mejor versión.

B. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES

El siguiente análisis de oportunidades, y posteriormente, el de amenazas para la empresa. Seguiría el procedimiento explicado en el apartado teórico, y sería similar al de fortalezas y debilidades. La diferencia radicaría, únicamente, en que además de oraciones afirmativas o negativas, también podrían plantearse preguntas, que inviten a la reflexión de una variable y su contexto o desempeño, con

relación al negocio. Al final de cada análisis, también se valoraría el conjunto del análisis, sumando los puntajes individuales de cada respuesta, y determinando sobre el total de un puntaje ideal para el análisis, que tan favorable o desfavorable sería el contexto macro, al proyecto de negocio aquí planteado.

a. Enfoque de mercado y capacidad empresarial

¿Podría ampliarse la oferta comercial de la empresa sin afectarse su estructura de costos?

Puntaje: 3

Este aspecto estaría abierto a discusión. Se contaría con tres heladeras y dos freezer, una amasadora, una sobadora, y un horno. Si se quisiese comercializar productos que requiriesen de cadena de frío, sea en congelador o freezer, o se quisiese ampliar la oferta de productos panificados, dependería pura y exclusivamente del volumen diario de demanda y su frecuencia; ya que si la demanda fuese elevada y la frecuencia de pedido fuese larga, las masas congeladas deberían pasar más tiempo en el freezer, y los fiambres, quesos, gaseosas y bebidas alcohólicas más tiempo en heladera, lo que significaría, para volúmenes grandes de pedidos diarios, que la capacidad estaría a su límite, y solo sería posible ampliar la oferta de ese tipo de productos si se expandiese capacidad. La propuesta de valor apuntaría a productos elaborados sin conservantes (para el caso de panificados), pero si se admitiese usar anti moho para prolongar su conservación, y a su vez el nuevo producto pudiese ser elaborado con los mismos insumos básicos que el resto (harina, sal, agua, levadura, aceite, especias o semillas), y el personal existente pudiese cubrir el volumen de demanda diario para todos los productos, sería posible aumentar la oferta de panificados sin aumentar la estructura de costos. Otra forma de hacerlo, sería colocar dentro de la oferta productos complementarios, algunos que no fuesen masas y que no requiriesen cadena de frío para conservarse, en ese caso, solo requerirían espacio de almacenamiento, que en principio, con 90m² cubiertos (que es el espacio que se dispondría), sería posible.

¿Existen otros medios de entrega para el producto que se complementen con los que posee la empresa? **Puntaje: 1**

Los medios disponibles de entrega generalmente implican: 1) que el cliente retire su compra en local comercial (negocio con atención al público); 2) entrega mediante repartidores contratados a sueldo o comisiones por la empresa; 3) entrega mediante la tercerización del servicio. En este último caso, lo más conocido en la actualidad para el Gran Mendoza, es el servicio brindado por Pedidos Ya, Glovo y UberEats. No se contempla otra posibilidad por el momento. Existen empresas que prestan servicios de logística, pero son para empresas industriales, o transporte de grandes cargas entre sucursales de una

misma empresa, o de fábrica a sucursal. En Mendoza existen de estas empresas de logística. Incluso hay algunas que se especializan con el trabajo de empresas que operan mediante e-commerce, un concepto de negocio más desarrollado en provincia de Bs. As., de modo que almacenan los productos y una vez que el cliente realiza la compra, procesan el pedido y entregan el producto. Tienen sistemas de seguimiento, son muy completas, un ejemplo es “Logística San Nicolás” de AMBA. Lamentablemente, un servicio sustituto del que ofrecen Pedidos Ya, Glovo y UberEats, pareciera no haber por el momento.

¿Qué otras plataformas de Social Media podrían utilizarse para reforzar las relaciones con el cliente? **Puntaje: 2**

Posiblemente Youtube sea una opción interesante para reforzar relación con los clientes, subiendo contenido informativo sobre los productos de la empresa. Sin embargo, es una posibilidad que no se ha explorado. Se conoce algunas empresas que lo hacen, pero se ignora su efectividad, y si realmente aportaría un plus al trabajo de redes en Facebook e Instagram. Aplicaciones como Twitter, Snapchat o Tik Tok no parecieran compatibles por el formato de las mismas, aunque para la creatividad no hay fronteras y si genera resultados favorables, siempre puede resultar interesante.

¿Qué otra herramienta podría utilizarse para desarrollar la postventa, cuando se hace por Tienda Online, que complementase a Whatsapp Business? **Puntaje: 4**

“Entre megagrupos, canales y chatbots, ordenamos las funciones que Telegram pone a disposición de las empresas y los pasos necesarios para comenzar a comunicarse con los clientes y posibles clientes.” (Julio, 2020) Así comienza su publicación el editor Andrea Serventi, quien comenta que la aplicación es de código abierto y por ende, personalizable. Además, con la versión que sirve para empresas, entre sus objetivos de marketing, se destacan: atención al cliente, comunicación interna con los empleados, y comunicación externa, para llegar a los clientes actuales y potenciales con un enfoque de Marketing Conversacional. Según el editor: *“Telegram es una aplicación de mensajería parecida a Whatsapp, pero con muchas más características. Los desarrolladores lo definen como algo entre la aplicación de mensajería y el canal de correo electrónico”*. Telegram para empresas posee siete herramientas de uso muy interesantes, se mencionaran algunas que serían útiles en el plan de negocio, las restantes pueden ser consultadas por el lector posteriormente. La cuenta de Telegram no está vinculada a una tarjeta sim, por lo que es multidispositivo, y además es multicuenta; también es posible generar mensajes unidireccionales para entregar contenido, las personas pueden suscribirse a través de un enlace compartido y solo el administrador puede ver la lista de suscriptores; además la posibilidad de los megagrupos permite crear comunicaciones de hasta 100.000 usuarios; y finalmente, los chatbots son sumamente útiles, sea en su versión de “bot autónomo”, lo que permite que el usuario mantenga una

conversación predeterminada con el bot, o bien en su versión de “bot en línea”, que permite mediante el comando “@.....”, traer contenido a una conversación.

¿Qué posibilidad habría de producir un producto a base de harina absolutamente orgánico?

Puntaje: 4

Salvo que se controle toda la cadena de producción del pan, lo que incluiría la elaboración de la harina, siempre existirá alguna medida de insumos de origen artificial involucrados (químicos, conservantes, etc.). Lo más orgánico que podría llegarse a fabricar, es un pan elaborado como en la antigüedad, es decir, a base de harina, agua y sal. La masa madre sería necesaria en este caso para que el pan leude y aumente su tamaño. Una buena cantidad de hidratación haría prescindir del uso de aceite para darle flexibilidad a la masa. Incluso podrían agregarse especias y semillas también. Este aspecto, sería una cuestión a considerarse en la implementación del negocio. Con asesoría del panadero que trabaje para la empresa, habría que considerarse la demanda diaria, los tiempos mínimos necesarios para la formación de masa madre, etc. En este trabajo, no se contemplaría la posibilidad de trabajar con ese tipo de fermentador, no obstante, sería una excelente opción para darle un plus totalmente diferencial respecto de la oferta habida en el mercado.

¿Sería posible expandir la propuesta de valor de la empresa? Puntaje: 5

Originalmente, como se mencionó, las tortas saladas fueron parte de la oferta, no obstante, se retiraron para especializarse en la producción de panes y prepizzas variadas. Una oportunidad latente, estaría en incorporar nuevamente las tortas saladas y agregar los panes de pancho. Utilizar las heladeras para almacenar las salchichas, y condimentos de elaboración artesanal. Sumar además la variante del pan relleno con algún tipo de queso, salazón o chacinado. Serían algunas opciones viables para expandir la propuesta de valor utilizando los mismos insumos que están contemplados en el plan de negocio.

¿Cómo se podría mejorar la integración de los canales utilizados por la empresa? Puntaje: 4

Podrían utilizarse bots que automatizaran el pedido. Utilizando Telegram, se crearía un chat guionado de respuesta automática con el cliente, y al momento de concretarse el pago, la aplicación haría visible un código de pago de Mercado Pago acompañado de un código QR, para que el cliente tuviese ambas opciones. Sería conveniente personalizar el chat para que este tipo de conversaciones resaltaran de las demás. Esta alternativa estaría disponible para aquellos clientes que desearan pagar con tarjeta de débito o crédito utilizando la plataforma de Mercado Pago. De este modo, las personas contarían con otro medio para realizar sus compras además de la Tienda Online, y los marketplace de las aplicaciones de servicios de entrega. También existe una excelente alternativa que se descubrió recientemente, y que sería incluida como parte de los sistemas comerciales de la empresa. Se trata de

“Loveat”, una empresa sin aplicación, y que no es delivery, pero puede resolver un inconveniente logístico al facilitar fases del canal. Una excelente herramienta para implementar un servicio “take away” sin complicaciones y a un bajo costo, al menos por el momento.

¿Podrían atenderse nuevos mercados? Puntaje: 3

Podría pensarse en la incorporación de pastelería y confitería con el correr de la marcha del negocio, aunque actualmente, el enfoque estaría en las masas saladas. Otra buena opción, sería complementar la oferta gastronómica con una carta variada de bebidas con alcohol, especialmente vinos y no solo el tinto. Esta última opción sería bastante viable teniendo en cuenta las investigaciones de personal del CONICET en el Instituto Gino Germani (Julio, 2020), las cuales confirmaron que se había duplicado el número de quienes no tomaban bebidas alcohólicas (motivado en un 70% por la falta de salidas o eventos sociales) y se triplicó la cantidad de personas que toman todos los días (motivado por la pérdida de noción temporal causado por el aislamiento y el cambio de rutina). El mercado de productos para celíacos sería otra posibilidad. Sin embargo, debería contarse con un espacio para la producción con harinas especiales, debido al riesgo de contaminación cruzada.

¿Podría aumentarse la personalización? Puntaje: 3

Podría ser posible si se incrementase la capacidad (freezer, hornos y mobiliario utilizado para fermentación) y la cantidad de personal, además de identificarse correctamente la variedad deseada. El primer punto, sería más complicado pues se requeriría el capital de inversión, y dada la coyuntura por pandemia, considerando también la deuda a pagarse por inversión inicial, realizar esa segunda inversión, corriendo menos riesgos, sería posible a largo plazo, quizás dos o tres años posteriores a la puesta en marcha. El segundo punto es menos complicado, aunque requiere meditarse bastante bien, puesto que es menos oneroso ampliar el personal que reducirlo, si fuese el caso (un escenario no deseado y nada grato además). El tercer punto sería viable en cualquier momento, dado que se resolvería con una encuesta masiva realizada por Google Forms, o utilizando la opción de encuesta de Telegram si se usase para complementar Whatsapp Business. No obstante, el grado de variedad contemplada en este plan de negocio se considera atractivo.

b. Enfoque operativo

¿Podrían obtenerse recursos más baratos sin sacrificar calidad? Puntaje: 3

Se piensa que sería posible considerando que la investigación relacionada a precios y calidades, no fue exhaustiva para este plan de negocio, debido a las circunstancias mencionadas en la introducción. La búsqueda de grandes mayoristas, el aumento de información para negociar con proveedores, el

aumento de cobertura del mercado y confianza de stakeholders, sin duda podrían favorecer al hallazgo de mejores opciones que las que serán expuestas en este trabajo. Sin embargo, cabe mencionar que no existe una diferencia tan notable en precios y calidades para ciertos productos y equipos; por ejemplo, en lo que se refiere a salazones, chacinados y quesos, no suele variar demasiado la calidad y precio entre marcas, lo mismo ocurre con las harinas. Por otra parte, con relación al equipamiento en lo que concierne a hornos y freezers, sí es posible encontrar diferencias notables entre empresas.

¿Qué actividades podrían externalizarse en un futuro cercano produciendo beneficios a largo plazo? **Puntaje: 4**

El servicio de limpieza podría externalizarse posteriormente. Comenzando la actividad se pretende que las personas afectadas a panadería y fiambrería se ocupasen de asear el área de trabajo que les ocupa. Por otra parte, conforme se desarrolle el emprendimiento, se evaluaría la externalización de las actividades más operativas de Tienda Online, como modificaciones, altas y bajas de productos, descuentos, promociones, etc.; al igual que la preparación de los pedidos y gestión de logística mediante el uso de Whatsapp Business, Pedidos Ya y Glovo Business. Sea a una empresa o una persona física que ofrezca ese servicio freelance. Este es un punto crucial, porque la experiencia dicta que “quien mucho abarca poco aprieta”, y el emprendedor no debería perder su visión estratégica por priorizar cuestiones operativas.

¿Podrían sumarse nuevos asociados comerciales que aporten valor en algún proceso de la empresa? **Puntaje: 4**

Un asociado capitalista con visión empresarial y valores compartidos con el emprendedor podría ser una buena opción. Eso permitiría incrementar el capital disponible para inversión, resignando un poco de participación en la empresa, pero sin los riesgos financieros y con un “empuje” distinto. Se contaría con información y conocimientos nuevos a disposición de la empresa para su crecimiento. Si el asociado capitalista estuviese diversificado y estuviese involucrado en el rubro dedicado a eventos sociales, como es el caso de los catering, podría crearse una nueva fuente de ingreso brindando los panificados y picadas que serían de elaboración propia.

c. Enfoque Financiero

¿Sería posible sustituir los ingresos por transacción, por ingresos recurrentes? **Puntaje: 3**

Los pagos mensuales a cambio de beneficios son utilizados por algunas empresas, bajo la forma de un formato Premium que mejora sustancialmente la modalidad básica ofrecida gratuitamente. Un ejemplo de este formato de negocio es Spotify, dedicada a brindar contenido musical. La idea en este

caso, inspirada en el ejemplo anterior, sería ofrecer el pago de una cuota mensual al cliente, que le permita acceder a beneficios “V.I.P”: descuentos semanales importantes en diferentes productos de la oferta comercial y acceso a sorteos mensuales de productos y combos exclusivos para clientes “V.I.P”. Sin embargo, esta cuota mensual solo complementaría los ingresos transaccionales, no sería un sustituto.

¿Podría incorporarse como fuente de ingreso, la venta a pequeños negocios minoristas? Puntaje:

3

Con la expansión de la capacidad instalada, además de poder otorgar una personalización mayor, también podrían producirse cantidades suficientes para comercializarse a pequeños negocios barriales, ofreciendo un producto de calidad a precio acorde. Al ser negocios barriales, las demandas diarias serían reducidas. La empresa no se comprometería en abastecer de forma exclusiva a ninguno, y se incentivaría el ofrecimiento facilidades logísticas, contratando el servicio de una empresa terciarizada que hiciese el reparto a estos negocios. La estrategia de la empresa, sería agregar una fuente de ingreso e incrementar su cobertura de mercado.

¿Podría incorporarse el crowdsourcing como una fuente de ingresos conveniente, en términos financieros, para costear nuevos recursos en caso de requerir una expansión? Puntaje: 3

Para que la empresa pudiese realizar un proceso de crowdsourcing por cuenta propia, además de tiempo, se requeriría contratar personal eventual especializado (por proyecto) y pagar recursos informáticos. Sin haber ahondado demasiado en el proceso de “cómo realizar crowdsourcing por cuenta propia de modo efectivo”, se piensa que lo menos engorro y eficaz sería terciarizar el servicio en empresas dedicadas a esto. Existen varias, algunas que pueden mencionarse son: Wuabi, Afluenta y Bancaclub. Aunque no es un instrumento de financiamiento muy desarrollado aun, es una opción a considerarse.

d. Resultado del Análisis de Oportunidades

A continuación, la Tabla 2 mostrará los resultados del cálculo, para cada enfoque del lienzo de negocio y sus significados correspondientes, según como fuese explicado en la parte teórica de este trabajo.

Tabla 2

Análisis de Oportunidades del negocio

Análisis de Oportunidades (EMPRESA)	Valoración	Ponderación	Resultados
Enfoque de Mercado y Capacidad Empresarial	+0,625	0,3333	+0,2083

Enfoque Operativo	+0,7333	0,3333	+0,2444
Enfoque Financiero	+0,60	0,3333	+0,2000
TOTAL			+0,6527

La conclusión parcial del análisis, indica que el grado de oportunidades para cada enfoque del lienzo de negocio es muy favorable, principalmente en el enfoque operativo. Finalmente, tomando los valores de cada enfoque y promediándolos equitativamente sobre un total del 100%, el resultado final del análisis de oportunidades del modelo de negocio es “+0,6527”. Dicho valor supera el +0,50, lo que significa que la calidad de las oportunidades identificadas, favorecerían gratamente al negocio.

C. ANÁLISIS DE AMENAZAS

a. Enfoque de mercado y capacidad empresarial

¿Hay servicios y productos sustitutos disponibles dentro del radio de acción empresarial?

Puntaje: 3

Haciendo una búsqueda en Google, Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats, pudo identificarse varios negocios en Ciudad de Mendoza que ofrecen picadas, pero a modo restaurant como “Picardo”, ubicado en Arístides Villanueva, que ofrece el concepto extendido de picada. No solo salazones y quesos, sino diferentes productos comestibles: empanadas, sándwiches, papas fritas, panes para acompañar y bebidas. Según Google, ofrecen servicio a domicilio (verificándose que es por medio de Pedidos Ya al consultarse la aplicación); se ignora la calidad de los panificados. También está “La Picada del Coco”, que se acerca un poco más al formato de negocio, pero se encuentra ubicado en Las Heras. Este negocio comercializa diversidad de salazones y quesos frescos, también panes (se ignora si son de elaboración propia) e incluso prepizzas, pero no se menciona que haga entregas a domicilios, incluso figura como cerrado en el resumen informativo de Google Maps. Por otra parte, cuando se realiza una búsqueda para panaderías y prepizzas a domicilio, los resultados arrojados lo derivan a uno a alguna de las aplicaciones de delivery conocidas. En UberEats, y Pedidos Ya, se pueden encontrar panaderías que realizan entregas a domicilio, salvo en Glovo que aparece “Carrefour” como resultado, debido a que el negocio de “panadería” como tal, no se contempla en esta aplicación. Las panaderías que comercializan sus productos en UberEats y Pedidos Ya, ofrecen desayunos, masas dulces y saladas, panes, bebidas sin alcohol y solo algunas, masas para pizza. Pero ninguna ofrece picadas elaboradas.

También existen empresas como “Regalos Mendoza” y “Desayunos Mendoza”, que operan únicamente online, en este sentido son similares a “Pa’comer en Casa”, pero no utilizan el reparto de

Pedidos Ya, Glovo o UberEats. Se sabe que Regalos Mendoza hace su propio reparto, pero se ignora si Desayunos Mendoza lo haga de este modo o tercerice el servicio. Pero hay una diferencia crucial también, y es que la propuesta de valor de estas empresas es completamente distinta a la evaluada en este plan de negocio.

Únicamente “Panificadora Mauri”, ubicada en calle Córdoba 90 de Ciudad, ofrece el combo completo, es decir, masas para pizza, panes y picadas de elaboración propia, sin embargo, ofrece solo dos vinos tintos, ambos Malbec. Esta empresa es de San Juan y posee sucursales en provincia de Mendoza. Además, es lo más similar que podría encontrarse en cuanto a oferta comercial. No obstante, existen diferencias marcadas, como la estructura de costos y la especialización; sin mencionar que se desconoce la calidad de sus panes y masas de pizza, ya que al ser una empresa tan grande, es probable que su producción sea completamente industrial y sus procesos de producción muy cortos, lo que aumentaría la productividad pero (probablemente) sacrificaría calidad en el producto final. Además, se ignora si ofrezca panificados elaborados sin conservantes, lo que es un plus de “Pa’comer en Casa”.

Por ende, podría concluirse que aunque existen empresas que ofrecen productos similares, ninguna opera bajo el mismo formato de negocio y con una misma propuesta de valor para el mercado. Por este motivo, debería estarse atento a las acciones comerciales de estas empresas, sobre todo “Panificadora Mauri” porque se asemeja mucho a la oferta comercial, y podría competir directamente con una propuesta de valor similar si implementase una nueva Unidad Estratégica de Negocio; y también “Regalos Mendoza” y “Desayunos Mendoza”, porque aunque su propuesta de valor es diferente, operan únicamente online, conocen como gestionar ese tipo de operaciones y se personalizan mucho. Si modificasen las herramientas que utilizan para comercialización y logística, podrían asimilarse bastante a “Pa’comer en Casa”.

¿Hay servicios y productos sustitutos disponibles fuera del radio de acción empresarial? Puntaje:

3

Se puntúa según el análisis realizado en la primera pregunta para el Enfoque de Mercado y Capacidad Empresarial. Sí existen empresas que ofrecen productos a domicilio como Pa’comer en Casa fuera del radio de acción; no obstante, aunque hay similitud de productos, los modelos de negocio son distintos.

¿Existe la posibilidad de que aparezcan nuevos competidores en el corto plazo? Puntaje: 1

Con el éxito de este emprendimiento, podrían surgir nuevos competidores, pero no sería en el corto plazo, sino en el mediano o largo. La particularidad de este modelo de negocio, es que requiere de una inversión en capital fuerte para la compra de equipos, que permitan elaborar panificados con la

calidad pretendida. A su vez, se operaría con el personal justo y necesario, que además sería polivalente. Es decir, no todas las empresas podrían ofrecer panificados de elaboración propia sin conservantes y de calidad con un proceso semi-industrializado; picadas variadas elaboradas por la misma empresa, variedad de bebidas y productos que se complementasen tan bien, con la dotación propicia de personal. Empresas como “Panificadora Mauri”, podrían imitar el modelo de negocio, pero como una división dentro de la empresa, ya que su estructura de costos le jugaría en contra. Por ejemplo, no podría desvincular personal tan fácilmente, menos aún en situación en pandemia. Además, la personalización y calidad del producto, sería complejo de lograrse con procesos industriales y tantos procedimientos y regulaciones internas. Algo común en grandes empresas debido a su complejidad organizacional.

b. Enfoque operativo

¿Podrían ser perjudiciales los aumentos de los servicios de luz y gas para el negocio? Puntaje: 1

En el escenario optimista del plan financiero, realizando un estudio interanual abarcando los cinco años proyectados para la valuación, el porcentaje promedio relativo de gastos de luz, gas e incluso agua, sobre el margen de contribución sería del 3,34% el primer año, y 2,71% los siguientes años. En el escenario normal, este mismo porcentaje sería del 3,55% el primer año, y 3,08% los siguientes años; y en el escenario pesimista sería del 4,29% el primer año, 3,52% del segundo al cuarto año, y 3,08% el quinto año. Con un nivel de capacidad instalada en cada escenario razonable y realista, sumado a la investigación de mercado, podría aseverarse que aunque hubiese aumentos de estos servicios, no se considerarían un inconveniente a la rentabilidad del negocio por su cuantía.

¿Obligaría a la empresa un aumento del precio de la harina, a un aumento del precio de sus productos elaborados con ese insumo? Puntaje: 4

Habiéndose realizado un estudio del flujo de fondos en planilla Excel, modificándose el precio de la bolsa de harina de 25 kg para diferentes porcentajes de aumento, sobre el precio actual de \$650, y sin aumentos del margen de ganancias para ninguno de los productos elaborados a base de esta materia prima, los VAN que podrían obtenerse para cada escenario (teniendo en cuenta las condiciones y supuestos estipulados en el plan financiero) podrían ser los siguientes:

Tabla 3:

VAN para cada escenario según aumentos porcentuales del precio de la bolsa de harina de 25 kg

	10%	20%	30%	40%
Esc. OPTIMIST	\$ 3.709.894,22	\$ 2.945.607,80	\$ 2.181.321,37	\$ 1.417.034,95

Esc. NORMAL	\$ 1.813.758,66	\$ 1.087.812,07	\$ 361.865,48	\$ -364.081,11
Esc. PESIMISTA	\$ 280.985,10	\$ -406.359,06	\$ -1.093.703,23	\$ -1.781.047,39

Como puede observarse, solo en el escenario optimista los diferentes aumentos del precio hasta un 40%, darían lugar a un VAN positivo sin necesidad de trasladar el aumento del costo de la harina al precio de los productos. En el escenario normal, esto sólo sería posible hasta un aumento del 30%. Posteriormente, si no se trasladase el aumento del costo de la harina al precio, el VAN se tornaría negativo. Finalmente, en el escenario pesimista, desde un aumento del 20% del precio de la harina, sin traslado de aumento al precio de los productos, tornan al VAN negativo. Es interesante observar cómo afecta a los escenarios normal y pesimista. Las tasas de disminución del VAN respecto de las condiciones originales, Anexo G, pueden alcanzar valores muy elevados. En el escenario optimista, las tasas de disminución serían: 17%, 34%, 51%, y 68%, respectivamente, para cada aumento del precio de la harina. En el escenario normal, dichas tasas de disminución serían: 29%, 57%, 86%, y 114%, respectivamente. Mientras que en el escenario pesimista, serían: 65%, 150%, 235% y 319%. Puede apreciarse el gran porcentaje de disminución del VAN, cada vez que el precio de la harina aumento un 10%. No obstante, en todos los escenarios, se verifica que las disminuciones porcentuales del VAN crecen a ritmo decreciente.

¿Cómo podría afectar una posible regulación de los servicios de entrega ofrecidos por Pedidos Ya, Glovo y UberEats, en la comisión que pagan los empresarios? Puntaje: 3

Según una publicación online de “Infobae Económico” (Junio, 2020) las empresas de delivery como Pedidos Ya, Glovo y UberEats, estarían aplicando comisiones desmedidas, que en el mejor de los casos oscilarían entre un 20% y 25% (más IVA), pero que podrían llegar, en ocasiones, al 35%. Para dimensionar el efecto económico en el comerciante, supóngase una pizzería que vendiese una pizza a \$500, en términos aproximados, suponiendo un margen de ganancia del 30%, una comisión del 25%, y una alícuota de IVA del 21%, la App de Delivery cobraría \$125, el IVA débito sería de \$105, y el IVA crédito sería de \$107 (costo del producto + comisión delivery), por ende, de dicha compraventa, el comerciante cobraría \$375 y tendría un saldo a favor de \$2. Sin embargo, el costo habría sido de \$384,61, por lo que habría perdido \$9,62.

Según un artículo de “Info Technology”, las comisiones elevadas durante este último período de cuarentena que originaron el descontento del empresariado, sumado a las protestas menos recientes pero igualmente vigentes de los “riders” (repartidores), motivaron que el Gobierno tomase cartas en el asunto y se pusiese a trabajar en un proyecto de ley que regule las actividades de estas aplicaciones de

entrega. Este proyecto, contemplaría la formalización del trabajo realizado por los riders. No se pretendería modificar la Ley de Contrato de Trabajo, sino generar una nueva ley que específicamente regulase esta actividad, y fuese complementada por la ley de trabajo en los aspectos de interpretación que pudiesen surgir. Como consecuencia, acorde a la lectura minuciosa de ambos artículos periodísticos, se concluye que podría ser probable que existiese un aumento del porcentaje comisionado a negocios, o bien se modificasen las condiciones de contratación, debido a la incapacidad de sostener su estructura de costos (como sucedió en el pasado) y al menor poder de decisión que tendrían sobre las condiciones de contratación con los riders. Todo dependería de si se reúnen para tratar este tema el gobierno y las empresas de delivery (algo que no ha podido concretarse a Julio del año 2020), y del resultado de esas negociaciones.

¿Cómo podría afectarse el modelo de negocio si prescindiese de una Tienda Online? Puntaje: 2

Como se mencionó anteriormente, podría prescindirse de la Tienda Online, pero no de las aplicaciones de delivery si se deseara mantener el modelo de negocio. La Tienda Online brinda al empresario dominio del marketing aplicado en su estrategia comercial de exposición, algo más mitigado por los servicios de delivery, ya que para determinadas modificaciones sustanciales en el marketplace, las empresas deben realizar trámites y procedimientos que les permitan tomar esas acciones. Algo que no sucede con la Tienda Online. Esta última, al complementarse con el servicio de “envíos” provisto por Pedidos Ya y Glovo, generarían una poderosa herramienta de comercialización y logística B2P (Business to People). Al utilizarse dicho servicio de “envíos”, al menos con Glovo Business, el costo del empresario no sería comisional por el total de la venta, sino por el servicio de entrega en sí mismo, algo sumamente más económico que el servicio de entregas haciendo uso del “marketplace” (siempre y cuando se prorratee entre varios pedidos). Por ende, prescindir del uso de la Tienda Online, si bien podría ser posible, generaría un desbalance entre costos e ingresos que debería ser suplido con algunas correcciones de marketing, operaciones, o incluso del modelo de negocio. No obstante, la reciente empresa de aparición en Mendoza, Loveat, fundada por dos Ingenieros Informáticos, uno de la UBA, Buenos Aires, y otro de la UTN, Mendoza, podría significar una respuesta a este problema. Esto se verá en las conclusiones del análisis financiero para el escenario pesimista.

c. Enfoque financiero

¿Cómo afecta la coyuntura actual por Covid-19 la rentabilidad del negocio? Puntaje: 2

Una de las principales razones que afecta a las empresas del país, debido a la coyuntura actual por Covid-19, es el aislamiento como única medida efectiva para evitar los contagios y así la propagación

del virus. Aunque necesaria, debido a la carencia de una vacuna, o medios efectivos y abundantes que mitiguen los efectos de la enfermedad, perjudica a los comerciantes reduciendo las ventas, así sus ingresos y consecuentemente incapacitándolos para afrontar sus compromisos. Por este motivo, muchos comercios han tenido que recurrir, necesariamente, al servicio de reparto a domicilio. Salvo aquellas empresas que poseen servicio propio, la gran mayoría se vale únicamente del servicio de reparto brindado por las empresas de Pedidos Ya, Glovo, o Uber Eats. Como ya se mencionó, los cargos por comisiones sobre ventas complican a muchos comercios de comida, sean almacenes, restaurantes, foodtracks, etc. La diferencia con “Pa’comer en Casa”, radicaría en la amplitud de opciones para realizar la logística de la oferta comercial, lo que permitiría balancear constantemente los costos de reparto; en la ubicación conveniente de las instalaciones; y en los planes de contingencia establecidos en el desarrollo estratégico. La clave en este modelo de negocio planteado, y para este negocio en particular, radicaría en mantener una cantidad de ventas “suficiente” mediante el uso de los marketplace de las Apps de Delivery, que permita: ganar presencia en el mercado los primeros años, para posteriormente reevaluar la continuidad de este medio comercial; y por otro lado, mantener los costos por comisiones de ventas en montos controlables que no afecten la rentabilidad del negocio.

Realizando un análisis de sensibilidad para cada escenario propuesto en este trabajo, se llegó a la conclusión que las ventas mediante Pedidos Ya, Glovo, o Uber Eats, serían menos convenientes que las ventas realizadas por Tienda Nube o Loveat, en términos de ganancia; ya que en Tienda Nube, el costo de envío podría prorratearse. Además, Loveat posee un costo mensual de servicio muy bajo y no cobra comisiones por venta ni mantenimiento. Entonces, ¿por qué vender a través de los marketplace de Glovo, Pedidos Ya y Uber Eats? La respuesta sería exposición de mercado de la oferta comercial, es decir, publicidad y mayor cobertura de mercado; además de comodidad, ya que toda la logística, incluso la posventa a través de los marketplace de las Apps, estaría, siendo el único costo de debería abonar el empresario, el valor del porcentaje de comisión por cada venta realizada.

¿Cómo podría afectarse el ciclo operativo del negocio, si las condiciones de pago de proveedores se mantienen de contado efectivo durante un año? Puntaje: 1

No habría ningún inconveniente en que esa situación se prolongase. Esto sería así porque el cálculo realizado del capital de trabajo para este proyecto de negocio, supondría que durante los cinco años de valuación estudiados, el empresario requeriría capital diario para adquirir todos los insumos y mercaderías necesarias: para producir, vender y revender. Los ciclos Dinero-Mercadería-Dinero, tendrían una duración de 2, 11, 16 y 18 días, y los solapamientos de estos ciclos serían diarios. Esta situación estaría contemplada, y las necesidades de capital de trabajo ya previstas. Como se mencionará en

apartados posteriores de este trabajo, los proveedores no estarían otorgando financiación. A lo sumo, por antigüedad y cumplimiento de pagos, podría negociarse un pago con cheque a 20 días, contrafactura, o sencillamente pagar sin intereses a 5 o 10 días como beneficio informal. También, según el proveedor, podría obtenerse financiación utilizando tarjeta de crédito a 3 cuotas sin interés con tarjeta Naranja, mientras este beneficio dure. El resto de las tarjetas de crédito están trabajando hasta una cuota sin interés. Aunque este beneficio, no aplicaría para la generalidad de los proveedores, los cuales en su mayoría, trabajan con políticas de pagos al contado o con tarjetas de crédito utilizando interés. Por este motivo, considerando circunstancias realistas, y la posibilidad de que “Pa’comer en Casa” tenga la posibilidad de elegir conveniencia de calidades y precios en el mercado, sin tener que restringirse a comprar a “X” proveedor, únicamente porque otorgase financiación, sacrificando precio o calidad, es que se evaluó la factibilidad financiera del proyecto de negocio, teniendo en cuenta compras a proveedores con pagos al contado.

d. Resultado del Análisis de Amenazas

A continuación, la Tabla 4, mostrará los resultados del cálculo, para cada enfoque del lienzo de negocio y sus significados correspondientes, según como fuese explicado en la parte teórica de este trabajo.

Tabla 4

Análisis de Amenazas

Análisis de Amenazas (EMPRESA)	Valoración	Ponderación	Resultados
Enfoque de Mercado y Capacidad Empresarial	-0,46	0,3333	-0,1533
Enfoque Operativo	-0,50	0,3333	-0,1666
Enfoque Financiero	-0,30	0,3333	-0,0999
TOTAL			-0,4196

La conclusión parcial del análisis, indica que el grado de amenazas para cada enfoque del lienzo de negocio es moderado, siendo el enfoque financiero el menos afectado. No obstante, los restantes enfoques están próximos al -0,50; lo que significaría que habría que encontrar formas de mitigar las amenazas presentes en el entorno, para evitar el riesgo de que puedan perjudicar el negocio en el futuro. Finalmente, tomando los valores de cada enfoque y promediándolos equitativamente sobre un total del 100%, el resultado final del análisis de amenazas del modelo de negocio fue “-0,4196”. Dicho valor no supera el -0,50, lo que significaría, en términos generales, que el modelo de negocio se

encontraría resguardado. No obstante, si el conjunto de amenazas superase el -0,50, deberían tomarse acciones mediatas, pero progresivas, para mitigar la incidencia de las mismas en el modelo de negocio.

2. APLICADO A LAS PERSONAS DEL PROYECTO

A continuación, se expondrá un análisis FODA aplicado al emprendedor, que sin ser exhaustivo, por el carácter académico de este trabajo, pretende demostrar su utilidad cuando se trata de reflexionar en el lugar “donde uno está situado al comenzar”.

A. ANÁLISIS DE FORTALEZAS Y DEBILIDADES

El emprendedor posee conocimientos útiles para la gestión de empresas / El emprendedor NO posee conocimientos útiles para la gestión de empresas. FORTALEZA, puntaje: 5

El emprendedor es Cuasi-Licenciado en Administración, por lo que posee conocimientos suficientes para gestionar el negocio de modo adecuado. Posee altas probabilidades de éxito en este aspecto.

El emprendedor posee conocimientos útiles para la gestión del modelo de negocio / El emprendedor NO posee conocimientos útiles para la gestión del modelo de negocio. FORTALEZA, puntaje: 4

El emprendedor ha adquirido muchos conocimientos nuevos a partir de la elaboración de este nuevo modelo de negocio, que sumado a sus conocimientos incorporados producto de experiencias propias y lectura de material extra-facultad, se convierten en una gran fortaleza.

El emprendedor posee experiencia y habilidades útiles para la gestión del modelo de negocio / El emprendedor NO posee experiencia y habilidades útiles para la gestión del modelo de negocio. FORTALEZA, puntaje: 3

FORTALEZA, puntaje: 3

El emprendedor conoce el proceso de elaboración del pan, y detalles que le servirán para mejorar, producto de algunas horas haciendo pan en casa, actividades ad-honorem de carácter religioso, entrevistas realizadas a personas entendidas, y algunas horas de videos tutoriales en Youtube. Por otra parte, se trabajó en una empresa llamada “La Cigüeña”, la cual opera con un formato de negocio similar al de “Pa’comer en Casa”. En esa empresa, el emprendedor realizó múltiples y variadas tareas de administración, atención al cliente, logística y marketing; utilizando diversas tecnologías como: Tienda Nube, Contabilium, Whatsapp y Glovo Business, Mercado Pago y portales de compra de proveedores. Si

bien esta experiencia estuvo muy relacionada al modelo de negocio planteado en este trabajo, existieron otras que también aportaron en habilidades de negociación, resiliencia y asertividad. Sin embargo, no se poseen experiencias laborales previas teniendo personal a cargo, por ese motivo se califica menos.

El emprendedor tiene experiencia emprendiendo / El emprendedor NO tiene experiencia emprendiendo. **FORTALEZA, puntaje: 3**

El emprendedor posee experiencia en modelos de negocio diferentes. Las experiencias como emprendedor se resumen en: vendedor callejero de películas y distribuidor independiente PSA. El primer emprendimiento lo realizó teniendo entre 17 y 18 años aproximadamente, duró entre uno y dos meses, se trató de un modelo de negocio tradicional. El segundo emprendimiento lo realizó teniendo entre 24 y 25 años aproximadamente, duró cinco meses, y se trató de un modelo de negocio multinivel. Aunque cortas en duración, ambas experiencias sirvieron para tomar consciencia sobre el significado de emprender.

El emprendedor tiene experiencia supervisando personas / El emprendedor NO tiene experiencia supervisando personas. **DEBILIDAD, puntaje: 2**

En ningún trabajo, ya sea en relación de dependencia, como de manera independiente, se tuvo la posibilidad de tener personal a cargo. Este factor, juega en contra desde la experiencia en tareas de supervisión, y la dinámica laboral que caracteriza esas relaciones; no obstante, aunque no se haya podido tener personal a cargo, las varias y diversas experiencias de trabajo que se tuvieron, sumado a los conocimientos aprendidos en la materia “Negociaciones”, impartida en el cursado de la carrera de Administración en la Universidad Nacional de Cuyo, al igual que los diversos conflictos familiares donde se tuvo que aprender a mediar, resultaron ser muy útiles para ganar habilidades de negociación y mediación, las cuáles podrían sopesar esa falta de experiencia supervisando personas con un carácter laboral. Por ese motivo, se considera que la debilidad es leve.

B. ANÁLISIS DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

¿Sería posible buscar consejo de personas con experiencia en la implementación de modelos de negocio similares? **OPORTUNIDAD, Puntaje: 4**

Como se mencionó anteriormente, el emprendedor trabajó en una empresa que se llama “La Cigüeña”, la cual opera utilizando Tienda Online. La relación laboral concluyó en buenos términos, además de ser personas abiertas y gentiles. Se trataría de una excelente oportunidad para consultar y tomar consejo. Su negocio opera desde año 2018 aproximadamente. Además, dos de los entrevistados

en este plan de negocio son cercanos, y no tendrían inconveniente en brindar consejo sobre todo lo relacionado a elaboración de panificados.

Por otra parte, el señor Amado y don Luis, hombres de negocio del mundo relacionado con quesos, salazones y chacinados, podrían contribuir con consejos y sugerencias por ese lado. Ambos son personas amables y predispuestas, es muy probable que deseen acceder a colaborar, incluso, el emprendedor podría aportarles con conocimientos propios si quisieran, de modo tal que resulte mutuamente beneficioso.

¿Es posible aprender estrategias de negocio sin tener que hacer el MBA? **OPORTUNIDAD,**

Puntaje: 3

Actualmente es posible acceder a muchas fuentes de conocimiento y sin tener que pagar por ello. Un ejemplo actual es Youtube. Esta herramienta, accesible desde múltiples plataformas, permite visualizar diversos tutoriales, que son subidos por multitud de personas alrededor del mundo. La desventaja, es que el contenido académico no está auditado, de modo que no todos los tutoriales proveen información precisa. A pesar de esto, es una excelente herramienta de aprendizaje. Por supuesto, existen varios canales para emprendedores y empresarios. Por otra parte, sin desmerecer el MBA, otra alternativa menos costosa e igualmente útil, sería realizar diversos cursos de especialización en herramientas, procesos y conocimientos puntuales para el desarrollo del modelo de negocio.

¿La situación personal del emprendedor contribuye positivamente a su estado de ánimo?

AMENAZA, puntaje: 5

Una virtud que todo emprendedor debería ganar, sería “resiliencia”. Sin esta virtud, sería muy difícil prosperar con el correr del tiempo, fuese cual fuese el negocio. No obstante, si existiesen problemas personales y/o familiares relevantes, lo suficiente como para perjudicar seriamente el estado de ánimo del emprendedor o su salud financiera, sería recomendable que este se diese el tiempo necesario, para resolver aquellos asuntos que estuviesen dentro de su órbita de acción. Mientras que todos aquellos que estuviesen fuera de esa órbita, fuesen debidamente procesados para mitigar o eliminar su impacto anímico o financiero. De este modo, el emprendedor conseguiría estar mejor predispuesto para su negocio.

¿La familia del emprendedor apoya el proyecto de negocio? **OPORTUNIDAD, puntaje: 3**

El único que conoce sobre el proyecto y sus detalles, es el hermano del emprendedor. No obstante, se cuenta con el apoyo familiar para facilitar instancias de avance del proyecto mediante diferentes tipos de contribuciones. Se desconoce la predisposición para contribuciones de carácter financiero o, conformación de sociedad comercial de tipo familiar.

¿El proyecto de negocio del emprendedor se convertirá en su única fuente de ingresos?

AMENAZA, puntaje: 4

La respuesta a esta pregunta sería sí. Esto tendría un aspecto positivo y otro negativo. El aspecto positivo sería que se pondrían “las cartas sobre la mesa”. En estos casos, los esfuerzos para que el proyecto tenga éxito se refuerzan. El aspecto negativo, sería la ansiedad que esto podría generar, conduciendo al emprendedor a tomar decisiones apresuradas o imprudentes. Se califica como amenaza, debido a la teoría financiera de diversificación. Lo que en términos prácticos, significaría que si el emprendedor poseyese varias fuentes de ingreso, al menos dos, si una se desplomase o sufriese pérdidas, la otra podría mitigar el impacto negativo. No obstante, al comienzo, como el emprendedor formaría parte de las actividades del negocio, cobraría un sueldo como Gerente. Con el correr del tiempo, la idea sería encontrar quien le sustituyese, y con el tiempo libre, dedicarse a generar una nueva fuente de ingresos (además de las ganancias de este negocio).

¿El emprendedor posee alguna deuda que pueda comprometer su patrimonio y por ende su proyecto de negocio? **OPORTUNIDAD, puntaje: 5**

El emprendedor no posee ninguna deuda contraída que pudiese comprometer su patrimonio y/o negocio.

C. RESULTADO DEL ANÁLISIS FODA

Solo se expondrán los resultados del análisis FODA y sus significados correspondientes, según como fuese explicado en la parte teórica de este trabajo.

Tabla 5:

Análisis FODA del emprendedor

	Cálculos del análisis de FODA (EMPRENDEDOR)	Ponderación	Resultados
Fortalezas	$F=(5+4+3+3)\div(20)= 0,75 \times +1= +0,75$	$(4\div5)=0,80$	+0,60
Debilidades	$D=(2)\div(5)= 0,40 \times -1= -0,40$	$(1\div5)=0,20$	-0,08
		SUMA TOTAL	+0,52
Amenazas	$A=(5+4)\div(10)= 0,90 \times -1= -0,90$	$(2\div6)=0,3333$	-0,2999
Oportunidades	$O=(4+3+3+5)\div(20)= 0,75 \times +1= +0,75$	$(4\div6)=0,6666$	+0,4999
		SUMA TOTAL	+0,20

Los resultados para las variables fortalezas y debilidades son +0,60 y -0,08, respectivamente. Fueron cinco las oraciones que se calificaron: cuatro como fortalezas y una como debilidad, por ende, la ponderación aplicada a cada una respetivamente fue: 0,80 y 0,20. Cada resultado, analizado por

separado, estaría indicando que el emprendedor poseería potencial para el desarrollo del negocio, y que debería buscar mejorar aquellos aspectos donde la puntuación fue baja, para reforzar su posición en fortalezas. Las debilidades no tienen una puntuación relevante, lo que significa que están controladas. Al realizar el cálculo, el resultado final fue +0,52, lo que significa que el emprendedor posee las capacidades y habilidades suficientes para emprender el negocio, y que debería seguir trabajando para aumentar sus competencias y así desarrollarlas aún más.

Por otra parte, fueron seis las oraciones evaluadas y cuatro fueron calificadas como oportunidades, mientras que solo dos como amenazas. Esto otorga una ponderación respectiva de 0,6666 y de 0,3333. Las oportunidades fueron puntuadas, y el resultado fue el siguiente: +0,75. Esto, a priori, es sumamente favorable porque significa que, en conjunto, existen muchos puntos a favor en el contexto del emprendedor que lo benefician para emprender. No obstante, resulta que el conjunto de amenazas resultó de -0,90. En principio, esto pareciera ser un punto sumamente negativo, ya que se está muy próximo al valor máximo de puntuación. Sin embargo, considerando el valor de las ponderaciones, el resultado final del análisis del entorno fue +0,20. Por ende, puede concluirse que el ambiente o entorno que rodea al emprendedor, contribuye a la factibilidad de realización del proyecto de negocio desde la perspectiva de su vida personal, no obstante, la puntuación es baja. Esto significaría, que el emprendedor debería tener cuidado, y establecer planes de acción para mitigar el efecto de las amenazas con puntajes elevados de calificación cuatro o superior. Si el emprendedor no tomase planes de acción, esas amenazas, podrían perjudicarlo posteriormente en su desempeño personal, dentro de las actividades del negocio.

CAPÍTULO V: ESTRATEGIAS A SER IMPLEMENTADAS

1. MISIÓN, VISIÓN Y CULTURA ORGANIZACIONAL

La Misión, como se explicó en la parte teórica, debe responder a un interrogante particular: ¿cuál es la razón de ser de esta empresa? En el caso de “Pa’comer en Casa”, cuya propuesta de valor es: “simplicidad y variedad en panificados, picadas y pizzas con el sabor de lo natural, para disfrutar en el hogar y sin moverse del lugar”, se identificó como misión del negocio la siguiente: **“Brindar variedad, simplicidad y productos de calidad, tanto a jóvenes como adultos, facilitando su consumo mediante un servicio basado en la mejora continua de todos sus procesos”**.

Por otro lado, respondiendo al interrogante de: ¿qué quiere llegar a ser esta empresa?, se identificó como Visión Empresarial la siguiente: **“Ser la panadería especializada en panes y pizzas más reconocida de Mendoza y Argentina, por su servicio de excelencia, y uso de nuevas tecnologías orientadas al cliente”**.

Finalmente, ninguna estructura se sostiene sin una “Cultura Organizacional” adecuada, que garantice la sinergia y correcto funcionamiento del sistema al que pertenece. En “Pa’comer en Casa”, se aspiraría a que cada miembro de la organización *viva* tanto dentro como fuera de su trabajo (respetando la privacidad, sin ser invasivos) las siguientes virtudes: **“honestidad, resiliencia y liderazgo”**. Entiéndase honestidad como la virtud que permite a una persona expresar lo que piensa, y actuar priorizando la verdad antes que la conveniencia de una mentira o un engaño. Entiéndase como resiliencia, a la virtud que desarrolla una persona para abordar sus circunstancias con valentía y perseverancia, avanzando con inteligencia hacia la concreción de sus objetivos o sueños. Finalmente, entiéndase por liderazgo, a la virtud que permite a toda persona ser motivo de inspiración para otras, ejerciendo autoridad sobre sus palabras por medio de sus acciones, mostrando congruencia entre sus dichos y comportamientos.

2. ENFOQUE COMPETITIVO Y VENTAJA COMPETITIVA

Haciendo uso de un análisis reflexivo sobre el factor interno de la empresa, evaluando las posibles amenazas de entrada al sector de negocio y sustitutos; el poder de negociación de proveedores, clientes y competidores con sus clientes; así como la rivalidad competitiva actual (factores de Porter vistos en su mayoría en el análisis FODA), se determinó que esta empresa debería sustentar tres ventajas competitivas: **“Tecnológica”**, aplicada al sistema comercial y logístico, lo que significa que se evaluará constantemente, el beneficio reportado por la tecnología aplicada a la comercialización online y las fases de canal; **“Simplicidad”**, aplicada a los procesos de empresa en términos generales, lo cual significa que las actividades desarrolladas serán evaluadas periódicamente conforme feedback con clientes y colaboradores internos; y **“Variedad”**, aplicada a la oferta comercial, es decir, que el cliente pueda realizar su compra generando varias combinaciones posibles de productos.

3. LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS: PRECIO, MARCA, RELACIONES Y COMUNICACIÓN

Según el informe de mercado realizado por Grupo Puratos en el año 2019 (Mayo, 2020), los atributos más importantes del pan son: la frescura (71%), el precio (61%) y el sabor (57%). También se mencionó, que el 78% de los consumidores busca eliminar ingredientes considerados como “malos”, y buscan sumar fibras, granos y semillas, algo que según el 93% de los encuestados es percibido como saludable. Por estos motivos, los productos a base de harinas elaborados en “Pa’comer en Casa” tendrían semillas de diferentes tipos y también especias que aumentasen la variedad, serían elaborados con la proporción de sal suficiente, y se usaría aceite en lugar de grasa, para darle más sabor y propiedades culinarias a la masa. A pesar de la mayor calidad, se buscaría adoptar una estrategia de precios de cobertura del mercado. “Mayor calidad, no significa necesariamente mayor precio”. Con dicho eslogan, se buscaría incentivar la compra de una oferta comercial variada y de calidad, en cuanto a elaboración, y marcas en los productos de reventa, utilizando un sistema comercial sencillo pero llamativo, minimizando los gastos de packaging sin descuidar la imagen del producto en la entrega. Todo a precios promedio de mercado, con márgenes de ganancia entre el 30% y el 50% para cada producto. Si bien, por una cuestión de simplicidad, se utilizaría un mismo margen de ganancia para toda la oferta comercial, en la práctica, la estrategia de precios aplicada sería dinámica.

Durante el primer año de lanzamiento del negocio, la estrategia de marca se debería concentrar en lograr “consciencia de marca”. Las acciones de marketing sugeridas para este negocio serían las

siguientes: 1) diseñar una campaña de marketing online mediante el uso de Facebook Ads con el objetivo de reconocimiento y convertibilidad, especialmente en venta por carrito de la tienda; 2) establecer sinergia entre Facebook, Instagram, Tienda Online y las aplicaciones de pedidos, generando objetivos de marketing digital, que apuntasen a generar la mayor cantidad de clicks, en los links de redireccionamiento, a los sitios online de venta y promociones generadas por semana con diferente temática (donde al ingresar en la Tienda Online, lo primero que se encontraría sería la promoción semanal, al igual que en los Marketplaces de las apps de pedido); y 3) utilizar una estrategia de Funnel 360°, como la que utiliza Goiko Grill, un restaurante de hamburguesas muy conocido en Madrid, España, con ligeras variaciones. La estrategia de este conocido restaurante consiste básicamente en: 1) atraer potenciales clientes, mediante boca-oreja, Redes sociales, marketing de influencers y anuncios pagos; 2) cautivar al consumidor, con fotos exquisitas de sus hamburguesas en su página de Instagram; 3) conseguir que el cliente estalle de deseo por sus hamburguesas, a la hora del almuerzo y cena; 4) que el cliente haga la reserva; 5) que el cliente haga la compra; 6) generar el efecto “recomendación” sutilmente; 7) trabajar la fidelización de sus clientes, utilizando información recabada mediante feedback por encuestas cortas, posteriores a la compra.

La estrategia relacional con los clientes, radicaría en hacer uso de las estadísticas disponibles por varias de las tecnologías en uso: Facebook, Instagram, Tiendas Online y Apps de Deliverys, para identificar qué tipo de clientes, realmente, estarían eligiendo la empresa de forma consistente. De este modo, se destinarían recursos en otorgar beneficios de consumo exclusivo para “clientes frecuentes”. Además, se utilizaría Whatsapp Business para realizar “recordatorios de pedido”. Todo aquel “cliente frecuente”, que deseara ser recordado sobre la realización de un “pedido especial”, podría ser notificado al respecto. Además, se publicarían videos tutoriales cortos (en Facebook e Instagram) de cómo preparar en casa, diferentes tipos de pizzas, salsas para picada, dulces caseros de fruta y más; productos que el cliente pueda elaborar en su casa y acompañen al producto de la empresa, el cual estaría presente siempre, en la mesa de demostración. Por último, se implementarían actividades de “recomienda y gana”, para que todo cliente satisfecho, pueda compartir la propuesta comercial con algún familiar o amigo. El cliente ganaría un cupón de bonificación de envío, al 100%, en su próxima compra, y la persona recomendada, accedería a un generoso porcentaje de descuento en su primer pedido (siendo un combo de productos).

Finalmente, la comunicación sería fundamental. Los medios implementados para realizarla serían: Whatsapp Business (o Telegram en lo sucesivo), Google Forms, y las encuestas de satisfacción de los Marketplace proporcionados por las apps de delivery. A través de Whatsapp Business, se

comunicarían cambios oficiales en las condiciones del servicio. También aparecerían comunicados en la Tienda Online. Además, se gestionarían los reclamos y sugerencias realizados por los clientes, cuando realizasen compras, por medio de la tienda. La herramienta de Google Forms, serviría para generar encuestas de satisfacción, que serían remitidas a los clientes, posterior a sus compras en la Tienda Online. Mientras que, las encuestas de satisfacción de las apps de delivery, serían consultadas en el apartado de “referencias” (la denominación suele cambiar) del Marketplace, donde aparecerían los comentarios y calificación otorgados por los clientes, acorde al servicio recibido.

4. ADAPTACIÓN DE LA ESTRATEGIA FRENTE A CAMBIOS RELEVANTES DEL ENTORNO. CONTINGENCIAS

Como se mencionó anteriormente, también se hizo uso de la técnica de escenarios y preguntas ¿y si...? Por ese motivo, se expondrán posibles escenarios contemplados que surgen del tipo de preguntas mencionadas. Los interrogantes surgidos fueron: ¿y si...implementado el plan de negocio, la demanda no fuese suficiente para generar ingresos relevantes, que permitiesen recuperar la inversión en el tiempo previsto, y pagar los compromisos contraídos?, ¿y si... implementado el plan de negocio, no se pudiese o fuese conveniente seguir operando la tienda online?, ¿y si...implementado el plan de negocio, no fuese posible seguir operando con todos o algunos de los servicios de entrega? Cada interrogante configuraría un escenario posible, y su respuesta, serviría para generar un plan de contingencia que permitiese responder con calma a cada situación.

No sería lo mismo, que se diese un escenario de los previstos, a una combinación de estos. Aquí entrarían a jugar limitaciones de este trabajo.

Se expondrán caminos alternativos de solución y cómo afectaría esto al modelo de negocio, no obstante, no son planes detallados para abordar la contingencia, sino más bien guías prácticas de “qué hacer si...”, dado que la elaboración de algo así, conllevaría tiempo e información que no es posible obtener actualmente. Por ese motivo, si se deseara concretar la idea de negocio contenida en esta obra, posteriormente, debería completarse el estudio e investigación.

Si no fuese posible seguir utilizando el servicio de Tienda Online por algún motivo, se debería operar solo con el marketplace de cada app de servicio de entrega contratado, y hacerse una reevaluación del flujo de fondos cotejado con el volumen diario de ventas, en términos monetarios, y el posicionamiento alcanzado de la empresa en el mercado, así como la opinión de los clientes en comodidad y preferencia. Si fuese posible prescindir de la Tienda Online, y seguir manteniendo un flujo

de fondos neto, suficiente para atender los compromisos de corto plazo, la deuda contraída con inversionistas para financiación de la inversión inicial, permitiendo recuperar dicha inversión, sin dilataciones superiores al 50% del tiempo previsto inicialmente, así como mantener a los clientes satisfechos; debería optarse por utilizar, únicamente, los marketplaces de las Apps de Delivery. En dichas circunstancias, el modelo negocio se modificaría, puesto que la Tienda Online ya no sería parte de los canales utilizados, no se incurriría en costo alguno por su servicio, y no formaría parte de las actividades y recursos clave. Siempre y cuando se verificase que no se viese afectada la relación con el cliente, o se minimizara ese impacto, la decisión tomada habría sido lo mejor, y las repercusiones serían mínimas. Es importante mencionar que en este escenario, y en cualquier otro donde se prescindiera de la Tienda Online, el servicio de “Loveat” (menú digital) que facilitaría la modalidad “take away” de entregas, jugaría un rol primordial dentro del negocio. Como se estudiará en el plan financiero, del total de ventas realizadas, el 50% o más deberían ser realizadas por este medio, para que el negocio siga siendo rentable.

Otro escenario, podría ser que la comisión abonada a las empresas de servicios de entrega, fuese lo suficientemente onerosa, como para tener que considerar quedarse con algunos de los prestadores, o con ninguno. Dado que las instalaciones se ubicarían en Godoy Cruz, cercano a Ciudad, todas las empresas de servicio de entrega seguirían funcionales. El orden de descarte de una u otra empresa, estaría determinado por la vigencia de uso de Tienda Nube. Si la Tienda Online se mantuviese operativa, se debería descartar primero UberEats, dejando necesariamente a Glovo y Pedidos Ya. Descartando esta empresa, podrían no haber repercusiones significativas, no obstante, se deberían cotejar los volúmenes monetarios de venta generados por cada una, esa sería otra variable a tener en cuenta. Se priorizaría UberEats como descarte en ese caso, porque estando la Tienda Online de modo funcional, solo Pedidos Ya y Glovo contarían con un servicio de “envío” (a modo mensajería), lo que significaría, que el empresario podría disponer de los repartidores cuando deseara. Además, se deberían generar estrategias para minimizar las ventas mediante los marketplace de las Apps de Delivery, y elevar las ventas mediante Tienda Nube y Loveat.

Por otra parte, si la Tienda Online dejase de estar funcional, entonces debería priorizarse el descarte de Glovo y dejar operacionales necesariamente a Pedidos Ya y UberEats. Pero siempre cotejándose volúmenes monetarios de ingresos por ventas, y revisando el flujo de fondos de la empresa con relación a sus compromisos de corto plazo, y los asumidos a largo plazo como financiación del emprendimiento.

Si por algún motivo, tuviese que prescindirse de utilizar todos los servicios de entrega, entonces necesariamente y con carácter urgente, se debería evaluar la factibilidad de abrir el comercio al público, con venta por mostrador, en las instalaciones rentadas, y los posibles ingresos que esto podría generar. Afortunadamente, la instalación seleccionada lo permitiría, debido al espacio de 90 m² cubiertos, y a la posibilidad de adaptar el espacio, reubicando las paredes de durlok, o levantando otras. Además, la zona donde estaría ubicada la instalación, tendría un buen caudal de tráfico, porque se encuentra ubicada frente al Club Andes Talleres de Godoy Cruz, a tan solo una cuadra de calle San Martín de Ciudad, Mendoza. En cuanto al personal, se requeriría un cajero y personal de atención al cliente. Sería recomendable, negociar con los Gestores de Redes Sociales sus nuevas actividades. En términos salariales, cobrarían prácticamente lo mismo, no obstante, las tareas a desarrollar serían muy diferentes.

Finalmente, si la demanda que se traduce en ventas y luego en ingresos, no fuese la suficiente para cumplir con las exigencias anteriormente planteadas de compromisos, flujos de fondos y demás, entonces debería considerarse la posibilidad de: 1) incrementar la exposición online del comercio para generar más pedidos por la Tienda Online y los marketplaces, o 2) evaluar la apertura al público del comercio y prescindir de los servicios de la Tienda Online quedándose únicamente con los marketplaces. En ambos casos se utilizará el sistema de carta digital ofrecido por "Loveat". La apertura del comercio debería realizarse en las instalaciones rentadas, o bien buscar un espacio de cercanía que permita cumplir cuatro funciones: producción, almacenamiento, despacho y venta. La venta debería realizarse con y sin encargos, de modo que las personas que ocasionalmente entren al negocio, compren lo que deseen, y los clientes habituales realicen sus pedidos por encargo a través de Loveat; este se prepara, se coloca en el mobiliario de pedidos y cuando el cliente pasa por el negocio, paga y retira si fuese efectivo, o solo retira si paga con tarjeta (pues por Whatsapp, se podría compartir un link de pago de Mercado Pago y satisfacerse de ese modo). Además, si el inconveniente fuese la poca demanda, el emprendedor, dueño del negocio, podría sumarse a las actividades de producción, así mismo, se recomienda generar la polivalencia del personal que trabajará en instalaciones, para que ambas personas puedan: preparar los panificados, o bien cortar los fiambres, quesos, y preparar las picadas (lo mismo se aplica al propietario); también se recomendaría utilizar Ibaceta, o alguna empresa similar para adquirir los mobiliarios de exposición para la mercadería, dado que estas empresas no son exigentes en los requisitos para adquirir sus productos y uno puede pagarlos mensualmente, incluso a contrafactura, recibiendo desde el primer momento el equipo contratado para comenzar a utilizarlo.

CAPÍTULO VI: DESARROLLO DEL PLAN M.O.C

1. PLAN DE MARKETING

A. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

A fin de tener “confirmaciones” de aquellos supuestos establecidos por la intuición, la experiencia y la observación informal de los hechos, se realizó una encuesta destinado al segmento meta apuntado por la empresa. La encuesta se realizó utilizando un tipo de muestreo no probabilístico, debido a que la tarea de identificar el universo poblacional, las unidades y elementos de muestreo, resultó un gran inconveniente dado la coyuntura actual de pandemia por Covid-19, además de las circunstancias limitantes de este trabajo ya mencionadas en su Introducción. Se utilizó un muestreo no probabilístico e tipo selectivo. Se identificó de forma arbitraria los elementos de muestreo con base en el criterio de segmentación de mercado establecido. A pesar de no ser extensible el resultado del estudio a la población universal, sigue siendo relevante a los fines de esta obra. En total se encuestaron 51 personas. El cuestionario fue creado utilizando la herramienta “Google Forms”, la cual sirvió para su análisis también. Esta herramienta, tabula y arma gráficos espontáneamente con la primera respuesta. La misma se compartió utilizando WhatsApp, mediante “link de encuesta”.

También se realizaron diversas entrevistas. Dos de estas, se realizaron a Lucio Bastiani, profesional gastronómico egresado del “Instituto de Alta Gastronomía Arrayanes”, y a David Sage, encargado del proceso productivo en “Panadería Ciabatta”, con el objeto de reunir información sobre el proceso de elaboración del pan. También se entrevistó a Matías Abad, dueño de “Heladerías Angelini” en Maipú, para consultarle por el servicio de Pedidos Ya y así comprender mejor cómo funciona. Dado que las apps de delivery no presentan demasiadas variantes, se supuso que al conocer cómo funciona Glovo y Pedidos Ya, podría extenderse a Uber Eats. También se entrevistó a dos propietarios de locales

comerciales con venta de salazones y quesos para indagar sobre temas relacionados, estas personas fueron: Luis Fernandez (dueño de “Fiambrerías Cristal”) y Amado Serravite (dueño de “Il Parmigiano”)

A continuación, se expondrá un análisis de la encuesta realizada. La misma constó de 52 preguntas. Durante el desarrollo de este capítulo, solo se exhibirán los gráficos más relevantes, mientras que el resto de la información será desarrollada sin apoyo visual gráfico. Cada respuesta del cuestionario, recoge una unidad de información, no obstante, el análisis más rico, no está en la información extraída por una respuesta, sino en la combinación de unidades de información proporcionada. Complementará el análisis de las encuestas, la información analizada de investigación documental, y las respuestas otorgadas por cada uno de los entrevistados. Dichas respuestas, también se utilizarán en el apartado del Plan Operativo. El modelo de encuesta, y de cada una de las entrevistas, estarán ubicados en el apartado de Anexos.

Atendiendo a los datos geográficos de segmentación, **de 51 personas encuestadas:** 25,5% pertenece al departamento de Las Heras; 23,5% al departamento de Godoy Cruz; 17,6% al departamento de Ciudad; 13,7% al departamento de Guaymallén; y 19,6% al departamento de Maipú. Es importante decir, que **los departamentos de Ciudad, Godoy Cruz y Guaymallén,** relevantes para el negocio, **conforman el 54,8% de los encuestados.**

Por otra parte, atendiendo a los datos demográficos, del total de personas que respondieron la encuesta, el 70,6% son mujeres y el 29,4% son hombres. Estas personas se ubican en los siguientes rangos y porcentajes de edad respectivos: de 18 a 24 años, el 17,6%; de 25 a 29 años, el 52,9%; de 30 a 39 años, el 19,6%; de 40 a 49 años, el 4%; y de 50 años en adelante, el 5,9%.

Consultados por las personas con quienes conviven en el hogar, respondieron lo siguiente: el 66,7% convive con su madre; el 47,1% con su padre; el 52,9% con sus hermanos/as; el 25,5% con sus hijos/as; otro 25,5% con su pareja; el 2% con amigos/as; y el restante 10 % con otras personas. La mayoría de los hijos de las personas encuestadas, tienen 12 años o menos (66,7%). Además, el 72,5% son estudiantes universitarios; el 68,6% percibe ingresos mensuales de forma directa (trabajo, negocio o inversión personal); y el 33,3% percibe ingresos superiores a \$30.000, mientras que el 35,3% percibe ingresos entre \$10.000 y \$29.999. **Estos datos, son útiles para corroborar que existe una buena representatividad, del segmento meta seleccionado por la empresa.**

B. LAS 4P Y 4C APLICADAS A “PA’COMER EN CASA”

a. Producto y consumidor

El primer aspecto que se presentará de la Mezcla de Marketing será el “Producto” y el “Consumidor”. La oferta comercial de la empresa, contemplaría tres productos panificados en diversas variedades; opciones de picadas; variedades de aceitunas, aceites de oliva y girasol; salsas de tomate triturado; bolsitas de maní salado y maní sin sal; paquetes de papitas saladas; gaseosas de diferentes sabores; tres tipos de bebidas con alcohol: vino tinto, fernet y cerveza; y bandejas de salazones para cubiertas de pizza: jamón cocido, jamón crudo y bondiola.

Los panificados son tres: pan de campo, pan francés (baguette) y masas de pizza (prepizzas). Para el pan de campo habrán cinco recetas diferentes: pan con semillas de chía y lino con aceite de girasol, pan con esencia de anís y aceite de girasol, pan con semilla de girasol y sésamo con aceite de girasol, pan con orégano y aceite de oliva, y finalmente, pan con provenzal, tomillo y aceite de oliva. Por otra parte, las baguette serán de dos tipos: tradicionales; y con albahaca, romero, orégano y aceite de girasol.

Algunos datos interesantes de la encuesta sobre el pan, develan que el 58% de los encuestados, está de acuerdo o muy de acuerdo, con su preferencia por el pan casero en lugar del pan de tienda; mientras que, el 58,8% está de acuerdo o muy de acuerdo, en que el pan casero que se elabora con hierbas, es más gustoso. Los Argentinos, en general, entienden lo “artesanal” o “hecho en casa”, según el estudio de mercado realizado por Grupo Puratos (Mayo, 2020), lo siguiente: “hecho a mano” (72%), con “ingredientes naturales” (58%), y “sin conservantes” (49%).

A continuación, mediante la Figura 9, podrá observarse información sobre la frecuencia de consumo de pan, y la cantidad consumida semanalmente de este, según la encuesta de mercado:

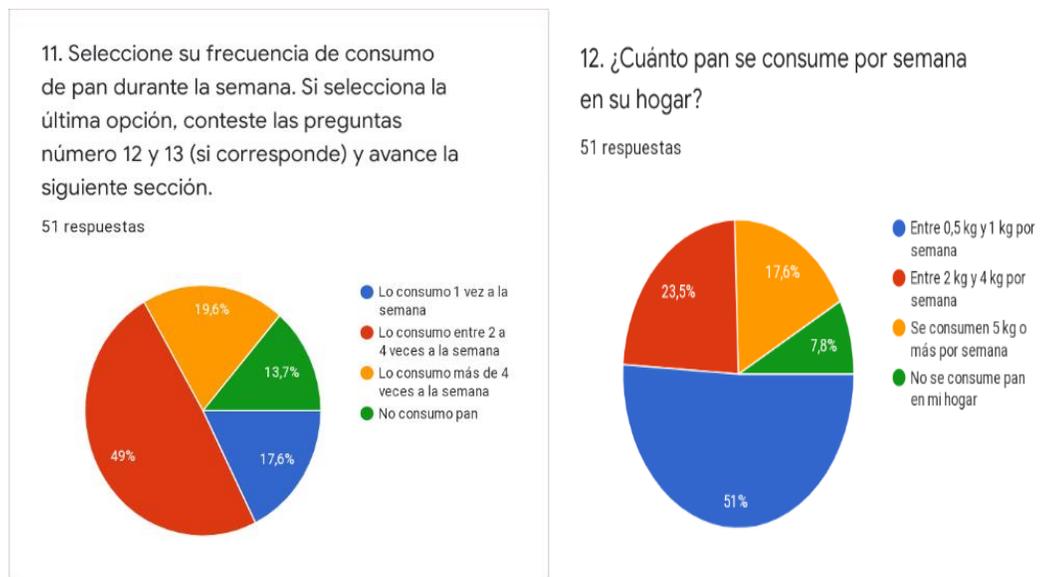


Figura 9: Frecuencia de consumo y cantidad de consumo, semanales

En estos gráficos puede apreciarse como el 49% de los encuestados consume pan entre 2 a 4 veces por semana; mientras que un 51% consume entre 0,5 kg y 1 kg por semana. A esto, es importante agregar que conforme al análisis de los datos relevados, el 91,7% de los encuestados, respondió que cuando consume pan lo hace en su hogar; y que el 89,8%, lo consume “en familia”. Por otra parte, consultados por el momento del día en que consumen pan, la mayoría respondió que lo hace en el almuerzo (72,9%), en el desayuno (56,3%); y en tercer lugar durante la cena (52,1%). **Estos datos, estarían indicando que las publicidades y comunicaciones comerciales que se hagan deberían estar apuntadas a la ingesta del pan “en familia”; para consumir “en casa”; durante el desayuno, el almuerzo o la cena.** Por último, otro dato relevante sobre el pan, es que el 78,43%, y el 43,37% del total de encuestados, respondieron que acompañan el consumo de pan con fiambres y embutidos, respectivamente. Esto se condice con la respuesta de las personas, a la pregunta número 40 del cuestionario, donde el 92,2% del total, confirma que “el pan casero”, es un elemento fundamental de toda “buena picada”. **Estos datos, reforzarían la idea de comercializar las picadas como combos, sumando diferentes piezas de pan de casero, para que las personas disfrutasen.**

Referido al consumo de pizza, la Figura 10 mostrará datos alentadores de la encuesta

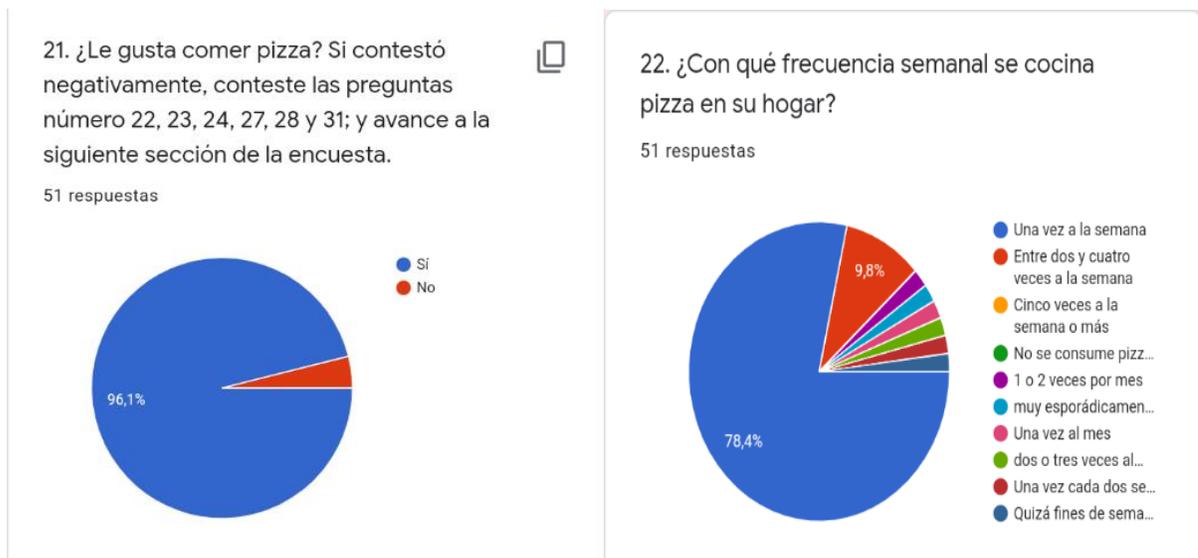


Figura 10: Preguntas referidas al gusto por consumir pizza, y su frecuencia de consumo semanal

Como es posible apreciar en los gráficos circulares, del total de encuestados, al 96,1% le gusta consumir pizza y el 88,2% la cocina en su hogar entre 1 y 4 veces por semana; además, el 94,1% sabe cocinar pizza; y las ocasiones en qué más se suele cocinarla, es en “juntadas familiares casuales” (74,5%), en “juntadas con amigos/as y sus familias” (66,7%), y en “festejos familiares” (60,8%). También se identificó que el 90,2% consume pizza en su hogar, y el 82,4% en casa de amigos/as. Todos estos datos sumados al “efecto aislamiento”, son indicadores positivos que refuerzan la propuesta de valor. **Las publicidades, promociones y descuentos, deberían involucrar el consumo en familia o con amigos, enfatizando la calidad de los productos comercializados, para cocinar pizzas en casa con “un sabor único, incluso mejor que la rotisería”.**

Los quesos que integrarían la oferta comercial, serían: mozzarella, cremoso, por salut y rockefort. Los dos primeros y el rockefort estaban contemplados en la encuesta. Fueron seleccionados por la gente con el 82,4%, el 80,4%, y el 43,1% respectivamente. **Además, se ofrecerían bandejas de jamón cocido, jamón crudo y bondiola para complementar la oferta de pizzas.**

Solo resta decir que de cada cinco juntadas, en dos o en tres, se come pizza, con un 70,58%. De esas juntadas donde se come pizza, cuatro son almuerzos (76,47%), y entre tres y cuatro, son cenas (66,66%). Además, en una o dos juntadas de cada cinco (52,9%), se cocinan en lugar de comprarse hechas. **Esto significa que las publicidades, promociones y descuentos, deberían apuntar al consumo**

de pizzas principalmente durante el almuerzo; mientras que el último dato, refuerza la propuesta de valor.

Respecto de las bebidas seleccionadas para comercializar, serían de dos tipos: con alcohol y sin alcohol. La bebida sin alcohol sería la gaseosa, ya que el 84,3% de los encuestados la prefirió para consumir con pizzas; mientras que el 86,3% la prefirió para consumir con picadas. La línea trabajada sería Coca-Cola, porque es la que más gusta, y se complementa con el consumo del Fernet Branca. Por otro lado, respecto de las bebidas con alcohol, la cerveza fue preferida con un 86,3% para el consumo con pizzas, y el 90,2% para el consumo de picadas; le siguen el vino tinto y el fernet en distinto orden según la comida que se trate.

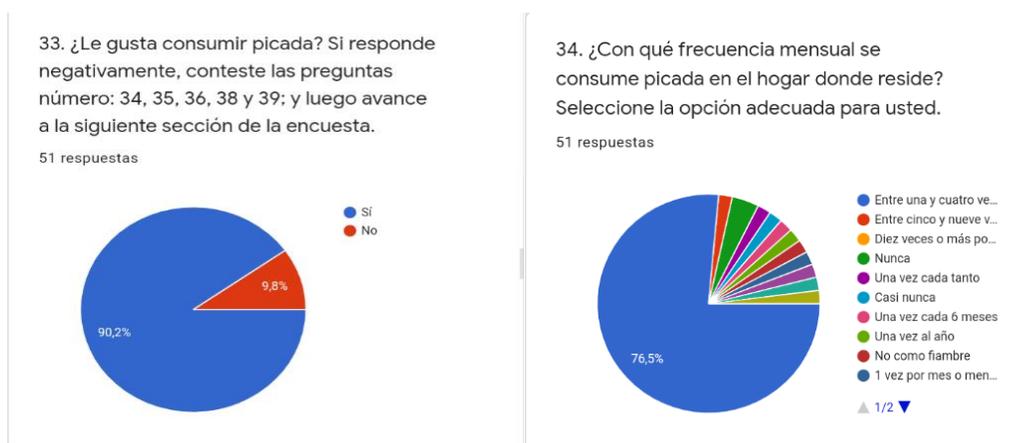


Figura 11: Gusto por la picada y frecuencia de consumo mensual

Como puede observarse, al 90,2% del total de encuestados le gusta consumir picada, y además, el 76,5% consume entre una y cuatro veces al mes. Otro análisis de los datos, revela que las ocasiones en que más se consume, son las siguientes: juntas casuales con amigos/as (76,47%), juntas familiares casuales (62,7%), y festejos familiares (51%). Mientras que preguntados por los lugares donde se consume, el 80,4% respondió que lo hace en el hogar, y el 70,6% en casa de amigos/as. Por otra parte, cuando se pidió a los encuestados que mencionaran en cuántas juntas, de cada cinco que tienen, se consume picada, el 62,74% respondió que tan solo una. **Este dato confirmaría una suposición latente sobre la frecuencia de consumo. Se tenía la intuición de que la picada, aunque es un plato que gusta, no se consume frecuentemente, es más bien de consumo ocasional y de festejo. Esto tendría relevancia en el pronóstico de demanda y en la estrategia de precio utilizada. También se tendría en**

cuenta, en la publicidad y promoción, la relación existente entre: consumo de picada, familia, amigos, festejos y juntadas casuales.

Finalmente, todos los productos restantes de la oferta comercial: snacks, maní salado y sin sal, salsas de tomate triturado, aceitunas, aceites de oliva y de girasol; serían importantes porque complementarían la oferta principal, y generarían sinergia dentro de la misma. **Muchos de estos productos, como las aceitunas y el maní, recibieron un gran apoyo de los encuestados. La idea, sería que el consumidor pudiese generar diferentes combinaciones de pedido, para panes, pizzas, y picadas.**

b. Plaza y conveniencia

La exposición de los productos sería completamente online. Los clientes podrían utilizar distintas plataformas: celular, PC de escritorio, o notebook, para conectarse a los diferentes servicios. Se utilizarían diferentes herramientas de comercialización online. Una plaza sería Tienda Nube, la cual se sincroniza con Facebook Shops, permitiendo a los clientes visualizar todo el catálogo de productos, y así comprar dentro de esta aplicación. Con Instagram, se tendría la misma posibilidad de integración, y funcionalidad, que con Facebook. La ventaja, sería que el emprendedor podría centralizar el manejo de su catálogo de productos, y efectuar cambios, que se sincronizaran con las redes sociales utilizadas, integral o parcialmente.

Pensando en el cliente, una funcionalidad muy conveniente, que posee Tienda Nube en integración con Whatsapp, es la posibilidad de comenzar un pedido a nombre del cliente, dentro de la Tienda, y posteriormente, compartir un “link de compra” para que el cliente pueda finalizarla. Además, se tendría la posibilidad de integrar el catálogo de la tienda con “Google Shopping”, el comparador de precios de Google, y así conseguir que los productos de la empresa aparecieran en los resultados de búsqueda de Google. Hasta ahora, de las funcionalidades mencionadas, serían de aplicación todas, salvo “Google Shopping”, por cuanto debería averiguarse si conlleva un costo extra o no.

Por otro lado, por medio del marketplace de Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats, el cliente podría encontrar la oferta de productos de la empresa, y adquirirla de un modo sumamente sencillo. En el perfil de Whatsapp Business, incorporado en la descripción del perfil empresa, estarían publicados los links de acceso a los diferentes sistemas comerciales, de este modo, el cliente podría acceder directamente con tan solo un click. Lo mismo se haría con Facebook e Instagram. Lamentablemente, no sería posible con las apps de delivery. Esto permitiría al cliente, acceder al catálogo de productos de la empresa, desde cualquiera de sus sistemas comerciales, y elegir el medio que este deseara para realizar su compra, según su comodidad y circunstancia.

Según resultados de la encuesta realizada, el 62,7% mencionó estar dispuesto en comprar un combo de queso, masa casera, salsa casera, y otros ingredientes naturales para cocinar pizza. En tanto que el 68,6% respondió afirmativamente (con disposición), a la compra de un combo que incluyese varios productos, y bebidas, para armar una picada. **Estos datos reforzarían la propuesta de valor**, y gracias al servicio de soporte, incluido con el pago del sistema provisto por estas empresas de delivery, los clientes podrían resolver sus inconvenientes durante la venta, y posventa, sin inconvenientes, y en términos generales, con tasas de satisfacción muy buenas, desligando al emprendedor de esta responsabilidad, permitiendo terciarizar la función de asistencia al cliente para estos casos.

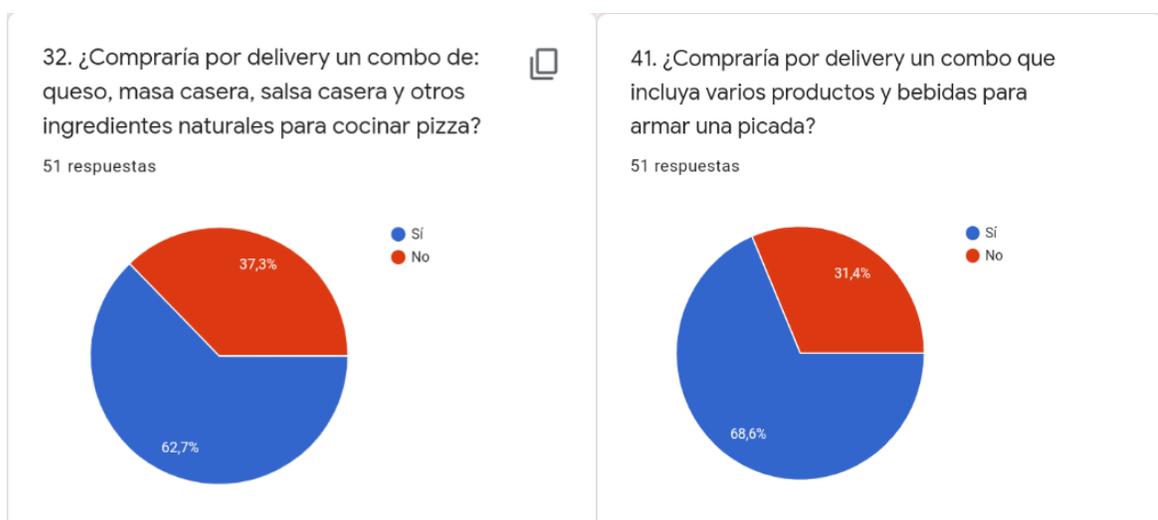


Figura 12: Disposición al consumo de la oferta comercial por delivery

Finalmente, el uso de “Loveat”, con su carta digital, sería otro medio de conveniencia, para que el cliente pudiese realizar sus compras, bajo la modalidad “take away” de un modo ágil y sencillo.

c. Precio y costo

En el plan financiero, se utilizaría un margen fijo de ganancia, para todos los productos de la oferta comercial, según el canal de ventas. Esto permitiría simplificar cálculos, en el armado del flujo de fondos del proyecto, sin embargo, la estrategia de precios, consistiría en utilizar un margen de ganancias variable para ciertos productos, según estación, fechas de relevancia, aumentos de costos, y estrategias de la competencia. Si se proyectara el flujo de fondos, con base en una estrategia dinámica de precios, podrían ser miles los posibles escenarios planteados. No obstante, seguirían siendo supuestos que intentarían, meramente, aproximarse a las condiciones reales, para replicar mejor su comportamiento.

Por ese motivo, se tomarían diferentes márgenes fijos, según el canal de ventas, y se plantearían solo tres escenarios distintos. Los productos se comercializarían individualmente, pero se ofrecerían combos estándares a precios inferiores, que la compra por separado de sus componentes. Habría descuentos por apertura del local, promociones, y sorteos. Pensando en el costo de la compra para el consumidor, solo en el caso de los pedidos formulados por las Apps de Delivery, el costo de envío correría por cuenta de estos; en el caso de los pedidos formulados por Tienda Nube, no existiría costo de envío. Por otra parte, al ser Loveat solo una carta de menú digital, el cliente debería retirar su compra en el establecimiento, es decir, bajo modalidad “take away”, por eso no habría costo de envío. De este modo, el cliente, tendría el beneficio de adquirir sus productos a menor costo, y se incentivaría la compra por medio de Tienda Nube y Loveat.

d. Promoción y comunicación

Todas las acciones de marketing tendientes a captar nuevos clientes, mantener a los actuales, y comunicar la oferta comercial existente, así como experiencias, conocimientos e información de relevancia; se realizarían de forma segmentada, conforme la franja etaria del segmento meta, los usos que estos le diesen a cada red social, y sus gustos e intereses.

Mediante la pregunta número 42 del cuestionario, se indagó la posición que ocupa: Whatsapp, Facebook e Instagram, según su frecuencia de uso. Cada Social Media, se estudió de modo particular. Los siguientes porcentajes se refieren al total de encuestados. A Whatsapp, el 72,55% de los encuestados, la posicionó en primer lugar, un 15,70% en segundo lugar, y un 11,75% en tercer lugar. A Facebook, la posicionaron un 11,76% de los encuestados en primer lugar, un 41,17% en segundo lugar, y un 47,07% en tercer lugar. Por último, analizando Instagram, los encuestados la posicionaron en primer lugar con un 29,41%, en segundo lugar con un 35,30%, y en tercer lugar con un 35,29% (ambos porcentajes muy similares). Según un estudio denominado “Digital in 2020”, realizado por We Are Social en colaboración con Hootsuite (Julio, 2020), el 25% de los usuarios de Facebook, son personas de entre 24 y 35 años. Por otra parte, volviendo a la encuesta de este trabajo, del total de personas que posicionaron a Instagram en primer lugar, el 25,49% son personas de entre 18 y 29 años de edad, mientras que solo el 3,92% son personas mayores de 30 años. **Estos datos, sumados a la intuición del emprendedor, fundamentarían la decisión de enfocar la estrategia comunicacional y acciones de marketing de Instagram en personas de entre 18 y 29 años de edad; mientras que Facebook se utilizaría especialmente para llegar al público con edad superior a los 30 años.**

En la pregunta número 44, 45, y 46 del cuestionario, se invitó a las personas, a seleccionar entre varias opciones, los usos que le dan a estos Social Media. Del total de personas de entre 18 y 29 años, que posicionaron a Instagram como la aplicación de mayor frecuencia de uso, en primer y segundo lugar, un 65,38% dijo utilizarla para ver videos y fotos, un 57,69% para subir fotos y videos, y un 38,46% para comunicar a otros intereses y opiniones. Por otro lado, del total de personas de 30 años en adelante, que posicionaron a Facebook en primer y segundo lugar, como la aplicación de mayor frecuencia de uso, un 70% mencionó utilizarla para ver fotos y videos, un 50% para subir fotos y videos, y un 20% para comunicar a otros intereses y opiniones. **Estos datos servirían para orientar al emprendedor, sobre los modos de interacción con el cliente, en relación con la red social que se utilice.**

Tanto en Facebook como en Instagram, se admitirían seguidores de todas las edades, no obstante, la búsqueda activa de potenciales clientes para cada aplicación se orientaría a las franjas etarias mencionadas anteriormente. El perfil de Facebook, desde el aspecto comunicacional, se utilizaría para publicar el catálogo de productos de la empresa, e información específica de cada producto; para publicar fotos con mensajes publicitarios, que según el producto, fecha, o circunstancia, incentivasen al cliente a consumir en determinados lugares, situaciones, y con determinadas personas; para subir videos tipo tutoriales, por ejemplo, sobre cómo elaborar salsas condimentadas para picadas, o cómo realizar una pizza “Pa’comer en Casa”; y para interactuar con los clientes e indagar en sus intereses, entre otras cosas. El perfil de Instagram, se utilizaría desde el aspecto comunicacional, principalmente para publicitar; realizar transmisiones en vivo que permitan a los clientes conocer la empresa, sus productos; y generar contenido de interés para estos, e indagar en intereses y opiniones.

Whatsapp por otro lado, sería utilizado para realizar comunicaciones oficiales, y asesorar a clientes en sus compras en línea, algo posible mediante integración con Tienda Nube. Esta última función, permitiría al cliente que navega la Tienda Online, contactarse por Whatsapp en cualquier momento del proceso de compra, para evacuar dudas que no pueda resolver mediante “preguntas frecuentes”; y al gestor de redes sociales encargado de esa tarea, asesorar al cliente e incluso brindarle información detallada de cada producto, con fotos si desease, y sin salir del chat de conversación. Por otra parte, una vez realizada la compra, también sería posible enviar al cliente, un link de seguimiento de su orden. Este link sería único, y se actualizaría constantemente (Julio, 2020).

C. LAS 5A APLICADAS A “PA’COMER EN CASA”

Las acciones de conocimiento del negocio, se implementarían utilizando campañas de Facebook Ads, y según recomendación del Gestor de Redes Sociales, también en Google Ads. Por medio de estas, sería posible identificar al segmento meta de la empresa, mediante diversos criterios de búsqueda. En el caso de Facebook, al estar sincronizado con Instagram, sería sencillo identificar su cuenta asociada, porque aparecería en el resultado de búsqueda, durante la campaña publicitaria. De forma activa, también se invitaría a familiares, y amigos, a sumarse a los diferentes perfiles de empresa, y compartir dicha invitación generando así, “recomendación por afinidad”.

Las acciones de atracción del negocio consistirían en sorteos, promociones y descuentos realizados por “apertura de negocio”. La táctica de sorteos, replicaría una acción muy utilizada hoy en día. Se invitaría, a las personas participantes del sorteo, a compartir con varios amigos la publicación, seguir el perfil empresa si aún no lo hiciesen, y darle me gusta a la publicación. Las promociones implicarían combos de productos con descuento, de modo que el cliente pueda llevarse, por ejemplo, “un combo para pizza” (masa de pizza, salsa de tomate triturado, gaseosa o cerveza, y algún tipo de queso y salazón de la oferta comercial) y le salga más barato que comprar estos productos por separado. Por último, los descuentos, serían aplicados durante la primera semana de apertura, sobre el costo de envío, de todos aquellos pedidos realizados mediante el uso de la Tienda Online, con tarjetas de débito.

Las acciones de consulta, destinadas a evacuar todas las dudas relevantes del proceso de compra del cliente, consistirían en un trabajo activo sobre los “carritos abandonados” de Tienda Nube (un dato que proporciona este sistema), para entablar comunicación con todos aquellos que hubiesen aportado un dato de contacto, a modo: “Hey!, ¿estuviste visitando nuestro sitio? Queremos ayudar con cualquier duda que tengas, por favor, te invitamos a que puedas tomarte un momento, y nos escribas para poder asesorarte. Es un placer estar a tu servicio”. Al igual que dar respuesta a todos aquellos comentarios, que surjan como reacciones ante las publicaciones en Facebook e Instagram, o mediante Whatsapp Business, si hubiese un cliente con dudas en el proceso de compra. También se realizaría una campaña muy fuerte, en los “preguntas frecuentes”, para que las personas acudiesen a este sitio antes de realizar su consulta. El link para acceder a este sector de “preguntas frecuentes”, estaría en la descripción del perfil de Whatsapp Business, Facebook e Instagram; y muy bien señalado dentro de la Tienda Nube.

Por otra parte, para generar la fase de “acción” en los clientes, se trabajaría mucho en el aspecto informativo de la empresa y su oferta comercial, en la calidad de las imágenes subidas en todas las plataformas de social media, marketplace de las aplicaciones de servicio y tienda online, intentando

generar el mismo efecto que consigue Goiko Grill con su público, al “bombardear” con fotos deliciosas todas sus redes sociales y plataformas de comercio, y generar visitas a estos sitios, despertando el apetito del cliente, al momento del almuerzo o cena.

Finalmente, el efecto recomendación, se trabajaría mediante mejora continua del servicio, analizando los comentarios realizados por las clientes en Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats, posteriores a sus compras; revisando comentarios en Facebook e Instagram, con sugerencias para el servicio; y mediante el uso de Google Forms, generando encuestas de satisfacción, que el cliente pudiese completar y enviar, luego de su compra por Tienda Nube. También se trabajaría en ese aspecto de modo activo, mediante promociones de “comparte y descuenta”. Si el cliente compartiese a otra persona un cupón de descuento, para ser usado en Tienda Nube mediante “link de descuento” (del 5% en una compra superior a “tal monto”, por ejemplo), y lo utilizase (es decir, se concretara la compra), esa persona y quien compartiese, recibirían el mismo beneficio.

2. PLAN DE OPERACIONES

A. PANIFICADOS Y MASAS PARA PIZZA: PROCESO, EQUIPOS, INSUMOS Y PRODUCCIÓN

Para entender el proceso de elaboración del pan y cuestiones relacionadas, se analizaron videos tutoriales de Youtube, y se realizaron dos entrevistas. Como se mencionó anteriormente, una fue a Lucio Bastiani (profesional gastronómico) y otra a David Sage (encargado del proceso de panificación en “La Chiabatta”). Muchos conceptos e ideas, se fundamentaron a partir del análisis de estas entrevistas y los videos tutoriales.

El proceso de elaboración, admitiría muchas variaciones, pero existirían pasos que independientemente del método, siempre estarían presentes. Según Bastiani, conllevaría las siguientes actividades: 1) Armado de la levadura; 2) Amasado; 3) Reposo; 4) División; 5) Leudado; y 6) Horneado. Salvo por el armado de la levadura, que no se realizaría por separado al amasado, sino que se mezclaría todo junto, siempre cuidando que la sal no tenga contacto directo con la levadura, el resto de las actividades se respetarían tal cual. De implementarse este plan de negocio, todo lo redactado con relación al proceso de elaboración del pan, podría estar sujeto a cambios por el Oficial Maestro.

Serían en total nueve recetas: cinco de pan de campo, dos de pan francés, y dos de prepizza. Los ingredientes utilizados para todas las recetas serían: harina, agua, sal, aceite (de algún tipo) y levadura fresca. Algunas preparaciones llevarían especias, otras semillas de algún tipo, y otras ninguna de estas

dos. Según Bastiani, por cada kilo de harina podrían utilizarse: 40 gr de levadura fresca, 40% de agua, 20 gr de sal y 60 cc. de aceite. Por otra parte, según Sage, por kilo de harina se utilizaría: 50% de agua tibia, entre 30 y 40 gr de sal, 20 gr de levadura fresca y 60 cc de aceite. Las recetas, utilizarían como parámetro estas medidas y las combinarían. Los cinco tipos de panes de campo, ya mencionados en el plan de marketing, utilizarían las siguientes medidas de cada ingrediente (según receta) por kilo de harina: 500 cc de agua tibia (hidratación del 50% masa), 40 gr de levadura fresca, 30 gr de sal, 10 gr de azúcar, 60 cc de aceite de girasol u oliva (según variedad), 20 cc de esencia de anís, 20 gr de semillas de chía y 20 gr de semillas de lino, 20 gr de semillas de girasol y 20 gr de semillas de sésamo, 15 gr de orégano, 3 gr de provenzal, y 7 gr de tomillo. Las baguette, según receta, se elaborarían con las mismas medidas utilizadas para el pan de campo, con excepción de las siguientes: 3gr de orégano, 10 gr de albaca y 6 gr de romero. No se utilizarían semillas ni tomillo para el pan francés. Finalmente, para las prepizzas, también se utilizarían las mismas medidas que para el pan de campo por kilo de harina, con excepción de las siguientes: hidratación del 55%, 30 gr de levadura fresca, 20 gr de sal, y 8 gr de azúcar. En el caso de las prepizzas, también se utilizaría salsa de tomate triturado, 100 gr por prepizza, y para dar más sabor a la salsa, 10 gr de sal cada 100 gr. No se utilizarían semillas, ni especias.

Los ingredientes se ajustarían según receta para cada producto, y las medidas mencionadas para cada uno, se utilizarían como un estimador de cantidades requeridas, por ende, de costos.

Según Bastiani y Sage, las panaderías, en su gran mayoría, utilizan conservantes, el anti moho por ejemplo, de este modo pueden prolongar su caducidad. Según Sage, él podría tener hasta 14 días una prepizza sin que se deteriorase, y apareciesen hongos, utilizando anti moho. No obstante, la intención sería producir un pan sin conservantes. Sin embargo, podría suceder lo que describe Bastiani: *“lo orgánico es bueno, pero si vos no le pones cosas para que el pan dure, que es lo que hace todo el mundo, el pan tiene que tener salida muy rápida porque se pone feo, se seca, se endurece, y tenés un producto malo”*. Además, conforme transcurre el tiempo, el pan absorbe la humedad del ambiente y se forman hongos por fuera. Para solucionar este inconveniente, y sin afectar la calidad del producto final, la respuesta fue utilizar un método de elaboración denominado: “precocido”. El cual consiste en dar una precocción al pan, es decir, se calentaría el horno, dándole un “golpe de calor elevado”, y gradualmente se descendería la temperatura. Al cabo de cinco minutos aproximadamente, se sacaría del horno, se dejaría enfriar, y cuando se encontrase a temperatura ambiente, se metería al freezer. El pan se congelaría y se conservaría en perfecto estado. Cuando el cliente hiciese un pedido, el pan se sacaría del freezer, se colocaría en el horno, donde se cocinaría completamente, y saldría listo para ser embalado y colocado en la bolsa del pedido.

Por kilo de harina, considerando los datos aportados por Sage en la entrevista, podrían obtenerse: 3 panes de campo, 4 baguette y 5 masas de pizza. A su vez, considerando que las bandejas del horno rotativo y del carro estibador, medirían 45 cm de ancho y 70 cm de largo; considerando que los panes de campo tendrían una medida aproximada, de 25 cm de largo por 15 cm de ancho; las baguette 40 cm de largo por 8 cm de ancho; y las prepizzas 32 o 34 cm de diámetro (medida estándar); por cada bandeja, se estima que podrían entrar aproximadamente: 4 panes de campo, 6 baguette, y 2 prepizas.

La amasadora utilizada, sería del tipo rápida con brazo espiral, la cual por sus características de amasado y función, sería ideal para procesos de precocido del pan. Si bien existen varios tipos y modelos de amasadora, no fue difícil tomar la decisión. Sin embargo, no fue lo mismo con el horno. David Sage, por ejemplo, mencionó que utiliza un horno rotativo, mientras que Daniel Mazzei, representante comercial de la empresa Argental, sugirió trabajar con un horno de piso. Teniendo en cuenta las recomendaciones, e indagando la relación precio – calidad, se decidió adquirir un horno rotativo. También, se utilizaría un carro estibador, dos mesas de trabajo, una sobadora, y dos freezers. Estos serían los elementos más relevantes de la panadería.

Teniendo en cuenta el análisis de los resultados de las encuestas, se determinó que se continuaría con la idea de producir panes de campo y baguette, en diferentes variedades, y que la masa de pizza debía ser chata, no gruesa. El 54,90% de las personas, estuvo de acuerdo o muy de acuerdo, en que la pizza con poco espesor es mejor.

Finalmente, considerando un tiempo de amasado de 15 min (el mismo utilizado por David Sage en su panadería), un reposo de masa en bloque de 30 min, división y formado preliminar entre 20 y 30 min, un leudado final de 60 min, y un precocido del pan en horno de 5 min aproximadamente; teniendo en cuenta además, los equipos de panadería, y un panadero trabajando 8 hs seguidas, se estimó que la producción diaria de cada tipo de producto, podría alcanzar los 108 panes de campo, 108 baguette y 80 paquetes de pizza. Dichos paquetes serían en presentación de dos y de tres unidades.

Los números estimados en este apartado del plan operativo, serían utilizados para calcular los costos de insumos, materias primas y materiales en el plan financiero.

B. PICADAS: SALAZONES, QUESOS, CONSERVACIÓN Y PRODUCCIÓN

Al comienzo, se desconocía muchos de los aspectos relacionados a picadas, tipos de salazones o quesos. Por ese motivo, se realizaron dos entrevistas a personas con experiencia, una fue Luis

Fernandez, dueño de “Fiambrerías La Cristal”, y la otra a Amado Serravite, dueño de “Il Parmiggiano”, ambos locales comerciales estarían ubicados en el departamento de Maipú.

Según Fernandez, las salazones más vendidas para picadas, son los salames, mencionando los siguientes: salamín, salame por metro, longaniza calabresa, salame cantimpalo. También mencionó el jamón crudo, jamón cocido y bondiola. En cuanto a los quesos más vendidos, afirmó que en su negocio lo que más comercializa para picada, es el queso pategrás, gruyero, rockefort, parrillero, gouda y holandesa. Algunos productos los vende por trozo, y otras veces vende las picadas hechas. Por otra parte, este empresario comentó que la pieza completa, suele venir entre 4 kg y 6 kg, tanto salazones como quesos.

El empresario Serravite, agregó al listado mencionado de salazones y quesos más vendidos para picada, la mortadela, el queso fymbo, y el queso fontina. Además, complementó la información afirmando que el salame bastón, o por metro, suele pesar entre 700 gr u 800 gr, según cómo se lo embuta; y que los quesos suelen venir en piezas de entre 4 kg y 5 kg, viniendo otras más grandes de 6 kg u 8 kg, pero que incluso pueden haber hasta de 60 kg (lo que podría pesar la horma de gruyero). Además, mencionó lo siguiente con relación a salazones: “...y los jamones cocidos son de 6 kg, digamos un típico PALADINI...la mortadela pesa de 3 a 5 kg dependiendo del tamaño”. También comentó que el cliente suele preferir salazones de marca Paladini, pero también mencionó otras marcas, como Cañoli, Fox, y Piamontesa

Sumando datos relevantes de la encuesta realizada, mediante la pregunta número 40, se indagó en los encuestados “cómo debería estar compuesta una excelente picada”, a lo que respondieron de la siguiente manera: jamón cocido un 88,2%, jamón crudo un 90,2%, queso barra un 86,3%, salamín un 78,4%, aceitunas verdes un 70,6%, maní un 72,5%, papitas saladas un 78,4%, y pan casero un 92,2%. El resto de las opciones listadas en la encuesta recibieron menos de un 70% de aprobación. Estos datos, sumados a los datos de las entrevistas, justifican la elección de las salazones y quesos que se comercializarían.

En cuanto a su conservación, ambos empresarios coincidieron en que los productos deberían estar en ambientes frescos, y que la humedad y el calor, serían factores que contribuirían a su maduración, mejorando el sabor, y en el caso particular de los quesos, permitiendo que se formen esos “agujeritos” tan vistosos, que atraen al público. No obstante, salvo algunas salazones, como la gran mayoría de salames, se conservarían mejor colgados en ganchos y en ambientes frescos. El resto deberían estar en heladera, a temperaturas no superiores a 5 grados. Algunos ejemplos serían: el jamón crudo, bondiola, jamón cocido, lomito y cantimpalo. La heladera de Il Parmiggiano, por ejemplo, estaría

programada para cortar a los 2,5 grados, y encenderse a los 5 grados. En cuanto al mesón de trabajo, según Fernandez, la madera, como material, sería ideal para que reposaran los quesos, y estacionaran. Conservar una pieza entera, o una fraccionada, tendría diferencia. Según Fernandez, una pieza completa podría durar entre 2 o 3 meses; una vez cortada, entre 15 y 20 días. En palabras del empresario, sería lo siguiente: *“...una vez que lo partís sí, porque le da el aire y al tener humedad se le hace el hongo y se empieza a poner verde”*. Lo que explicó, fue que el aire, la humedad y el calor, “estacionan” o “maduran” el producto, pero que debería conservarse en un ambiente fresco, o en refrigerador, y controlar la rotación del producto para que no se eche a perder antes de la venta.

Respecto de proveedores y financiación, el empresario Fernandez, consiguió realizar compras directo de fábrica porque posee dos sucursales, y tiene la posibilidad de comprar aproximadamente 100 kg, lo exigido desde fábrica, para realizar una compra con descuento al por mayor. Mencionó que de no ser así, tendría que recurrir a mayoristas como Oscar David o Makro, donde no le realizarían descuentos por volúmenes, y tampoco habría mínimos de compra para acceder a un precio diferencial (de hecho, los precios son los mismos para comercios o consumidores finales). Por otro lado, el empresario Serravite aportó con el siguiente comentario: *“...generalmente de entrada es todo contado efectivo, por ahí cuando entras en un círculo que ya te conocen, y ven que sos sólido y consistente en todas las compras, ahí te pueden dar no más un boleto contra boleto, uno te puede recibir algún cheque, no es que vos vas y de movida te van dar un crédito...un mes hoy por hoy es mucho, si te reciben un cheque propio es a 20 días, no más que eso... es como todo, necesitas de hacerte de un nombre primero”*.

Finalmente, cuando se conversó con Mariana Reyes personal con jerarquía de la empresa “Nuevo Puente”, ubicado en el departamento de Guaymallén, en búsqueda de cotización para salazones y quesos, asesoró al emprendedor, y le comentó que una picada, si se acompaña con otros productos, por persona se calcularían unos 150 gr, mientras que si son solo quesos y salazones, se calcularían 200 gr por persona. **Estos datos, sumados a los proporcionados por Serravite y Fernandez, se utilizarían para estimar cantidades aproximadas de producción de picadas, bandejas de fiambres y quesos.**

C. CIRCUITO LOGÍSTICO

En este punto, se expondrá el proceso de logística físico del producto, no se expondrá el aspecto logístico relacionado con la información.

De acuerdo a los análisis de las encuestas realizadas, el consumo de pan sería mayor en almuerzos y desayunos; respecto de pizzas, en almuerzos también; y respecto de picadas, durante la

media tarde y el almuerzo (principalmente lo primero). Además, teniendo en cuenta que se trabajaría con productos freezados, y que se desconocería la frecuencia, y volumen de demanda real en una hora de trabajo, se determinó que lo más conveniente, sería que el panadero trabajase desde las 7 hs hasta las 15 hs de la tarde, mientras que el fiambrero y gestor de redes sociales desde las 9 hs hasta las 17 hs. El emprendedor trabajaría intermitente, desde las 8 hs hasta las 12 hs, y desde las 14 hs hasta las 18 hs. Finalmente, el gestor de redes sociales a distancia, lo haría intermitentemente de 10 hs a 14 hs y de 17 hs a 21 hs. El negocio estaría disponible para realizar pedidos desde las 8 hs hasta las 18 hs de corrido, de Lunes a Sábados.

Todos los pedidos que involucrasen panificados, una vez realizado el pedido, tendrían una demora aproximada de 30 min, ya que la cocción final tendría una demora de entre 14 y 20 min, y como el radio de acción de la empresa sería acotado, llegar a cualquier destino, tomando como punto central la ubicación de las instalaciones en calle Minuzzi 253 de Godoy Cruz, demoraría entre 10 y 15 min en moto (vehículo utilizado por los riders de Pedidos Ya y Glovo mayoritariamente).

Una vez que los clientes concretasen una venta por medio de alguno de los sistemas comerciales de la empresa, y como Facebook Shop se integraría con Tienda Nube, el gestor de redes sociales que trabajaría en las instalaciones podría recibir esos pedidos. Al igual que todos los que llegasen por la misma Tienda Nube. Posteriormente, el Community Manager debería comunicar mediante comanda electrónica el pedido al fiambrero, quien se encargaría de armar el pedido en conjunto con el panadero, si el mismo involucrara panificados, de lo contrario, solo sería mediante el fiambrero. Una vez colocados todos los productos dentro de la bolsa de tela vegetal con el logo de la empresa, se dejaría en la estantería de pedidos con una pegatina de color en la bolsa (se adhiere y desadhiere sencillo) que indicaría el número de orden. Cuando llegase el rider, el community manager buscaría el pedido en la estantería con base en el número de orden, y se lo entregaría para ser trasladado al cliente. Si este pagase con tarjeta, no sería necesario realizar otra acción. Si el cliente pagase de contado efectivo, el rider dejaría el producto, cobraría al cliente, y regresaría con el dinero a la empresa, el cual sería percibido por el community manager. Este proceso se aplicaría para las ventas realizadas por Facebook o Tienda Nube, pero cuando se realizasen por Pedidos Ya, Glovo o UberEats, cambiaría el proceso al final, según el medio de pago. Si el cliente pagase con tarjeta, se repetiría la operatoria, pero si el cliente pagase en efectivo, el rider pagaría el valor de la venta al community manager cuando recogiese el pedido, y se cobraría del cliente cuando entregase el producto, no sería necesario que regresase a las instalaciones. Por otra parte, si se realizara por Loveat, sencillamente lo que cambiaría, es que el cliente pasaría por las instalaciones y recogería su pedido en el lobby de despacho. Si hubiese pagado con

tarjeta, solo debería pasar a recogerlo, y si hubiese optado por el pago en efectivo, abonaría la suma in situ.

Para los panes recién hechos, se utilizaría papel film para envolverlos. Si hubiesen más productos dentro del pedido, se pondrían todos dentro de la bolsa de tela vegetal (con logo de la empresa y datos de contacto). Si se pidiesen solo panificados, en ese caso, se usarían las bolsas de papel kraft N°8 con el logo de la empresa y datos de contacto, sin utilizar papel film. Las prepizzas, se pondrían en bolsas transparentes con esa finalidad, en presentaciones de dos y tres unidades por paquete para cada tipo de variedad, y se cerraría la misma utilizándose la termo-selladora. Las picadas se pondrían en bandejas con 6 divisiones, y cada bandeja tendrían en el centro el logo de la marca. La presentación de la picada en bandeja, debería permanecer hasta su entrega al cliente, por lo que no se colocaría dentro de la bolsa, sino que se le daría al rider por separado, para que las bandejas no se volteasen.

Lo ideal sería conseguir un sistema similar a “Pop App”, pero que se integre con Tienda Nube, de ese modo, podrían descargarse las órdenes de pedido directamente al sistema de esta aplicación y podrían replicarse en el sistema conexo instalado en el celular del fiambrero, quien estaría a cargo del armado del pedido, sin que tuviese que mediar el community manager. Actualmente se conoce que esta aplicación se integra con Pedidos Ya, Glovo, Uber Eats, y Contabilium, y se sabe (por consulta directa) que tendría un valor aproximado de \$2500 mensual. Además, sería ideal que también pudiese integrarse con Loveat. Según Facundo Schiavi, el personal de atención al público por chat con el que se consultó, se estaba evaluando la posibilidad de trabajar con Loveat, aunque no había nada definido. Por estos motivos, se utilizaría el formulario de Google Forms como una plantilla de orden de pedido, de modo que cuando el community manager fuese notificado de un pedido (por medio del aviso que generase Tienda Nube o cualquiera de las apps de delivery), pudiese completar el formulario de Google, únicamente tildando los productos que integrarían la orden, y su número identificador, así como el tiempo disponible para el armado. Por último, enviaría el formulario al fiambrero, quien desde su celular podría visualizarlo al ingresar al ítem “Respuestas”. Todas las órdenes de un día determinado, se cargarían a una planilla Excel automáticamente y se archivarían, reseteando el formulario para comenzar un nuevo día. Este proceso sería diario.

Finalmente, ¿qué hacer si un cliente no estuviese conforme con la entrega de su pedido? Si el pedido se generase por Pedidos Ya, Glovo o Uber Eats, estas empresas lo resolverían; y si se generase por Facebook o Tienda Nube, entonces dependería de cuál hubiese sido el inconveniente. La política de la empresa sería la siguiente: si la disconformidad fuese por un producto en mal estado, este producto se cambiaría inmediatamente y el costo de traslado correría por cuenta de la empresa; y si la

disconformidad fuese por una entrega retardada, se le ofrecerían las disculpas respectivas, y un cupón de descuento del 5%, en el combo de productos que desease, para su próxima compra.

D. PRONÓSTICOS DE DEMANDA

Si no mediaran limitaciones de información, tiempo y recursos, probablemente una opción razonable para el cálculo de la demanda, podría ser a través del siguiente conjunto de pasos. Primero, con la ayuda de un mapa digital que permitiese visualizar la localización precisa de las instalaciones, debería trazarse un radio de 3 km para determinarse el área de cobertura de Pedidos Ya, que como se dijo anteriormente, es el territorio que esta cubre por empresa. Se supondría que Uber Eats, también aplicaría la misma estrategia que Pedidos Ya. En cuanto a Glovo, su área de cobertura está publicada en su sitio web. Pudiendo determinar el espacio territorial cubierto por cada aplicación, para los departamentos de Ciudad de Mendoza, Godoy Cruz y Guaymallén, que serían aquellos que podrían ser comercializados por “Pa’comer en Casa”, dada las políticas de cobertura de cada delivery, posteriormente, se investigaría el número de viviendas habitadas para los espacios territoriales determinados anteriormente. Luego, habría que establecer un supuesto relacionado al número de habitantes por vivienda. Finalmente, determinando el nivel físico aproximado de consumo de la oferta comercial empresarial para cada vivienda (según la cantidad de habitantes que se haya supuesto), y la frecuencia de consumo para cada una, podrían establecerse pronósticos físicos de venta razonablemente realistas, y con esos números (a partir de los precios que el negocio maneja), podría determinarse un volumen monetario de recaudación mensual bruto, estimado y razonablemente realista.

Para mejorar aún más el pronóstico, sabiendo de antemano que el tipo de publicidad que se aplicaría sería online, al determinarse el porcentaje de conversión estimado, según la cantidad de tráfico que la empresa generaría diariamente por dicha publicidad a sus sistemas de comercialización, (utilizando Facebook Ads e influencers), este podría aplicarse al número de viviendas habitadas dentro del espacio territorial cubierto por los delivery, y posteriormente continuar con los restantes cálculos. Sin embargo, como no se cuenta con la información necesaria, ni el tiempo o los recursos para hacer investigación, se optaría por hacer un pronóstico de demanda basado en los niveles estimados de capacidad instalada de la empresa. Tomar este enfoque operativo de pronóstico, en lugar de un enfoque de mercado, en términos prácticos, sería razonable bajo la siguiente lógica. Si la capacidad instalada llegase al 100% de utilización, la empresa no podría dar respuesta a la sobredemanda en el corto plazo, solo a mediano o largo plazo, por lo que ese sería su límite de respuesta. De ese modo, se calcularía el

100% de capacidad instalada para la empresa, y se trabajaría con tres escenarios posibles para el flujo de fondos del proyecto, en función de diferentes porcentajes de uso de la capacidad instalada; un escenario optimista, otro pesimista y uno normal.

Anteriormente se calculó que por jornada laboral de 8 hs, se podrían producir: 108 panes de campo, 108 baguette y 80 paquetes de pizza. Estos volúmenes de producción, completarían la capacidad de los freezer para almacenamiento. No podría almacenarse más de esas cantidades producidas. No obstante, podrían venderse piezas de pan recién horneadas perfectamente. Además, también habría que tener en cuenta que, a fines prácticos de este trabajo, se estableció una producción más o menos equitativa de cada producto a base de harina. Las cantidad de cada uno, podrían haber sido distintas. Habiendo hecho estas aclaraciones, también de modo razonablemente equitativo, y teniendo en cuenta los siguientes factores: cantidad de personal, características de los equipos, y las horas de trabajo aplicadas; podría estimarse que con una capacidad instalada al 100%, podría ser posible producir 140 piezas de cada tipo de pan y 93 paquetes de prepizzas.

Para producir las cantidades mencionadas anteriormente, se utilizarían las siguientes cantidades de cada elemento: 116 kg de harina; 60,3 l. de agua; 3,48 kg de sal; 4,18 kg de levadura fresca; 1,068 kg de azúcar; 2,46 kg de aceite de oliva; 4,50 l. de aceite de girasol; 0,174 kg de orégano; 0,063 kg de tomillo; 0,130 kg de albacá; 0,078 kg de romero; 0,220 kg de semillas de lino, chía, sésamo y girasol; 0,180 l. de esencia de anís; y 46 botellas de salsa de tomate triturado de 500 gr cada una.

Por otro lado, teniendo en cuenta los datos expuestos anteriormente para picadas, el factor humano presente, las características de los equipos y las horas de trabajado aplicadas; podría estimarse que con una capacidad instalada al 100% podrían producirse 70 bandejas de picada. Esto se debería, a que las medidas internas útiles de la heladera, serían de 170 cm de altura, 60 cm de ancho y 40 cm de profundidad. Las bandejas para picadas tendrían 4,5 cm de altura y 26 cm de diámetro. Teniendo en cuenta que las heladeras tendrían parrillas removibles, y que se mantendrían a espacio equidistante, siendo cada uno de 34cm; solo sería posible meter 70 bandejas en el interior de una heladera. No obstante, serían 3 heladeras, y una estaría completamente ocupada con bebidas, en tanto que la restante, se repartiría entre las bandejas de jamón crudo, cocido, bondiola, queso cremoso por salut, cremoso, rockefort y mozzarella para pizza. Las bandejas de salazones, para colocar como cubierta a la pizza, vendrían en dos presentaciones: 100 gr y 200 gr. Se podrían hacer en total 75 bandejas de 100 gr (25 de cada salazón), y 60 bandejas de 200 gr. (20 de cada salazón). Las bandejas de queso para pizza vendrían todas en presentación de 200 gr., y se podrían hacer 50 bandejas de cada tipo (cremoso, por salut, mozzarella y rockefot). Teniendo en cuenta además, que se realizarían compras diarias de insumos

y mercadería, y que, según encuesta, las picadas tiene una frecuencia mensual de consumo baja, se supondría que por día, como mucho, podrían venderse 70 bandejas de picada. En cuanto al contenido de cada una, este sería, aproximadamente, de 250 gr. entre salazones y quesos. Se utilizarían los siguientes productos: queso fontina, queso rockefort, queso pategrás, queso gruyer, queso fymbo, jamón cocido, jamón crudo, lomito ahumado, bondiola, y salame por metro. Todo se compraría por kg. Con cada picada se utilizarían unos 100 gr de aceitunas verdes aproximadamente, por ende, se requerirían 12,5 kg de aceitunas diarias.

Suponiendo que cada estante de la heladera, podría soportar un peso aproximado de 25 kg o 25 l., salvo la base que podría soportar hasta 33 kg o 33 l.; teniendo en cuenta las medidas de la heladera, y las medidas aproximadas de cada tipo de botella a venderse (cerveza, gaseosa y fernet), y sabiendo que los estantes serían ajustables; podrían entrar la siguiente cantidad de botellas (en pie) por cada cubículo: 16 gaseosas de 2 l., 30 cervezas de 730 cc, 30 fernet de 750 cc., y 30 botellas de vino tinto. La disposición de los 5 cubículos sería la siguiente: 1 para gaseosas, 2 para cervezas, 1 para fernet, y 1 para vino tinto. Se tendrían las siguientes cantidades de cada tipo y marca de bebida seleccionada: 8 botellas de Coco Cola, 4 botellas de Fanta, 4 botellas de Sprite, 15 botellas de cerveza Patagonia de cada variedad (Wiesse, Amber, Kuné Pale Ale e IPA), 9 botellas de vino tinto Benjamín, y 7 botellas de vino tinto de Circus, Novecento y Lola; y 30 botellas de fernet Branca.

La empresa tendría un stock de 12 cajas organizadoras. Las mismas tendrían las siguientes medidas: 64cm x 45 cm x 33 cm (largo, ancho y altura). Se utilizarían para almacenar los siguientes productos en cada una: cervezas; gaseosas; fernet; láminas de sulfito, film stretch y papel parafina; bolsas vegetales, de papel kraft y de sulfito; papas saladas y maní; aceites de oliva, aceite de girasol y azúcar; aceitunas verdes; salsas de tomate triturado (2 cajas); y artículos de limpieza. Según los contenidos de cada caja organizadora, se expondrían las cantidades máximas que podrían almacenarse en cada una: 2 bolsas de maní salada de 1 kg, 2 bolsas de maní sin sal de 1 kg, 4 bolsas de papas Gonzalo de 1 kg cada una, 8 bolsas de papas Krachitos de 600 gr cada una, y 12 bolsas de papas Lay's de 250 gr cada una; 8 aceites de girasol de 1,5 l. (4 marca Cañuela y 4 marca Cocinero), 35 botellas de aceite de oliva de 500 cc aproximadamente (7 botellas de cada marca: Atilio Avena, Cocinero, Natura, La Toscana y La Posta del Olivo); 6 potes de aceitunas Yovinessa descarozada en salmuera de 660 gr, 6 potes de aceitunas verdes Yovinessa con carozo en salmuera de 900 gr, 18 botellas de salsa de tomate triturado artesanal de 500 gr.

Todo lo expuesto en el plan operativo, en especial lo redactado para “pronósticos”, será tenido en cuenta posteriormente, en el cálculo de los flujos de efectivo del proyecto de negocio. La composición

de la oferta comercial pública (supuesta para cada escenario), así como la estrategia logística prevista para los sistemas comerciales de la empresa, sería expuesta en el “plan financiero”.

3. PLAN DE COLABORACIÓN INTERNO

A. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO

Serían cuatro las personas contratadas, para cubrir los cargos que se considerarían necesarios para el funcionamiento del negocio. Se requerirían dos gestores de redes sociales, un panadero y un fiambrero. A continuación, se describirá para cada uno, las tareas que deberían ser desarrolladas en función del cargo, el ambiente de trabajo donde se realizarían, y se identificará el convenio colectivo y categoría asociada para cada cargo.

El cargo de “Gestor de Redes Sociales”, encuentra su denominación en el convenio colectivo 57/89, que regula la actividad de todos los publicitarios y publicitarias en todo el territorio Argentino. Según este convenio colectivo, se denominaría Gestor de Redes Sociales a aquella persona que administra y supervisa las redes sociales (también conocido como “Community Manager”), esta categoría se encuentra dentro del Área Creativa de una empresa (Julio, 2020). Uno de estos gestores de redes sociales, tendría como actividades imprescindibles las siguientes: ejecutar la estrategia empresarial relacionada a Facebook e Instagram, bajo el control del propietario del negocio; asesorar sobre la estrategia y tácticas de marketing convenientes a ser aplicadas por la empresa en el uso de Facebook e Instagram; realizar todas aquellas actividades de marketing digital conducentes a acrecentar o mantener la posición comercial de la empresa dentro de estas aplicaciones; realizar al propietario del negocio, todas aquellas propuestas convenientes para mejorar aspectos de marketing en Facebook e Instagram; entre otras más. El lugar de trabajo sería su propia casa, trabajo a distancia. Esto se preferiría así, por una cuestión de espacio dentro de las instalaciones rentadas, y para no invertir en otra computadora más, y en mayor consumo de luz todos los meses, ya que las computadoras permanecerían activas durante toda la jornada laboral, todo el mes.

El otro Gestor de Redes Sociales, tendría a cargo las siguientes actividades: realizar todas aquellas actividades operativas diarias, y regulares, asociadas con el uso de Tienda Nube, y algunas otras con supervisión del propietario (por ejemplo: modificaciones de precios o descuentos en Tienda Nube). No obstante, tendría discrecionalidad de decisión, en determinados asuntos relacionados a clientes, y posteriormente, debería rendir cuentas (por ejemplo: otorgar un cupón de descuento para compensar al

cliente por un error de la empresa). Otra actividad, sería administrar el uso de Whatsapp Business con los clientes. Finalmente, también debería comunicar al fiambrero, todos los pedidos que impactasen, por cualquiera de los sistemas comerciales de la empresa (Pedidos Ya, Glovo, Uber Eats, Tienda Nube, Facebook o Loveat), mediante formulario Google Forms a su teléfono, para su posterior armado. El lugar de trabajo sería dentro de las instalaciones de la empresa junto al propietario, para mantener un contacto fluído.

Las actividades de panadería estarían a cargo del Oficial Maestro. Esta denominación, es la que recibe el cargo dentro del convenio colectivo 478/06, que regula la actividad de panaderos, obreros y empleados afines a la producción de panificados, en todo el territorio argentino. (Julio, 2020). El Oficial Maestro, según el art.17 inc. a) del convenio colectivo, sería el que es capaz de elaborar y cocinar cualquiera de los productos mencionados en el art 4. (de dicho convenio), y supervisaría el desarrollo de las tareas, siendo responsable del control de calidad de las piezas elaboradas dentro del horario o sistema adoptado. Tendría como actividades: la elaboración de los panes y masas de pizza precocidas; controlar su proceso de conservación; administrar el stock diario de panadería; registrar todos aquellos datos a fines a su actividad principal, solicitados por el propietario o estrategia del negocio; colaborar en el armado de pedidos cuando estos incluyan panificados; mantener la limpieza e higiene de su lugar de trabajo; entre otras actividades varias. El lugar de trabajo sería dentro de las instalaciones rentadas, en el interior del perímetro cubierto destinado a esa finalidad.

Las actividades relacionadas al armado de picadas y manipulación de productos fríos, serían realizadas por el “Personal Auxiliar Especializado”, esta es la categoría en la que se encuadra el cargo dentro del convenio colectivo de los empleados de comercio 130/75, art. 9 (Julio, 2020). Esta persona tendría a su cargo las siguientes actividades (listado no exhaustivo): armar picadas de la oferta comercial; administrar el uso de las heladeras; conservar en buen estado las heladeras y freezers del “área de frío”; administrar el stock de todos aquellos productos que formen parte de la oferta comercial, con excepción de los panificados; cuidar el orden y limpieza de su lugar de trabajo; entre otras actividades. El lugar de trabajo sería dentro de las instalaciones rentadas, en un área creada para el armado de picadas; y el “área de frío” donde estarían ubicadas las heladeras, freezers y resto de productos en stock.

Finalmente, las actividades contables relacionadas al manejo de Contabilium, liquidaciones de sueldos, confección de libros contables, plan de cuentas, y toda otra actividad de índole contable, serían realizadas por el Contador de la empresa. La categoría en la que se encuadraría este cargo, dentro del convenio colectivo de los empleados de comercio 130/75, art. 6 (Julio, 2020), sería “Personal Administrativo, clase E”.

B. RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL

El reclutamiento y la selección de personal, se realizaría usando los servicios de una consultora de RR.HH. De este modo, el emprendedor en su rol de gerente, podría dedicar más tiempo a estudiar, mejorar, o resolver otras cuestiones del negocio. Si bien no se especificaría una consultora de RR.HH en particular, se conoce que el precio de mercado por sus servicios, rondaría los \$15.000 por candidato. Ese monto, incluiría absolutamente todo, el proceso de reclutamiento, la realización de los exámenes psicotécnicos y físicos, el proceso de selección, y un proceso de adoctrinamiento (opcional por la empresa que contrata). Se supondría que en caso de fracaso, por no resultar el trabajador apto para el puesto (por ejemplo: al no cumplir con alguno de los requisitos de idoneidad, habilidades o experiencia solicitados), la consultora no cobraría un precio extra por retomar con el proceso de reclutamiento y selección nuevamente, porque se supone que utilizaría los candidatos ya reclutados en el primer proceso, y que estaban en lista de espera).

En el caso de los gestores de redes sociales, y en particular, aquel dedicado a la administración de Facebook e Instagram, sería necesario que contase con marcados conocimientos en: marketing digital, experiencia en uso de Facebook Ads (excluyente) y Google Ads (no excluyente); administración de perfiles de empresa en Facebook e Instagram; conocimientos de diseño gráficos nivel básico-intermedio (lo que sería requerido para trabajar con imágenes de calidad en todas las plataformas comerciales y redes sociales); experiencia de uso en algún tipo de sistema ERP, de preferencia Contabilium (no obstante, todos tienen funciones similares, por lo que podría adaptarse fácil) requisito excluyente; experiencia de uso con Tiendas Online, de preferencia Tienda Nube (requisito excluyente); y manejo de Whatsapp Business, Telegram o algún servicio de mensajería (no excluyente). Además, debería tener marcado perfil resolutivo, y habilidades desarrolladas de atención al cliente y comunicación. Se solicitaría que ambas personas, contasen con dichas características, para cumplir con el principio de polivalencia al que apunta la empresa, de este modo, las personas podrían rotar en sus actividades, o trabajar de forma conjunta y coordinada. Deberían ser personas de entre 27 y 37 años, responsables, con habilidades de trabajo en equipo, ganas de crecer y trabajar duro.

Por otro lado, la persona encargada de las actividades de panadería, debería tener conocimientos en la elaboración de panificados en general (bollería, no es necesario confitería o pastelería), este requisito no sería excluyente; y experiencia trabajando en panaderías con responsabilidades de Oficial Maestro o Medio Oficial (requisito excluyente). También debería contar con conocimientos y/o experiencia en cortado de fiambres y armado de picadas, básico, no se pretende

demasiada expertiz. Sería requisito excluyente, que poseyese experiencia mínima de 6 meses, o curso realizado en corte de fiambres y quesos. Así se cumpliría con el principio de polivalencia. Como se mencionó en otras partes del trabajo, se pretendería que el panadero y fiambrero pudiesen trabajar conjuntamente y en equipo si hiciese falta, para esto, necesariamente, cada uno debería tener los conocimientos básicos del oficio de su compañero, el resto se aprendería en la práctica. Debería ser una persona de entre 25 y 33 años, responsable, con habilidades de trabajo en equipo, ganas de crecer y trabajar duro.

Respecto del Personal Auxiliar Especializado en corte de salazones, quesos y chacinados, se solicitaría una persona con curso afín realizado, y experiencia mínima de 6 meses; o persona sin curso y con experiencia mínima de 2 años. Debería conocer sobre el armado de picadas, tipos de salazones, chacinados y quesos. Las últimas condiciones de solicitud serían requisitos excluyentes. También debería contar con habilidades de manejo de stock, y conocer sobre conservación de productos fríos. Además, tendría que contar con conocimientos básicos, en elaboración de panificados, y/o experiencia mínima de 6 meses en actividades afines (requisito excluyente). Debería ser una persona responsable, y con habilidades de trabajo en equipo, de entre 25 y 33 años de edad, ganas de crecer y trabajar duro.

Finalmente, el Contador de la empresa, debería ser un profesional recibido, con título de Grado. Preferentemente egresado de la Universidad Nacional de Cuyo, no obstante, también sería deseable de la Universidad de Aconcagua, o Universidad de Mendoza. Debería contar con una experiencia mínima de un año realizando tareas contables de índole laboral, tributaria y comercial principalmente. Esta persona, debería ser responsable, y con habilidades de trabajo en equipo, de entre 27 y 35 años de edad, ganas de crecer y trabajar duro.

C. ADOCTRINAMIENTO Y PLAN DE PROGRESO CONJUNTO

La empresa sustentaría y trabajaría continuamente tres valores: honestidad, resiliencia y liderazgo. Toda persona que ingresase a la organización, debería ser consciente que las relaciones con pares y superiores, deberían ser leales, y haber comunicación directa y transparente. Si existiese algún problema, duda o inconveniente, debería exponerse el planteo, con respecto y elocuencia, y proporcionar el espacio de conversación, a todo aquel que se lo solicite para resolver una desavenencia. Quien ingresare a trabajar en “Pa’comer en Casa”, debería entender y estar de acuerdo, en que no se admitirían tratos peyorativos y discriminatorios con otra persona; tampoco se admitirían engaños, mentiras, o actitudes que generasen discordias irruptivas, perturbando el buen ambiente de trabajo que

se pretendería generar. La resiliencia se trabajaría día a día, cada colaborador interno debería estar dispuesto a crecer conjuntamente con la empresa que comienza, dar su mejor esfuerzo y comprometerse en tiempo y dedicación. Las horas extras que pudiesen requerirse serían pagadas correctamente, pero el trabajador debería tener la predisposición de estar presente. La empresa necesitaría crecer y eso se lograría con trabajo conjunto. Finalmente, el liderazgo sería una virtud que, al igual que la resiliencia, se trabajaría día a día. Se exigiría, que en horarios de trabajo, sea consecuente con sus palabras y cumpla de conformidad (deseable fuera del trabajo también). Si se comprometiese con algo, debería asumir el compromiso con responsabilidad, solicitando ayuda si fuese necesario, pero debería mantener el ritmo de sus actividades, siempre que sus circunstancias demostradas así lo permitiesen. El emprendedor y propietario, como individuo a cargo de los trabajadores y la empresa, sería el principal involucrado, y ejemplo para el adoctrinamiento de estas virtudes, debiendo cumplir con estas, para que sus colaboradores también actúen de la misma forma. El emprendedor se comprometería a buscar el consejo profesional, a conversar con sus colaboradores, o valerse de cualquier medio a su disposición, para rectificar desvíos de su conducta que dañaran la imagen de la empresa, respecto de las virtudes mencionadas.

Dado que los objetivos y planes del “Plan de Progreso Conjunto”, estarían directamente relacionados con los planes, cronogramas y objetivos operativos diarios, además de ser una herramienta flexible, no se darían detalles. Como se mencionó en la introducción, este plan de negocio no pretende ser exhaustivo.

CAPÍTULO VII:

ANÁLISIS FINANCIERO DEL PROYECTO DE NEGOCIO

1. FUTUROS COSTOS, INVERSIÓN, DEPRECIACIONES E IMPUESTOS

A. COSTOS ASOCIADOS A LA PRODUCCIÓN

“Pa’comer en Casa” tendría siete productos de elaboración propia: el pan de campo, el pan francés o baguette, las masas para pizza, las picadas de quesos y salazones, las bandejas con fiambres y quesos para pizza, las bandejas con aceitunas, y las bolsas con maní. La siguiente lista reúne varios, pero no todos, los proveedores y fuentes con los que se intentó contactar: Mayorista Oscar David, Mayorista Makro supermercados, Corralón Gomensoro SA, Mayorista Nuevo Puente (fiambres y quesos), Mayoristas Jaguar, Frigorífico Avenida, Distrimás, Frigorífico Carolis, Centro de Distribución Ilolay, y Argentál. Como también sucedió para las empresas indagadas en equipos de inversión, tiendas online, sistemas ERP, empresas de delivery, entrevistas a expertos o profesionales, y contratistas de locales comerciales, no todas las empresas proveedoras de los insumos para elaboración de panificados y picadas, contestaron las consultas realizadas. Muchas, fueron reticentes a comunicar descripciones y precios por teléfono, exigiendo la presencia en su local comercial, incluso algunos, aun cuando se les manifestaba que se trataba de un simple trabajo final de carrera. Otros, manifestaban no tener tiempo, y aunque algunos contestaban, lo hacían con información incompleta. Por suerte, hubo las suficientes personas y negocios dispuestos a colaborar. De este modo: **Oscar David, Makro, Corralón Gomensoro, y Nuevo Puente; fueron las empresas seleccionadas como proveedores de los insumos para la elaboración de panificados y picadas, a partir de una comparación precio calidad realizada con otras empresas proveedoras de los mismos bienes. Se tomaron como referencias de precios para algunas especias y semillas, los publicados por las empresas Hojas Verdes y Distribuidora Lunic.**

Cada uno de los productos finales producidos, requiere un envase. Para los panes, se decidió que cuando se comercializara con otros productos, se envolvería en papel film, y se colocaría con los

restantes productos de la compra en bolsa de tela vegetal con el logo de la empresa y datos de contacto; pero si los mismos se vendían solos, entonces se colocarían en bolsas papel kraft también con el logo de la empresa y datos de contacto. Por otro lado, las masas de pizza serían colocadas en bolsas transparentes de plástico estilizado, y serían selladas herméticamente con la selladora térmica. Finalmente, las picadas serían colocadas en bandejas de 6 divisiones, 5 divisiones para quesos y salazones, y la restante para aceitunas. En la elaboración de los panificados, también se utilizarían los siguientes insumos: papel parafina, láminas de sulfito y papel film. Para bandejas con fiambres y quesos, se utilizarían bandejas de telgopor expandido y papel film; para la elaboración de las bandejas con aceitunas, las mismas serían de plástico transparente con tapa; y finalmente, las bolsas utilizadas para el maní, serían de sulfito. **Todos estos productos serían adquiridos en las siguientes empresas: Papelera del Oeste, Witpel, Fábrica AC de Bolsas Impresas y Papeleno.**

Por su extensión, la Tabla 7, que muestra los costos de cada uno de los insumos requeridos para la elaboración de los productos mencionados, será expuesta en el “Anexo - A” de este trabajo.

B. COSTOS ASOCIADOS A LA REVENTA

La oferta comercial de “Pa’comer en Casa”, contemplaría todo una serie de productos complementarios, que se potenciarían y generarían sinergias por su oportunidad y finalidad de consumo, como ya se explicó anteriormente. Los productos de la oferta comercial para reventa, serían los siguientes: aceite de girasol Cocinero por 1,5 l., aceite de girasol Natura por 1,5 l., aceite de oliva Atilio Avena premium por 250 cc, aceite de oliva Cocinero común por 500 cc, aceite de oliva Natura selección especial por 500 cc, aceite de oliva La Toscana extra virgen por 500 cc, aceite de oliva La Posta del Olivo extra virgen por 500 cc, paquete de papas Krachitos por 600 gr, paquete de papas Lay’s por 250 gr, paquete de papas Gonzalo por 1 kg, cerveza Patagonia Amber por 730 cc, cerveza Patagonia Kuné Alé por 730 cc, cerveza Patagonia Weisse por 730 cc, cerveza Patagonia IPA por 730 cc, vino tinto malbec Novecento por 750 cc, vino tinto malbec Benjamín por 750 cc, vino tinto montes Lola por 750 cc, vino tinto cabernet sauvignon Circus por 750 cc, Fernet Branca por 750 cc, gaseosa Coca-Cola por 2 l., gaseosa Sprite por 2 l., gaseosa Fanta por 2 l., y salsa de tomate triturado artesanal por 500 gr.

Todos estos productos mencionados, serían adquiridos en los siguientes negocios: Mayorista Oscar David, Mayorista Makro y Mayorista Nuevo Puente. La tabla 8, que muestra los costos de mercadería, por su extensión, será expuesta en los “Anexo – B” de este trabajo.

C. COSTO DE VENTA SEGÚN ESCENARIO

Precisar un detalle del total de costo de ventas por año, sería demasiado extenso, ya que serían diferentes según: el escenario del cual se tratase (optimista, normal o pesimista), del nivel supuesto de capacidad instalada utilizado por año, y de los márgenes de comisiones pagados a las apps de delivery por cada venta. Las Tablas 9, 10, y 11, que muestran un detalle de los costos monetarios de ventas anuales del proyecto, se exhibirán en el “Anexo – C”.

Cada uno de los porcentajes de comisión, cobrados por las apps de delivery según escenario, así como los porcentajes de capacidad instalada supuestos para cada año, también según escenarios, y otros datos relevantes sumados al costo de ventas, como los porcentajes de comisión pagados a Mercado Pago por el uso de financiación, serán expuestos en el apartado de “Valuación del Proyecto según escenarios”

D. GASTO FIJO COMERCIAL

a. **Tienda Nube**

Existen muchas tiendas online en el mercado que brindan servicio de comercialización por internet. Se envió correo a varias, con la intención de conocer detalles del servicio y precio, no todas respondieron. Finalmente, comparando los servicios de aquellas empresas que contestaron, se decidió que se trabajaría con Tienda Nube, debido a que Contabilium, Facebook Shop, Mercado Pago, Whatsapp e Instagram, pueden integrarse con el sistema. La contratación del plan Plus incluiría personalización de Tienda sin limitaciones, promociones y descuentos para otorgar a clientes, anuncio de productos mediante Instagram, Facebook y Google, diseño 100% flexible, y soporte vía Whatsapp a partir del primer pago. La cuota mensual tendría un valor de \$1.999 más IVA, no obstante, se contrataría por un año, de ese modo, se obtendría un 25% de descuento, quedando cada cuota mensual en \$1.499,25 más IVA. El pago anual por el servicio ascendería a \$17.991 más IVA. Tienda Nube cobra por cada transacción realizada el 1% (Julio, 2020).

b. **Contabilium**

Al igual que con Tienda Nube, se tuvo una experiencia de uso con este sistema administrativo contable, su funcionamiento es bueno y permitiría contar con: facturación masiva, control de stock, agenda automática de clientes, envío automático de facturas, entre otras. Además, se integraría con

Tienda Nube, Mercado Libre, Mercado Pago, Mercado Shops, Pedidos Ya, Glovo, Rappi, PopApp, Contabilium Api, entre otras. El valor mensual del servicio sería de \$1.999 más IVA, no obstante, realizando el pago anual, se descontaría el 20%, quedando cada cuota en \$1.599 más IVA, lo que equivaldría a \$19.188 más IVA, anual. El precio mencionado aplicaría al plan Standard, que brinda los siguientes beneficios: acceso hasta 3 usuarios, módulo de ventas y compra, módulo de tesorería, y reportes financieros y de gestión. (Julio, 2020)

c. Loveat

Un servicio de carta digital creado por argentinos. No se cobraría comisión por transacción. La empresa se registraría, luego configuraría su menú, y finalmente lo comunicaría a sus clientes de diversas formas. Los principales beneficios serían: exposición de productos de modo interactivo y online; flexibilidad, para distintos formatos gastronómicos; dinamismo, permitiendo destacar u ocultar “platos” de la carta en tiempo real; conectividad, ya que los clientes podrían visualizar la carta sin necesidad de estar en el local, instalar aplicación en celular, e ingresarían sin necesidad de conexión a internet; y comercial, permitiendo hacer descuentos a clientes. No existirían costos de instalación ni mantenimiento. El valor mensual del servicio sería de \$1000 más IVA, es decir, \$12000 + IVA al año. (Julio, 2020)

d. Publicidad en Facebook Ads

El comerciante decidiría cuánto dinero podría destinar a su campaña, y dependiendo del valor disponible de inversión, Facebook le permitiría realizar diferentes tipos de campañas y búsquedas, aplicando diversos filtros y criterios de selección de personas. Mientras más dinero se destinara, más tiempo podría realizarse la campaña de marketing digital, y más funciones disponibles tendría el Community Manager para aplicar dentro de una campaña específica. Se supondría que la empresa podría destinar \$5000 mensuales el primer año, y que sucesivamente se iría reduciendo con el correr de los años, debido al crecimiento de la cartera de clientes, y los menores esfuerzos en captar ventas, en comparación al esfuerzo, por mantener el posicionamiento logrado en la mente de los consumidores. Durante el primero año, el presupuesto destinado a publicidad en Facebook Ads, ascendería a \$60.000; el segundo año a \$51.000; el tercer año a \$42.000; el cuarto año a \$36.000; y el quinto año a \$24.000.

E. GASTO FIJO LABORAL

a. Sueldos

En el plan de colaboración interno se describieron los diferentes cargos a ser cubiertos, los convenios colectivos involucrados, y en este punto se expondrá el valor mensual del sueldo bruto de cada trabajador requerido, el cálculo de las cargas patronales, y sus montos anuales. Salvo el cargo de Gerente, que al principio sería ocupado por el emprendedor, y que posteriormente implicaría un contrato especial con su sucesor, los restantes cargos y sus sueldos brutos, se establecerían por convenios colectivos, según última escala salarial actualizada al año 2020. Como Gerente se cobraría \$45.000 al mes. El Oficial Mayor, encargado de la elaboración de panificados, cobraría \$34.170. El Personal Auxiliar Especializado, cobraría \$35.957,29. Los Gestores de Redes Sociales o Community Managers cobrarían cada uno \$32.288,23. Por último, el Contador cobraría \$37.315,59. Los montos anuales por sueldos ascenderían a: \$540.000; \$410.040; \$431.487,48; \$774.917,52; y \$447.787,08 respectivamente.

b. Cargas Patronales

Según figura en página web de AFIP (Julio, 2020), las nuevas alícuotas aplicables al sueldo bruto del trabajador, serían: 20,40% para empleadores del sector privado, siempre que sus ventas totales anuales, superasen los límites para la categorización como empresa mediana tramo 2; y de 18%, para los restantes empleadores. "Pa'comer en Casa", de acuerdo a su recaudación anual prevista, categorizaría como una microempresa, por lo que sería de aplicación la alícuota del 18%. Esta, se aplicaría a la diferencia del sueldo bruto de cada trabajador, por la suma deducible permitida por normativa vigente, la cual ascendería a \$7003,68. De este modo, lo que la empresa debería ingresar a AFIP en concepto de cargas patronales mensualmente sería de: \$4889,94 para Oficial Mayor; \$5211,65 para Personal Auxiliar Especializado; \$9102,44 para los Gestores de Redes Sociales; \$5456,14 para Contador; y \$6839,34 para el Gerente. El total de las cargas patronales ascendería a la suma anual de \$377.994,08.

F. GASTO FIJO OPERATIVO

a. Alquiler y Tasa Municipal

Después de realizarse diversas búsquedas en los siguientes sitios de alquileres: Inmoclick, ZonaProp, ArgenProp, Remax y Cocucci, pudo encontrarse un espacio ubicado en calle Minuzzi 259 de Godoy Cruz, de 90 m2 cubiertos, 2 baños, todos los servicios y buen estado de conservación. El valor mensual de alquiler ascendería a \$28.500 mensuales (\$342.000 anuales) y la tasa municipal a \$400 mensuales (\$4800 anuales). Este establecimiento requeriría de modificaciones, la cuales sería posible realizar según la propietaria del inmueble. Sería necesario instalar una bacha industrial, grifería monocomando estilo ducha para la bacha, un extractor, y colocar paredes que separen los espacios destinados a diferentes actividades, para eso se utilizarían placas de durlok. En total se requerirían armar cuatros espacios; uno destinado a elaboración de panificados; un área de frío y almacén, donde se ubicasen las heladeras, freezers y cajas organizadoras con mercadería; un área de corte de salazones y quesos, armado de bandejas de picadas, quesos, aceitunas, salazones, bolsas de maní, y para el armado de pedidos; y por último, un área de despacho, para ubicar las estanterías, donde se almacenarían los pedidos armados a ser despachos por los riders, o que pudiesen ser retirados por los mismos clientes usando el servicio “take away”. La oficina de trabajo del Gerente y el Gestor de Redes Sociales (on Factory), ya se encontraría delimitada dentro de las instalaciones. La mano de obra para estas modificaciones, se estimó en \$10.000. El costo de los elementos mencionados anteriormente, se incluirá en la tabla de inversiones que se expondrá en anexos.

b. Servicio de Aprovisionamiento

Para aprovisionamiento no se contaría con vehículo propio, ni personal a cargo. Se optaría por la terciarización del servicio a otra empresa. Dado que en este trabajo, se supuso que toda la producción y mercadería comprada, se venderían durante el mismo día, todos los días del año laborable, se deberían realizar compras a proveedor cotidianamente. Por este motivo, se estimó que el costo de dicho servicio ascendería a \$20.000 mensuales (\$240.000 al año).

c. Luz, Agua y Gas Natural

Para el cálculo del servicio de luz, se tuvo en consideración los watts, o hp consumidos por cada elemento cuya fuente de energía fuese eléctrica, y en aquellos casos donde no fue posible obtener ese

dato, se estimó comparándose con elementos de similares características. De este modo, los watts o hp se convirtieron en Kw, y se los multiplicó por las horas que pasaban encendidos los equipos. Se tuvo en cuenta que solo se consideraría el tiempo útil de trabajo, ya que durante los tiempos muertos, permanecerían apagados y desconectados del toma corriente. Una vez obtenidos los Kw/hr consumidos mensualmente por cada equipo, se comparó con el monto abonado por una panadería de Carrodilla, Maipú. Ese dato, fue proporcionado por personal de la Cooperativa Eléctrica de Godoy Cruz, al comunicarse al 0800-999-9988. Esa panadería, consumió en su último período bimestral 4800 Kw, y pagó \$32.000 de luz. Si se prorrateara mensualmente de modo proporcional, habría consumido 2400 Kw y habría pagado \$16000. Teniendo en cuenta que el consumo mensual de Kw/hr de “Pa’comer en Casa” se estimó en 1849,85 Kw, mediante regla de tres simples, se estimó que el consumo mensual de luz podría ser de \$11.839,05 al mes, es decir, \$142.068,60 al año.

Todos los equipos del negocio consumirían electricidad, por lo que el único consumo de gas natural, provendría de dos estufas pertenecientes a las instalaciones. Por ese motivo, se tomó una factura de gas del hogar, mes de Junio, y se multiplicó el importe mensual por dos, obteniéndose así un importe de \$3000 (\$36000 anuales).

Por otra parte, para calcular el importe del pago mensual, por el servicio de agua potable, se tomó una factura del hogar, mes de marzo, y se tomó ese mismo importe. De este modo, se estimó un pago mensual de \$1.500, es decir, \$18.000 al año.

d. Internet: instalaciones y home office

Para que la empresa poseyese conexión a internet, se contraría el servicio de Movistar Hogar con fibra óptica, denominado: “Plan Fibra 300 MG”, el cual poseería un 50% OFF por 12 meses, a \$2.154 (\$25.848 al año). La instalación se encontraría bonificada al 100%, incluiría Smart Wifi y llamadas ilimitadas a fijos en todo el país. Como se mencionó anteriormente, uno de los Gestores de Redes Sociales realizaría home office, y para que pueda gozar de buena conexión a internet, se pactaría con la persona contratar conjuntamente dicho plan por mitades, de modo que la empresa pagaría el 50% y el empleado el otro 50%. Así, la empresa pagaría otros \$1077 mensuales, que equivaldrían a \$12.924 anuales (Julio, 2020).

e. Mantenimiento de equipos

De acuerdo a consultas con empresarios y comerciales de los siguientes equipos, requerirían mantenimiento una vez por año. Los mismos serían: tres heladeras verticales, dos freezers horizontales,

una amasadora de 25 kg, un horno rotativo de 6 bandejas, una cortadora de fiambre comercial, una sobadora, y dos computadoras de escritorio. Para cada conjunto de equipos de un mismo tipo, se estimó como costo de mantenimiento anual un 2% del valor de inversión, es decir, \$3.480, \$1.556, \$2.394,32, \$3.507,84, \$898, \$1.080, y \$1.618,80 respectivamente. El gasto total de mantenimientos al año ascendería a \$14.535,06.

G. INVERSIÓN

El conjunto de inversiones realizadas para este proyecto de negocio, que involucra el valor monetario de cada elemento de inversión, y las cantidades de cada elemento requerido, serán detalladas en la Tabla 12, que se expondrá en el “Anexo – D” de este trabajo.

La procedencia de cada equipo y elemento invertido se expondrá a continuación: las heladeras verticales, los freezers horizontales, la sobadora y el carro estibador se adquirirían en Ibaceta; los mesones de trabajo industriales de madera en Maderlandia; la amasadora y el horno en Directo al Panadero; las estanterías en Estantería Virreyes; la balanza digital, la selladora térmica, el microondas, las bandejas pizzeras, y las computadoras a distintas empresas que comercializan mediante Mercado Libre; las fundas del carro estibador en Indupan; las bandejas enlozadas y bagueteras para horno rotativo en Metalúrgica Freyre, y la cortadora de fiambre en Moretti. Por otra parte, los restantes materiales para ser utilizados en panadería, y aquellos destinados a limpieza e higiene, serían comprados a diferentes vendedores que también comercializan a través de Mercado Libre.

H. DEPRECIACIONES

El conjunto de depreciaciones para este proyecto de negocio, que involucra el valor monetario de cada elemento de inversión, y las cantidades de cada elemento requerido, serán detalladas en la Tabla 13, que se expondrá en el “Anexo – E” de este trabajo.

El método de depreciación utilizado para todos los bienes, fue de línea recta. Hubo elementos de inversión, que al depreciarse en línea recta, se supuso que lo serían a 1, 2 y 10 años. Sin embargo, la mayoría se depreciaron a 5 años. Para su cálculo, se tuvo en cuenta el “valor de adquisición”, definido como la suma del precio de compra y los gastos asociados a fin de que el bien de uso esté habilitado para contribuir en la producción; y el “valor de recupero”, el cual es la diferencia entre el precio de mercado del bien de uso al final de su vida útil, y los gastos asociados para su comercialización. Se supuso que

para todos los bienes de uso, su “valor de recupero” podría ser ínfimo, posiblemente entre un 4% y un 8% del precio de compra, por ende, para el cálculo de la depreciación, se le otorgó un valor de “\$0”.

2. FUTUROS INGRESOS

A. COMPOSICIÓN DE LA OFERTA COMERCIAL

La empresa poseería una oferta muy variada para el público. La intención, sería que toda la oferta se complementase e invite a los clientes a crear sus propios “combos”, es decir, combinaciones de productos relacionados con un mismo fin de consumo. No obstante, la empresa ofrecería varios combos estándares, que se apoyarían en los principales productos comercializados por “Pa’comer en Casa”, ya que se intentaría promover el consumo de picadas por ocasión, pizza en casa y con ingredientes de calidad, así como pan en diversas variedades. Los combos promovidos por la empresa serían: “picada (5 variedades de elección) + pan especial (de campo o francés) + cerveza (Amber, Weisse, Kuné Alé o IPA)”; “picada + pan especial + fernet branca + Coca-Cola” (ídem variedades primer combo); “paquete de 3 prepizzas (masa con aceite de girasol) + salsa de tomate triturado artesanal + 2 bandejas de 200 gr de: queso mozzarella y rockefort + bandeja de 200 gr jamón cocido”; ídem al anterior, pero con masas de pizza elaboradas con aceite de oliva, y bandeja de 200 gr jamón crudo; “paquete de 2 prepizzas (masa con aceite de girasol) + salsa de tomate triturado artesanal + 2 bandejas de 200 gr de: queso cremoso y por salut + bandeja de 200 gr bondiola”; y finalmente, otro combo como el anterior, pero con una masa elaborada con aceite de oliva y 2 bandejas de jamón por 100 gr, una de cocido y otra de crudo.

Los restantes productos de la oferta comercial serían: bandejas de salazones para pizza (bondiola, jamón crudo y cocido) presentaciones de 200 gr y 100 gr; bandejas de quesos para pizza (cremoso, por salut, mozzarella y rockefort) presentación de 200 gr; bandejas de aceitunas verdes en salmuera con carozo por 200 gr, y descarozadas por 150 gr; bolsas presentación 150 gr papel sulfito, de maní tostado con sal y sin sal; salsa de tomate triturado artesanal por 500 gr; cervezas marca Patagonia diversas variedades (Weisse, Amber, IPA y Kuné Alé); vino tinto diversas variedades: malbec (Benjamín y Novecento), cabernet sauvignon (Circus), y montés (Lola); gaseosas línea Coca cola sabores cola, lima y naranja; aceites de oliva de diferentes variedades: selección especial (Natura), extra virgen (La Toscana y La Posta del Olivo), premium (Atilio Avena) y común (Cocinero), salvo Atilio Avena, todos en presentación de 500 cc; aceites de girasol marcas Natura y Cocinero presentaciones de 1.5 litros; papitas saladas presentaciones de 1000 gr (Gonzalo), 600 gr (Krachitos), y 250 gr (Lay’s); panes de campo de 5

variedades distintas combinando especias y sabores (detallados en plan operativo); pan francés de 2 variedades diferentes; masas de pizza elaboradas con aceite de girasol y oliva, y salsa de tomate triturado artesanal en presentaciones de dos y tres prepizzas por paquete; y finalmente bandejas de picadas por 250 gr cada una, en 5 presentaciones diferentes combinando variedades de salazones y quesos (quesos: fymbo, gruyer, pategrás, rockefort y fontina; y salazones: jamón cocido, jamón crudo, bondiola, salami y lomo ahumado).

B. VENTAS SEGÚN ESCENARIOS

Como se mencionó anteriormente, la estrategia sería de precios dinámicos, sin embargo, por una cuestión de simplicidad se optó por utilizar márgenes fijos de ganancia según: el escenario del cual se trate (optimista, normal o pesimista) y del canal de ventas (Tienda Nube, Pedidos Ya, Glovo, Uber Eats, o Loveat). Por este motivo, solo se expondrá el total monetario de ventas anuales, que podrían realizarse según: el escenario del cual se trate, el grado de capacidad instalada supuesto, y el canal de ventas utilizado. Los valores monetarios de las ventas, se expondrán en las Tablas 14, 15, y 16, en el “Anexo – F” de este trabajo.

Cada uno de los márgenes utilizados, y los porcentajes de capacidad instalada, supuestos para cada año, también según escenarios, serán expuestos a continuación en el siguiente apartado del plan financiero de este proyecto de negocio.

3. VALUACIÓN DEL PROYECTO SEGÚN ESCENARIOS

A. CONDICIONES Y SUPUESTOS COMUNES A CADA ESCENARIO

Se supondrá que todo lo producido y toda la mercadería comprada diariamente, se vendería sin dilaciones, principalmente un día después de producido o comprado. Se supondrá que el total de ventas realizadas en un día, se repartirían entre los diferentes sistemas de comercialización del siguiente modo: 35% Tienda Nube, 45% Loveat, y 20% Apps de Delivery (entre Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats). Por otro lado, se supondrá que los márgenes de ganancia aplicados a los precios, lo serán del siguiente modo: 38% Tienda Nube, 36% Loveat, y 42% Apps de Delivery (entre Pedidos Ya, Glovo y Uber Eats); sin hacer distinción entre los diferentes productos.

Se establecería como estrategia comercial, un incentivo para compras mediante Tienda Nube, absorbiendo el costo de envío para no cargarlo al precio, y que el cliente pague menos. La estrategia

implicaría que los clientes puedan optar entre inmediatez o precio. Si el cliente quisiera inmediatez en la entrega, debería hacer sus pedidos utilizando las App de Delivery y pagando un precio mayor, con el beneficio de recibir los productos directamente en su domicilio. Otra forma de hacerse el producto de forma inmediata, sería utilizando Loveat, el precio a pagar sería menor que usando el marketplace de las Apps de Delivery, pero aplicaría la modalidad “take away”. Si el cliente prefiriese la comodidad de tener sus productos en el domicilio y pagar menos, entonces debería hacer sus pedidos con 24 hs de antelación. Esto permitiría organizar la logística y enviar tres pedidos por envío, de ese modo, el costo asociado al uso del servicio de mensajería de Glovo y Pedidos Ya, se reduciría significativamente.

Se debe tener en cuenta que los costos de publicidad serían fijos, y por año se irían reduciendo porcentual, y progresivamente respecto del primero. Mientras que respecto de las cobranzas, se permitiría al cliente el uso de tarjetas de débito, crédito y pago con efectivo. Débito y efectivo de contado, y tarjeta hasta en 3 cuotas sin interés. Se tendrían en cuenta diferentes tasas de costo por el uso de financiación según se tratase de tarjeta de débito o crédito; o según se utilizase código QR o se integrase con Tienda Online o Loveat. El costo de financiación, a su vez tendría en cuenta el nivel de capacidad instalada utilizada. La cantidad de ventas realizadas, modificaría el total de egresos destinados al pago de esa financiación. No obstante, las tasas que Mercado Pago aplicaría a cada venta según la modalidad de pago, se mantendrían constantes (ya que esta empresa trabaja con tasas fijas, no se modifican según niveles de venta). El flujo del proyecto para los costos de venta, tendría en cuenta un supuesto de distribución del total de ventas anuales según la modalidad de pago del cliente (33% efectivo, 33% débito, 33% crédito), y que tanto para pagos con débito o crédito, un 80% se cobraría usando integración con Tienda Online y Loveat, y otro 20% mediante código QR. Actualmente, la tasa de costo para financiación otorgada por Mercado Pago en ventas online es del 3,49% + IVA, acreditándose el monto total de la venta en 14 días, sean tarjetas de débito o crédito. Respecto de ventas mediante código QR, las tasas de costo para financiación otorgadas por Mercado Pago, según inmediatez de cobro, serían las siguientes: 0,60% + IVA para tarjetas de débito acreditándose en el acto; 0% + IVA acreditándose en 60 días, 1,49% + IVA acreditándose en 30 días, 2% + IVA acreditándose en 14 días, y 5,99% acreditándose en el acto. Por otra parte, Pedidos Ya no cobra al empresario, ninguna tasa de comisión por otorgar el beneficio de financiación con tarjetas al cliente, no obstante, el monto de las ventas se acreditaría a los 9 y 16 días corridos posteriores a la venta, según sea tarjeta de débito o crédito respectivamente.

Según normativa vigente de AFIP, se prevé para MIPyMES con categoría inferior a “medianas tramo 2”, la posibilidad de abonar cargas patronales por el 18% del sueldo bruto de cada trabajador, y a

su vez, se establecería la posibilidad de reducir la base imponible en \$7003,46 (Julio 2020). Se incorporará dentro del flujo, el pago anual del 3% (tasa general) de Ingresos Brutos. Además, todos los precios de compra incluirían IVA por las alícuotas respectivas, y los márgenes aplicados a los costos de cada producto, contemplarían su posterior pago para compensar su efecto, y que no resulte significativo en términos de rentabilidad. Finalmente, según se encuentra establecido en el artículo 73 de Impuesto a las Ganancias, la alícuota aplicada fue del 30%.

En cuanto al capital de trabajo, para cada escenario se procedió exactamente de la misma forma. Se supuso que año tras año, del total de ventas, el 53% se cobrarían a plazo, mientras que el 47% se cobrarían en el acto. Del 53% de ventas cobradas a plazo, el 43% se cobrarían utilizándose tarjetas de débito o crédito mediante uso de Tienda Nube (14 días), mientras que el 11%, se cobrarían utilizándose tarjetas de crédito o débito mediante las Apps de Delivery (16 y 9 días respectivamente). Por otro lado, del 47% del total de ventas cobradas en el acto, el 33% lo serían en efectivo, mientras que el 13% restante lo serían mediante uso de código QR. Estos plazos incidirían en el tiempo transcurrido desde la venta hasta la cobranza. Además, sin importar que se tratase de productos de elaboración propia o reventa, el tiempo de producción/almacenamiento sería de 1 día, al igual que el tiempo de realización de una venta. Es decir, que habrían cuatro ciclos Dinero-Mercadería-Dinero, uno cuya duración fuese de 2 días, otro de 11 días, otro de 16 días, y finalmente, otro de 18 días.

La inflación también formará parte del flujo del proyecto, pero no presentará incidencias. Habiendo hecho un análisis de la totalidad de los costos implicados dentro del proyecto, no existirían razones de fundamento, para pensar que podría haber variaciones porcentuales **significativas** año tras año, diferentes, para cada elemento de la estructura de costes de la empresa, y por ende, que requiriesen un tratamiento particular de incidencia inflacionaria. Podría suponerse, válidamente, que toda la estructura de costes evolucionase un año determinado en un 15%, por ejemplo, y que, al utilizar márgenes iniciales reducidos de ganancia, dicho aumento, podría trasladarse a los precios en igual magnitud, de modo que no hubiese cambios en términos nominales. Bajo este supuesto, los únicos cambios relevantes habidos año tras año, estarían basados en cambios del nivel de actividad, es decir, en mayores volúmenes de producción y ventas. Por este motivo, dichos cambios serían “reales” no “nominales”.

Teniendo en cuenta lo expuesto en el párrafo anterior, la tasa de costo de capital utilizada para descontar cada uno de los flujos de fondo del proyecto, debería estar medida en término reales. Para conseguir esto, se sustraería del promedio de la tasa efectiva anual de referencia para plazos fijos, y de la tasa efectiva anual de referencia para préstamos otorgados para microempresas, la inflación proyectada

para el año 2020, y se supondría que en los siguientes 4 años, las variaciones porcentuales en las tasas de cálculo involucradas, no sufrirían cambios significativos, lo que tornaría aceptable el uso de una única tasa de valuación para los cinco años proyectados. Así se obtendría una “tasa promedio real” de descuento para los flujos del proyecto. Habiéndose tomado como referencias, las tasas publicadas por el Banco de la Nación Argentina, 41,23% para plazo fijo, y 61,69% para crédito; siendo el promedio de ambas el 51,46%, y la inflación promedio proyectada para los períodos anuales 2020, 2021, y 2022, del 40,53%, según el IPC Núcleo del Relevamiento de Expectativas de Mercado, realizado por el Banco Central de la República Argentina, para el mes de Junio del corriente año; la tasa de costo de capital en término reales aplicada, sería del 7,78% \approx 8%. El proyecto se financiaría con capital propio y ajeno, por parte iguales.

Por último, el flujo de fondos asociado al recupero de la inversión realizada en el momento de inicio del proyecto de negocio, contemplaría dos conceptos: la recuperación del capital de trabajo, inmovilizado para mantener el ciclo Dinero-Mercadería-Dinero; y la venta de todos los bienes de uso. Ambos conceptos se reflejarían en el quinto año de proyección. Se debe tener en cuenta que, debido al supuesto establecido sobre valor de recupero de los bienes de uso, todos aquellos que tuviesen una vida útil de uno o cinco años, se comercializarían esperándose obtener, a lo sumo, entre un 4% u 8% del precio de compra en el momento de adquisición (lo cual sería un valor ínfimo), o bien se desecharían como chatarra. Mientras que aquellos bienes de uso, que tuviesen una vida útil de dos o diez años, se venderían a su costo en el quinto de año de proyección, es decir, a la diferencia entre su valor depreciable y la depreciación acumulada hasta ese momento. Por este motivo, en términos contables, no existiría ganancia de la venta, ergo, no se aplicaría el impuesto nacional asociado a dicha situación.

Por una cuestión de extensión, las Tablas 17, 18, y 19, que muestran los cálculos para el período de recupero de la inversión, de cada escenario, se expondrán en el “Anexo – G”; y las Tablas 20 a 25, que muestran el flujo de fondos del proyecto, y los cálculos del VAN, de cada escenario; y se expondrán en el “Anexo – H”.

B. ESCENARIO OPTIMISTA

En el primero de los cinco años proyectados, la capacidad instalada alcanzaría gradualmente el 80%, siendo el primer semestre del 50%, y aumentando un 30% inmediatamente comenzado el segundo semestre. Llegado comienzos del segundo año, y durante todo el mismo, la capacidad instalada se

mantendría en el 80%. El tercer, cuarto, y quinto año del flujo del proyecto, replicaría el movimiento porcentual de capacidad instalada prevista para el segundo año. En este escenario, se supondrá que la tasa de comisión aplicada, al total de cada venta realizada mediante el uso de los marketplaces, ofrecidos por Pedidos Ya, Glovo, y Uber Eats, podría negociarse en un 15%.

Tomando en cuenta todos los datos anteriores ya mencionados, se obtuvo como valor actual neto (VNA) del proyecto, el siguiente monto: \$ 4.474.180,65 positivo. Lo que significaría, que en términos financieros, y bajo el conjunto de supuestos establecidos para el escenario optimista, el proyecto de negocio evaluado en este trabajo sería rentable. Teniendo en cuenta este criterio de decisión, el proyecto sería aceptado. Por otra parte, el período de recuperación de la inversión sería de 1 año, 5 meses y 22 días. Siendo el PRI deseado de 3 años como máximo, el proyecto también sería aceptado.

Analizando el flujo de fondos proyectado, el total de los costos laborales (sin incluir cargas patronales, ya que se incluirá dentro de las cargas tributarias) ascendería a \$2.604.232,08, lo que en términos relativos, equivaldría al 44% del margen de contribución del primer año, y al 36% del margen de contribución de los años restantes del proyecto. De este modo, puede apreciarse como influye el nivel de actividad, año tras año, en los resultados obtenidos.

Por otra parte, la carga tributaria que varía año tras año, debido a que la mayor parte de sus componentes, salvo las cargas patronales, serían variables por aplicarse a bases imponibles que fluctuarían con el nivel de actividad, resultaría ser: \$1.941.691,08 para el primer año, \$2.587.040,13 para el segundo año, \$2.589.740,13 para el tercer año, \$2.591.540,13 para el cuarto año, y \$2.595.140,13 para el quinto año. Estos valores absolutos, equivaldrían porcentualmente y de modo respectivo al 33% (durante el primer año), y al 36% (durante los restantes años) del margen de contribución. Es decir, que sumando los niveles de incidencia porcentuales entre costos laborales y cargas tributarias, esto representaría el 77%, durante el primer año, y el 72% durante los años restantes, del margen de contribución empresarial.

C. ESCENARIO NORMAL

El primero de los cinco años proyectados, la capacidad instalada alcanzaría gradualmente el 80%, siendo el primer semestre del 50%, y aumentando un 30% inmediatamente comenzado el segundo semestre. Llegado comienzos del segundo año, y durante todo el mismo, la capacidad instalada descendería un 5% manteniéndose en 75%. El tercer, cuarto, y quinto año del flujo del proyecto,

replicaría el movimiento porcentual de capacidad instalada, prevista para el segundo año. En este escenario, se supondrá que la tasa de comisión aplicada, al total de cada venta realizada mediante el uso de los marketplaces, ofrecidos por Pedidos Ya, Glovo, y Uber Eats, podría negociarse en un 20%.

Tomando en cuenta todos los datos anteriores ya mencionados, se obtuvo como valor actual neto (VNA) del proyecto, el siguiente monto: \$ 2.543.589,93 positivo. Lo que significaría, que en términos financieros y bajo el conjunto de supuestos establecidos para el escenario normal, el proyecto de negocio evaluado en este trabajo resultaría ser rentable. Teniendo en cuenta este criterio de decisión, el proyecto sería aceptado. Por otra parte, el período de recuperación de la inversión sería de 2 años 1 mes y 6 días. Siendo el PRI deseado de 3 años como máximo, el proyecto también sería aceptado.

Sin embargo, haciendo una comparación con el escenario optimista, puede observarse que el VNA sería \$ 1.930.590,72 inferior, lo que equivaldría en términos porcentuales, a una disminución del 76%. Esto se debería, en principio, a la diferencia existente entre los usos de capacidad instalada y nivel de actividad, a partir del segundo año; a la aplicación de una mayor tasa de comisión, a cada venta realizada mediante las aplicaciones de delivery; a la elevada carga tributaria que debería afrontar la empresa; y al elevado costo laboral del personal registrado.

Efectuando el mismo análisis que en el escenario optimista, el total de los costos laborales ascendería a \$2.604.232,08, lo que en términos relativos, equivaldría al 47% del margen de contribución del primer año, y al 41% del margen de contribución de los restantes años del proyecto. Es decir, en comparación al escenario optimista, dichos costos serían 3% y 5% mayores respectivamente. Mientras que, en términos absolutos se mantendría igual, porque los sueldos del personal son fijos y no varían conforme al nivel de actividad. Lo que sí varía, es el margen de contribución, provocando que la incidencia relativa de los costos laborales, sea mayor al reducirse el margen de contribución respecto del escenario anterior.

Por otra parte, la carga tributaria que varía año tras año, debido a que la mayor parte de sus componentes, salvo las cargas patronales, serían variables, por aplicarse a bases imponibles que fluctuarían con el nivel de actividad, resultaría ser: \$1.836.264,54 para el primer año, \$2.251.177,77 para el segundo año, \$2.253.877,77 para el tercer año, \$2.255.677,77 para el cuarto año, y \$2.259.277,77 para el quinto año. Estos valores absolutos, equivaldrían porcentualmente al 33% (durante el primer año), y al 35% aproximadamente (durante los restantes años) del margen de contribución. Comparado con el escenario optimista, la incidencia de cargas tributarias se mantuvo igual el primer año, y

disminuyó un 1% del segundo al quinto año. Esta última situación se explicaría por una disminución mayor del margen de contribución, que de cargas tributarias, al modificarse el nivel de actividad.

Sumando los niveles de incidencia porcentuales entre costos laborales y cargas tributarias, esto representaría el 80%, durante el primer año, es decir, 3% superior al escenario optimista; y el 76% durante los restantes años, es decir, 4% superior respecto del primer escenario, en términos del margen de contribución empresarial.

Como se expuso anteriormente, el porcentaje de comisión cobrado por las apps de delivery por cada venta, también variaría según escenario, no obstante, al tener este canal una proporción reducida del total de ventas, el costo generado por comisiones no resultaría ser tan significativo como el nivel de actividad. De hecho, tanto en el escenario optimista, como en el escenario normal, se supuso que el primer semestre, el uso de la capacidad instalada se encontraría al 50%, mientras que, en el segundo semestre este porcentaje se elevaría al 80%. Realizando un comparativo en términos relativos, en ambos escenarios, el porcentaje de aumento del costo monetario total de comisión por ventas, mediante el uso del marketplace de las apps de delivery, de un 50% de capacidad utilizada a un 80% de capacidad, fue del 60%. Esto significaría que porcentualmente, dicho costo creció el doble que el aumento de capacidad instalada (30%). No obstante, cuando se analizó el aumento porcentual del margen de contribución, en el escenario optimista, del 50% de capacidad durante el primer semestre, al 80% de capacidad durante el segundo, se advirtió que el incremento fue del 60,00%; y cuando se realizó el mismo análisis, pero para el escenario normal, dicho aumento también fue del 60,00%. Es decir, que en ambos escenarios, cuando creció el nivel de actividad un 30%, los márgenes de contribución se dispararon un 60% (el doble). Es interesante observar, que cuando el nivel de actividad creció en ambos escenarios, del 50% al 80%, tanto el total de comisiones por ventas de las Apps de Delivery, así como el margen de contribución, crecieron un 60%. Sin dudas, la explicación del 76% de disminución del VAN, se encuentra a partir del segundo año del proyecto; y en la incidencia conjunta, de las comisiones por venta y el nivel de actividad.

Realizado el planteo, y conservando todas las condiciones y supuestos comunes a ambos escenarios, se procedió a modificar únicamente dos datos: el nivel de actividad, y el porcentaje de comisiones por venta de las Apps de Delivery, con la intención de estudiar su influencia en el VAN. Se realizaron dos estudios experimentales, respetando para ambos, los datos previamente establecidos de niveles de actividad, y porcentajes de comisión. En el primer estudio experimental, se modificó la tasa de comisión al 20%, para que hubiese paridad con el escenario normal, y así la única variable modificada fuese el nivel de actividad. Al realizar esto, el VAN del escenario optimista, se redujo a \$ 3.310.808,83; obviamente, el VAN del escenario normal permaneció sin alteraciones. Al compararse los VAN de ambos

escenarios, y analizarse la variación porcentual de disminución entre ambos, se concluyó que el VAN había caído un 26%, del escenario optimista al escenario normal.

Por otra parte, en el segundo estudio experimental, se modificó el nivel de actividad del escenario optimista, para que a partir del segundo año fuese del 75%. De este modo, mantendría paridad respecto del escenario normal, y la única variable modificada sería la tasa de comisiones por venta, que se elevaría del 15% al 20% en el escenario normal, es decir, un 5%. Al realizar esto, el VAN del escenario optimista se redujo a \$ 3.648.516,55; obviamente, el VAN del escenario normal permaneció sin alteraciones. Al compararse los VAN de ambos escenarios, y analizarse la variación porcentual de disminución entre ambos, se concluyó que el VAN había caído un 18%, del escenario optimista al escenario normal.

Los resultados de ambos estudios experimentales, pudieron demostrar que, bajo el conjunto de condiciones y supuestos comunes a ambos escenarios, la incidencia del nivel de actividad sobre el VAN, resulta ser mayor que la incidencia de la tasa de comisiones por venta, aplicadas por las Apps de Delivey. La diferencia de tasa, entre las disminuciones porcentuales del VAN, registradas en ambos estudios experimentales, fue del 8%.

Que se haya demostrado que el nivel de actividad tiene un impacto mayor que la tasa de comisiones por venta de las Apps de delivery, no significa que el efecto conjunto de ambas variables, en ausencia de otras modificaciones a los escenarios, no fuese perjudicial a la viabilidad financiera del proyecto de negocio. Esto quedaría evidenciado en el escenario pesimista, como se expondrá a continuación.

D. ESCENARIO PESIMISTA

El primero de los cinco años proyectados, la capacidad instalada alcanzaría gradualmente el 65%, siendo el primer semestre del 50%, y aumentando un 15% inmediatamente comenzado el segundo semestre. Llegado comienzos del segundo año, y durante todo el mismo, la capacidad instalada se mantendría en el 70%. El tercer y cuarto año se mantendría en 70%, y el quinto año del flujo del proyecto, alcanzaría el 80% de uso de la capacidad instalada. En este escenario, se supondrá que la tasa de comisión aplicada, al total de cada venta realizada, mediante el uso de los marketplaces ofrecidos por Pedidos Ya, Glovo, y Uber Eats, podría negociarse en un 25%.

Tomando en cuenta todos los datos anteriores ya mencionados, se obtuvo como valor actual neto (VNA) del proyecto, el siguiente monto: \$ 812.622,83 positivo. Lo que significaría, que en

términos financieros, y bajo el conjunto de supuestos establecidos para el escenario pesimista, el proyecto de negocio evaluado en este trabajo sería rentable. Teniendo en cuenta este criterio de decisión, el proyecto sería aceptado. Por otra parte, en este escenario, el período de recuperación de la inversión sería de 4 años, 2 meses, y 26 días. Siendo el PRI deseado de tres años como máximo, el proyecto NO se aceptaría utilizando este criterio.

Haciendo una comparación con el escenario optimista, puede observarse que el VNA es \$ 3.661.557,82 inferior, lo que equivaldría en términos porcentuales, a una disminución del 81,84%. En este escenario, la tasa de comisión pactada con las empresas de delivery sería 10% mayor. La diferencia monetaria entre el costo total de comisiones, cuando la capacidad instalada fue del 50% en el primer semestre, del primer año, y ascendió al 80% al quinto año, fue de \$67.581,12. No obstante, la diferencia porcentual se mantuvo, al igual que en el escenario optimista y normal, en el 60%.

Efectuando el mismo análisis que en los escenarios anteriores, el total de los costos laborales ascendería a \$2.604.232,08, lo que en términos relativos, equivaldría al 57% del margen de contribución del primer año, al 47% del margen de contribución del segundo, tercer, y cuarto año, y al 41% del quinto año del proyecto. Es decir, en comparación al escenario optimista, dicho costo sería 13% mayor para el primer año, 11% mayor para el segundo, tercer, y cuarto año, y 5% mayor para el quinto año. Mientras que en términos absolutos, se mantendría igual, porque los sueldos del personal serían fijos, y no variarían conforme al nivel de actividad. Lo que sí variaría, sería el margen de contribución, provocando así, que la incidencia de los costos laborales, fuese mayor que en los dos escenarios anteriores.

Por otra parte, la carga tributaria, que varía año tras año, debido a que la mayor parte de sus componentes (salvo cargas patronales), también varían por aplicarse a bases imponibles que fluctúan con el nivel de actividad, resultaría ser: \$ 1.433.842,67 para el primer año, \$ 1.931.534,88 para el segundo año, \$ 1.934.234,88 para el tercer año, \$ 1.936.034,88 para el cuarto año, y \$ 2.335.628,65 para el quinto año. Estos valores absolutos, equivaldrían porcentualmente al 31% durante el primer año, al 35% aproximadamente durante el segundo, tercer, y cuarto año, y al 37% durante el quinto año, del margen de contribución. Esto, en términos relativos, comparado con el escenario optimista, supondría una disminución del 2% durante el primer año, una disminución del 1% durante el segundo, tercer, y cuarto año, y un aumento del 1% durante el quinto año. Lo que sería razonable, considerando que el nivel de actividad sería inferior respecto del escenario optimista, sin embargo, en el quinto año se aprecia un aumento, debido a que, si bien cayeron las cargas tributarias y el margen de contribución conjuntamente, el segundo cayó más que el primero. No obstante, las variaciones porcentuales de la incidencia de cargas tributarias sobre el margen de contribución, no resultarían ser significativas.

Sumando los niveles de incidencia porcentuales, entre costos laborales y cargas tributarias, esto representaría el 88%, durante el primer año, es decir, 11% superior al escenario optimista; el 82% durante el segundo, tercer, y cuarto año, es decir, 10% superior, y el 78%, durante el quinto año, es decir, 6% superior, en términos del margen de contribución empresarial.

Este análisis, termina de confirmar la importancia del nivel de actividad durante la marcha del negocio, dado el conjunto de condiciones y supuestos establecidos. De este modo, cuando el nivel de actividad no es el suficiente, el efecto conjunto de los costos por comisiones de los delivery, el costo de personal, y el costo tributario, literalmente, devoran el margen de contribución, resultando en pérdidas para la empresa. En el siguiente cuadro, podrá apreciarse mejor, la incidencia conjunta del costo de personal y cargas tributarias sobre el margen de contribución, año tras año, según cada escenario.

Tabla 6:

Incidencia de costos de personal y cargas tributarias en margen de contribución según escenarios a lo largo de los años del proyecto.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Escenario Optimista	77%	72%	72%	72%	72%
Escenario Normal	80%	76%	76%	76%	76%
Escenario Pesimista	88%	82%	82%	82%	78%

Como conclusión del plan financiero, puede mencionarse que el proyecto de negocio, resultaría ser rentable, bajo los supuestos y condiciones comunes, y según los dos criterios de decisión, solo en los escenarios optimista y normal. Por otra parte, el escenario negativo resultaría ser aceptable únicamente mediante el criterio del VAN, no así del PRI.

Los resultados del escenario negativo, pueden ser explicados por varias razones, la primera y principal, como fue demostrado anteriormente, yace en el nivel de actividad. Cuando este aumenta, y tienden a aumentar las cargas tributarias, es decir, impuesto a las ganancias, ingresos brutos e impuesto al valor agregado (salvo cargas patronales que permanece constante), también lo hace el margen de contribución, y en mayor medida que el aumento de los tributos. El efecto contrario, cuando el nivel de actividad se reduce, puede ser muy perjudicial para el VAN del proyecto, ya que se reducen tanto las cargas tributarias como el margen de contribución, pero el segundo en mayor medida provocando así una incidencia más grande. Además, las disminuciones del nivel de actividad, al ser fijos los costos laborales, aumentan su incidencia sobre el margen de contribución, el cual se reduce por la caída del nivel de actividad.

Por otra parte, también es cierto que los aumentos en la tasa de comisión, cobradas por las Apps de Delivery sobre el total de cada venta realizada, acorde a cada escenario, tendrían como consecuencia, una caída del margen de contribución al aumentarse los costos de venta. Esto último, generaría una incidencia mayor, de los costos de personal y cargas tributarias sobre el margen de contribución.

El efecto compuesto de ambos factores, es decir, la disminución del volumen de actividad y el aumento de las tasas de comisión por ventas, bajo los supuestos y condiciones comunes previamente establecidos para todos los escenarios, sin duda sería muy negativo para la valuación del proyecto de negocio, como quedó evidenciado en el escenario pesimista. No obstante, ¿podría el emprendedor evitar un desenlace similar, al advertir que las condiciones del escenario pesimista, se concretan durante la puesta en marcha del negocio? La respuesta es sí.

Una de las condiciones comunes a todos los escenarios, fue que el porcentaje de comisión negociada con las Apps de Delivery, se mantendría entre el 15% y el 25%. Si el margen de ganancia para todos los sistemas comerciales se incrementase en un 2%, aunque se cumpliesen las condiciones del escenario pesimista, el VAN sería \$ 2.141.108,54 positivo, y el período de recuperación de la inversión sería de 2 años 9 meses y 25 días.

CONCLUSIONES

Son seis conclusiones, las que el autor desea compartir con los lectores. Se irán desarrollando en orden a continuación. Las mismas, están referidas a: las características de este plan de negocio; información que se sugiere investigar y agregar al trabajo; y consejos a tener en cuenta para mantener la rentabilidad del proyecto.

En la introducción se mencionó que este trabajo contiene mucha información útil, se considera una obra con buenos fundamentos teóricos y prácticos, aunque no es exhaustiva. Hay temas que podrían agregarse, y otros que podrían mejorarse. Esto contribuiría a completar el plan de negocio. Esto sin duda mejoraría su tasa de éxito. ¿Qué podría agregarse? Antes de agregar, convendría sacar información. Todo el capítulo I y II convendría eliminarlos. Un plan de negocio, como tal, no requiere dicha información. Por supuesto, dado el carácter académico de esta obra, se incluyó en el mismo, pero no sería necesario. Todos los puntos siguientes, que se sugiera agregar a esta obra, son tentativos. El emprendedor podría juzgar agregar más aspectos o quitar otros.

Lo primero que debiera agregarse, sería el resumen ejecutivo. Este, principalmente debería detallar los siguientes aspectos: razón social de la sociedad; composición de la estructura societaria; propuesta para inversores y razones para confiar; exposición de todos los factores de éxitos identificados. Lo segundo, sería añadir una descripción más detallada de las 5A del plan de marketing, y aportar precisión respecto del gasto en publicidad, investigación de mercado, y comunicación que proporcionan Facebook y Google. También deberían agregarse un plan de posicionamiento de marca más detallado. Lo tercero que debería agregarse, sería una descripción más extensa sobre los procedimientos, o guías de acción para trabajar la mejora continua. En este trabajo se proporcionaron algunas pautas, pero podrían sumarse otras para hacerlo más completo. También debería exponerse cómo se construiría la base de datos de la empresa. Dado que esta base, como en toda organización, se convertiría en su memoria, el instrumento por excelencia del administrador en la toma de decisiones. La base de datos serviría al Gerente para generar tableros de control y posteriormente evolucionarlos a cuadros de mando integral, que le permitan dirigir su empresa integralmente de un modo más sencillo.

Por otra parte, ¿qué podría mejorarse de este plan de negocio? Partiendo de la premisa de “que todo es susceptible de mejora”, el lector podría trabajar todos los puntos que, a su criterio, pudiesen reformarse o sencillamente completarse, para contribuir a mejorar este plan de negocio. No obstante, sí se sugiere, mejorar el estudio de mercado. Quien tuviese intenciones de concretarlo, debería tomarse el tiempo, e incurrir en los esfuerzos para trabajar con un muestreo probabilístico. De este modo, los resultados de la encuesta podrían inferirse a la población. Esto permitiría tener información mucho más confiable para sustentar las acciones de marketing y operaciones del negocio. Inevitablemente, dicha información incluso podría mejorar los pronósticos, y así también la proyección del flujo de fondos. No obstante, se considera que los supuestos y análisis aquí presentados, respecto del uso de la capacidad instalada, son válidos también.

Finalmente, para mantener la rentabilidad del proyecto, sería menester, respecto de lo planificado, que el emprendedor fuese controlando la evolución del negocio durante la marcha. Debería hacerse lo posible, por trabajar efectivamente con las variables supuestas en la proyección financiera. Por ejemplo: la tasa de comisión cobrada por las Apps de Delivery, el costo de envío (servicio de mensajería provisto por dichas empresas), los porcentajes de ventas según el sistema comercial utilizado, los niveles de actividad y ventas realizadas mensualmente, las sumas de dinero pagadas mensualmente al fisco en tributos, las estrategias de precios y márgenes utilizados en la mezcla de productos, por mencionar algunas de las variables más relevantes. Debería recordarse la importancia del nivel de actividad, en la incidencia de los costos laborales y tributos sobre el margen de contribución. Según como se configuren en la marcha determinadas variables de la proyección financiera, como el lector pudo apreciar en el plan financiero, el nivel de actividad y el uso de la capacidad instalada, podrían jugar un rol clave, para lograr los niveles de rentabilidad deseada, y poder recuperar la inversión inicial en el tiempo previsto.

REFERENCIAS

1. BIBLIOGRÁFICAS

Chiavenato, I. (8va. Ed.). (2007). *“Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones”*. ISBN: 970-10-6104-7

Fornero, R.A. (2002). *“Valuación de Empresas en Mercados Financieros Emergentes: Riesgo del Negocio y Tasa de Actualización”*. Mendoza, Argentina. Ensayo con asistencia de la Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Cuyo.

Heizer, J. & Render, B. (7ma. Ed.). (2009). *“Principios de Administración de Operaciones”*. ISBN: 978-607-442-099-9

Keller, K. L. (3ra. Ed.). (2008). *“Administración Estratégica de Marca. Branding”*. ISBN: 978-970-26-1284-1

Kotler, P. & Armstrong, G. (2007). *“Marketing. Versión para Latinoamérica”*. ISBN: 978-970-26-0770-0

Ocaña, H. R. (2da Ed.). (2014). *“Dirección Estratégica de los Negocios. (Teoría y Práctica)”*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Dunken

Ossa Chicue, M.A. (2019). *“Plan de Empresa para la Creación de: ‘La Gata Martina’. Dedicada a la Fabricación y Comercialización de Productos Alimenticios de Panadería en la Ciudad de Cali”* (Tesis de grado. Universidad Autónoma de Occidente, Facultad de Ciencias de la Comunicación). Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10614/10921>

Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2010). *“Generación de Modelos de Negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores”*. ISBN: 978-84-234-2841-0

Robbins, S. & Coulter, M. (10ma. Ed.). (2010). *“Administración”*. Pearson Education: México, 2010

Van Horne, J.C (10ma.Ed.). (1997). *“Administración Financiera”*. México: Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. ISBN: 968-880-950-0

Viteri Santillán, J.E. (2016). *“Plan de Negocio para la Creación de una Empresa de Producción y Comercialización de Productos de Panadería”* (Tesis de grado, Universidad Tecnológica Indoamérica, Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas). Recuperado de: <http://repositorio.uti.edu.ec//handle/123456789/502>

Weinberger, K. V. (2009). *“Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”*. Perú: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)

2. PÁGINAS WEB

<https://mercado.com.ar/management-marketing/los-argentinos-y-su-relacion-con-el-pan/>

(Mayo, 2020)

<https://www.pedidosya.com.ar/blog/comidas-de-argentina> (Mayo, 2020)

<https://www.pedidosya.com.ar/blog/ranking-de-las-3-comidas-mas-pedidas-en-mendoza> (Mayo, 2020)

<http://www.infotechnology.com/negocios/Acusan-a-Rappi-Glovo-PedidosYa-y-otras-app-de-precios-abusivos-que-puede-pasar-con-el-servicio-20200601-0007.html> (Junio, 2020)

<https://glovoapp.com/es/partners/sales> (Junio, 2020)

<https://miempresavirtual.wordpress.com/canales/> (Junio, 2020)

https://tiempodenegocios.com/philip-kotler-marketing/#Philip_Kotler_Marketing_30 (Junio, 2020)

<https://www.crecenegocios.com/vision-de-una-empresa/> (Junio, 2020)

<https://www.google.com.ar/amp/s/www.infobae.com/economia/2020/04/29/delivery-en-la-cuarentena-por-las-comisiones-de-las-apps-los-comercios-y-casas-de-comidas-pierden-hasta-25-del-valor-de-cada-venta/%3foutputType=amp-type> (Junio, 2020)

<http://data.triviasp.com.ar/files/parte2/conv47806.htm> (Julio, 2020)

<http://www.faecys.org.ar/convencion-colectiva-de-trabajo-no-13075/> (Julio, 2020)

<http://www.panificadoramauri.com.ar/sucursales/mendoza/> (Julio, 2020)

<http://www.tiendanube.com> (Julio, 2020)

<https://blog.mailup.es/2019/12/telegram-empresas/> (Julio, 2020)

<https://comunidad.iebschool.com/buenosaires/redes-sociales-mas-usadas-en-argentina/> (Julio, 2020)

<https://desayunosmendoza.com/producto/picada-especial-2-personas/> (Julio, 2020)

<https://dxmedia.net/redes-sociales-usuarios-2020/> (Julio, 2020)

<https://movistarpromos.com.ar/ofertas/multiproducto/?tab=internet-hogar> (Julio, 2020)

<https://regalosmendoza.com/listado.php?cat=4> (Julio, 2020)

<https://www.afip.gob.ar/noticias/20200108-contribuciones-patronales.asp> (Julio, 2020)

<https://www.afip.gob.ar/noticias/20200108-contribuciones-patronales.asp> (Julio, 2020)

<https://www.conicet.gov.ar/el-consumo-de-alcohol-en-tiempos-de-cuarentena/> (Julio, 2020)

<https://www.contabilium.com/integraciones/> (Julio, 2020)

<https://www.contabilium.com/planes/> (Julio, 2020)

<https://www.loveat.com.ar> (Julio, 2020)

<https://www.pedidosya.com.ar/restaurantes/maipu/panificadora-mauri-menu?ic=si> (Julio, 2020)

<https://www.tiendanube.com/planes-y-precios> (Julio, 2020)

www.sup.org.ar/index.php/salarios/salarios-y-acuerdo-agencias-de-publicidad (Julio, 2020)

<https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/01/el-pri-uno-de-los-indicadores-que-mas-llama-la-atencion-de-los-inversionistas/> (Agosto, 2020)

ANEXO – A

Tabla 7

Costo de Insumos asociados a la elaboración propia

Concepto y Descripción	Costo Unitario
Harina de trigo 000, marca CAÑUELAS, bolsa de 25 kg c/u	\$650
Aceite de girasol, marca CAÑUELAS, bidón de 3 litros c/u	\$319,90
Aceite de oliva extra virgen, marca RODRIGO DE DIVAR, bidón de 3 litros c/u	\$1089
Sal fina, marca DOS ANCLAS, bolsa de 25 kg c/u	\$514,99
Azúcar de caña, marca LEDESMA, por 10 unidades, precio unitario por paquete	\$54,93
Levadura, marca CORDOBESA, ladrillo de 500 gr	\$90
Orégano, empresa Corralón Gomensoro SA, bolsa de 1 kg, c/u	\$240
Provenzal, marca INDIAS, bolsa por 500 gr, c/u	\$195
Albaca, empresa Hojas Verdes, bolsa de 1 kg, c/u	\$399
Tomillo, empresa Distribuidora Lunic, bolsa de 1 kg, c/u	\$915
Romero, empresa Melar, bolsa de 1 kg, c/u	\$580
Semilla de sésamo, empresa Corralón Gomensoro SA, bolsa de 250 gr, c/u	\$100
Semilla de girasol, empresa Corralón Gomensoro SA, bolsa de 250 gr, c/u	\$100
Semilla de lino, empresa Corralón Gomensoro SA, bolsa de 250 gr, c/u	\$100
Semilla de chía, empresa Corralón Gomensoro SA, bolsa de 250 gr, c/u	\$100
Esencia de anís, empresa Corralón Gomensoro SA, botella de 1 litro, c/u	\$270
Salsa de tomate triturado artesanal, Mercado Libre, botella de 500 gr, c/u	\$130
Queso Fontina, marca LACTEAR, queso semiduro, parte de pieza por 1 kg	\$510
Queso Mozzarella, marca LA PAULINA, queso blando, parte de pieza por 1 kg	\$400

Queso Gruyer, empresa Nuevo Puente, artesanal, queso semiduro, parte de pieza por 1 kg	\$542
Queso Rockefort, marca LA QUESERA, queso semiduro, parte de pieza por 1 kg	\$450
Queso Fymbo, marca ESTILO REAL, queso semiduro, parte de pieza por 1 kg	\$538
Queso Por Salut, marca LA PAULINA, queso blando, parte de pieza por 1 kg	\$380
Queso Cremoso, marca CREMÓN, queso blando, parte de pieza por 1 kg	\$315
Queso Pategrás, marca LA PAULINA, queso semiduro, parte de pieza por 1 kg	\$493
Jamón Cocido, marca CHACRA, parte de pieza por 1 kg	\$330
Jamón Crudo, marca LA MUNDIAL, parte de pieza por 1 kg	\$689
Bondiola, marca PALADINI, parte de pieza por 1 kg	\$755
Lomo Ahumado, , marca FOX, parte de pieza por 1 kg	\$498,95
Salamín por metro, marca GOGGI, bastón de 1 kg	\$420
Aceituna Verde, marca ARO, descarozada en salmuera, pote de 8 kg	\$1020
Maní sin sal, tostado, Mercado Libre, bolsa de 1 kg	\$182
Maní salado, tostado, marca NEW GARDEN, bolsa de 1 kg	\$214
Film Stretch, empresa Papelera del Oeste, tubo por 4 kg, c/u	\$632,69
Papel parafina, empresa Papelera del Oeste, medidas 33 cm x 36 cm, por kg	\$688,11
Lámina de Sulfito, marca WITPEL, medidas 40 mm x 50 mm, por 10 kg	\$1185
Lámina de Sulfito, marca WITPEL, medidas 50 mm x 70 mm, por 10 kg	\$1184,72
Bolsa papel Kraft N° 8, empresa Papelera del Oeste, por 100 unidades	\$168,22
Bolsa tela vegetal, empresa Papelero, medidas 30 cm x 40 cm, por 230 unidades aprox.	\$789
Costo de impresión por bolsa de tela vegetal	\$35
Costo de impresión por bolsa de papel Kraft N° 8	\$9
Bolsa para prepizza, empresa Fábrica AC Bolsas impresas, med. 35cmx45cm por 500 unid.	\$1400
Bolsa de Sulfito N° 1, empresa Papelera del Oeste, med. 15cmx7cm por 100 unid.	\$54,23
Bandeja de telgopor expandido, empresa Papelera del Oeste, N° 617, 14cmx14cmx1,5cm por 400 unidades	\$1130,21
Bandeja de telgopor expandido, empresa Papelera del Oeste, N° 618, 20cmx14cmx1,5cm por 400 unidades	\$1172,11
Bandeja PP 101, marca CELPACK, 11cm x 8,4cm x 4cm por 100 unidades	\$143,04
Tapa bandeja PP 101, marca CELPACK por 100 unidades	\$195,34
Bandeja de 6 divisiones, empresa Papelera del Oeste, con tapa por 10 unidades	\$403,17

Aceituna Verde, marca YOVINESSA, descarozada en salmuera, pote de 660 gr, c/u	\$282,99
Aceituna Verde, marca YOVINESSA, con carozo en salmuera, pote de 900 gr, c/u	\$343,99

ANEXO – B

Tabla 8

Costo de Mercadería para reventa

Concepto y Descripción	Costo Unitario
Aceite de girasol Cocinero por 1,5 l.	\$135,97
Aceite de girasol Natura por 1,5 l.	\$146,90
Aceite de oliva Atilio Avena premium por 250 cc	\$150
Aceite de oliva Cocinero común por 500 cc	\$127
Aceite de oliva Natura selección especial por 500 cc	\$285,93
Aceite de oliva La Toscana extra virgen por 500 cc	\$299,35
Aceite de oliva La Posta del Olivo extra virgen por 500 cc	\$257,28
Paquete de papas Krachitos por 600 gr, precio comprando 3 o más unidades	\$189,07
Paquete de papas Lay's clásicas por 250 gr	\$163,97
Paquete de papas Gonzalo por 1 kg	\$189,07
Cerveza Patagonia Amber por 730 cc, precio comprando 4 o más unidades	\$183,36
Cerveza Patagonia Kuné Alé por 730 cc, precio comprando 4 o más unidades	\$183,36
Cerveza Patagonia Weisse por 730 cc, precio comprando 4 o más unidades	\$183,36
Cerveza Patagonia IPA por 730 cc, precio comprando 4 o más unidades	\$183,36
Vino tinto malbec Novecento por 750 cc	\$ 218,75
Vino tinto malbec Benjamín por 750 cc, precio comprando 2 o más unidades	\$ 126,13
Vino tinto montes Lola por 750 cc, precio comprando 3 o más unidades	\$ 180,49
Vino tinto cabernet sauvignon Circus por 750 cc	\$ 112,50
Fernet Branca por 750 cc, precio comprando 4 o más unidades	\$ 354,68
Gaseosa Coca-Cola por 2 l., precio de referencia Mercado Libre	\$ 89,00
Gaseosa Sprite por 2 l., precio de referencia Mercado Libre	\$ 80,00
Gaseosa Fanta por 2 l., precio de referencia Mercado Libre	\$ 80,00
Salsa de tomate triturado artesanal por 500 gr.	\$ 130

ANEXO – C

Tabla 9

Costo de ventas anuales escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 3.748.013,37	\$ 5.996.821,40
Apps Delivery	\$ 2.309.180,06	\$ 3.694.688,10
Loveat	\$ 4.417.317,47	\$ 7.067.707,95

ESCENARIO OPTIMISTA: Años restantes	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 11.993.642,80
Apps Delivery	\$ 7.389.376,20
Loveat	\$ 14.135.415,89

Tabla 10

Costo de ventas anuales escenario normal

ESCENARIO NORMAL: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 3.748.013,37	\$ 5.996.821,40
Apps Delivery	\$ 2.444.342,29	\$ 3.910.947,67
Loveat	\$ 4.417.317,47	\$ 7.067.707,95

ESCENARIO NORMAL: Años restantes	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 75%
Tienda Nube	\$ 11.244.040,12
Apps Delivery	\$ 7.333.026,88
Loveat	\$ 13.251.952,40

Tabla 11

Costo de ventas anuales escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 65%
Tienda Nube	\$ 3.748.013,37	\$ 4.872.417,39
Apps Delivery	\$ 2.579.504,52	\$ 3.353.355,88
Loveat	\$ 4.417.317,47	\$ 5.742.512,71

ESCENARIO PESIMISTA: 2do, 3er y 4to	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 70%
Tienda Nube	\$ 10.494.437,45
Apps Delivery	\$ 7.222.612,66
Loveat	\$ 12.368.488,91

ESCENARIO PESIMISTA: 5to Año	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 11.993.642,80
Apps Delivery	\$ 8.254.414,47
Loveat	\$ 14.135.415,89

ANEXO – D

Tabla 12

Inversiones realizadas del proyecto de negocio

Concepto y Descripción	Cantidades	Precio unitario	Total invertido
Heladera comercial tipo vertical	3	\$58.000,00	\$174.000,00
Freezer comercial tipo horizontal	2	\$38.900.00	\$77.800,00
Amasadora rápida de 25 kg. brazo espiralado	1	\$119.721.00	\$119.721,00
Horno Rotativo eléctrico de 6 bandejas c/vaporizador	1	\$175.392.00	\$175.392,00
Estanterías para colocar pedidos armados	3	\$1.840.00	\$5.520,00
Balanza digital comercial	1	\$15.897.00	\$15.897,00
Cortadora de fiambre comercial	1	\$44.900.00	\$44.900,00
Selladora térmica para bolsas de plástico	1	\$7.995.00	\$7.995,00
Computadora de escritorio	2	\$40.470.00	\$80.940,00
Sobadora de mesa c/rodillo de 40 cm	1	\$54.000.00	\$54.000,00
Mesón de trabajo de madera con patas metálicas	3	\$43.000.00	\$129.000,00
Carro estibador de 15 bandejas	3	\$13.900.00	\$41.700,00
Funda para carro estibador con abrojo	3	\$1.800.00	\$5.400,00
Bandeja enlozada para pizza tipo estándar	42	\$397.70	\$16.703,40
Bandeja enlozada para pan de campo	51	\$930.00	\$47.430,00
Bandeja ondulada con perforaciones para pan francés	6	\$1.049.00	\$6.294,00
Estacas para cortar masas en preparación	2	\$248.00	\$496,00
Cornet para trabajar masa. Forma redondeada	3	\$100.00	\$300,00
Cornet para trabajar masa. Forma cerrucho	3	\$130.00	\$390,00

Jarra medidora de calidad de 1 litro	1	\$650.00	\$650,00
Jarra medidora de plástico de 1 litro	3	\$465.51	\$1.396,53
Mopa giratoria con todos los accesorios incluidos	1	\$2.469.00	\$2.469,00
Lampazo blanco grande	1	\$950.00	\$950,00
Pala con brazo para escobilla + escobilla	1	\$1.259.00	\$1.259,00
Cesto de basura para clasificación de residuos	3	\$830.00	\$2.490,00
Baldes	4	\$199.00	\$796,00
Cuchillo profesional de hoja lisa	2	\$1.115.00	\$2.230,00
Cuchillo de panadero. hoja cerrucho	2	\$450.00	\$900,00
Dispenser de toallas para el baño	1	\$716.34	\$716,34
Caja Organizadora	12	\$1.754.00	\$21.048,00
Microondas para calentar o cocinar comida almuerzo	1	\$16.099.00	\$16.099,00
Bacha industrial para cocina panadería	1	\$17.400.00	\$17.400,00
Grifería para bacha industrial tipo ducha monocomando	1	\$4.200.00	\$4.200,00
Placas de durlok para realizas divisiones de espacio	6	\$560.00	\$3.360,00
Extractor para evacuar olores de panadería	1	\$15.000.00	\$15.000,00
Mano de obra para trabajos de instalación	-	-	\$10.000,00
Consultora de RRHH para reclut. selección y adoctrinam. Proceso completo con psicotécnicos incluidos. Se cobra por trabajador a contratar	5	\$15.000.00	\$75.000,00

ANEXO – E

Tabla 13

Depreciaciones según método de línea recta

Concepto y Descripción	Años de Depreciación	Precio unitario	Depreciación Anual
Heladera comercial tipo vertical	10	\$58.000,00	\$17.400,00
Freezer comercial tipo horizontal	10	\$38.900.00	\$7.780,00
Amasadora rápida de 25 kg. brazo espiralado	10	\$119.721.00	\$11.972,10
Horno Rotativo eléctrico de 6 bandejas c/vaporizador	10	\$175.392.00	\$17.539,20
Estanterías para colocar pedidos armados	10	\$1.840.00	\$552,00
Balanza digital comercial	10	\$15.897.00	\$1.589,70
Cortadora de fiambre comercial	10	\$44.900.00	\$4.490,00
Selladora térmica para bolsas de plástico	5	\$7.995.00	\$1.599,00
Computadora de escritorio	5	\$40.470.00	\$16.188,00
Sobadora de mesa c/rodillo de 40 cm	10	\$54.000.00	\$5.400,00
Mesón de trabajo de madera con patas metálicas	10	\$43.000.00	\$12.900,00
Carro estibador de 15 bandejas	5	\$13.900.00	\$8.340,00
Funda para carro estibador con abrojo	1	\$1.800.00	\$5.400,00
Bandeja enlozada para pizza tipo estándar	5	\$397.70	\$3.340,68
Bandeja enlozada para pan de campo	5	\$930.00	\$9.486,00
Bandeja ondulada con perforaciones para pan francés	5	\$1.049.00	\$1.258,80
Estacas para cortar masas en preparación	1	\$248.00	\$496,00
Cornet para trabajar masa. Forma redondeada	1	\$100.00	\$300,00
Cornet para trabajar masa. Forma cerrucho	1	\$130.00	\$390,00

Jarra medidora de calidad de 1 litro	5	\$650.00	\$130,00
Jarra medidora de plástico de 1 litro	2	\$465.51	\$698,27
Mopa giratoria con todos los accesorios incluidos	5	\$2.469.00	\$493,80
Lampazo blanco grande	1	\$950.00	\$950,00
Pala con brazo para escobilla + escobilla	1	\$1.259.00	\$1.259,00
Cesto de basura para clasificación de residuos	5	\$830.00	\$498,00
Baldes	5	\$199.00	\$159,20
Cuchillo profesional de hoja lisa	5	\$1.115.00	\$446,00
Cuchillo de panadero. hoja cerrucho	5	\$450.00	\$180,00
Dispenser de toallas para el baño	5	\$716.34	\$143,27
Caja Organizadora	5	\$1.754.00	\$4.209,60
Microondas para calentar o cocinar comida almuerzo	5	\$16.099.00	\$3.219,80
Bacha industrial para cocina panadería	10	\$17.400.00	\$1.740,00
Grifería para bacha industrial tipo ducha monocomando	10	\$4.200.00	\$420,00
Placas de durlok para realizas divisiones de espacio	10	\$560.00	\$336,00
Extractor para evacuar olores de panadería	10	\$15.000.00	\$1.500,00

ANEXO – F

Tabla 14

Ventas monetarias anuales escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 4.597.419,50	\$ 7.355.871,20
Apps Delivery	\$ 2.703.244,59	\$ 4.325.191,35
Loveat	\$ 5.825.301,73	\$ 9.320.482,76

ESCENARIO OPTIMISTA: Años restantes	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 14.711.742,40
Apps Delivery	\$ 8.650.382,69
Loveat	\$ 18.640.965,53

Tabla 15

Ventas monetarias anuales escenario normal

ESCENARIO NORMAL: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 4.597.419,50	\$ 7.355.871,20
Apps Delivery	\$ 2.703.244,59	\$ 4.325.191,35
Loveat	\$ 5.825.301,73	\$ 9.320.482,76

ESCENARIO NORMAL: Años restantes	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 75%
Tienda Nube	\$ 13.792.258,50
Apps Delivery	\$ 8.109.733,78
Loveat	\$ 17.475.905,18

Tabla 16

Ventas monetarias anuales escenario pesimista

ESCENARIO PESIMISTA: 1er Año		
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 50%	Niv. Cap. Instal. Al 65%
Tienda Nube	\$ 4.597.419,50	\$ 5.976.645,35
Apps Delivery	\$ 2.703.244,59	\$ 3.514.217,97
Loveat	\$ 5.825.301,73	\$ 7.572.892,24

ESCENARIO PESIMISTA: 2do, 3er y 4to	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 70%
Tienda Nube	\$ 12.872.774,60
Apps Delivery	\$ 7.569.084,86
Loveat	\$ 16.310.844,83

ESCENARIO PESIMISTA: 5to Año	
Medio de Venta	Niv. Cap. Instal. Al 80%
Tienda Nube	\$ 14.711.742,40
Apps Delivery	\$ 8.650.382,69
Loveat	\$ 18.640.965,53

ANEXO – G

Tabla 17

Período de recupero de la inversión, Escenario Optimista

PRI = ESCENARIO OPTIMISTA	
Año anterior de recupero de la inversión	1
Inversión Inicial	\$ 1.219.802,27
Flujo de Efectivo Neto acumulado de año inmediato anterior de recupero de la inversión	\$ 580.128,22
Flujo de Efectivo Neto del año en que se recupera la inversión	\$ 1.342.106,56
Resultado Parcial	0,48
Resultado Final = Período de Recuperación de la Inversión Neto	1,48

Tabla 18

Período de recupero de la inversión, Escenario Normal

PRI = ESCENARIO NORMAL	
Año anterior de recupero de la inversión	2
Inversión Inicial	\$ 1.219.802,27
Flujo de Efectivo Neto acumulado de año inmediato anterior de recupero de la inversión	\$ 1.139.038,88
Flujo de Efectivo Neto del año en que se recupera la inversión	\$ 815.607,45
Resultado Parcial	0,10
Resultado Final = Período de Recuperación de la Inversión Neto	2,10

Tabla 19

Período de recupero de la inversión, Escenario Pesimista

PRI = ESCENARIO PESIMISTA	
Año anterior de recupero de la inversión	4
Inversión Inicial	\$ -1.219.802,27
Flujo de Efectivo Neto acumulado de año inmediato anterior de recupero de la inversión	\$ 702.719,54

Flujo de Efectivo Neto del año en que se recupera la inversión	\$ 2.182.109,33
Resultado parcial	0,24
Resultado Final = Período de Recuperación de la Inversión Neto	4,24

ANEXO – H

Tabla 20

Flujo de fondos del proyecto, escenario optimista

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 34.127.511,13	\$ 42.003.090,62	\$ 42.003.090,62	\$ 42.003.090,62	\$ 42.003.090,62
II.BB		\$ 1.023.825,33	\$ 1.260.092,72	\$ 1.260.092,72	\$ 1.260.092,72	\$ 1.260.092,72
Costo de Venta		\$ 27.233.728,35	\$ 33.518.434,89	\$ 33.518.434,89	\$ 33.518.434,89	\$ 33.518.434,89
Marg. De Contrib.		\$ 5.869.957,44	\$ 7.224.563,01	\$ 7.224.563,01	\$ 7.224.563,01	\$ 7.224.563,01
Gasto Fijo Comerc		\$ 109.179,00	\$ 100.179,00	\$ 91.179,00	\$ 85.179,00	\$ 73.179,00
Gasto Fijo Laboral		\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16
Gasto Fijo Operat		\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66
Rdo ant. Dep e IG		\$ 1.942.376,62	\$ 3.305.982,19	\$ 3.314.982,19	\$ 3.320.982,19	\$ 3.332.982,19
Depreciación		\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41
Rdo desp. Dep		\$ 1.799.572,21	\$ 3.163.177,77	\$ 3.172.177,77	\$ 3.178.177,77	\$ 3.190.177,77
Imp. A las Gananc		\$ 539.871,66	\$ 948.953,33	\$ 951.653,33	\$ 953.453,33	\$ 957.053,33
Rdo desp. IG		\$ 1.402.504,96	\$ 2.357.028,85	\$ 2.363.328,85	\$ 2.367.528,85	\$ 2.375.928,85
FF. Operativo		\$ 1.402.504,96	\$ 2.357.028,85	\$ 2.363.328,85	\$ 2.367.528,85	\$ 2.375.928,85
FF. Capital de trab		\$ -815.290,74	\$ -1.003.434,76	\$ -1.003.434,76	\$ -1.003.434,76	\$ -1.003.434,76
Recup. de Invers.						\$ 1.422.228,03
FF. Inversiones	\$ -1.219.802,27	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00
FF. Proyecto	\$ -1.219.802,27	\$ 580.128,22	\$ 1.342.106,56	\$ 1.352.808,09	\$ 1.352.606,56	\$ 2.787.636,12

Tabla 21

Valor actual neto, escenario optimista

CÁLCULO VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO ESCENARIO OPTIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FFP	\$ 580.128,22	\$ 1.342.106,56	\$ 1.352.808,09	\$ 1.352.606,56	\$ 2.787.636,12
FFPD	\$ 538.276,45	\$1.155.446,36	\$1.080.638,35	\$1.002.529,29	\$1.917.092,46
∑ FFPD	\$ 5.693.982,92				
Inversión	\$ -1.219.802,27				
RESULTADO	\$ 4.474.180,65				

Tabla 22

Flujo de fondos del proyecto, escenario normal

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 34.127.511,13	\$ 39.377.897,46	\$ 39.377.897,46	\$ 39.377.897,46	\$ 39.377.897,46
II.BB		\$ 1.023.825,33	\$ 1.181.336,92	\$ 1.181.336,92	\$ 1.181.336,92	\$ 1.181.336,92
Costo de Venta		\$ 27.585.150,15	\$ 31.829.019,40	\$ 31.829.019,40	\$ 31.829.019,40	\$ 31.829.019,40
Marg. De Contrib.		\$ 5.518.535,65	\$ 6.367.541,13	\$ 6.367.541,13	\$ 6.367.541,13	\$ 6.367.541,13
Gasto Fijo Comerc		\$ 109.179,00	\$ 100.179,00	\$ 91.179,00	\$ 85.179,00	\$ 73.179,00
Gasto Fijo Laboral		\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16
Gasto Fijo Operat		\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66
Rdo ant. Dep e IG		\$ 1.590.954,83	\$ 2.448.960,31	\$ 2.457.960,31	\$ 2.463.960,31	\$ 2.475.960,31
Depreciación		\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41
Rdo desp. Dep		\$ 1.448.150,41	\$ 2.306.155,90	\$ 2.315.155,90	\$ 2.321.155,90	\$ 2.333.155,90
Imp. A las Gananc		\$ 434.445,12	\$ 691.846,77	\$ 694.546,77	\$ 696.346,77	\$ 699.946,77
Rdo desp. IG		\$ 1.156.509,70	\$ 1.757.113,54	\$ 1.763.413,54	\$ 1.767.613,54	\$ 1.776.013,54
FF. Operativo		\$ 1.156.509,70	\$ 1.757.113,54	\$ 1.763.413,54	\$ 1.767.613,54	\$ 1.776.013,54
FF. Capital de trab		\$ -815.290,74	\$ -940.720,09	\$ -940.720,09	\$ -940.720,09	\$ -940.720,09
Recup. de Invers.						\$ 1.359.513,35
FF. Inversiones	\$ -1.219.802,27	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00

FF. Proyecto	\$ -1.219.802,27	\$ 334.132,96	\$ 804.905,92	\$ 815.607,45	\$ 815.405,92	\$ 2.187.720,81
---------------------	-------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	------------------------

Tabla 23

Valor actual neto, escenario normal

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO ESCENARIO NORMAL					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FFP	\$ 334.132,96	\$ 804.905,92	\$ 815.607,45	\$ 815.405,92	\$ 2.187.720,81
FFPD	\$ 310.027,85	\$ 692.959,59	\$ 651.516,43	\$ 604.365,19	\$ 1.504.523,14
Σ FFPD	\$ 3.763.392,20				
Inversión	\$ -1.219.802,27				
RESULTADO	\$ 2.543.589,93				

Tabla 24

Flujo de fondos del proyecto, escenario pesimista

	INICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas		\$ 30.189.721,38	\$ 36.752.704,29	\$ 36.752.704,29	\$ 36.752.704,29	\$ 42.003.090,62
II.BB		\$ 905.691,64	\$ 1.102.581,13	\$ 1.102.581,13	\$ 1.102.581,13	\$ 1.260.092,72
Costo de Venta		\$ 24.713.121,34	\$ 30.085.539,02	\$ 30.085.539,02	\$ 30.085.539,02	\$ 34.383.473,16
Marg. De Contrib.		\$ 4.570.908,41	\$ 5.564.584,15	\$ 5.564.584,15	\$ 5.564.584,15	\$ 6.359.524,74
Gasto Fijo Comerc		\$ 109.179,00	\$ 100.179,00	\$ 91.179,00	\$ 85.179,00	\$ 73.179,00
Gasto Fijo Laboral		\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16	\$ 2.982.226,16
Gasto Fijo Operat		\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66	\$ 836.175,66
Rdo ant. Dep e IG		\$ 643.327,58	\$ 1.646.003,32	\$ 1.655.003,32	\$ 1.661.003,32	\$ 2.467.943,92
Depreciación		\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41	\$ 142.804,41
Rdo desp. Dep		\$ 500.523,17	\$ 1.503.198,91	\$ 1.512.198,91	\$ 1.518.198,91	\$ 2.325.139,50
Imp. A las Gananc		\$ 150.156,95	\$ 450.959,67	\$ 453.659,67	\$ 455.459,67	\$ 697.541,85
Rdo desp. IG		\$ 493.170,63	\$ 1.195.043,65	\$ 1.201.343,65	\$ 1.205.543,65	\$ 1.770.402,07
FF. Operativo		\$ 493.170,63	\$ 1.195.043,65	\$ 1.201.343,65	\$ 1.205.543,65	\$ 1.770.402,07
FF. Capital de trab		\$ -721.218,74	\$ -878.005,42	\$ -878.005,42	\$ -878.005,42	\$ -1.003.434,76

Recup. de Invers.						\$ 1.422.228,03
FF. Inversiones	\$ -1.219.802,27	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00	\$ -11.487,53	\$ -7.086,00
FF. Proyecto	\$ -1.219.802,27	\$ -235.134,10	\$ 305.550,70	\$ 316.252,23	\$ 316.050,70	\$ 2.182.109,33

Tabla 25

Valor actual neto, escenario pesimista

VALOR ACTUAL NETO DEL PROYECTO ESCENARIO PESIMISTA					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
FFP	\$ -235.134,10	\$ 305.550,70	\$ 316.252,23	\$ 316.050,70	\$ 2.182.109,33
FFPD	\$ -218.171,00	\$ 263.054,71	\$ 252.625,85	\$ 234.251,48	\$ 1.500.664,06
∑ FFPD	\$ 2.032.425,10				
Inversión	\$ -1.219.802,27				
RESULTADO	\$ 812.622,83				

ANEXO – I

ENTREVISTA ALMACENES DE CHACINADOS, SALAZONES Y QUESOS

BLOQUE TEMÁTICO: PRODUCTOS

- ¿Qué Chacinados para picadas se venden más?, ¿Los compra al por mayor? ¿Cuánto le sale? ¿Se venden por kg o por pieza?
- ¿Qué Salazones para picadas se venden más? ¿Los compra al por mayor? ¿Cuánto le sale? ¿Se venden por kg o por pieza?
- ¿Qué quesos para picadas se venden más? ¿Los compra al por mayor? ¿Cuánto le sale? ¿Se venden por kg o por pieza?
- ¿El proveedor de cada uno lleva los productos hasta el local comercial o tiene que ir a buscarlos al local o fábrica del proveedor? Y si el proveedor arrima la mercadería, ¿el costo del traslado está incluido en el precio de la mercadería?

BLOQUE TEMÁTICO: ALMACENAMIENTO

- ¿Cómo deben almacenarse para los chacinados conservarse adecuadamente? (En heladera, en freezer, en gancho al aire libre, envasado al vacío en bolsa u otro recipiente, en mobiliario de madera u otro material) ¿A qué temperatura? ¿Se conserva de la misma forma una pieza completa que las piezas individuales una vez cortado?
- ¿Cómo deben almacenarse los salazones para conservarse adecuadamente? (En heladera, en freezer, en gancho al aire libre, envasado al vacío en bolsa u otro recipiente, en mobiliario de madera u otro material) ¿A qué temperatura? ¿Se conserva de la misma forma una pieza completa que las piezas individuales una vez cortado?
- ¿Cómo deben almacenarse los quesos para conservarse adecuadamente? (En heladera, en freezer, en gancho al aire libre, envasado al vacío en bolsa u otro recipiente, en mobiliario de madera u otro material) ¿A qué temperatura? ¿Se conserva de la misma forma una pieza completa que las piezas individuales una vez cortado?
- ¿Qué características deben tener los equipos o mobiliarios o elementos necesarios para conservar los Chacinados, Salazones y Quesos? Según su experiencia e información, ¿Sabe usted cuánto cuestan aproximadamente?

ANEXO – J

ENTREVISTA PARA MATÍAS ANGELINI POR PEDIDOS YA

BLOQUE TEMÁTICO: COSTOS DE PEDIDOS YA

- ¿Pedidos ya cobra suscripción a las empresas por su servicio? ¿Incluye algo? ¿Cuánto cuesta aproximadamente?
- ¿Pedidos Ya cobra una cuota mensual a las empresas por su servicio? ¿Incluye algo? ¿Cuánto cuesta aproximadamente?

BLOQUE TEMÁTICO: LOGÍSTICA

- ¿Conoce cuál es el área de cobertura que tiene pedidos ya?
- ¿Conoce si una empresa puede contratar el servicio de Pedidos Ya para que hagan pedidos cuando la empresa quiera en lugar de cuándo el cliente solicite? Si fuese el caso, ¿puede realizar varias entregas en un solo viaje si tuviese la capacidad en la mochila?

BLOQUE TEMÁTICO: VENTAJAS VENTA Y POSVENTA

- ¿Cómo se crea un perfil en Pedidos Ya paso a paso? ¿Tuvo la posibilidad de solicitar ayuda a soporte en la creación del perfil?
- Desde su perspectiva, ¿Qué ventajas comerciales tiene para usted PEDIDOS YA en la etapa de venta del producto al cliente? (Es decir, cuando el cliente realizó el pedido por la app y le llega la solicitud a su perfil empresa)
- ¿Conoce UberEats? ¿La usa? ¿Por qué? Tiene alguna ventaja Pedidos Ya sobre Uber Eats o viceversa?
- Desde su perspectiva, ¿Qué ventajas tiene para usted PEDIDOS YA en la etapa de posventa del producto al cliente? Es decir, cuando el producto llegó a manos del cliente. ¿Qué tipo de problemas pueden surgir después de la entrega?, ¿Cómo se resuelven?

BLOQUE TEMÁTICO: DESVENTAJAS VENTA Y POSVENTA

- Desde su perspectiva, ¿Qué desventajas tiene Pedidos Ya en la etapa de venta? ¿Y en la posventa?

ANEXO – K

ENTREVISTA PARA PANADERO

BLOQUE TEMÁTICO: PROCESO PRODUCTIVO

- Según su formación y/o experiencia, ¿cómo es el proceso adecuado para la elaboración del pan paso a paso? ¿Qué actividades del proceso son imprescindibles? ¿Cómo debe realizarse adecuadamente cada una de esas actividades imprescindibles? ¿Cuánto tiempo insume cada actividad del proceso de elaboración del pan?
- Según su experiencia, ¿qué cantidades de harina, agua, levadura y sal serían necesarias para producir 50 panes caseros del tradicional? ¿Y si fuese del flauta? ¿Qué tipo de harina y levadura usaría? ¿Por qué?
- Si quisiese hacer un pan saborizado, según sus conocimientos y/o experiencias, ¿en qué etapa del proceso debería incorporar los ingredientes que le dan sabor? (ejemplo: ajo, orégano, albahaca, etc.) ¿Cómo debería hacer para incorporarlos correctamente?
- ¿Qué tipo de harina recomendaría usar para la elaboración del pan tradicional? ¿y del pan saborizado? ¿por qué?
- Según su formación y/o experiencia, ¿cómo es el proceso adecuado para la elaboración de la masa para pizza paso a paso? ¿Qué actividades del proceso son imprescindibles? ¿Cómo debe realizarse adecuadamente cada una de esas actividades imprescindibles? ¿Cuánto tiempo insume cada actividad del proceso de elaboración de la masa para pizza? **(consultar si lo único que varía en el proceso para producir una pizza a la piedra de una pizza con mayor grosor, es la etapa de división de la masa)**
- ¿Qué tipo de harina recomendaría usar para la elaboración de la masa para pizza? ¿por qué? **(tanto para una pizza a la piedra, como para una pizza de mayor grosor o textura)**
- ¿Qué sugerencias podría hacer para minimizar el desperdicio de materias primas y materiales en el proceso productivo?
- Si se quisiese sacar el mayor provecho posible a la mano de obra y el uso de los equipos durante el proceso productivo, ¿qué considera usted que debería realizarse?
- Según su experiencia, ¿Cuáles son los motivos más frecuentes que justifican detener la producción? ¿Cómo se debería proceder previo y durante la detención del proceso productivo, para evitar generar costos excesivos?
- ¿Qué cosas suelen salir mal durante el proceso productivo? ¿Qué considera usted que debería hacerse para evitar que esas cosas salgan mal?
- En todo el espacio asignado al proceso productivo, es posible identificar áreas o módulos de trabajo, donde se desarrollan actividades específicas, recibiendo insumos de otros módulos y entregando un producto semi terminado al siguiente hasta conseguir el final; ¿Cuántos módulos de trabajo

considera que deberían haber en el proceso productivo? ¿De qué modo deberían estar dispuestos en el espacio asignado al proceso productivo? ¿por qué? ¿Qué actividades se desarrollarían en estos? ¿Debería usar mesones de madera para trabajar la masa? ¿Cuántos mesones?

- ¿Dónde se colocan los panes terminados? ¿Qué tipo de mobiliario o elementos utilizan?

BLOQUE TEMÁTICO: USO DE EQUIPOS

- ¿Qué tipo de equipos sería recomendable tener si se deseara producir únicamente panes y pizzas (de distinta variedad)? **(considerar la escala productiva aproximada mencionada)** ¿por qué? ¿Cuáles serían imprescindibles? ¿Qué marcas de equipos considera usted que son de buena calidad?, ¿Cuántas personas contrataría? ¿qué tipo de actividades realizarían? ¿cuánto cobra un trabajador aproximadamente? **Considerar la siguiente escala productiva e ir indagando...**

ESCENARIOS	PANES por Día	PIZZAS por Día
1	50	50
2	100	100
3	150	150

- ¿Cuál es la vida útil que tiene cada equipo mencionado anteriormente?
- ¿Cuáles son los equipos que más cantidad de gas y luz consumen? (sondear un ranking de mayor a menor) ¿Cuánta luz consumen aproximadamente esos equipos si trabajan 8 hs? ¿y si trabajan 6 hs? ¿Cuánto gas consumen aproximadamente esos equipos si trabajan 8 hs? ¿y si trabajan 6 hs?
- ¿Cuánto cuesta, aproximadamente, realizar un mantenimiento general para cada equipo? ¿Con qué frecuencia se realizan los mantenimientos? **(los equipos son los que el profesional sugirió anteriormente para mi caso puntual)**
- ¿Qué tipo de fallos se presentan con más frecuencia en cada equipo? ¿cuánto cuesta reparar esos fallos aproximadamente? **(indagar en aquellos fallos que ameritan cambio de componente del equipo y cuánto cuesta aproximadamente)**
- Según sus conocimientos y experiencia produciendo, ¿qué características debería tener la instalación que se utilice para el proceso productivo de modo que favorezca al mismo?

BLOQUE TEMÁTICO: UTENCILIOS DE COCINA

- ¿Qué utensilios de cocina considera que se debería tener para poder trabajar cómodamente? ¿cuáles de estos son imprescindibles? ¿por qué? ¿Sabe qué valores de mercado tienen aproximadamente?
- ¿De qué material y forma sería recomendable que fuese cada utensilio? ¿por qué?
- ¿Cuál es, en promedio, la vida útil de cada utensilio?
- Según su experiencia, ¿qué inconvenientes se presentan con mayor frecuencia al utilizar cada utensilio? ¿cómo lo soluciona?

ANEXO – L

ENCUESTA DE MERCADO

Lo saludo cordialmente en este día y antes que todo, agradezco su predisposición para contestar la siguiente encuesta. Mi nombre es Ezequiel López y soy estudiante avanzado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Cuyo, mi número de registro es 27738. La siguiente encuesta será realizada con fines académicos, y la información servirá para mi trabajo final con el cual podré obtener el título de Licenciado en Administración. El mismo consistirá en una propuesta de negocio con relación al rubro alimenticio. Por este motivo, le agradecería que pueda tomarse un momento para responder, consta de 52 preguntas y le tomará aproximadamente 20 min realizarla completa. Nuevamente, agradezco su colaboración.

LEA ATENTAMENTE LAS SIGUIENTES INSTRUCCIONES

- 1) Si usted desea usar su CELULAR para responder, es aconsejable hacerlo en el modo “ROTACIÓN DE PANTALLA”. De esa manera, podrá visualizar el total de opciones de respuesta.
- 2) Estese muy ATENTO A LAS CONSIGNAS de cada pregunta ANTES DE CONTESTAR. CONTESTE TODAS LAS PREGUNTAS, salvo que se le indique lo contrario.

LEA ATENTAMENTE EL SIGUIENTE GLOSARIO DE PALABRAS

Pareja: hace referencia a la persona con quien uno mantiene una relación amorosa, independientemente de si es matrimonio o concubinato.

Ingreso mensual de forma directa: hace referencia al ingreso percibido por una o varias actividades que usted realice, no se incluyen ingresos indirectos, es decir, ayudas económicas de familia o amigos; pensiones o jubilaciones.

Picada: comida que se elabora combinando diferentes tipos de alimentos salados derivados de la carne, principalmente embutidos, fiambres y quesos. No obstante, puede incorporar otros agregados.

La siguiente etapa de la encuesta, servirá para poder realizar una segmentación demográfica y socioeconómica que sea relevante a los fines de marketing del trabajo final que el alumno debe presentar.

1. Seleccione del siguiente listado su departamento de residencia.
 - a. Godoy Cruz
 - b. Ciudad
 - c. Maipú
 - d. Guaymallén
 - e. Las Heras
 - f. Luján
 - g. Otra: _____
2. Género:
 - a. Masculino
 - b. Femenino
3. Seleccione del listado, el rango de edad al cual pertenece.
 - a. De 18 a 24 años
 - b. De 25 a 29 años

- c. De 30 a 39 años
 - d. De 40 a 49 años
 - e. De 50 años en adelante
4. ¿Con quién convive en el hogar donde reside? Marque todas las opciones que corresponda.
- a. Madre
 - b. Padre
 - c. Hermanos/as
 - d. Hijos/as
 - e. Pareja
 - f. Amigos/as
 - g. Otra: _____
5. Si en la pregunta número 5 marcó la opción hijos/as, mencione a continuación el rango de edad. Marque todas las opciones que corresponda. Si no convive con sus hijos, avance a la pregunta número 6.
- a. De 12 años o menos
 - b. Entre 13 y 17 años
 - c. Entre 18 y 26 años
 - d. De 27 años en adelante
6. ¿Es estudiante Universitario?
- a. Sí
 - b. No
7. Si respondió afirmativamente la pregunta número 6, seleccione el tipo de Universidad donde estudia. Si respondió negativamente, avance hasta la pregunta número 10:
- a. Universidad Pública
 - b. Universidad Privada
8. Seleccione del listado de Universidades que se mencionan a continuación a la cual pertenece usted.
- a. Universidad Nacional de Cuyo
 - b. Universidad Maza
 - c. Universidad del Aconcagua
 - d. Universidad de Mendoza
 - e. Universidad de Congreso
 - f. Universidad de Mendoza
 - g. Universidad Tecnológica Nacional
 - h. Otra:
9. ¿Percibe ingresos mensuales de forma directa?
- a. Sí
 - b. No
10. Independientemente de su respuesta a la pregunta interior, seleccione a continuación el rango de ingresos que percibe mensualmente, sea de forma directa o indirecta.
- a. De \$ 100 a \$ 9.999
 - b. De \$ 10.000 a \$ 19.999
 - c. De \$ 20.000 a \$ 29.999
 - d. De \$30.000 en adelante
 - e. No percibo ingresos de ninguna fuente

La siguiente etapa de la encuesta busca conocer su interés y sus gustos con relación al consumo de pan; ocasiones de consumo; comestibles y bebidas que lo acompañan, entre otras preguntas asociadas que aportarán datos relevantes a los fines de marketing.

11. Mencione la frecuencia con la que consume pan durante la semana. Si selecciona la última opción, conteste las preguntas número 12 y 13 (si corresponde) y avance a la siguiente sección.
 - a. Lo consumo 1 vez a la semana
 - b. Lo consumo entre 2 a 4 veces a la semana
 - c. Lo consumo más de 4 veces a la semana
 - d. No consumo pan
 - e. Otra: _____
12. ¿Cuánto pan se consume por semana en su hogar? Seleccione la opción adecuada para usted.
 - a. Entre 0,5 kg y 1 kg por semana
 - b. Entre 2 kg y 4 kg por semana
 - c. Se consumen 5 kg o más por semana
 - d. No se consume pan en mi hogar
13. Si seleccionó la opción “No se consume pan en mi hogar” de la pregunta número 12, mencione a continuación los motivos por los que usted cree que no se consume.
 - a. _____
14. Cuando consume pan, ¿dónde lo hace? Seleccione todas las opciones que corresponda.
 - a. En su hogar
 - b. En la facultad
 - c. En casa de amigos/as
 - d. En el parque o plaza
 - e. En el club
 - f. En la montaña
 - g. Otra: _____
15. ¿Con quién consume pan cuando lo hace? Seleccione todas las opciones que corresponda.
 - a. Familia
 - b. Amigos/as
 - c. Compañeros/as de facultad
 - d. Compañeros/as de trabajo
 - e. Otra: _____
16. ¿En qué momento del día consume pan? Seleccione todas las opciones que corresponda.
 - a. En el desayuno
 - b. Entre el desayuno y el almuerzo
 - c. En el almuerzo
 - d. Entre el almuerzo y la media tarde
 - e. En la media tarde
 - f. En la cena
17. ¿Con qué tipos de bebidas suele acompañar el consumo de pan? Seleccione todas las opciones que corresponda.
 - a. Jugo natural
 - b. Jugo de sobre
 - c. Agua
 - d. Cerveza

- e. Té
- f. Yerbeado
- g. Mate
- h. Fernet
- i. Café
- j. Leche
- k. Cuando consumo pan lo hago sin ningún tipo de bebida
- l. Otra: _____

18. ¿Con qué otros tipos de comestibles suele acompañar el consumo de pan? Seleccione todas las opciones que corresponda.

- a. Fiambres
- b. Carnes rojas
- c. Embutidos
- d. Carnes blancas
- e. Verduras
- f. Dulces de fruta
- g. Dulces de leche
- h. Cuando consumo pan lo hago sin ningún otro comestible que lo acompañe
- i. Otra: _____

19. A continuación, se presenta un conjunto de oraciones relacionado al consumo de pan casero. Mencione su grado de acuerdo o desacuerdo con dichas oraciones.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En Acuerdo	Muy en acuerdo
Me gusta más el pan casero que el pan de tienda					
Me gusta cuando el pan casero se elabora con hierbas como: orégano, tomillo, provenzal, entre otras.					
Me gusta el pan casero con forma redonda					
Me gusta el pan casero con					

forma alargada					
Me gusta el pan casero crujiente por fuera					
Me gusta el pan casero esponjoso por dentro					

La siguiente etapa de la encuesta busca conocer su interés y sus gustos con relación al consumo de pizza, las ocasiones en que suele hacerlo, y otra información relevante a los fines de marketing del proyecto.

20. ¿Le gusta comer pizza? Si contestó negativamente, conteste las preguntas número 22, 23, 24, 27, 28, y 31; y avance a la siguiente sección de la encuesta.

- a. Sí
- b. No

21. ¿Con qué frecuencia semanal se cocina pizza en su hogar?

- a. Una vez a la semana
- b. Entre dos y cuatro veces a la semana
- c. Cinco veces a la semana o más
- d. No se consume pizza en mi hogar

22. ¿Sabe cocinar pizza?

- a. Sí
- b. No

23. ¿En qué ocasiones suele cocinar pizza? Seleccione todas las opciones que corresponda.

- a. En previas al boliche con amigos/as
- b. En juntadas familiares casuales
- c. En festejos familiares
- d. En juntadas con amigos/as y sus familias
- e. En reuniones de trabajo
- f. En juntadas familiares casuales
- g. Otra: _____

24. ¿En qué lugares consume pizza? Seleccione todas las opciones que corresponda.

- a. En mi hogar
- b. En el buffet de mi facultad
- c. En casa de amigos/as
- d. En el parque
- e. En la montaña
- f. En el club
- g. En el trabajo
- h. Otra: _____

25. ¿Con quién consume pizza cuando lo hace? Seleccione todas las opciones que corresponda.

- a. Familia
- b. Amigos/as
- c. Compañeros/as de facultad

d. Compañeros/as de trabajo

e. Otra: _____

26. Cuando se encuentra en una reunión y se cocina pizza para comer, ¿qué bebidas con alcohol están presentes en la mesa? Seleccione del listado todas las opciones que considere.

a. Cerveza

b. Fernet

c. Vino Blanco

d. Vino Tinto

e. Otra: _____

27. Cuando se encuentra en una reunión y se cocina pizza para comer, ¿qué bebidas sin alcohol están presentes en la mesa? Seleccione del listado todas las opciones que considere.

a. Jugo Natural

b. Gaseosa

c. Jugo en sobre

d. Soda

e. Agua

f. Agua saborizada

g. Otra: _____

28. ¿Qué tipo de queso le gusta que acompañe una pizza? Seleccione del listado todas las opciones que considere.

a. Mozzarella

b. Gouda

c. Cheddar

d. Parmesano

e. Roquefort

f. Provolone

g. Gruyer

h. Otra: _____

29. A continuación, se presentan una serie de oraciones con relación a la pizza, usted deberá indicar su grado de acuerdo o desacuerdo con estas, marcando a opción deseada para cada una.

	Muy en desacuerdo	En desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	En Acuerdo	Muy en acuerdo
Me gusta que los productos comestibles que ingiero sean lo más naturales posibles					
No me importaría pagar más por					

un producto que sea elaborado solo con insumos de origen natural					
Me gusta probar diferentes variedades de masa cuando como pizza					
La salsa de tomate casera da mejor sabor a la pizza que la salsa de tomate de tienda					
La salsa casera es más sana que la salsa de fábrica					
Me gusta la masa de pizza chata, es decir, con poco espesor					
Me gusta la masa de pizza con volumen, es decir, con bastante espesor					
Prefiero la masa de pizza casera a la masa de pizza comprada en tienda					

30. Complete la siguiente frase con un número del uno al diez:

- a. "En ____ de cada diez juntadas que tengo se come pizza"
- b. "De diez juntadas donde se come pizza ____ son almuerzos"
- c. "De diez juntadas donde se come pizza ____ son cenas"

- d. “De diez juntadas donde se come pizza, en _____ las hacemos nosotros mismos en lugar de comprarlas hechas.
31. ¿Compraría por delivery un combo de: queso, masa casera, salsa casera y otros ingredientes naturales para cocinar pizza?
- a. Sí
 - b. No

La siguiente etapa de la encuesta busca conocer su interés y sus gustos con relación al consumo de picadas; sobre las ocasiones en que suele hacerlo, y varias cuestiones relevantes asociadas al consumo de una picada.

32. ¿Le gusta comer picada? Si responde negativamente, conteste las preguntas número: 34, 35, 36, 38, y 39; y luego avance a la siguiente sección de la encuesta.
- e. Sí
 - f. No
33. ¿Con qué frecuencia mensual se consume picada en el hogar donde reside? Seleccione la opción adecuada para usted.
- g. Entre una y cuatro veces por mes
 - h. Entre cinco y nueve veces por mes
 - i. Diez veces o más por mes
34. Las siguientes oraciones requieren que el espacio vacío sea completado con un número. Seleccione la columna que es coherente con el espacio vacío según usted.
- j. “En _____ de cada diez juntadas que tengo se come picada”
 - k. “De cinco juntadas donde se come picada _____ son almuerzos”
 - l. “De cinco juntadas donde se come picada _____ son cenas”
 - m. “De cinco juntadas donde se come picada _____ son media tardes”
35. ¿En qué ocasiones suele consumir picada? Seleccione todas las opciones que corresponda.
- a. En previas al boliche con amigos/as
 - b. En juntadas familiares casuales
 - c. En festejos familiares
 - d. En juntadas casuales con amigos/as
 - e. En reuniones de trabajo
 - f. Otra: _____
36. ¿En qué lugares consume picada? Seleccione todas las opciones que corresponda.
- a. En mi hogar
 - b. En el buffet de mi facultad
 - c. En casa de mis amigos/as
 - d. En el parque
 - e. En la montaña
 - f. En el club
 - g. En el trabajo
 - h. Otra: _____
37. Cuando se encuentra en una reunión y se consume picada, ¿qué bebidas con alcohol están presentes en la mesa? Seleccione del listado todas las opciones que considere.
- a. Cerveza
 - b. Fernet

- c. Vino blanco
 - d. Vino tinto
 - e. Otra: _____
38. Cuando se encuentra en una reunión y se consume picada, ¿qué bebidas sin alcohol están presentes en la mesa?
Seleccione del listado *todas las opciones* que considere.
- a. Jugo natural
 - b. Gaseosa
 - c. Agua
 - d. Soda
 - e. Jugo en sobre
 - f. Soda saborizada
 - g. Otra: _____
39. Según su opinión, cómo debería estar compuesta una “excelente picada”. Seleccione del listado todas las opciones que corresponda.
- a. Paleta
 - b. Jamón cocido
 - c. Jamón crudo
 - d. Salame
 - e. Salamín
 - f. Aceitunas verdes
 - g. Aceitunas negras
 - h. Queso barra
 - i. Queso cremoso
 - j. Palitos salados
 - k. Maní
 - l. Papitas saladas
 - m. Pan casero
 - n. Otra: _____.
40. ¿Compraría por delivery un combo que incluya varios productos y bebidas para armar una picada?
- a. Sí
 - b. No

Las siguientes preguntas están relacionadas con el uso del Social Media y compras online, así como otra información relevante a fines de estudios de marketing relacionada al trabajo final de titulación.

41. Ordene de mayor a menor el siguiente listado de plataformas virtuales Social Media según la frecuencia de uso que usted haga de estas. Asigne el valor 1 a la que use más y 3 a la que use menos. Si no usa ninguna de las siguientes, avance a la pregunta número 49.
- a. Facebook _____
 - b. Whatsapp _____
 - c. Instagram _____
42. En el punto anterior hubo una plataforma virtual que usted posicionó en el puesto 1 como aquella que más utiliza en comparación con las demás. Para dicha plataforma, seleccione la frecuencia diaria de uso que le da.
- a. Lo uso 1 vez al día
 - b. Lo uso 2 veces al día

- c. Lo uso 3 veces al día
 - d. Lo uso 4 veces al día o más
43. Seleccione del listado que se muestra a continuación todas las finalidades de uso que le dé a la plataforma que posicionó en el puesto número 1 de la pregunta número 42.
- a. Ver fotos y videos
 - b. Comunicar a otros mis intereses u opiniones
 - c. Subir fotos y videos
 - d. Mensajearme con otras personas
 - e. Ver comentarios sobre opiniones e intereses de otras personas
 - f. Ver noticias y acontecimientos diarios de lo que pasa en mi provincia, país o el mundo
 - g. Otra: _____.
44. Seleccione del listado que se muestra a continuación todas las finalidades de uso que le dé a la plataforma que posicionó en el puesto número 2 de la pregunta número 42.
- a. Ver fotos y videos
 - b. Comunicar a otros mis intereses u opiniones
 - c. Subir fotos y videos
 - d. Mensajearme con otras personas
 - e. Ver comentarios sobre opiniones e intereses de otras personas
 - f. Ver noticias y acontecimientos diarios de lo que pasa en mi provincia, país o el mundo
 - g. Otra: _____.
45. Seleccione del listado que se muestra a continuación todas las finalidades de uso que le dé a la plataforma que posicionó en el puesto número 3 de la pregunta número 42.
- a. Ver fotos y videos
 - b. Comunicar a otros mis intereses u opiniones
 - c. Subir fotos y videos
 - d. Mensajearme con otras personas
 - e. Ver comentarios sobre opiniones e intereses de otras personas
 - f. Ver noticias y acontecimientos diarios de lo que pasa en mi provincia, país o el mundo
 - g. Otra: _____.
46. ¿Qué plataformas virtuales de social media utiliza usted, para interactuar con perfiles de empresa? Entiéndase por “interactuar” a participar de sorteos, comentar fotos o videos, aprovechar ofertas, hacer pedidos o reclamos, etc.
- a. Facebook
 - b. Instagram
 - c. Whatsapp
 - d. No interactúo con perfiles de empresa
 - e. Otra: _____.
47. Si usted interactúa con perfiles de empresa, seleccione a continuación la frecuencia mensual con la que interactúa. Si no interactúa, pase a la siguiente pregunta.
- a. Interactúo 1 vez por mes
 - b. Interactúo entre 2 y 4 veces por mes
 - c. Interactúo entre 5 y 7 veces por mes
 - d. Interactúo 8 veces o más
48. ¿Compra productos comestibles por medio de páginas de internet de empresas?
- a. Sí

b. No

49. ¿Qué aplicaciones utiliza para comprar productos comestibles?

a. Pedidos Ya

b. Uber Eats

c. Glovo

d. No utilizo aplicaciones para comprar productos comestibles

e. Otra: _____

50. Seleccione su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes oraciones.

	Totalmente desacuerdo	En Desacuerdo	Ni en acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Me gusta que las empresas mantengan un vínculo virtual con sus clientes					
Me gusta que las empresas realicen descuentos, promociones y sorteos					
Me gusta que las empresas pregunten a sus clientes qué es lo que quieren en los productos que les compran					
Me gusta que las empresas les ofrezcan un servicio posventa online					
Me gusta que las empresas compartan mensajes motivadores para sus					

clientes					
Me gustan las empresas que brinda regalos, descuentos y promociones a sus clientes fuera de fechas festivas o días especiales					

51. Finalmente, mencione a continuación su nombre de perfil o número relacionado cada una de las siguientes plataformas.

- a. Instagram: _____
- b. Facebook: _____
- c. Whatsapp: _____

Este ha sido el final de la encuesta. Desde ya, muchas gracias por haber participado y dedicar parte de su tiempo en responder y colaborar. Su solidaridad fue muy apreciada. ¡Saludos cordiales!



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

80 años



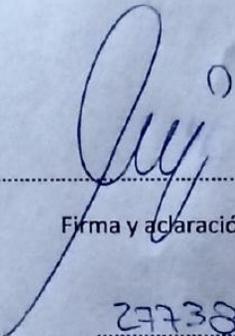
FACULTAD DE
CIENCIAS
ECONÓMICAS

2019
AÑO DE LA EXPORTACION

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99-C.D.

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

Mendoza, 22 de Septiembre de 2020


.....
Firma y aclaración

27738
.....

Número de registro

37268089
.....

DNI