



UNIVERSIDAD CATOLICA DE SALTA

TRABAJO FINAL
MAESTRIA EN
ADMINISTRACION DE
NEGOCIOS (MBA)



Tema: Plan de Negocio

Subtema: Plan de negocios destinado a establecer la viabilidad y el funcionamiento de un emprendimiento gastronómico establecido en la ciudad de Salta-Departamento Capital en el año 2020: “Café BALCARCE”.

Alumno:

Dr. Carmelo Russo

Director de Tesis:

Mg. José Gabriel

Salom

Año 2020

Índice de Contenidos

CAPITULO I

Introducción 1

Tema
Subtema
Área de conocimiento- Ámbito de aplicación
Problema
Formulación del problema
Sistematización del problema
Delimitación del objeto de estudio
Objetivo General
Objetivos particulares

CAPITULO II

Marco Teórico 6

Plan de Negocios: Características principales
Etapas
Resumen del negocio
Estudio de mercado
Alcance del estudio de mercado
Definición del perfil de mercado
Análisis y pronóstico de la demanda
Análisis de la competencia
Análisis de la comercialización
Análisis del mercado proveedor
Estudio Técnico
Objetivos del estudio técnico
Estudio de la inversión
Inversiones en activos fijos
Inversiones en activos intangibles
Inversión en capital de trabajo
Estudio de flujos de caja
Momentos del proyecto
Valor de desecho
Estudio financiero
Valor actual neto
Tasa interna de retorno
Período de recuperación de la inversión

CAPÍTULO III

Marco Metodológico 43

Tipo de investigación

Alcance de la investigación
Diseño de la investigación
Población

MUESTRA

46

Unidad de Análisis
Unidad de Análisis N°1
Tipo de Muestreo
Marco Muestral
Fuentes
Fuentes Primarias
Fuentes Secundarias
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos
Técnica
Encuesta
Observación
Sujetos a entrevistar Grupo N° 2
Instrumento

CAPÍTULO IV

Variables del Macroentorno

50

Inflación
Empleo en la ciudad de Salta: Evolución
Explicación y consecuencias de los mecanismos de regulación del dólar
Composición sectorial según actividades
Presión tributaria sobre el Comercio
Las Mipymes en Salta
Escenario Competitivo: estilos de Cafeterías
Cuadro Comparativo de los Atributos principales de los competidores directos de Café “BALCARCE”
Cinco Fuerzas de Porter

CAPÍTULO V

BALCARCE. Características

62

Características diferenciales del servicio
Detalles generales del servicio “BALCARCE”
Definición de la visión
Definición de la misión
Valores adoptados por BALCARCE
Algunos Productos
Comprensión del cliente
Matriz FODA
Análisis del mercado proveedor
Fachada Interior

Fachada exterior BALCARCE

CAPITULO VI

TRABAJO DE CAMPO: Detalle de la investigación de mercado realizada 70

Sujetos a entrevistar y rango de edades
Modelo de instrumento
Resultados Obtenidos de la investigación de mercado

CAPÍTULO VII

Objetivos y estrategias de Balcarce 86

OBJETIVOS DE “BALCARCE”
Cuantitativos
Estrategias
Ventaja competitiva de “CAFÉ BALCARCE”
1. Diferenciación
Análisis de las “7 P”
Producto: principales productos de “BALCARCE”
IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR
Espacio Físico “BALCARCE”
Procesos de atención
Precios: Tabla de precios de productos principales de los competidores
Distribución de zonas “calientes” de BALCARCE
Publicidad
Promociones
Análisis de las “3P del servicio”

CAPITULO VIII

Presupuesto estimado de ventas 105

Turno Mañana
Turno Medio Día
Turno Tarde
Turno Tarde/Noche
Resultados Totales
Inversiones
Requerimiento de equipos
Balance de equipos
Balance de utensilios
Alquiler del local
Obras físicas
Inversión total que surge del estudio técnico
Inversiones Requeridas en Activos intangibles y en Activos Fijos
Capital de Trabajo
Balance del personal
Costos Fijos

Costo fijos erogables
Costos variables o directos
Financiación
Costo del capital
Análisis de sensibilidad
Balance proyectado
Escenario pesimista
Escenario optimista

ESTUDIO LEGAL

119

Formulario municipal
Contrato del franquiciado
Contrato de franquicia
Impuestos nacionales
Impuestos provinciales
Impuesto municipal
Habilitación del local comercial

CONCLUSIÓN

RECOMENDACIONES

BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA

SITIOS WEB CONSULTADOS

LISTADO DE GRAFICOS

CAPITULO I: INTRODUCCION

Tema

Plan de negocios

Subtema

“Plan de negocios destinado a establecer la viabilidad y el funcionamiento de un emprendimiento gastronómico establecido en la ciudad de Salta-Departamento Capital en el año 2020: Café BALCARCE”.

Área de conocimiento- Ámbito de aplicación

El plan de negocios al que hace referencia el presente trabajo es la apertura de una confitería ubicada en el radio céntrico orientada a dos segmentos de mercado claramente identificados, por un lado los turistas que visitan nuestra provincia y por otro lado los salteños que realizan sus trámites en el casco céntrico.

La necesidad de la apertura de este negocio gastronómico se encuentra en que se ha incrementado la demanda de este servicio en los últimos cinco años en el casco céntrico, sin embargo las empresas prestadoras del mismo no han crecido en la misma medida generando un desfasaje entre la demanda y la oferta ocasionando, en muchos casos, incomodidades para los clientes en cuanto a la disposición de lugares y demora en el servicio prestado.

A través del plan de negocios se pretende mostrar la viabilidad y funcionamiento relacionado con la apertura de un negocio gastronómico: “Café BALCARCE” en la ciudad de Salta dedicada a la explotación del rubro confitería incluyendo los servicios esenciales que requieren este tipo de emprendimientos comerciales.

La realización del presente trabajo se basa en argumentos, teorías y estudios provenientes de fuentes secundarias y de fuentes primarias, la metodología empleada para el desarrollo del trabajo de campo a realizarse en la zona de influencia del emprendimiento comercial en la ciudad de Salta se basará de encuestas que permitieron caracterizar tanto a la competencia como a los clientes potenciales.

Problema

El problema que da origen a la presente investigación es que en Diciembre del presente año vence la concesión de la confitería saludable del Gimnasio FITS ubicado en Tres Cerritos, en la zona norte de Salta; la concesionaria, Alicia Irupé Kolling, fue notificada que no se le renovará la concesión porque a partir de enero de 2020 será el mismo Gimnasio el que explotará la confitería saludable.

La Señora Alicia Irupé Kolling está interesada en continuar en el rubro y se le presenta la posibilidad de iniciar la explotación de “Café BALCARCE”.

El emprendimiento Café BALCARCE, cabe mencionar en cuanto a la historia de la marca, se cuenta que en el año 1958 un experimentado pastelero se trasladó a la ciudad de Mar del Plata, donde adquirió la receta y la marca registrada para comenzar a elaborar y comercializar el renombrado Postre BALCARCE, al que más tarde incorporó otros productos: alfajores, budines, pan dulce y galletitas, auténticas recetas comenzaron a ser procesadas con seleccionadas materias primas para elaborar exquisitos productos dulces. La fuerza y el trabajo de su gente permitieron consolidar a una empresa, inicialmente familiar, en una marca reconocida a nivel nacional y trabajar, como desde hace más de 50 años, para cumplir el objetivo de: lograr que los productos BALCARCE acompañen los momentos más importantes de tu vida.

La franquicia BALCARCE es una propuesta rentable y adaptable a diferentes zonas. Al ingresar a ese sistema se adquiere la posibilidad de transformarse en un representante de la marca en la zona, permitiendo entre otros puntos que con la firma del contrato que el franquiciado sea titular (dueño exclusivo) del fondo de comercio que se genera, pudiendo en el futuro comercializarlo por el remanente de período (previa autorización de BALCARCE), la inversión inicial del franquiciado cuenta con el respaldo de un contrato de 5 años renovable por 3 años más.

En la zona de la ciudad de Salta elegida, zona centro, son numerosas los locales gastronómicos similares a la que se desea poner en marcha con sus políticas de precios, productos, estrategias y cartera de clientes.

En función de lo señalado el problema puede identificarse como la necesidad de conocer si la demanda del mercado salteño tendría capacidad suficiente para la instalación de una nueva confitería con productos similares a los existentes.

Además de lo expuesto, la motivación intrínseca y motor de desarrollo del proyecto devienen fundados en conocer claramente el “por qué” las razones y causas superiores de la parte interesada en aprovechar la oportunidad de aplicar su experiencia sumada al respaldo de una marca de primera línea para impulsar al equipo de trabajo a lograr actuar de la visión a la acción y lograr los anhelados resultados extraordinarios (SINEK, SIMON. Empieza con el porqué cómo los grandes: Cómo los grandes líderes motivan a actuar. Ed. 2018).

Formulación del problema

¿El mercado gastronómico actual en Salta justifica la apertura de Café BALCARCE en la zona centro de Salta Capital en 2020?

Sistematización del problema

- ¿Cuáles son las variables relevantes del macro entorno a tener en cuenta en el plan de negocios?
- ¿Cuál es la rentabilidad actual del sector?
- ¿Cuáles son los requerimientos y funcionamiento del mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los requerimientos técnicos necesarios para poder llevar adelante la actividad?
- ¿Cuáles son los requerimientos organizacionales y administrativos para poder llevar adelante la actividad?
- ¿Cuál es el volumen de inversión necesaria para satisfacer las necesidades técnicas del proyecto?
- ¿Cuál es el monto que la empresa debe abonar en concepto de sueldos y jornales?
- ¿Cuáles son las reglamentaciones legales que condicionan la actividad?

- ¿Cuáles son las variables que intervienen para realizar el análisis económico de la actividad?
- ¿Cuáles son las variables que intervienen para realizar el análisis financiero de la actividad?
- Cuantificación de las variables

Delimitación del objeto de estudio

El trabajo a realizar tiene por finalidad establecer a través de un plan de negocios la viabilidad y el funcionamiento de un emprendimiento gastronómico establecido en la ciudad de Salta-Departamento Capital en el año 2020: Café BALCARCE

Objetivo General

Diseñar un plan de negocios para establecer la viabilidad y el funcionamiento de Café BALCARCE.

Objetivos particulares

1. Identificar y cuantificar las variables relevantes del mercado y sus particularidades.
2. Identificar y cuantificar las variables relevantes del estudio técnico del proyecto.
3. Describir cuales son los aspectos legales que se exigen para este tipo de proyecto.
4. Describir un sistema organizativo/administrativo y realizar un analisis economico/financiero para este proyecto.
5. Determinar la rentabilidad del sector en general y del negocio a emprender en particular.

CAPITULO II: MARCO TEÓRICO

Plan de Negocios: Características principales

El plan de negocios¹, es un documento que especifica, en lengua escrita, un negocio que se pretende iniciar o que ya se ha iniciado. Este documento generalmente se apoya en documentos adicionales como el estudio de mercado, técnico, financiero y de organización. De estos documentos se extraen temas como los canales de comercialización, el precio, la distribución, el modelo de negocio, la ingeniería, la localización, el organigrama de la organización, la estructura de capital, la evaluación financiera, las fuentes de financiamiento, el personal necesario junto con su método de selección, la filosofía de la empresa, los aspectos legales, y su plan de salida.

Generalmente se considera que un plan de negocio es un documento vivo, en el sentido de que se debe estar actualizando constantemente para reflejar cambios no previstos con anterioridad. Un plan de negocio razonable, que justifique las expectativas de éxito de la empresa, es fundamental para conseguir financiación y socios capitalistas.

Generalmente es formulado por empresarios, directivos, o por un emprendedor cuando tiene la intención de iniciar un negocio. En ese caso, se emplea internamente para la administración y planificación de la empresa. Además, lo utilizan para convencer a terceros, tales como bancos o posibles inversores (p. ej. los businessangels o las empresas de capital riesgo), para que aporten financiación al negocio.

Visto desde otra perspectiva “El Plan de Negocios “(Business plan) debe entenderse como un estudio que, de una parte, incluye un análisis de mercado, del sector y de la competencia, y de otra, el plan desarrollado por la empresa para incursionar en el mercado con un producto/servicio, una estrategia, y un tipo de organización, proyectando esta visión de conjunto a corto plazo, a través de la cuantificación de las cifras que permitan determinar el nivel de atractivo económico del negocio, y la factibilidad financiera de la iniciativa; y a largo plazo, mediante la definición de una visión empresarial clara y coherente. (Antonio Borello, El Plan de Negocios, 2001, pág. 10)

El Plan de Negocio es un documento estratégico con dos funciones fundamentales:

¹<http://rdmercadeo.com/articulos/gestion/404-plan-de-negocio.html>

1. Determinar la viabilidad económica- financiera del proyecto empresarial.
2. Va a suponer la primera imagen de la empresa ante terceras personas.

Etapas del plan de negocios

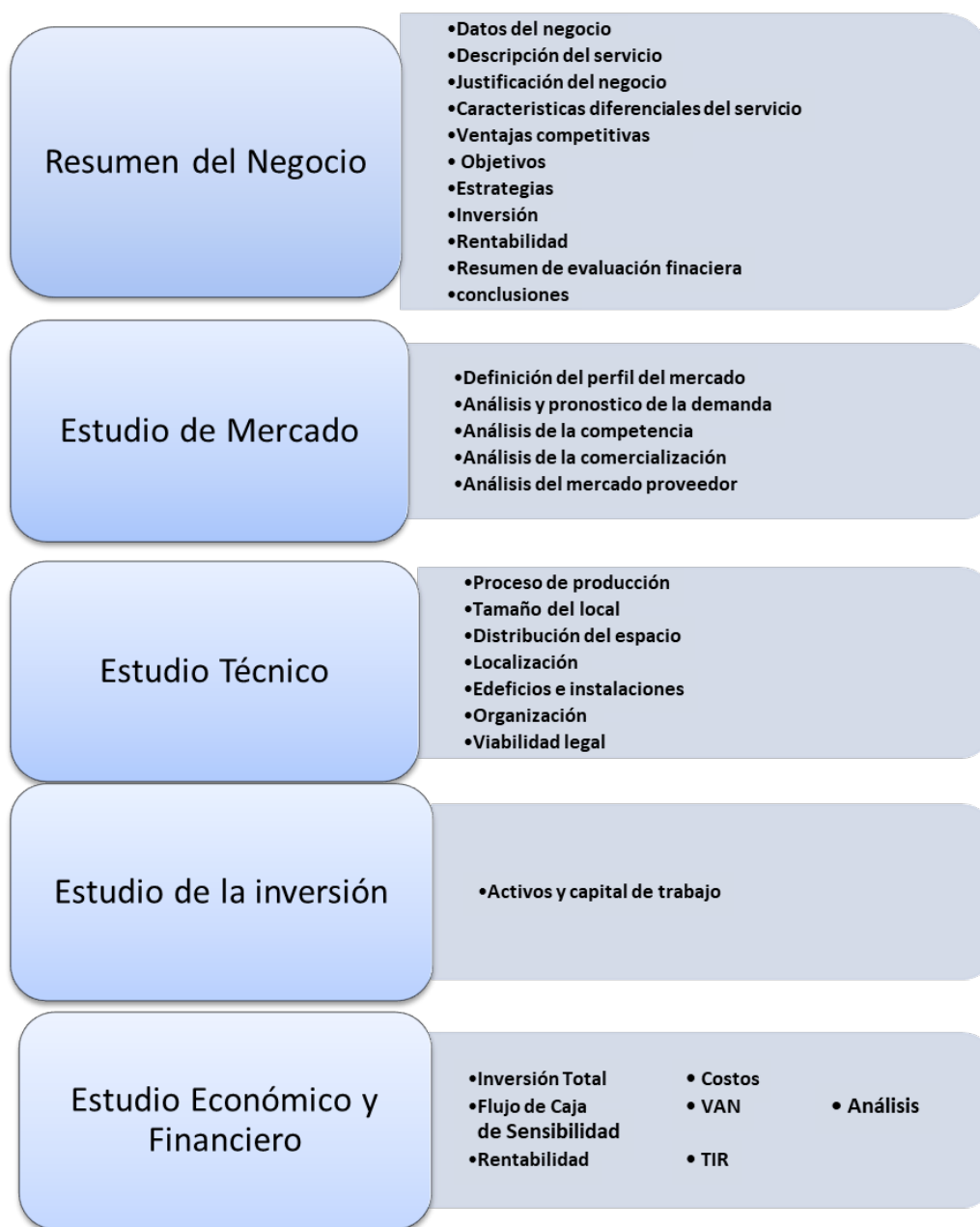


Gráfico N°1 "Etapas del Plan de Negocio" Fuente: Santesmases (2004)

Una estructura o formato usual en el desarrollo de un plan de negocios, está compuesto por las siguientes etapas²:

- Resumen del negocio.
- Estudio de mercado.
- Estudio técnico.
- Estudio de la inversión.
- Estudio de los ingresos y egresos.
- Estudio financiero.

Veamos a continuación cada una de éstas etapas, así como los elementos que la conforman:

Resumen del negocio

En esta etapa, conocida también como el resumen ejecutivo, debemos señalar los datos básicos del negocio, así como un resumen del plan de negocios (de las otras etapas que lo conforman), por lo que esta etapa debe ser desarrollada después de la elaboración de las demás, pero puesta al inicio del plan.

En esta etapa, además de los datos básicos del negocio, debemos mostrar en una sola lectura de qué trata el proyecto, por lo que su desarrollo no debe abarcar más de dos páginas, en él debemos señalar³:

- Los datos principales del negocio: el nombre del proyecto o empresa, su ubicación, el tipo de empresa, etc.
- La descripción del bien o servicio que brindaremos.

²<http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>

³ SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresaria Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocios", Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 1999.

- La idea de la necesidad u oportunidad del negocio: cuáles son las principales razones que justifican la propuesta del negocio, por qué hemos escogido este negocio, por ejemplo, debido a alguna necesidad insatisfecha, a alguna ventaja competitiva que tengamos y queramos aprovechar, etc.
- Las características innovadoras o diferenciales de nuestro bien o servicio: qué vamos a ofrecer que sea innovador, novedoso y que nos va a permitir diferenciarnos de nuestros competidores.
- Nuestras ventajas competitivas: en qué aspectos del negocio tendremos ventajas ante nuestros competidores, y cuáles serán los factores que permitirán la viabilidad del negocio y su sostenimiento con el tiempo.
- Los objetivos del negocio: cuáles son los objetivos que buscaremos una vez puesta en marcha el negocio.
- Las estrategias del proyecto: cuáles son las principales estrategias que utilizaremos para conseguir los objetivos.
- La inversión requerida: cuánto es lo que necesitaremos de inversión, cuánto usaremos de capital propio y cuánto será el requerimiento de financiamiento externo.
- El retorno sobre la inversión total: a cuánto ascenderá la rentabilidad del negocio.
- El resumen del resultado de la evaluación financiera (indicadores VAN y TIR).
- Las conclusiones a las que habremos llegado una vez culminada la realización del plan de negocios.

Estudio de mercado

El estudio del mercado donde se tiene previsto poner en funcionamiento el emprendimiento se realiza desde la perspectiva de quien elabora el proyecto, buscando fundamentalmente determinar los antecedentes económicos que incidan en la composición del flujo de caja a evaluarse.

Los objetivos particulares del estudio de mercado a realizar son los siguientes:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el ofrecido por los productos actuales en el mercado.
- Determinar la magnitud de la demanda actual en el mercado.
- Conocer las características y ubicación de los potenciales consumidores.
- Proyectar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que los potenciales consumidores comprarían a determinado precio.
- Conocer cuáles son los medios de distribución empleados para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Informar sobre el accionar de los competidores potenciales.
- Proporcionar una idea al inversionista del riesgo que su producto tiene de ser o no aceptado en el mercado.

Sobre la base que el estudio de mercado busca reunir antecedentes económicos para conformar la cuantía del flujo de caja, toda investigación realizada deberá proveer información que permita calcular algún ítem de inversión, de costo de operación o de ingreso.

Justamente en la determinación de los ingresos este estudio es de vital importancia. Uno de los aspectos más significativos para determinar la viabilidad de un proyecto reside en el correcto análisis del mercado consumidor, que será quien decida la adquisición del bien o servicio al que hace referencia el proyecto.

Es necesario determinar con la mayor exactitud posible la magnitud de la demanda real para el producto en términos de su precio, volumen y frecuencia, en un lugar y tiempo determinado.

Alcance del estudio de mercado

Al analizar las características del mercado del proyecto es preciso recabar información sobre aquellos agentes económicos cuyo accionar tendrá influencia en la

determinación de la estrategia⁴ comercial que seguirá la puesta en marcha del emprendimiento productivo.

Cada uno de estos agentes económicos conforma un submercado que debe ser tenido en cuenta al realizar el estudio de viabilidad.

Los submercados a los que se hace referencia son: proveedor, competidor, distribuidor y consumidor.

Mercado Proveedor

En muchos casos constituye un factor crítico al analizar la viabilidad de un emprendimiento, sobre todo aquellos proyectos donde la calidad, cantidad, oportunidad de recepción, costo de los materiales, forma de financiación, entre otros aspectos, tienen una gran importancia.

Este estudio se complica cuando deben estudiarse más de una alternativa, así puede tener que elegir entre un proveedor que otorga menor financiación pero ofrece entrega inmediata y otro que ofrece mayor financiación pero tiene demoras en la entrega.

Para calcular el costo de los insumos es necesario conocer la disponibilidad de los insumos y el precio de los mismos; con un concepto amplio de dicho costo que engloba no solo el precio propiamente dicho sino también requisitos exigidos por el proveedor a sus clientes, por ejemplo: Condición frente al IVA. Condiciones de pago, supongamos 50% en efectivo y 50% con cheque a 30 días. Política de crédito, es decir, la forma de realizar las transacciones que tiene el proveedor, supongamos que las condiciones de pago antes mencionadas son válidas solo para compras que superen los \$300 y los cheques que se reciben deben ser personales. Política de descuento, tal es el caso de que por pago de contado se otorgue el 10% de descuento.

Mercado Competidor

⁴ Santasmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Grasueldo, Graciela. Marketing, conceptos y estrategias. 2ª Edición. Madrid. Ediciones Pirámide. 2004.

Este estudio va más allá de ver la forma de hacer que el consumidor prefiera nuestro producto en lugar del ofrecido por la competencia.

Del mercado competidor directo, empresas que venden productos similares a los del emprendimiento, es imprescindible conocer su estrategia comercial. Cada dato relevante sobre la competencia debe ser utilizado de referencia para elaborar la estrategia comercial del proyecto. Un emprendimiento relacionado con la apertura de una forrajería, donde su producto principal, alimentos balanceados para mascotas, no puede, al fijar sus precios de venta, considerar solo sus costos y el porcentaje de ganancia que quiere obtener, ignorando el precio de la competencia. Por ejemplo si tuviese como política de fijación de precios adicionar al costo de sus productos el 30%, si el kilo de alimento balanceado para perros marca XX le cuesta \$2.50, el precio de venta será \$3.25 ($2.50 + 0,75$). Si la competencia directa vende la misma marca a \$3.00, muy difícilmente tenga éxito el proyecto.

Con la finalidad de remarcar la necesidad de conocer la estrategia comercial de la competencia, se considera otro ejemplo; un emprendimiento relacionado con la apertura de una distribuidora de alimentos lácteos, siendo sus potenciales clientes los negocios minoristas de la zona este de Salta- Capital.

Al fijar la estrategia de penetración de mercado no puede dejar de lado aspectos tales como la frecuencia de visita de las otras distribuidoras, las variedades de productos ofrecidos, la forma de pago utilizada por los competidores. Por ejemplo si los clientes usualmente pagan factura contra factura, muy difícilmente este emprendimiento tendría éxito si pretende vender de contado.

En muchos casos el proyecto deberá considerar desembolsos especiales para ofrecer un producto con capacidad para competir con los disponibles en el mercado. Esta situación se presenta en aquellos mercados donde el cliente valora aspectos como el uso posterior del envase, un regalo con la compra o contar con la posibilidad de elegir entre tamaños opcionales del bien.

Existe un mercado no tradicional denominado indirecto, se presenta cuando se compite por un proveedor o por un distribuidor. Esta situación puede presentarse por ejemplo cuando hay insumos cuya existencia escasea en el mercado. Otra situación de competencia

indirecta se presenta cuando se quiere exhibir el producto en un supermercado, en un lugar pretendido por la competencia.

Mercado Distribuidor

La información obtenida a través de la realización de este estudio debe ser lo suficientemente completa para que cree un sistema de distribución que garantice la entrega oportuna de los productos a los clientes en la cantidad, la calidad y el momento deseado. Conjuntamente con el transporte del producto debe contemplarse aspectos como canales, cobertura, inventario y logística.

Los costos de distribución son factores determinantes del precio al que el bien o servicio del proyecto será ofrecido al mercado. Un semanario que se vende a \$6.50 y tiene un costo de \$2.50, a simple vista parece un buen negocio. Sin embargo, para analizar su rentabilidad, se debe considerar los gastos de intermediación (distribuidor, agenciero y quiosquero), más los de transporte y la devolución normal por no venta de un producto de esta naturaleza, donde no se puede estimar en forma exacta la reacción de la demanda en distintos puntos de venta del país, porque la respuesta del consumidor cambia rápidamente.

Un aspecto cualitativo a considerar en la distribución es la calidad del servicio, factor que muchas veces condiciona el éxito de un emprendimiento. Una empresa salteña dedicada a la elaboración de productos lácteos, con la finalidad de ahorrar dinero en comisiones, encargó la distribución de los mismos en el Valle de Lerma al distribuidor más barato. Los resultados obtenidos en la zona estuvieron lejos de las expectativas del inversionista.

Se buscaron las causas del fracaso, se descubrió que los lácteos no respetaban la cadena de frío necesaria, aún cuando la tecnología empleada en la elaboración de productos era de última generación.

Al profundizar la investigación, se llegó a la conclusión que los equipos de refrigeración empleados por el distribuidor no estaban en óptimas condiciones para ser usados.

Mercado Consumidor

Posiblemente este mercado sea el que requiera más tiempo para su estudio, esto se debe a que en todo proceso de evaluación de proyectos de emprendimiento productivo es muy importante estimar adecuadamente la demanda del bien o servicio al que hace referencia el mismo.

La importancia que tiene este factor en la evaluación de un proyecto queda de manifiesto si se considera que la variable de mayor incidencia en el rechazo de solicitudes de otorgamiento de créditos por los bancos, fundaciones o el mismo gobierno para financiar nuevas iniciativas de inversión o ampliaciones de emprendimientos en funcionamiento, la constituye la poca confianza que éstos tienen respecto a las posibilidades efectivas de éxito en los niveles de venta propuestos.

Los hábitos y motivaciones de compra serán determinantes al definir al consumidor real (el que decide la compra).

Los resultados de la estimación de la demanda esperada no pueden ser garantizados en un 100%. Las fallas principales por las que pueden no coincidir las ventas proyectadas con las que se obtienen con el proyecto en funcionamiento son:

- 1) No prever la reacción de los competidores ante la aparición del proyecto.
- 2) La incapacidad gerencial de algunos inversionistas que, aunque tengan la habilidad para identificar una buena idea y para hacerse asesorar en la formulación del proyecto, carecen de la capacidad adecuada para llevar adelante una gestión eficiente.
- 3) Los cambios en los gustos de los consumidores en lo referente a las características que debe poseer el satisfactor de sus necesidades.

Una herramienta utilizada en la evaluación de proyectos para hacer frente a estos desfases que podrían presentarse entre ventas proyectadas y ventas reales es el análisis de sensibilidad, muestra las disminuciones que pueden soportar ciertas variables del proyecto sin que se vea perjudicada la obtención de la rentabilidad esperada por el inversionista del emprendimiento. En la mayoría de los casos la sensibilización se realizará sobre dos variables: el precio y la cantidad que se espera vender en el mercado del proyecto.

En esta etapa de estudio o investigación de mercado, investigaremos, analizaremos y señalaremos todo lo relacionado al mercado: cuál será nuestro mercado objetivo, cuál será

nuestra futura demanda, quiénes serán nuestros competidores, quiénes serán nuestros proveedores, y cuáles serán las estrategias de marketing que utilizaremos.

Definición del perfil de mercado

Para ello debemos previamente segmentar el mercado, es decir, segmentar o dividir el mercado total que existe para nuestro producto, y seleccionar el mercado o los mercados resultantes de dicha segmentación, que sean los más atractivos para incursionar, de acuerdo a nuestra capacidad, nuestros conocimientos y nuestra experiencia⁵.

Y, una vez que hemos seleccionado nuestro mercado objetivo, pasamos a definir el perfil del consumidor que lo conforma, es decir, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, señalamos dónde se ubica, cuál es su rango de edad, cuáles son sus gustos, cuáles sus preferencias, cuáles son sus hábitos de consumo, cuáles son sus comportamientos de compra, cuáles son sus actitudes, etc.

Análisis y pronóstico de la demanda

Consiste en analizar y determinar el pronóstico de nuestra demanda (o pronóstico de ventas) para un periodo de tiempo determinado (el tiempo de proyección que queramos tener para nuestro plan de negocio, usualmente de 1 a 5 años).

Una vez pronosticada la demanda, pasamos a elaborar el presupuesto o proyección de ventas, que se obtiene multiplicando el pronóstico de ventas por el precio que le pondremos a nuestros productos.

El presupuesto de ventas será el presupuesto base a partir se construirán los demás.

Análisis de la competencia

Consiste en analizar y estudiar a nuestros competidores; en primer lugar recopilamos toda la información que sea relevante sobre ellos, luego la analizamos, y luego señalamos,

⁵ PORTER, MICHEL. La Estrategia Competitiva. México. CESCA. 1982.

por ejemplo, cuales son los líderes o los principales competidores, dónde están ubicados, cuáles son sus mercados, cuáles son sus estrategias, cuáles son sus precios, cuál es su capacidad, cuáles son sus medios publicitarios, cuáles son sus puntos de ventas, cuáles son sus fortalezas y cuáles sus debilidades.

Análisis de la comercialización

En este punto diseñamos, desarrollamos y señalamos todas las estrategias de marketing o estrategias comerciales que aplicaremos una vez puesto en marcha el negocio, teniendo en cuenta las características del consumidor que conforma nuestro mercado objetivo, y al análisis de la competencia que hemos realizado previamente.

Señalamos cuáles serán nuestras estrategias en cuanto al diseño del producto, a los precios que usaremos, a la distribución y a la promoción de los productos.

Análisis del mercado proveedor

En este punto analizamos y determinamos quiénes serán nuestros futuros proveedores y, posteriormente, analizamos y señalamos sus principales características, por ejemplo, dónde están ubicados, cuáles son sus niveles de abastecimiento o de producción, cuáles son sus líneas de crédito, sus precios, sus garantías, sus facilidades de pago, etc.

Estudio Técnico

Los aspectos relacionados con la ingeniería del proyecto son probablemente los que tienen mayor incidencia sobre la magnitud de los costos e inversiones que deberán efectuarse si se implementa el proyecto. Este estudio busca valorizar económicamente las variables técnicas necesarias para la ejecución del emprendimiento.

Aún cuando este estudio se refiere principalmente a las variables económicas de los aspectos técnicos, las inversiones que se determinen se relacionan no solo con la producción, sino también con las variables de administración y ventas.

Si bien cada proyecto presenta características propias que inciden en la ingeniería a emplearse, es posible determinar la información económica que todo estudio técnico debe proporcionar a quien elabora un proyecto relacionado con un emprendimiento productivo.

El estudio técnico comprende todo aquello relacionado con el funcionamiento y la operatividad del emprendimiento.

Objetivos del estudio técnico

Los objetivos del estudio técnico de un proyecto son los siguientes:

- la posibilidad técnica de elaboración y / o disponibilidad del bien o servicio que se pretende comercializar.
- Analizar y determinar el tamaño y la localización que optimicen el uso de los recursos disponibles para la puesta en marcha del emprendimiento productivo.
- Determinar las obras físicas, el equipamiento y las instalaciones necesarias para la ejecución del proyecto.
- Organizar la disposición en planta de los distintos factores a utilizarse en la producción del bien o servicio de tal manera que se logre la mayor productividad posible.

El estudio técnico busca determinar el proceso productivo que optimice la utilización de los recursos disponibles para la producción del bien o servicio deseado.

El proceso de producción se define como la forma en que una serie de insumos se transforman en productos mediante la participación de una determinada tecnología (conjunto de conocimientos técnicos, equipos y procesos que se emplean para desarrollar una determinada función de producción.).

Lo expuesto se puede representar en la siguiente tabla:

ESTADO INICIAL + PROCESO TRANSFORMADOR = PRODUCTO FINAL
--

Insumos: Son aquellos elementos sobre los cuales se efectuará el proceso de transformación para obtener el producto final.	Proceso: Conjuntos de operaciones que en forma combinada realizan el personal y la maquinaria para elaborar el producto final.	Productos: Bienes finales resultado del proceso de transformación.
Suministros: Son los recursos necesarios para realizar el proceso de transformación.	Equipo productivo: Conjunto de maquinarias e instalaciones necesarias para realizar el proceso.	Subproductos: Bienes obtenidos.

Tabla 1. Ciclo de producción. Fuente: Sapag Chain (2013)

En el momento de elegir la alternativa tecnológica debe tenerse presente que el estudio técnico no se realiza en forma aislada del resto de los estudios.

El estudio de mercado define ciertas variables relativas a características del producto, demanda proyectada a través del tiempo, estacionalidad en las ventas, abastecimiento de materias primas y sistema de comercialización a emplearse. Esta información debe ser tomada en consideración al definir el proceso productivo.

El estudio legal puede establecer ciertas restricciones a la localización del proyecto, por ejemplo restricciones existentes para la apertura de una fábrica en zona urbana.

El estudio financiero también influye en el proceso productivo a emplearse, en él se definirá la posibilidad o imposibilidad de la obtención de los recursos suficientes para la adquisición de la tecnología adecuada.

A su vez, el estudio técnico afecta las decisiones de los otros estudios, principalmente al financiero y organizacional.

Muchas veces un producto puede obtenerse utilizando más de un proceso productivo. Si así fuera deberá analizarse cada una de estas alternativas tecnológicas. La comparación se basa en la estructura de costos de las mismas, siendo la más conveniente aquella alternativa tecnológica que le permita al emprendedor alcanzar la productividad deseada al menor costo total.

De la selección del proceso productivo se derivarán las necesidades de equipos y maquinarias.

De la determinación de su disposición en planta y del estudio de los requerimientos del personal que los operen, así como de su movilidad, se definirán las necesidades de espacio y obras físicas.

En función de lo expuesto el estudio técnico de un proyecto de emprendimiento productivo debe proporcionar los antecedentes económicos relacionados con los siguientes ítems:

- Inversiones en equipamiento.
- Inversiones en obras físicas.
- Costo de mano de obra.
- Costo de materiales e insumos generales.
- Costo de reparación y mantenimiento de equipos y obras físicas.

Estudio de la inversión

La información proporcionada por los estudios de viabilidad⁶ constituye la base para la obtención de los antecedentes económicos que permitirán obtener las inversiones que demanda la puesta en marcha y el normal funcionamiento del proyecto.

Si bien la mayor parte de las inversiones debe realizarse antes de la puesta en marcha del proyecto, pueden existir inversiones que sean necesarias realizar durante la operación, ya sea porque se precise reemplazar activos desgastados o porque se requiere incrementar la capacidad productiva ante aumentos proyectados de la demanda.

Las inversiones efectuadas antes de la puesta en marcha del proyecto se pueden agrupar en tres tipos claramente diferenciados:

- Activos fijos
- Activos intangibles

⁶ SAPAG CHAIN Nassir y SAPAG CHAIN Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos (6° Edición), Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana, 2013.

- Capital de trabajo

Inversiones en activos fijos

Son todas aquellas que se realizan en los bienes tangibles que se utilizarán en el proceso de transformación de los insumos o que sirvan de apoyo a la operación normal del emprendimiento. Se los denomina “fijos” porque la empresa no puede desprenderse fácilmente de ellos ya que los necesita para la realización de sus actividades productivas.

Constituyen activos fijos, entre otros; los terrenos, las obras físicas (edificios industriales, sala de venta, oficina administrativa, vías de acceso, estacionamientos, bodegas, etcétera); el equipamiento de la planta, oficinas y salas de venta (en maquinarias, muebles, herramientas, vehículos, y alhajamiento en general) y la infraestructura de servicios de apoyo (agua potable, red eléctrica, comunicación, energía, entre otros).

Inversiones en equipamiento

Se entiende por inversión en equipamiento, aquella que se realiza para la adquisición de todos los elementos necesarios para la operación normal de la planta creada por el emprendimiento. Por ejemplo, maquinarias, herramientas, vehículos, mobiliario y equipos en general.

El objetivo que se persigue es lograr detallar los antecedentes económicos relacionados con la inversión requerida por el proyecto.

Cada uno de los equipos solicitados para el emprendimiento debe estar respaldado por especificaciones técnicas que justifiquen su necesidad.

La sistematización y presentación de la información se realizará por medio de balances, donde se detalla cada uno de los elementos considerados con su respectiva información económica.

De estos balances se extraerá los antecedentes económicos necesarios para la elaboración de los flujos de caja del proyecto a evaluar.

En las inversiones en equipamiento pueden llegar a presentarse tres balances; uno relacionado con las inversiones necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento, otro donde se describen las inversiones y reinversiones (reemplazo de equipo) necesarias durante la ejecución del proyecto y por último, un balance describiendo los ingresos proyectados por la venta de los equipos a reemplazar.

Con la finalidad de facilitar la comprensión de la lectura, se detalla un ejemplo de cada uno de los balances mencionados.

Balance de maquinarias, equipos y tecnología

Este balance va acompañado de las cotizaciones de respaldo a la información, de las especificaciones técnicas y todo otro antecedente que caracterice el equipo a adquirir.

MAQUINAS	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	VIDA ÚTIL (años)	VALOR DE Desecho.
Tornos	10	500	5.000	6	600
Soldadoras	5	800	4.000	5	800
Prensas	3	2.000	6.000	10	100
Pulidoras	1	3.500	3.500	11	420
Sierras	8	400	3.200	3	380

Tabla 2. Tabla ejemplificativa. (Fuente: Elaboración propia)

En esta tercera etapa diseñamos y definimos todos los procesos que conformarán el negocio, incluyendo el proceso de compras, el proceso de transporte, el de almacenaje, el de producción, de distribución, de ventas, etc. Señalamos las fases o etapas que conforman cada proceso, el personal encargado, la disposición del área productiva, la localización de las máquinas, las disposiciones técnicas, etc.

Igualmente, en esta etapa definimos cuál será la organización de la empresa, señalando las áreas de la empresa, el personal requerirá cada área, cuáles serán sus funciones, cuáles serán sus obligaciones, cuáles sus responsabilidades, quienes serán sus superiores jerárquicamente, y quiénes serán sus subordinados.

Inversiones en activos intangibles

Son todas aquellas que se realizan sobre activos constituidos por los servicios o derechos adquiridos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Los principales ítems que configuran esta inversión son los gastos de organización, las patentes y licencias, los gastos de puesta en marcha, la capacitación, las bases de datos y los sistemas de información preoperativos.

Los gastos de organización: Incluyen todos los desembolsos originados por la dirección y coordinación de las obras de instalación y por el diseño de los sistemas y procedimientos administrativos de gestión y apoyo, como el sistema de información, así como los gastos legales que implique la constitución jurídica que se creará para operar el proyecto.

Los gastos de puesta en marcha: Son todos aquellos que deben realizarse al iniciar el funcionamiento de las instalaciones, tanto en la etapa de prueba preliminares como en las del inicio de la operación, y hasta que alcancen un funcionamiento adecuado. En este ítem se incluirán las erogaciones previas a la puesta en marcha; por ejemplo, remuneraciones del sereno de la obra, publicidad, seguros y cualquier otro gasto que se realice antes del inicio de la operación.

Los gastos de capacitación: Consisten en aquéllos tendientes a la instrucción, adiestramiento y preparación del personal para el desarrollo de las habilidades y conocimientos que deben adquirir con anticipación a la puesta en marcha del emprendimiento.

El costo ocasionado por la realización de los estudios de viabilidad no debe considerarse dentro de la inversión, por cuanto es un costo inevitable que se debe pagar independientemente de la decisión final sobre la realización o no del emprendimiento.

Depreciaciones y Amortizaciones

El término “depreciación” tiene exactamente la misma connotación que el término “amortización”, pero el primero solo se aplica al activo fijo, ya que con el uso, estos bienes valen menos; es decir se deprecian.

El segundo término, “amortización”, se aplica a los activos intangibles, por ejemplo, si se ha comprado una marca comercial, ésta con el uso a través del tiempo, no baja de precio o se decía; en función de esto puede afirmarse que **“amortización”** significa el cargo anual que se hace para recuperar esa inversión. Es conveniente preguntar y explicar, ¿cuál es el propósito que se persigue en la formulación del proyecto al calcular los “costos por depreciación y amortización”?

El gobierno permite que estos costos, denominados no desembolsables, porque no implican para la emprendedora salida de dinero, se resten de la rentabilidad sujeta al pago de impuesto a las ganancias.

Ahora la pregunta es, ¿qué cantidad porcentual del valor del bien se puede recuperar (cargar como costo) cada año y cuántos años se tardará en recuperar todo el valor del bien?

En base al promedio de vida útil de los bienes, la legislación vigente les asigna un porcentaje según las características del activo, el método empleado para el cálculo de la amortización o de la depreciación es el método lineal, que consiste en calcular un valor uniforme, en concepto de amortización o depreciación, para cada uno de los años de vida útil del bien.

Calendario de inversiones previas a la operación

Es necesario elaborar, tanto para los activos fijos como para los activos intangibles, un calendario de inversiones previas a la operación, que identifique los montos a invertir en cada período anterior a la puesta en marcha del emprendimiento.

No todas las inversiones se realizarán conjuntamente en el momento 0 (fecha de inicio de las operaciones), es conveniente identificar el momento exacto en que estas deben realizarse, por dos motivos; por un lado para saber el momento exacto en que es necesario

contar con los recursos y por otro porque los recursos invertidos en la etapa de construcción y montaje tienen un costo de capital (se denomina así al precio que debe pagar el emprendedor por utilizar los recursos financieros para realizar las inversiones del proyecto).

Este costo de capital estará representado por los intereses a pagar si se solicita un préstamo para llevar a cabo lo planeado; si se realiza en cambio, con capital propio, el costo está determinado por la ganancia que se deja de percibir al no poder invertir esos recursos financieros en la mejor alternativa de inversión abandonada (este análisis recibe el nombre de Costo de Oportunidad). Por ejemplo, si se pide un préstamo de \$100.000 y los intereses son de \$15.000, significa que el costo del capital solicitado es de \$15.000.

Por el contrario, si los \$100.000 son de propiedad del emprendedor, quien para invertirlo en el proyecto renunció a otra alternativa de inversión donde podría haber obtenido una ganancia de \$10.000, el costo de capital serían dichos \$10.000.

El calendario de inversiones puede expresarse en períodos anuales, mensuales, quincenales u otro según las necesidades específicas de cada emprendimiento.

Supóngase el caso de un emprendimiento relacionado con la apertura de una estación de servicio. Para la realización de la etapa de infraestructura y montaje se estima un plazo de 3 años. El calendario de inversiones previas a la operación detallará las fechas y los desembolsos que son necesarios efectuar en ese plazo de tiempo.

Inversión en capital de trabajo

La inversión en capital de trabajo constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activo circulante, para la operación normal del emprendimiento durante un ciclo productivo.

Desde el punto de vista práctico está representado por el capital adicional (distinto de la inversión en activo fijo e intangible) con que hay que contar para que empiece a funcionar una empresa; esto es, financiar la primer producción antes de recibir ingresos, otorgar créditos en las primeras ventas y contar con dinero en efectivo para hacer frente a los gastos diarios del emprendimiento.

En el concepto de capital de trabajo es importante aclarar el alcance de dos términos:

1) Activo circulante:

También llamado activo corriente, son los bienes con mayor liquidez (su convertibilidad en dinero es prácticamente inmediata) que posee la empresa. Los rubros que lo componen básicamente son caja y bancos, inventarios y cuentas por cobrar.

Así como hay que invertir en estos rubros, también se pueden obtener créditos a corto plazo, principalmente de los proveedores. La financiación así recibida se denomina pasivo circulante o pasivo corriente.

El capital de trabajo es la diferencia entre el activo circulante y el pasivo circulante.

Por ejemplo, una finca para trabajar mensualmente en sus cultivos necesita \$500 en semillas, \$600 en fertilizantes y \$350 en gasoil (estos tres elementos forman el activo circulante) y ha logrado que la estación de servicio le financie mensualmente el gasoil (pasivo circulante).

El capital de trabajo para esta finca es de \$1.100 por mes, resultado que se obtiene aritméticamente mediante la diferencia entre los \$1450 que componen el activo circulante y los \$350 que componen el pasivo circulante.

Aunque el capital de trabajo es una inversión inicial, tiene una diferencia fundamental con respecto a la inversión en activo fijo e intangible, la misma es su naturaleza circulante. Como la palabra lo indica, permanentemente debe “**circular**”, es decir, reinvertirse en cada ciclo productivo que se inicia. Esto implica que mientras la inversión en activo fijo y en activo intangible se recupera por vía fiscal, ya que disminuye el pago de impuestos a las ganancias mediante la depreciación y la amortización, la inversión en capital de trabajo no puede recuperarse por este medio; recién se la recupera al finalizar el horizonte de evaluación.

2) Ciclo productivo:

Es el proceso que se inicia con el primer desembolso para cancelar los insumos de la operación y termina cuando se venden los insumos, transformados en productos terminados, y se percibe el producto de la venta quedando disponible para cancelar nuevos insumos.

Por ejemplo en el estudio de factibilidad de una inversión en un proyecto de creación de un hotel, además de la inversión en edificios, equipos y mobiliario, será necesario invertir un monto tal que asegure el financiamiento de todos los recursos de operación que se consumen en un ciclo productivo.

Para el ejemplo, se determina como ciclo productivo el tiempo promedio de permanencia en el hotel, como capacidad la ocupación promedio de la capacidad instalada y como capital de trabajo los recursos necesarios para financiar la operación durante los días de permanencia y hasta la recepción del pago del alojamiento y consumos.

Supongamos que el hotel en promedio espera tener 25 personas alojadas cada 5 días (ciclo productivo) y el gasto para su atención es, incluyendo desayuno y almuerzo, \$10. Logra que la panadería que provee de pan diariamente por un monto de \$25, le cobre cada 5 días.

El capital de trabajo considerando la cantidad de personas y los días del ciclo productivo, asciende a \$1.175, valor monetario que se obtiene luego de realizar los siguientes cálculos:

$25 \times 5 \times 10 = \$1250$: Importe que muestra el activo circulante necesario para el ciclo productivo.

$25 \times 5 = \$75$: Importe que muestra el pasivo circulante existente para el ciclo productivo.

Reemplazando en la siguiente ecuación:

$$\text{Capital de trabajo} = \text{Activo circulante} - \text{Pasivo Circulante}$$

Se determina el resultado antes mencionado, es decir \$1.175 ($1250 - 75$).

Si el proyecto considera aumentos en el nivel de operación, pueden requerirse adiciones al capital de trabajo.

En esta etapa hacemos un listado de los activos y el capital de trabajo que vamos a requerir (en base al estudio del mercado y al estudio técnico que hemos realizado previamente) antes de iniciar operaciones, con sus respectivos costos estimados:

Veamos a continuación una lista de los principales elementos que pueden constituir los activos y el capital de trabajo:

- Heladeras
- Freezers
- Extractores
- Hornos
- Mesas de trabajo
- Lavaplatos
- Utensillos varios
- Barra mostradora
- Mesas, banquetas y sillas
- Equipos registradores e informáticos
- Televisores
- Lámparas
- Cuadros
- Etc.

Para un mejor análisis el Capital de Trabajo, éste lo podemos dividir o clasificar en realizable, disponible y exigible:

- *Realizable*: conformado por todo aquello que puede ser almacenado, por ejemplo, materias primas o insumos (cuando se trata de una empresa productora), productos en proceso, productos terminados (cuando se trata de una empresa comercializadora: empresa dedicada a la compra y venta de productos), envases.
- *Disponible*: se refiere al dinero requerido para pagar diversos servicios después de que hayan sido utilizados, por ejemplo, pago de servicios básicos (luz, agua, teléfono), planilla administrativa, planilla de venta, remuneraciones, mantenimiento, tributos municipales.
- *Exigible*: desembolsos que se realizan por anticipado; se denominan exigibles, porque uno gasta o invierte, y luego *exige* el derecho a uso; son exigibles, por ejemplo, el adelanto a proveedores, adelanto de contrato, alquiler del local, publicidad, seguros.

Estudio de flujos de caja

La importancia de la construcción del flujo de caja⁷ radica en que la evaluación de la posible rentabilidad de un emprendimiento productivo se determinará en función de los resultados que muestren dicho flujo.

Los antecedentes económicos sobre los cuales se proyectan los valores del flujo surgen de los estudios de viabilidad realizados, es decir, estudio de mercado, estudio técnico y estudio organizacional. Los mismos deben ser agrupados en tres rubros según corresponda; inversión, costo de operación y beneficios.

A estos datos deben adicionárseles información relacionada con los efectos tributarios de la depreciación de los activos fijos y de la amortización del activo nominal, el valor residual y la cuantía de las posibles utilidades y pérdidas.

Se desarrollan a continuación dos aspectos fundamentales relacionados con la construcción de los flujos de caja:

- Elementos del Flujo de caja
- Tipos de flujo de caja

La construcción de un flujo de caja, independientemente del bien o servicio al que haga referencia el emprendimiento, se compone de cuatro elementos:

- a) los egresos iniciales.
- b) los ingresos y egresos de operación.
- c) definición del momento exacto en que se producen dichos ingresos y egresos.
- d) el valor de desecho del emprendimiento.

⁷ LOPEZ DUMRAUF- Guillermo, Calculo financiero aplicado (Un enfoque profesional) (2° edición actualizada y ampliada), Buenos Aires: La Ley S.A.E.e I., 2006.

- a) Egresos Iniciales: Constituyen los egresos iniciales las inversiones necesarias para la puesta en marcha del emprendimiento, es decir, las inversiones en activos fijos, activos intangibles y capital de trabajo.

Las inversiones a efectuarse durante la ejecución del proyecto deben ser incluidas en los períodos en que se realizarán las mismas.

- b) Ingresos y egresos de operación: En los flujos de caja deben incluirse los ingresos y egresos reales de dinero.

A diferencia de la contabilidad, donde rige para la registración el criterio de lo devengado, en el análisis financiero, la registración de las entradas y salidas de dinero se basa en el criterio de lo percibido.

La diferencia de estos criterios es la siguiente; el criterio de lo devengado considera como ingreso al total de la venta, independientemente si se vendió de contado o en forma financiada. El criterio de lo percibido considera el momento de la recepción de los ingresos, diferenciando las ventas de contado y las ventas a crédito.

Por ejemplo: Una concesionaria al vender un auto en \$20.000 en el período 1, la mitad en efectivo y la otra mitad será cobrada en el año 2, en su contabilidad refleja como ingreso los \$20.000 en el período 5 (criterio de lo devengado).

En la construcción del flujo de caja para el año 1 solo se considerará como ingreso los \$10.000 del período 1, mientras que los restantes \$10.000 se registrarán en el período 2, cuando se cobren (criterio de lo percibido).

Al mostrar el flujo de caja el movimiento financiero que produciría un emprendimiento en caso de su puesta en marcha, es necesario considerar los momentos en que realmente se producirán los ingresos y egresos de efectivo, por ello la utilización del criterio de lo percibido adquiere fundamental importancia.

En el capítulo VI se hace referencia a los beneficios que pueden presentarse en un emprendimiento constituyendo los ingresos monetarios.

Los egresos de operación hacen referencia a los desembolsos monetarios originados por las actividades necesarias para el normal desenvolvimiento del emprendimiento. Estos costos derivan de los estudios técnicos, de mercado y organizacional, donde se definió los recursos necesarios para cada área y se cuantificó los costos de su utilización.

Un egreso que no es determinado por estos estudios y que debe incluirse en el flujo de caja son los impuestos.

Si bien deben considerarse todos los desembolsos, es conveniente conocer la siguiente clasificación de los costos, para verificar que los mismos no hayan sido omitidos en la construcción del flujo de caja.

La clasificación más usual es agruparlos según el objeto del gasto:

- 1) Costos de fabricación o de producción.
- 2) Gastos de operación.
- 3) Costo financiero.
- 4) Otros gastos.

- 1) Costo de fabricación o de producción: Los costos de fabricación pueden ser directos o indirectos. Los primeros están compuestos por material directo y mano de obra directa, cuya característica es la de identificarse con el producto que se fabrica, variando proporcionalmente a la cantidad de unidades producidas. Por ejemplo, en el caso de una fábrica de muebles la mano de obra directa es el operario que construye el mueble. El material directo es la madera y el producto que se emplee para recubrirlo, en el caso de un juego de living sería cuerina, cuero, pana.

Los costos indirectos, por su parte, se componen de la mano de obra indirecta (jefe de producción, choferes, personal de limpieza, personal de reparación y mantenimiento, guardias de seguridad); material indirecto (repuestos, combustible, lubricantes, artículos de higiene); y los gastos indirectos como energía (electricidad, gas, vapor), comunicaciones (teléfono, radio, télex, intercomunicadores), seguros, arriendos, depreciaciones, etcétera.

- 2) Gastos de operación: Son de dos tipos; por un lado los gastos de venta que están compuestos por los gastos laborales (como sueldos, seguro social, gratificaciones y otros), comisiones de ventas y de cobranzas, publicidad, empaques, transportes y almacenamiento.

El otro componente de los gastos de operación lo constituyen los gastos generales y de administración, compuestos por los gastos laborales, de representación, seguros, alquileres, materiales y útiles de oficina, depreciación de edificios administrativos y equipos de oficina, impuestos y otros.

- 3) Costos financieros: Están compuesto por los intereses que se deben pagar por los préstamos de terceros obtenidos. Algunas veces estos costos se incluyen en los generales y de administración, pero lo correcto es registrarlo por separado, ya que el capital recibido en el préstamo puede ser empleado en una variedad de actividades por lo que no es recomendable incluirlos en un área, sino tratarlos como un tipo de costo diferente. La legislación vigente permite deducir los costos originados por los intereses de los impuestos a las ganancias a pagar.

- 4) Otros gastos: El formulador de un proyecto de un emprendimiento productivo utiliza este ítem para proyectar el costo que originaría la posible existencia de deudores incobrables o la presencia de algún imprevisto que se relacione con el bien o servicio al que hace referencia el proyecto. Por ejemplo: En un emprendimiento agrícola podría considerarse como un imprevisto el retardo en la cosecha que podría presentarse como consecuencia de excesivas lluvias.

Momentos del proyecto

Momentos: Refleja el tiempo en que se producirán los ingresos o egresos del proyecto. El momento 0 muestra los egresos realizados para la puesta en marcha del emprendimiento.

Si se han previsto realizar inversiones de reemplazo, debe considerarse el ingreso por la venta del activo reemplazado en el mismo período en que se produce la inversión para la adquisición del activo nuevo. Esta es una convención que tiene por finalidad facilitar la evaluación.

Por ejemplo, si en un emprendimiento se ha previsto reemplazar una maquinaria en el período 4, cuya venta generaría un ingreso de \$12.000 por otra de \$50.000; debe registrarse en dicho período 4 el ingreso de \$12.000 y el egreso de \$50.000.

Un factor relevante para la confección de los flujos de caja es el horizonte de evaluación, tiempo sobre el cual se evalúa la rentabilidad del emprendimiento. Lo ideal sería que el análisis se realice en un horizonte de tiempo igual a toda la vida útil del emprendimiento, pero esto es difícil porque el ciclo de vida real de un emprendimiento muchas veces puede ser tan largo que hace imposible confiar en las proyecciones más allá de cierto plazo.

En función de lo expuesto puede afirmarse que si el emprendimiento tiene una vida útil esperada posible de prever y si no es de larga duración, lo más conveniente es construir el flujo en ese número de años. Por el contrario, si el emprendimiento tiene como objetivo la continuidad en el tiempo, se utiliza, por convención, proyectar los flujos a 10 años, calculando el valor de desecho para dicho emprendimiento en el año 10.

Valor de Desecho

Representa el valor neto significativo en que fundamentalmente se estima puede realizarse una unidad de activo fijo tangible al término de su vida útil. Representa por consiguiente el valor neto estimado del monto recuperable de la Inversión original, expresado en unidades de poder adquisitivo a la fecha en que se elaboran los estados financieros correspondientes.

Estudio financiero

En los proyectos de emprendimientos productivos la palabra **“criterios”** se utiliza para **hacer referencia a las distintas técnicas que pueden emplearse para medir la rentabilidad de un proyecto.**

La rentabilidad de un proyecto puede medirse de formas distintas; en unidades monetarias, porcentajes o tiempo que demora la recuperación de la inversión.

Considerando la importancia que tiene en la administración financiera la consideración del valor del dinero en el tiempo, los criterios más utilizados al evaluar la rentabilidad de un emprendimiento son:

- a) El valor actual neto (VAN): mide la rentabilidad de un emprendimiento en términos monetarios.
- b) La tasa interna de retorno (TIR): mide la rentabilidad del proyecto en porcentaje.
- c) El período de recuperación de la inversión (PRI): mide en cuanto tiempo se recupera la inversión o en cuanto tiempo se recupera la inversión más la rentabilidad esperada sobre dicha inversión.

Valor actual neto

Es el método más conocido y el más aceptado. Consiste en comparar los ingresos y egresos proyectados para un emprendimiento en un solo momento en el tiempo. Por convención se acepta que dicho momento sea el momento 0.

Al tener valor en el tiempo el dinero, para poder comparar los egresos e ingresos proyectados es necesario actualizar los valores de los flujos de caja calculados para los distintos períodos, para ello se emplea la fórmula antes mencionada para calcular el valor actual de una serie de pagos uniformes (anualidades) o el procedimiento utilizado para cuando se trate de una serie de valores diferentes para cada período del flujo de caja.

Obtenido el valor actual del flujo debe restársele la inversión inicial. De allí que, el VAN se defina como el valor actual del flujo menos la inversión inicial.

Matemáticamente, el cálculo de VAN puede expresarse mediante la siguiente **fórmula:**

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I=0$$

Donde **BN_t** representa el beneficio neto del período **t**.

Al obtenerse de la diferencia de los ingresos y egresos de cada período el valor de **BN_t** puede ser positivo o negativo.

Empleando la planilla Excel se calcula el VA según el procedimiento ya explicado, si el resultado obtenido es positivo, se le resta el valor de la inversión inicial y si es negativo se le suma dicho valor, obteniéndose el VAN.

Al aplicar este criterio, pueden presentarse los siguientes resultados:

- a) **VAN= 0**: Indica que el emprendimiento, según las proyecciones efectuadas, genera una rentabilidad equivalente a las expectativas del inversionista, significa que la inversión inicial es igual a la suma actualizada de los fondos de cada uno de los períodos comprendidos por el horizonte de evaluación.
- b) **VAN< 0**: Indica que el emprendimiento, según las proyecciones efectuadas, no cubre las expectativas del inversionista. La cantidad que se obtiene como VAN negativo es lo que le falta generar al proyecto para que alcance las expectativas del inversionista. Por ejemplo, si el VAN es igual a -\$1000, significa que al proyecto le falta generar ese importe en valores actuales expresados al momento 0 para cubrir las expectativas del

inversor. Esta situación se presenta cuando la inversión inicial es mayor que la suma del flujo actualizada.

c) **VAN > 0**: Indica que el emprendimiento, según las proyecciones efectuadas, supera las expectativas del inversionista. El valor que se obtiene como VAN positivo es la cantidad de unidades monetarias expresadas en el momento 0 que representan el remanente sobre lo exigido. Por ejemplo, si el VAN es igual a \$1000, significa que el emprendimiento proporciona esa cantidad por sobre lo exigido como rentabilidad por el inversionista. Esta situación se presenta cuando la suma de los valores del flujo es superior a la inversión inicial.

Ejemplo: Supongamos un emprendimiento donde las proyecciones efectuadas son las siguientes:

0	1	2	3	4	5
-300	100	100	100	100	100

Para actualizar los valores se emplea la metodología explicada al tratar el tema relacionado con la equivalencia entre un valor actual y una serie de pagos uniformes.

Obtenido dicho valor, para obtener el valor actual neto se aplica la siguiente ecuación:

$$\text{VAN} = \text{VAF} - I_0$$

Donde **VAF** es el valor actual del flujo de caja y **I₀** es la inversión inicial.

Siguiendo con el ejemplo el VAN surgiría del siguiente cálculo:

$$\text{VAN} = 379,08 - 300$$

$$\text{VAN} = 79,08$$

Donde \$379.08 es el valor actualizado de los valores del flujo y -300 es la inversión inicial.

El resultado muestra que el emprendimiento supera en \$79,08 las expectativas del inversionista.

Tasa interna de retorno

La tasa interna de retorno (TIR) mide en porcentaje el rendimiento máximo que obtendría un emprendimiento considerando la inversión inicial y el flujo de caja del mismo, es decir que informa hasta cuanto podría ganar una determinada inversión.

La tasa de corte, también denominada tasa de descuento, cuyas características se explican al final del presente capítulo, determina la rentabilidad que espera obtener el inversionista en un emprendimiento productivo determinado.

La TIR mostrará la máxima tasa de rentabilidad que podría exigirse. La principal característica de esta tasa es que iguala la inversión inicial con el valor actual de los valores correspondientes a cada uno de los períodos que componen el horizonte de evaluación del emprendimiento, es decir, es la tasa que hace el VAN= 0.

La TIR puede calcularse con una planilla como Excel. Por ejemplo supongamos que se quiere calcular la TIR para un proyecto cuya inversión inicial y flujo de fondo son los siguientes:

0	1	2	3	4	5
-10.000	2.000	2.600	3.200	3.200	3.200

En el libro 1 se registra en el renglón 1, a partir de B el momento 0 y los cinco períodos considerados, en el renglón 2, en A se coloca la palabra Flujo y a partir de B el valor monetario correspondiente al momento 0 y a cada período.

Luego se busca la opción Función del menú Insertar, se selecciona Financieras en la categoría de Función y se elige TIR en el nombre de la Función. En el cuadro TIR se selecciona el rango de valores que se desea actualizar (en el caso del ejemplo en Valores se registra B2:G2), marcando la opción Aceptar, se obtiene la tasa interna de retorno. El resultado que arroja este cálculo es 12%.

Al aplicar este criterio puede presentarse tres resultados posibles:

- **TIR = i:** Si la tasa interna de retorno es igual a la tasa de corte, se debe interpretar que el emprendimiento, de acuerdo a las proyecciones efectuadas, alcanza las expectativas, en cuanto a rentabilidad, del inversionista.
- **TIR < i:** Si la tasa interna de retorno es menor que la tasa de corte, se debe interpretar que el emprendimiento, de acuerdo a las proyecciones efectuadas, no alcanza a satisfacer las expectativas, en cuanto a rentabilidad, del inversionista.
- **TIR > i:** Si la tasa interna de retorno es mayor que la tasa de corte, se debe interpretar que el emprendimiento, de acuerdo a las proyecciones efectuadas, supera las expectativas, en cuanto a rentabilidad, del inversionista.

Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación de la inversión (**PRI**) es el tercer método más utilizado para evaluar un proyecto y tiene por objeto medir en cuánto tiempo se recupera la inversión, incluyendo el costo de capital inmovilizado en la inversión inicial.

Es muy difícil que se tome una decisión definitiva sobre un emprendimiento basándose solo en este criterio. Pero si puede ser importante su uso cuando la diferencia entre los VAN de dos o más emprendimientos productivos no es significativa, ya que en este caso generalmente se opta por el emprendimiento de menor período de recuperación.

El siguiente ejemplo muestra como se aplica este criterio: Supongamos que un emprendimiento, cuya tasa de corte es del 10%, proyecta los siguientes valores monetarios:

0	1	2	3	4	5
-2000	200	400	600	800	800

Una forma errónea de calcular el período de recuperación, es sumar los ingresos netos de cada período hasta igualar la inversión inicial. En el ejemplo aunque la suma simple de los flujos de caja de los primeros cuatro años corresponde al monto de la inversión, en realidad se recupera, al incluir el costo de capital, en el año 5.

La siguiente tabla muestra los cálculos efectuados:

Saldo de Inversión	Flujo de caja	Rentabilidad exigida	Recuperación inversión
2.000	200	200	0
2.000	400	200	200
1.800	600	180	420
1.380	800	138	662
718	800	72	718

Tabla 3. Cálculo de recuperación de la inversión. (Fuente: Elaboración propia)

La columna Saldo de Inversión muestra el monto de la inversión que falta recuperar período a período, dicho monto resulta de restarle a la inversión de cada período los resultados obtenidos en la columna Recuperación inversión, que a su vez surgen de restarle al flujo de caja el porcentaje de rentabilidad exigida, así por ejemplo, en el período 1 el flujo de caja es \$200, y la rentabilidad exigida es el 10% de \$2.000, es decir \$200, por ello no se recupera nada de la inversión al finalizar el primer período.

Tasa de descuento

La tasa de descuento, también llamada tasa de corte es la tasa que refleja las expectativas del inversionista con respecto a la rentabilidad esperada, puede definírsela de la siguiente manera:

Rentabilidad mínima que se le exigirá al proyecto, según su riesgo, de manera tal que el retorno esperado permita cubrir la totalidad de la inversión inicial, los egresos de la operación, los intereses que deberán pagarse por aquella parte de la inversión financiada con préstamos y la rentabilidad que el inversionista le exige a su propio capital invertido.

Una de las variables que más influyen en la evaluación de un emprendimiento productivo es la tasa de descuento, puesto que es empleada por todos los métodos de evaluación; al calcular el VAN los flujos se actualizan con la tasa de descuento. Si se aplica el criterio de la TIR, el

análisis consiste en comparar dicha tasa con la tasa de descuento. Por último, si es el criterio es el Período de recuperación, la rentabilidad de cada período se calcula sobre la base de la tasa de descuento.

Todo proyecto involucra usar una cuantía de recursos conocidos hoy a cambio de una estimación de mayores retornos a futuro, sobre los que no existe certeza. Al calcular la tasa de corte debe incluirse un factor de corrección por riesgo, recordando que a mayor riesgo, mayor rentabilidad se le exigirá a un emprendimiento.

Los recursos que el inversionista destina al emprendimiento provienen de dos fuentes generales: de recursos propios y de préstamos de terceros. En el caso de recursos propios, se destacan el aporte de o de los inversionistas; si es una empresa en marcha se recurre a la emisión de acciones o al empleo de utilidades no distribuidas. En el caso de recurrir a fuentes de financiación externa, los más comunes son créditos de proveedores y préstamos bancarios.

Costo de capital propio

En términos generales puede afirmarse que el inversionista asignará sus recursos disponibles al proyecto si la rentabilidad esperada compensa los resultados que podría obtener si destinara esos recursos a otra alternativa de inversión de igual riesgo.

En función de lo expuesto puede afirmarse que el costo de capital propio estará determinado por el costo de oportunidad compuesto por la rentabilidad de la mejor alternativa abandonada y por el riesgo que le representa al inversionista sacrificar consumo presente por consumo futuro.

El costo de capital propio estará compuesto por la tasa libre de riesgo (tasa que representa la rentabilidad que podría obtenerse en la alternativa abandonada, por ejemplo la tasa de plazo fijo.) y la tasa que representa el grado de riesgo asumido por el inversionista, es decir:

$$Ccp = Tlr + Tpr$$

Donde Ccp significa costo del capital propio, Tlr tasa libre de riesgo y Tpr es la prima por riesgo que se le suma a la tasa libre de riesgo.

En el año 2.003 se realizó en Salta un certamen provincial de Planes de negocios, donde debía presentarse la evaluación de la proyección de ingresos, costos de operación e inversiones. La tasa que representaba al costo de capital, para el análisis, oscilaba entre el 20% y el 25%.

Costo de la deuda

Al emplear financiación externa, el inversionista debe devolver en una fecha futura específica un monto mayor al recibido originalmente. La diferencia constituye el costo que debe pagarse por la deuda. Por ejemplo, si es posible conseguir un préstamo al 11% de interés anual, el costo de la deuda se define como del 11%.

El costo de la deuda se simboliza como **Cd** y representa el costo antes de impuesto.

Debido a que los intereses de la deuda se deducen de las utilidades disminuyendo el monto a pagar en concepto de impuesto, el costo de la deuda es menor.

El costo de la deuda después de impuesto será:

$$Cd = Tp (1 - t)$$

Donde **Tp** representa la tasa del préstamo recibido y **t** la tasa de impuesto.

Supongamos que una empresa necesita para ampliar su salón de ventas \$100.000, analiza la posibilidad solicitarlo a un banco que le cobra de tasa de interés 20%. La tasa de impuesto es de 33%. Desea conocer cuál es el costo de la deuda.

Al ir restando las utilidades antes de impuesto, los intereses disminuyen el costo de la deuda, para ello se aplica la fórmula:

$$Cd = T (1 - t)$$

Se reemplaza en dicha fórmula con los valores del ejemplo (se debe tener en cuenta que los porcentajes, para realizar operaciones matemáticas, es conveniente expresarlas en tanto por uno).

$$Cd = 0,20 (1 - 0,33)$$

$$Cd = 0,134$$

Este resultado muestra que el costo de la deuda es de 13,4%.

Costo ponderado de capital

Los inversionistas recurren a una combinación de las fuentes de financiación para poder llevar a cabo un emprendimiento productivo en la mayoría de los casos, es decir, utilizan capital propio y préstamos de terceros.

Para determinar el costo de capital que determinará la tasa de descuento que se empleará en la evaluación del emprendimiento debe incorporar los dos factores en la proporcionalidad adecuada.

Como su nombre lo indica, el costo ponderado del capital es un promedio de los costos relativos a cada una de las fuentes de financiamiento que la empresa utiliza, debe tenerse en cuenta la proporción de cada fuente de financiación en la estructura de capital definida.

Supongamos que una empresa ha decidido realizar obras físicas tendientes a ampliar el salón de ventas y desea conocer cuál es la tasa de descuento con la que evaluará el proyecto, para ello cuenta con el siguiente dato: La inversión total es de \$100000, de los cuales el 30% será cubierto por un préstamo del Banco Río, con una tasa del 20%. La rentabilidad sobre capital propio es del 15% y la tasa de impuesto es de 33%.

Para determinar la tasa de descuento que expresará el costo de capital invertido se aplica la siguiente ecuación:

$$\mathbf{Cpc = \%FD \times Cd + \%FP \times Ccp}$$

Donde **Cpc** es el costo ponderado de capital, **%FD** es el porcentaje de la inversión financiado con fondos externos, **Cd** es el costo de la deuda, es decir, $T_p(1-t)$, **%FP** es el porcentaje de la inversión financiado por capital propio y **Ccp** es el costo de capital propio.

Reemplazando en la ecuación con los valores del ejemplo:

$$Cpc = 0,30 \times 0,2 (1 - 0,33) + 0,70 \times 0,15$$

$$Cpc = 0,0462 + 0,105$$

$$C_{pc} = 0,1512$$

Este resultado muestra que la tasa de descuento con la que evaluará el emprendimiento es de 15,12%.

Y, finalmente, en esta etapa del estudio financiero, evaluamos la factibilidad y la rentabilidad del proyecto, teniendo en cuenta los estudios de la inversión y el estudio de los ingresos y egresos que hemos realizado previamente.

Para la evaluación del proyecto, además de medir la rentabilidad del proyecto con respecto a la inversión y el periodo de recuperación de ésta, lo usual es hacer uso de los indicadores financieros de rentabilidad del Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno (VAN y TIR).

CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO

Tipo de Investigación

La Investigación a realizar relacionada con el plan de negocios responde al tipo cualitativo y cuantitativo.

La investigación cuantitativa usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías. ((Hernández Sampieri, Fernández Collado, Baptista Lucio, 2.006, Pág. N° 5).

La investigación cualitativa utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o mejorar preguntas de investigación en el proceso de interpretación. (Ibídem, Pág. N° 8).

Al presentar la investigación con variables con características diferentes se emplean datos cualitativos y datos cuantitativos.

En algunos casos las variables serán interpretadas cualitativamente y en otros casos las variables podrán ser cuantificadas numéricamente.

Alcance de la Investigación

Por las características que plantea esta investigación puede afirmarse que la misma responde a un estudio exploratorio, descriptivo.

Se justifica como exploratorio debido a la poca o nula información sobre el tema. Lo que nos permitirá identificar variables. (Ibídem, Pág. 101)

Se justifica como descriptivo porque a través del mismo recolectará datos sobre diversos conceptos (variables), aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. (Ibídem, Pág. 102)

Diseño de la Investigación

La Investigación responde a un diseño no experimental y transaccional o transversal: No se manipularan datos y la recolección se realizará considerando la realidad en un solo momento.

Población

Conjunto de todas los casos que concuerdan con determinadas especificaciones.
(Ibídem, Pág. 239)

La presente Investigación contempla dos grupos de análisis, la competencia y los clientes potenciales.

Grupo n°1: Las confiterías que se encuentran ubicadas en un radio de 200 metros a la redonda cuya oferta gastronómica es similar a la que constituye la franquicia a explotar.

Grupo n°2: Los clientes potenciales de los productos de la franquicia, compuesto por los clientes de las empresas competidoras que se encuentran dentro de la zona de afluencia.

El siguiente plano muestra la localización de las poblaciones sobre las que se realizará el trabajo de campo.

Plano de ubicación del Negocio

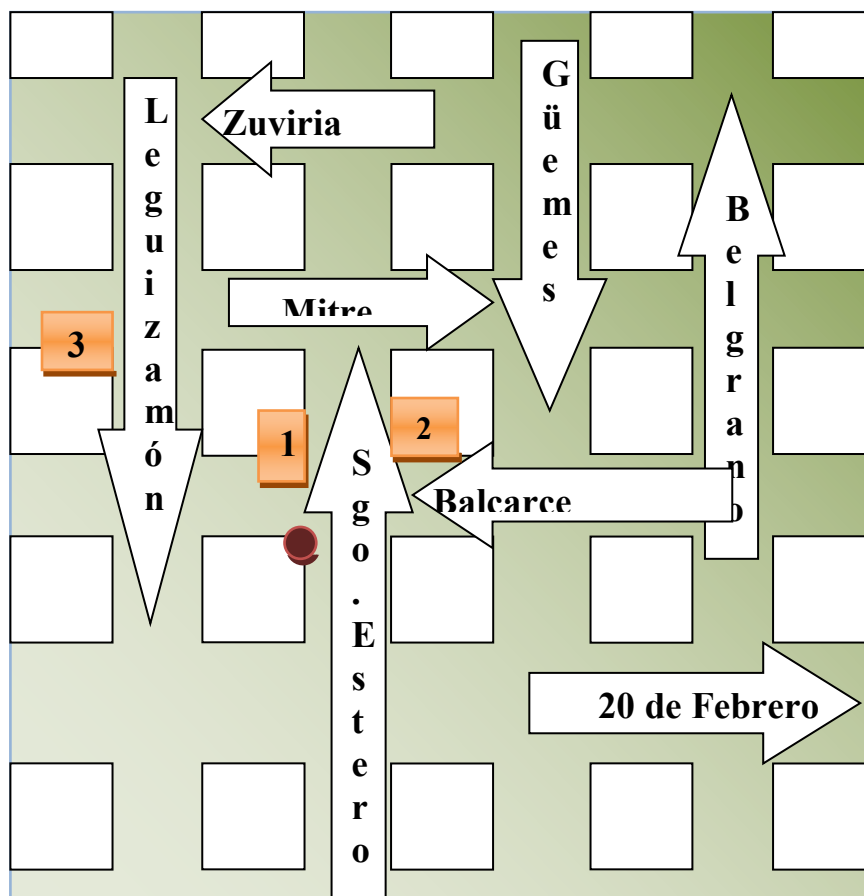


Gráfico N°2. "Plano del macro centro de Salta" Fuente : <http://www.rincondesalta.unlugar.com/index18.htm> ubicación de confiterías en plano



"BALCARCE"



Confiterías similares dentro de un radio de 300 metros.



1 "TEUCO"

2 "BONAFIDE"

3 "CAFÉ MARTINEZ"

MUESTRA

Unidad de Análisis

Son denominados casos o elementos. (Ibídem, Pág. 236)

En la presente investigación las unidades de análisis concuerdan con los elementos de la población porque se tomará muestras en una sola etapa.

Unidad de Análisis N°1

Los clientes potenciales, compuesto por los clientes de las empresas competidoras resultando ellos ser posibles futuros clientes de “BALCARCE”.

Tipo de Muestreo

Los tipos de muestreo por conveniencia que se utilizará para el grupo es el siguiente:

Para grupo N° 1 dueños o administradores de las confiterías: se encuestará a toda la Población.

El muestreo no probabilístico del tipo por conveniencia del investigador, basándose en su juicio y experiencia.

En lo referente al número de elementos que compondrá la muestra se considera realizar 30 encuestas, para ellos se consideró que en promedio las confiterías tienen una capacidad para atender ese número de comensales.

Marco Muestral

Es un marco de referencia que nos permite identificar físicamente los elementos de la población, así como la posibilidad de enumerarlos y seleccionar los elementos. (Ibídem, Pág. 256)

Marco Muestral: Actuales clientes de las confiterías que se encuentran en la zona señalada donde se explotará la franquicia cabe aclarar que se considera la zona determinada por el cuadrante formado por las calles Leguizamón – Belgrano - 25 de Mayo – Zuviria.

Fuentes

Los datos se recolectarán a través de fuentes primarias y secundarias

Fuentes Primarias

Se identifican como fuentes primarias a los componentes de los dos grupos señalados dentro de la zona de afluencia del local comercial donde se explotará la franquicia.

Asimismo se aprovechará la experiencia e investigación del Franquiciante.

Fuentes Secundarias

Se obtendrá información de libros específicos sobre proyectos de inversión y se visitarán páginas relacionadas con franquicias, lo que permitirá un conocimiento más detallado sobre la interpretación de los datos a obtener en el trabajo de campo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Técnica: Encuesta

La entrevista consiste en una interrogación verbal que se realiza a las personas de las cuales se desea obtener la información necesaria para la investigación.

En una entrevista el entrevistador suele hacer preguntas abiertas, y dirige la entrevista de acuerdo a las respuestas que vaya dando el entrevistado, por ejemplo, explica las preguntas difíciles, obvia algunas que estaban programadas, ahonda en otras, o las modifica.

De este modo se procederá a realizar entrevistas a dueños o administradores a cargo de las confiterías, los cuales responderán las preguntas que hacen referencia a los datos que se quieren obtener, a fin de recopilar información que hace a los objetivos planteado

Observación

Es la obtención de datos observando personas, actitudes o situaciones en determinados lugares.

Se empleará esta técnica para conocer los precios y la forma de cobro empleada como así también para señalar algún detalle distintivo relacionado con la prestación de servicios, sea una fortaleza o una debilidad.

Sujetos a entrevistar Grupo N° 2:

Los clientes potenciales compuestos por clientes de las empresas competidoras resultando ellos ser posibles futuros clientes de “BALCARCE”.

Instrumento

LLENAR POR EL ENCUESTADOR

1. Nombre del local

PREGUNTAS AL ENCUESTADO

1. ¿Por qué elige este negocio comercial?

2. ¿Qué aspecto o aspectos considera como el más atractivo del servicio que recibe?

Calidad de los productos	
Servicio al cliente	
Horario de atención	
Ubicación del local	
Alternativas saludables y orgánicas	
Otros	

3. ¿Qué aspectos debería mejorar el negocio comercial?

Calidad de los productos	
Servicio al cliente	
Horario de atención	
Ubicación del local	
Alternativas saludables y orgánicas	
Información de los productos	
Otros	

¿Por qué debe mejorar dicho aspecto o aspectos?

4. ¿Usted consumiría los productos de otro local comercial que desarrolle sus actividades en la zona?

SI

☐

NO

☐

¿Por qué?

5. La marca “BALCARCE” para usted es

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Regular	
Deficiente	

CAPÍTULO IV:

VARIABLES DEL MACROENTORNO

Inflación

La inflación está estabilizada pero en niveles nocivos para el correcto funcionamiento económico, la necesidad de contener el proceso se vuelve prioritaria. No sólo dificulta la toma de decisiones de los agentes y genera mecanismos defensivos, sino que ataca directamente el bolsillo de los trabajadores.

En este sentido, al ser los alimentos uno de los capítulos que lidera la escalada de los precios, el proceso inflacionario no sólo tiene un impacto recesivo sino también regresivo.

De hecho, afecta en mayor medida a los sectores más vulnerables, puesto que estos dedican una mayor parte de su ingreso a la compra de bienes esenciales, generando pobreza.

Recordemos que a mediados de 2014 la economía argentina comenzó a transitar un proceso de aceleración inflacionaria que aún persiste. Fraccionada especialmente por la evolución de los precios de los alimentos, la inflación escaló mes a mes hasta posicionarse en valores preocupantes y alcanzando un 53% Anual en 2019.

Para 2020 las proyecciones de los índices inflacionarios de los economistas no son nada alentadores, se estima que la misma oscilará entre un 30% y 40% Anual según predicen los más críticos.

Luego de analizar el comportamiento de la inflación del país en los últimos años y conocer las proyecciones para el 2020 se puede decir que dicha variable del macro entorno es una de las más amenazantes. La inflación impacta directamente en el “bolsillo” de los ciudadanos lo que tiene un efecto directo en el consumo de los mismos. Las personas tienden a cuidar más el dinero y a adquirir productos esenciales de la canasta básica alimentaria. Teniendo en cuenta que el rubro “Confitería” no forma parte de la canasta básica este fenómeno económico sacude en forma negativa no solo al negocio próximamente a instalar sino también a toda la Industria.

Empleo en la ciudad de Salta: Evolución

En lo que respecta al empleo⁸ el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) estimó en 10,1% la tasa de desocupación del primer trimestre de 2019. Este valor significó un incremento de un punto porcentual en comparación con el primer trimestre de 2018 y también con el último período de ese año. Además, fue el valor más elevado de los 3 años –12 trimestres– transcurridos desde el reinicio de la serie, luego de la declaración de la emergencia estadística.

La tasa de desocupación es el resultado de dividirlos desempleados por la población económicamente activa (PEA), ambas cantidades medidas a cierta fecha. El indicador varía en función del flujo de nuevos desocupados y de la duración de los episodios de desempleo. Un aumento de la tasa puede deberse tanto a incrementos en el flujo de ingreso al paro como del tiempo de permanencia en ese estado.

La tasa de cesantía mide la pérdida del empleo y la tasa de paro reciente o ingreso al desempleo refleja el ingreso a la desocupación no solo por la pérdida sino además por el pasaje de ex inactivos.

En el primer trimestre de 2019 esas dos tasas experimentaron sendos aumentos y alcanzaron los más altos valores desde el comienzo de las respectivas series. En relación con el segundo factor determinante del valor de la tasa de desocupación, la Encuesta no permite conocer la duración del episodio completo por el que transita una persona.

El Instituto Nacional de Estadística y Censos realiza la Encuesta Permanente de Hogares en conjunto con las Direcciones Provinciales de Estadística.

A comienzos de 2019 más de 4 encuestados de cada 10 acumulaban hasta 3 meses buscando trabajo, cuando un semestre atrás la relación era poco más de uno de cada 3. De acuerdo con la extensión del episodio a la fecha de la encuesta, fueron 6 de cada 10 los desocupados con hasta 3 meses de antigüedad (la cifra más alta de la serie). La proporción de los períodos corrientes extensos, según los dos criterios, evolucionó en el sentido contrapuesto. Este comportamiento es compatible con una economía en recesión, que

⁸chrome-extension://oemmnacblldboiebfnladdacbfmadadm/http://estadisticas.salta.gov.ar/web/archivos/documentos/La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n-sept%202019.pdf

expulsa mano de obra. Pese a que probablemente se esté extendiendo la duración promedio del paro, en la encuesta se observa una disminución de la media de los episodios en transcurso, debido a que aumentó la frecuencia de los recientes desocupados.

Explicación y consecuencias de los mecanismos de regulación del dólar

En la economía agregada se habla de los grandes precios, como la inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio. Este representa el valor de la moneda extranjera en moneda local, por ejemplo el valor de un dólar es de 63 pesos argentinos, más un dólar ahorro con un recargo impositivo del 30% y un dólar blue en el orden de los 85 pesos argentinos.

El tipo de cambio puede ser fijado por el gobierno, en este caso se denomina Tipo de Cambio Fijo. El tipo de cambio, también puede ser dejado al mercado, es decir que su valor se establece en función a la demanda y oferta de dólares o moneda extranjera, en este caso se le denomina tipo de cambio libre.

En algunos países el tipo de cambio puede tener topes máximos y mínimos, lo que se llama Banda cambiaria. Esto quiere decir que en los límites de la banda el tipo de cambio se comporta como fijo y dentro de la banda se comporta como libre.

El tipo de cambio puede ser intervenido periódicamente cuando sale de sus cauces normales, el interventor es el Banco Central de Reserva, en este caso se le llama tipo de cambio de flotación sucia.

Podemos resumir que el tipo de cambio depende de la demanda y oferta de dólares.

No obstante, un alza cambiaria no es mala, eleva el cambio real y eleva los precios de los bienes exportados. Un alza cambiaria puede ser perjudicial para los endeudados en dólares, que requieren más dinero para pagos. Otro beneficio es la reducción de importaciones, beneficiando a los productores del mercado local.

El tipo de cambio puede servir como ancla de precios, ya que de ser fijada, hace que los precios locales tengan niveles internacionales y se reduzcan. Sin embargo la fijación del tipo de cambio sólo es sostenible si no hay desequilibrios externos elevados, que conlleven a pronunciadas fugas de capitales, que obligan a liquidar reservas o RIN. Es decir el tipo de

cambio fijo se sostiene sólo si existen reservas internacionales netas en dólares que puedan hacer frente a los desequilibrios externos, aunque la evidencia señala que también es necesario un equilibrio interno, que garantice la estabilidad financiera.

El tipo de cambio es estable si la deuda pública o privada en moneda extranjera es sostenible, de lo contrario la demanda de dólares hará que la presión cambiaria sea alta.

En Argentina el tipo de cambio es controlado por el Gobierno para asegurar la competitividad del país sin embargo esto afecta a las industrias locales a la hora de importar insumos del exterior para la producción de ciertos bienes.

Composición sectorial según actividades

Como lo señala la Cámara Argentina de Comercio⁹ en su informe económico de la provincia de Salta la prestación de servicios –incluyendo al Comercio– es la actividad de mayor incidencia en el PBG salteño con una participación de 47,7% sobre el total, medido a precios corrientes. Le sigue en importancia la Agricultura, ganadería, caza y silvicultura, responsable del 19% del valor agregado de la economía provincial. El tercer puesto es para Explotación de minas y canteras, con un 13,5 por ciento.

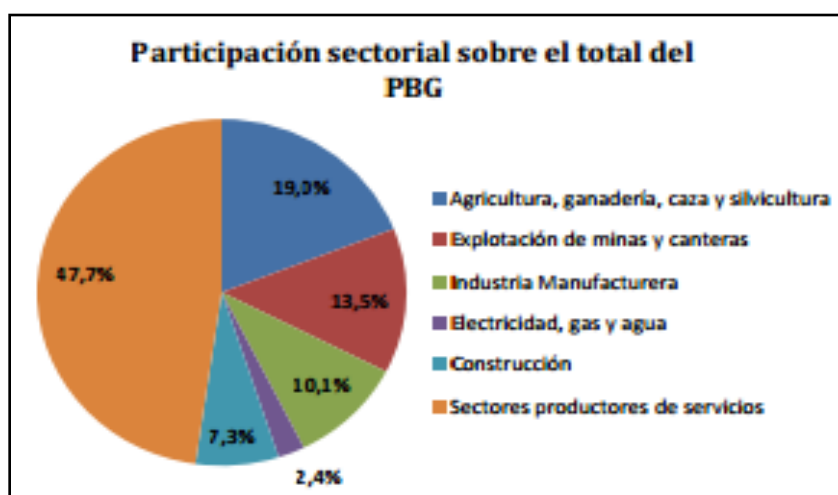


Gráfico N° 3. Participación sectorial sobre el total del PBG: Fuente: Cámara Argentina de Comercio. Informe Económico: Provincia de Salta, Agosto de 2013.

⁹http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Producto bruto geográfico sectorial"

Dentro de los sectores productores de servicios, se destaca la categoría Comercio al por mayor, al por menor, y reparaciones, con un 22% del valor agregado generado por estos sectores, y un 10,5% del total del producto de Salta. El segundo puesto lo ocupa Enseñanza, con un 18% del total.

El tercer y el cuarto puesto corresponden a Servicio de Transporte, almacenamiento y de

Comunicaciones, y Administración pública, defensa y seguridad social obligatoria, con un 16% y un 14% respectivamente. Por su parte, Servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler, y Servicios sociales y de salud representaron el 12% y el 6% del producto total de Salta respectivamente.

Presión tributaria sobre el Comercio

Según el estudio¹⁰ El Costo Impositivo para el Sector Comercio en la Argentina, elaborado por la CAC, en la provincia de Salta, el comercio minorista sufre una carga tributaria (considerando los tres niveles del estado) que en algunos casos es de casi el 44% de la facturación.

En lo que hace a Impuestos a los Ingresos Brutos, la carga tributaria que soporta el comercio en Salta es levemente superior a la carga que soporta el sector en promedio en el país. La alícuota en Salta es de 3%, mientras que en el promedio del país, dicha alícuota es de 2,91 por ciento. A su vez, en la ciudad capital de esta provincia la presión tributaria municipal se encuentra relativamente en un nivel medio (alcanza el 0,6%, levemente mayor al promedio, considerando las principales ciudades de cada provincia).

Las Mipymes en Salta

Las micro, pequeñas, y medianas empresas¹¹ cumplen un importante rol en la economía salteña, al igual que en la economía nacional en su conjunto. En concreto, en el

¹⁰ http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Presión tributaria sobre el Comercio"

¹¹ http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Las Mipymes en Salta"

cuarto trimestre de 2012, de las 8.120 empresas de empresas privadas de la provincia (considerando los sectores de Comercio, Servicios e Industria), el 62,6% eran microempresas, el 21,8% eran pequeñas y el 7,3% medianas, mientras que el restante 8,3% eran grandes firmas. Es decir, las mipymes representaban el 91,7% del total de empresas de la provincia. Dentro del sector Comercio, la importancia de las mipymes en la economía salteña es aún más notoria: del un total de 3056 firmas, el 95,8% pertenecen a esa categoría. Las micro, pequeñas y medianas empresas tienen también un papel destacado en lo que respecta a la generación de puestos de trabajo. En concreto, las microempresas generaron el 12,1% de los empleos formales en el conjunto de sectores señalados, mientras que las pequeñas generaron el 20,1% y las medianas el 21,4 por ciento. Las firmas grandes fueron responsables del 46,4% restante. Dentro del sector Comercio, la contribución es aún mayor que en el promedio de los sectores: las mipymes generaron el año pasado el 71,2% del total de empleos.

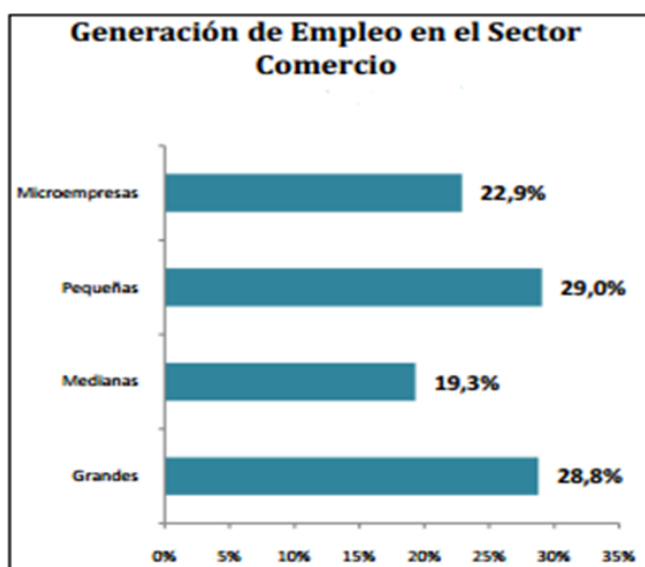


Gráfico N° 4. Generación de empleo en el sector Comercio. (Fuente: Departamento de Economía CAC en base a Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación).

Escenario Competitivo: estilos de cafeterías

A continuación se mencionarán tres estilos de bares diferentes en la ciudad de Salta y algunos ejemplos generales, luego se realizara un cuadro de comparación de los atributos de aquellos bares considerados como competidores directos de café “BALCARCE”. Dicha información fue obtenida a través de un relevamiento.

El rubro cafetería se encuentra dentro de lo que se denominan “Negocios de Cercanía”, es decir que los consumidores toman el servicio de determinada confitería simplemente por la comodidad o proximidad al lugar en donde se encuentran.

Café de estilo

Se consideran como café de “Estilo” aquellas confiterías que apuntan a un Target elevado (Empresarios, Ejecutivos, etc.) brindando un servicio diferencial a un público con un poder adquisitivo alto y con precios superiores al resto de los cafés.

New Time Caseros y Mitre

Van Gogh España 502

Café del Tiempo Balcarce y Necochea - General Güemes 204

Bonnie & Clyde General Güemes 92

Café Medio o Standard

Este estilo de cafeterías intenta captar el sector de los trabajadores del microcentro (Empleados Bancarios, empleados de empresas privadas, públicas y demás personas que se reúnen por distintos motivos en el casco céntrico). Brindan un servicio estandarizado, la calidad del mismo no se destaca entre unos y otros, sus precios no varían demasiado (Precios medios) y todos son Franquicias que se explotan en la ciudad de Salta.

Café Balcarce Balcarce 01

Bonafide Santiago del estero esquina 20 de febrero - Alberdi 18,

Café Martínez Balcarce 585 - Av. Belgrano 1297 – Jumbo

Havanna Santiago del estero y Deán Funes - Alto Noa Shopping

Teuco Balcarce y Alsina – 20 de febrero y Santiago del estero

Café Express / Económico

Hace referencia a aquellas cafeterías pequeñas generalmente atendidas por sus propios dueños y familiares, brindando un servicio básico y limitado a los productos esenciales del rubro. Sus precios son inferiores al resto de las confiterías y el público al que apunta es a aquellas personas que cuentan con poco tiempo y buscan lo que se denomina “café al paso”.

Cafetería Norita Pje. Mosconi 32

Parteton CaféÚ España 622

Café Augusto Balcarce 39

Los tribunales Mitre 601

Munich Av. Belgrano 678

Cafetería Gabens Rivadavia 498

Nuevo café Caseros 744

Factory Leguizamón 501

Cuadro Comparativo de los Atributos principales de los competidores directos de Café “BALCARCE”



ATRIBUTOS	CAFÉ MARTÍNEZ	BONAFIDE	TEUCO
ESPACIO FÍSICO	Mediano/ decoración y ambientación tradicional	Mediano/Grande Decoración y Ambientación moderna	Mediano/ Decoración y Ambientación moderna
PRECIO DEL CAFÉ CHICO	\$ 100	\$85	\$ 80
PRODUCTOS CAFETERÍA	Especializada Variedad de productos	Especializada Variedad de productos	Especializada Variedad de productos
PRODUCTOS CONFITERÍA	Sándwich calientes, bebidas frías	Sándwich Calientes, bebidas frías	Sándwich Calientes, bebidas frías Mix de ensaladas
PRODUCTO DIFERENCIAL	Batidos , Frapuccinos, Tortas	Variedad en chocolates	Alfajores
ANTIGÜEDAD EN SALTA	2 año y 3 mes	3 años y 7 meses	4 años y 11 meses
PUBLICIDAD	Radial Revista de interés general (ABC) Cartelería de exteriores	Radial Cartelería de exteriores Revistas de interés general	Radial Folletería Cartelera de exteriores

		(Revista Aerolíneas Argentinas)	
PROMOCIÓN DE VENTAS	2*1 de lunes a jueves en café chico	Desayuno libre de 7am a 11am con precio fijo	Descuentos por reserva de mesa
UBICACIÓN	Microcentro	Microcentro	Microcentro
CALIDAD DE LA ATENCIÓN	Medio	Medio	Medio/Bajo
CALIDAD DEL SERVICIO (PRODUCTOS)	Muy buena	Muy Buena	Medio
HORARIOS	9.00am a 21.00 pm	9.00am a 21.00 pm	9.00am a 21.00 pm
PLAYA DE ESTACIONAMIENTO PROPIA	No posee	No posee	Si Posee
TARGET AL QUE APUNTA	Medio/alto Ejecutivos y empresarios Empleados bancarios, empleados privados y públicos	Medio Empleados bancarios, empleados privados y públicos, empleados Freelance	Medio Empleados bancarios, empleados privados y públicos
VENTAJA COMPETITIVA	Status	Antigüedad	Precios

Tabla 4. Comparación atributos de principales competidores. (Fuente: Elaboración Propia)

En resumen se puede resaltar del cuadro anteriormente expuesto que cada confitería tiene un producto diferencial en la línea que se denomina “Confitería” (Desayunos y meriendas), por un lado Café Martínez se destaca en los Batidos y Frapuccinos mientras que Bonafide posee una amplia y bien desarrollada línea de chocolates , por ultimo Teuco hace énfasis en sus conocidos alfajores.

En cuanto a la línea de Confitería (Almuerzos y cenas) las 3 opciones presentan una resumida carta de opciones rápidas, todas cuentan con sándwiches calientes (Lomito, Hamburguesa, Chacarero, tostados etc.) y café Martínez también ofrece algunos platos propios tales como arrollado de pescado, ensaladas varias y tartas de verduras. Teuco También Ofrece lo que ellos denominan “Mix de ensaladas”. Las bebidas ofrecidas son las mismas en todas las confiterías, Agua, Soda, Gaseosas, y jugos.

Todas apuntan al mismo target salvo café Martínez que intenta capturar un público distinguido dispuesto a pagar sus productos los cuales son considerablemente más caros que las otras confiterías.

También cabe resaltar que Café Martínez marca una notoria diferencia en cuanto a la calidad de la infraestructura (mesas y sillas de madera elegante).

La calidad del servicio es aceptable tanto en Bonafide como en Café Martínez (Buena cantidad de mozos y buena predisposición de los mismos), por el contrario es notable una marcada deficiencia en Teuco debido a la mala atención que incluso en algunos casos es necesario la atención del encargado, los tiempos de entrega de los pedidos son aceptables en todas las confiterías.

Los esfuerzos en Promociones de ventas y publicidad son distintos en todas las confiterías, se pudo observar que el modo “Desayuno Libre” que propone Bonafide tiene muy buenos resultados con los clientes denominados “Freelance” ya que les resulta cómodo y efectivo (Freelance: personas que realizan sus trabajos en forma independiente de modo Online)

Se pudo observar que el precio del “Café chico” es notablemente más elevado en “Café Martínez” y muy similar en las otras dos confiterías.

Cinco Fuerzas de Porter

1. Poder de negociación con clientes

Poca representatividad de esta fuerza debido a la gran cantidad personas que transitan en el casco céntrico por día por diversos motivos en la ciudad de Salta y que podrían ser nuestros clientes.

2. Poder de Negociación con Proveedores

En cuanto a los comercios de aprovisionamiento de comestibles o insumos para la preparación diaria de los productos ofrecidos (verduras, lácteos, etc.) existe una amplia variedad de posibles proveedores que brindan productos similares en cuanto a calidad y precios. Por lo tanto dicha fuerza también es considerada como de menor representatividad.

En cuanto a proveedores de bebidas existen pocos proveedores pero no se puede considerar un riesgo ya que las marcas de bebidas son fuertes en el mercado salteño y tienen diversos canales de distribución

Los proveedores de equipamientos y máquinas están preestablecidos por el franquiciante.

3. Productos Sustitutos

Según la investigación de la cámara de comercio, la mayoría de las personas que se juntan a tomar un café en un bar lo hace con el objetivo de dialogar o conversar acerca de lo sucedido en el día o en la semana. Desde este punto de vista esta fuerza puede ser negativa debido a que existen distintas alternativas para llevar a cabo este tipo de reuniones (Ej. Pizzerías, Cervecerías artesanales, Casas de té, Heladerías, Restaurantes, Pubs o cualquier otro lugar que ofrezca un servicio apto para un lugar de encuentro asociado a gastronomía y espacio de recreación para dialogar o conversar).

4. Amenazas de Nuevos Competidores

Debido a las bajas barreras de entrada en el mercado existe una alta probabilidad de que aparezcan nuevos competidores, con un mismo servicio o un servicio similar de igual o mayor calidad a los establecidos. Esta fuerza se ve agravada debido a que un negocio de este rubro no necesita inversiones altas en activos, personal y Know How.

5. Rivalidad entre Competidores Existentes

Rivalidad marcada y notoria. Las confiterías se encuentran ubicadas en un radio de menos de 300 metros cuadrados. Apuntan a un mismo segmento y ofrecen productos similares a precios similares y de una calidad

similar. Todas las confiterías realizan promociones de venta y publicidad.
(Bonafide – Teuco - Café Martínez)

CAPÍTULO V:

BALCARCE. CARACTERISTICAS





La historia cuenta que en el año 1958 un experimentado pastelero se trasladó a la ciudad de Mar del Plata, donde adquirió la receta y la marca registrada para comenzar a elaborar y comercializar el renombrado “Postre Balcarce“, al que más tarde incorporó otros productos: alfajores, budines, pan dulce y galletitas.

“En una gran cocina de 7.500 m² de superficie” auténticas recetas comenzaron a ser procesadas con seleccionadas materias primas para elaborar exquisitos productos dulces. **Donde la fuerza y el trabajo de su gente permitieron consolidar a una empresa, inicialmente familiar, en una marca reconocida a nivel nacional y trabajar, como desde hace más de 50 años, para cumplir el gran objetivo: "lograr que los productos Balcarce acompañen los momentos más importantes de tu vida"**

“BALCARCE” tiene su local comercial madre en Mar del Plata, dicho emprendimiento comenzó siendo un negocio familiar dedicado al negocio gastronómico, rubro confitería. Con más de 60 años de trayectoria y habiendo logrado un reconocimiento importante dentro del mercado en el que se encuentra sus dueños decidieron instalar dos sucursales más en Capital Federal y posteriormente el éxito de la marca y la estandarización de sus procedimientos incentivaron a sus propietarios a realizar ventas de contratos de “Franquicias”.

El diseño de los locales de café “BALCARCE” responde al estilo “Inglés”. Propone colores tradicionales, pisos simil madera, mesas pequeñas y redondas tambien en madera lustrada . Tambien posee una barra en madera lustrada a altura media con distinguidas sillas que brindan la opcion de tomar su café y algun otro producto en ella. En la esquina de dicha barra se encuentra un exhibidor estilo “Vintage” donde se muestran los diferentes productos de elaboracion de BALCARCE. (Vintage: Mueble de replica antigua). La vajilla del café tambien corresponde al mismo estilo antiguo/ingles (Pequeños platillos y pocillos con relieves). La vestimenta de los mozos es tradicional con un pantalon de vestir negro y una camisa color blanca donde el elemento distintivo es el uso de un moño en el cuello color roble o marron oscuro.

Su logo, un lobo marino impreso en la gama cromática del naranja, hace referencia a la estatua del lobo marino instalada en la Playa Bristol, icono de la ciudad, y a dicho animal, que por su abundancia es emblema de Mar del Plata.

Balcarce se ha caracterizado por la elaboración de postres artesanales, utilizando la conocida técnica del **"marcado a fuego"**. A través de la misma se imprime sobre sus postres el nombre de la empresa con un metal candente.

Los contratos de Café BALCARCE son flexibles en cuanto a promociones y publicidad según las zonas, los mercados y su franquiciante.

Si bien existen otros franquiciados actualmente en Salta, entendemos que el punto de venta y el enfoque estratégico propuesto harán una diferencia exitosa en el emprendimiento, con una impronta muy particular y distintiva, captando la fortaleza de la marca pero con una identidad propia bien marcada.

Características diferenciales del servicio

Diferenciar significa hacer algo distinto a lo que hace la competencia o hacer lo mismo pero mejor. Desarrollar una estrategia de marketing que trata de resaltar las características del producto/servicio, sustanciales o simplemente accesorias, que puedan contribuir a que sea percibido como único. Café BALCARCE basará su actividad comercial en dos aspectos esenciales para un servicio acorde a las expectativas del cliente:

- Presentación de los productos
- Atención personalizada
- **Lanzamiento innovador de nuevos productos saludables**
- **Contacto 4.0 con el cliente digital (automatización, autogestión, ahorro de costos y aumento de producción)**

Detalles generales del servicio "BALCARCE"

Al distinguirse en "cafetería" el servicio de desayuno y merienda de café "BALCARCE" se diferencia por ofrecer a sus clientes lo siguiente :

- Dos mini brownies tamaño copetín y un vaso de soda o jugo según desee el cliente.

- Una barrita de chocolate tamaño copetin marca “BALCARCE”.
- Una atención personalizada y rápida.
- Rapidez en la entrega de los pedidos.
- Pequeños timbres en cada mesa para solicitar la atención inmediata de los mozos sin necesidad de estar pendientes de que estos puedan visualizarlos.

El servicio de confitería (Almuerzos y cena) a pesar de ser reducido a sandwiches calientes ofrece a sus clientes.

- Dos panes saborizados pequeños y una crema liviana de roquefort.
- Los mismos ítems en cuanto a la rapidez y la calidad del servicio anterior.

(Ver en Capítulo VII, Las 7p)

La marca “BALCARCE” realiza tanto actividades de promociones de ventas como así también invierte en publicidad.

Todas las sucursales y franquicias de “BALCARCE” están instaladas en zonas céntricas con gran concurrencia de personas, apunta a personas que trabajan en distintos rubros de un nivel socioeconómico medio, por lo tanto fija una línea de precios intermedia y que busquen un lugar de encuentro agradable, cercano y cómodo para disfrutar de una grata experiencia.

Definición de la visión

Ser líderes en el mercado local reconocidos como el mejor Café-Bar y crecer a través de Franquicias en Argentina, llevando nuestro plan de trabajo y experiencia a mercados internacionales, conservando nuestras fortalezas y ampliando nuestras alternativas de mejora para mantener la atracción y preferencia de nuestros clientes, proyectando un crecimiento constante.

Cultivar un ambiente donde sus trabajadores sean capacitados y motivados a desarrollar su más alto potencial de productividad y creatividad, para que, quienes trabajan

con nosotros mantengan compromiso, lealtad y orgullo, alcanzando así la más alta satisfacción en el trabajo. Ser una empresa capaz de alcanzar retos con una estructura dinámica que promueva inversiones con potencial de desarrollo y rentabilidad.

Administrar adecuadamente sus recursos, orientándolos hacia el respeto por el medio ambiente y al mejoramiento de la sociedad. Contribuir con el desarrollo del estado mediante su permanencia en el marco económico estatal y su participación en el mercado nacional, actuando conforme a principios éticos y disposiciones legales

Definición de la misión

Café Balcarce es el sitio que ofrece a sus clientes saborear la experiencia “café” mediante productos de cafetería y confiterías especializados en calidad, variedad y tratamiento de sabores, en una atmósfera alegre y de distracción, acompañada de música selecta y una atención personalizada eficiente.

Valores adoptados por BALCARCE

- Eficiencia
- Honestidad
- Respeto
- Cortesía
- Empatía
- Creatividad

Algunos Productos

- Líquidos:

Cafés (distintas variedades)

Té (con leche y saborizado)

Licados (distintos gustos)

Frapuccinos (distintos sabores)

Aguas

Gaseosas

Jugos Naturales

- Sólidos:

Tortas (porciones, enteras)

Tostados (jamón y queso)

Panes (medialunas, tostadas)

Alfajores

Sándwiches Calientes (lomitos, hamburguesas, chacareros, imperiales)

La empresa pone a disposición del cliente también la nueva modalidad de servicio “take away” (comida para llevar) como su siglas en inglés lo indican este es un servicio rápido para que la gente pueda llevar a su casa y disfrutar de un buen desayuno y merienda al estilo “BALCARCE”.

Como puede apreciarse los productos que ofrece la empresa son similares a los de la competencia, por ello la ventaja competitiva de la empresa se encuentra en la prestación del servicio, con respecto al mismo puede señalarse la siguiente frase empleada por Philip Kotler para resaltar la importancia de la forma de prestar el servicio.

“Si no se cuida lo básico, de nada servirán los detalles y los extras”¹²

Adicionalmente, se prevé contratar servicio de una playa de estacionamiento sobre calle Santiago del Estero, a 30 metros de la confitería, bonificando la estadía a quienes consuman más de \$500.

También se implementará una app móvil para configurar pedidos y sumar puntos de membresía con diferentes beneficios, incluyendo delivery sin cargo en micro y macro centro.

¹²KOTLER Philip, Marketing Total (9º Edición). Madrid. Edición Pearson. 2012

Por otra parte, también se incluirán en la carta productos orgánicos y light para captar la demanda creciente de comida saludable, donde puedan vivir la experiencia tanto quienes buscan un sabor tradicional argentino como una comida rica y sana en el mismo momento.

Por todo ello podemos decir que las ventajas competitivas del negocio son innovadoras y sustentables.

Comprensión del cliente

No se trata de sonreírles en todo momento a los clientes sino de mantener una buena comunicación que permita saber qué desea, cuándo lo desea y cómo lo desea en un esfuerzo por ponernos en su lugar.

Matriz FODA

Con el objetivo de optimizar la formulación de todas las estrategias empresariales de Café BALCARCE, se ha realizado un análisis de matriz FODA a través del cual se evaluaron las fortalezas y debilidades que están relacionadas con el ambiente interno de la empresa y las oportunidades y amenazas que provienen del exterior (microambiente y macroambiente de la compañía). Al hablar de ambiente interno nos referimos a todas las fuerzas internas de la empresa, que incluyen los recursos humanos, técnicos, financieros, etc., en el mismo sentido el Microambiente está compuesto por los proveedores, competidores, la empresa misma, los canales de distribución, los consumidores, etc y finalmente el macroambiente está integrado por las siguientes variables: tecnológica, gubernamental o estatal, económica, natural o ecológica, demográfica y social. (ver Saporosi Gerardo, Clínica Empresarial, Ediciones Macchi, 1.997)

<u>FACTORES INTERNOS</u>	<u>FACTORES EXTERNOS</u>
<u>Fortalezas:</u> • Ubicación estratégica de la franquicia. • Instalaciones distinguidas y modernas. • Distribución de las mesas en el local. • Variedad de servicios ofrecidos. • Atención personalizada y acorde a las expectativas de los clientes. • Servicio “Take Away” (Comida para llevar). • Investigación y desarrollo de productos saludables	<u>Oportunidades:</u> • Gran demanda del mercado a este tipo de servicio. • Posibilidad de lograr un sólido posicionamiento en el mercado, a partir de la diferenciación de nuestro servicio hacia la creciente demanda de alimentos saludables. • Apoyo de las autoridades provinciales a este tipo de emprendimientos comerciales. • Creciente valorización y promoción al centro de la ciudad de Salta. • Fenómeno cultural: En los últimos años se ha incrementado la costumbre de los salteños de realizar las denominadas “charlas de café” • Apertura de convenios corporativos de promoción
<u>Debilidades:</u> • Falta de experiencia en el rubro bajo modalidad fusión tradicional y saludable.	<u>Amenazas:</u> • La inflación que genera crecimiento de los costos. • Respuesta agresiva de la competencia.

• Falta de cobertura a partes interesadas pertinentes (clientes corporativos) • Costo de transferencia de los clientes potenciales.	• Experiencia de los competidores en el rubro. • Aparición de nuevos competidores: debido a que parece ser un negocio rentable existe la posibilidad de que ingresen nuevos competidores. • Alta dinámica de las necesidades de los clientes
--	--

Tabla 5. Matriz FODA “BALCARCE”.

A partir de los datos obtenidos se construye al menos una estrategia de cada una de las siguientes:

- Estrategia FO: Aprovechar el constante trabajo en investigación y desarrollo, la experiencia y el know how propio, la mano de obra calificada y la tecnología de punta disponible para desarrollar productos de alimentación saludable a fin de atender a la creciente demanda que busca productos innovadores, saludables y de calidad asegurada, más un lugar para compartir la experiencia “café”.
- Estrategia DO: Incrementar oferta de productos a través de alianzas estratégicas efectuando nuevas negociaciones para acuerdos de venta y promoción.
- Estrategia FA: Poner a disposición todas las herramientas de investigación y desarrollo, conocimiento del mercado, de la producción y el equipamiento disponible en pos de sobrellevar la alta dinámica de cambios en la demanda y estar siempre a la altura de las necesidades.
- Estrategia DA: Realizar convenios corporativos con grandes clientes para asegurar cobertura tanto de productos actuales como nuevos. (fidelización de grandes clientes).

EVALUACION DE RIESGOS (acciones para abordar los riesgos y las oportunidades)

La Organización determina los riesgos y oportunidades que es necesario abordar en la respectiva Matriz FODA con el fin de:

- asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr los resultados previstos;
- aumentar los efectos deseables;
- prevenir o reducir efectos no deseados,
- lograr la mejora.

Asimismo, la Organización planifica las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades y la manera de integrar e implementar las acciones en sus procesos de su Sistema de Gestión y evaluar la eficacia de estas acciones.

La organización vincula la evaluación de los riesgos con la Matriz FODA tomando las estrategias de reorientación y supervivencia, de tal forma los desvíos que se detecten en el

seguimiento de las estrategias se tratarán acorde a las decisiones de la alta dirección mediante el registro de no conformidades.

Frecuencia de evaluación: Anual a través de la Revisión por la dirección

Análisis del mercado proveedor

Los proveedores de los productos principales tales como los distintos tipos de café, frapuccinos, alfajores y otros productos propios de la franquicia así como también los equipos y máquinas para poner en marcha el local comercial están establecidos en el contrato firmado entre el franquiciante y el franquiciado. Dicho contrato cuenta para estos casos con un proveedor principal y uno suplente en caso de alguna adversidad.

- Corralón el Amigo: es la empresa que proveerá de los materiales necesarios para la remodelación del local comercial.
- Pinturería Martel: será quienes nos proveerán de la pintura para toda la confitería.
- Electricidad RD: nos proveerán de los elementos para la instalación eléctrica en la confitería.

Proveedores de productos e insumos necesarios para la correcta actividad de la confitería.

- Más brillo: productos de limpieza como lavandina, desodorante de piso, desodorante de ambiente, como también de higiene como ser jabón líquido, etc. Esta empresa es local, tiene productos de alta calidad y buenos precios al por mayor. Se ubica en la calle Laprida 145 de la ciudad salteña.
- Supermercado Emilio Luque: insumos básicos alimenticios que quedan fuera del contrato por razones de caducidad. Mayorista instalado en la ciudad de Salta con amplia trayectoria en el medio. Sus precios son accesibles y tiene una diversidad amplia de productos en stock.
- Coca Cola: Bebidas y aguas minerales.
- Mercado COFRUTHOS: Frutas y verduras.

- La rotonda Lácteos: Distintos tipos de lácteos y Fiambres.

Proveedores de los servicios que necesita la galería para su funcionamiento:

- Edesa: En cuanto al abastecimiento de electricidad la empresa prestadora del servicio será EDESA
- Aguas del Norte: Proveedor de agua de la cafetería.

Fachada Interior



Fachada exterior BALCARCE



CAPITULO VI:
TRABAJO DE CAMPO: DETALLE DE LA
INVESTIGACION DE MERCADO REALIZADA

Objetivo: Realizar un estudio de mercado que permita conocer los hábitos de consumo de los compradores habituales de café en salta y sus opiniones acerca de las cafeterías.

(Buscar cual sería según entrevistados una cafetería “ideal”)

Técnica utilizada: Entrevistas

Tipo: Cualitativo (Se priorizara la calidad de las muestras y no la cantidad)

Sujetos a entrevistar y rango de edades

- Hombres y mujeres de 25 a 65 años separados en dos grupos.
- (1) 25/45 Años
- (2) 46/65 Años
- ✓ No se realiza separación entre sexos debido a que los estudios de la cámara de comercio afirman que ambos sexos son igualmente consumidores de café en frecuencias similares.
- ✓ Se separó por edades en rangos de 20 años de diferencia entre unos y otros ya que se tiene conocimiento que existen diferentes comportamientos, frecuencias y opiniones de acuerdo a la edad del consumidor.
- ✓ En ambos casos el target al que se apunta es trabajadores de distintos rubros, sector público y privado de ingresos medios de entre \$10.000 pesos en adelante.

Cantidad de muestras: 25 Entrevistas en profundidad a cada grupo. Total 100 Entrevistas.

Lugar: Afuera de los establecimientos seleccionados como competencia directa 200 metros cuadrados a la redonda (dentro de la zona “roja o caliente” señalada por FLORENCIO.

Modelo de instrumento

PREGUNTAS AL ENCUESTADO

1. Edad / Ocupación / Sexo
2. ¿Qué opinión general tiene acerca de los Café de Salta?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	

3. ¿Por qué motivos elige usted una cafetería?

Por cercanía	
Porque su grupo asiste allí	
Porque es rico	
Porque es barato	
Otro	

4. ¿Qué opinión tiene acerca de los productos que se venden en los Café de Salta?

Excelentes	
Muy buenos	
Buenos	
Malos	
Otros	

5. ¿Cómo considera a la atención brindada por el personal en los café de Salta?

Excelente	
Muy buena	
Buena	
Mala	
Otra	

6. ¿Qué busca usted cuando asiste a una cafetería? Califique del 1 al 5 (siendo 1 lo menos valorado y 5 lo más valorado)

La rapidez	
La atención del personal	
La calidad de los productos	
el precio de los mismos	
Comodidad de las instalaciones	

7. ¿En general, según su opinión la mayoría de los café de salta fallan en...?

La rapidez	
La atención del personal	
La calidad de los productos	
el precio de los mismos	
Comodidad de las instalaciones	

8. ¿Con qué frecuencia usted asiste a una cafetería?

1 vez a la semana	
2 veces a la semana	
3 veces a la semana	
1 vez al día	
2 o más veces al día	

9. ¿En cuál de los siguientes horarios asiste usted a una cafetería usualmente?

Mañana	
Almuerzo	
Tarde	
Noche	

10. ¿Usualmente Usted asiste a cafeterías los días de semana o lo hace el fin de semana?

Días de semana	
Fin de semana	
Ambos	

11. ¿Cuál es el producto que consume usted en dichas cafeterías con mayor frecuencia?

Café con leche	
Café solo	
Batidos	
Frapuccinos (café helado)	

Sándwiches calientes	
Bebidas	
Otros	

12. ¿En promedio, cuando usted asiste a una cafetería, cuanto suele gastar?

De \$100 a \$250	
De \$250 a \$450	
Más de \$450	

13. ¿De los siguientes estilos de cafetería, cual prefiere usted?

Tradicional (Ejm : Vang Gogh)	
Moderno (Ejm : Anicetto)	
Tipo Inglés (Ejm: Bonnie y Clide)	
Otro	

14. ¿Cuándo se sienta en una cafetería, prefiere que haya silencio o algún tipo de música en volumen bajo?

Música baja	
Silencio	

15. ¿Usted usualmente compra en las cafeterías café para llevar? (Take away)

SI	
NO	

16. ¿Cambiaría Usted su cafetería habitual por alguna otra?

SI	
NO	

Resultados obtenidos de la investigación de mercado

Pregunta N° 1



Gráfico N° 5. Ocupación cliente potencial. (Fuente: Elaboración propia)

La mayor cantidad de los entrevistados pertenecen al sector privado seguidos por empleados del sector público y una minoría resultaron ser profesionales independientes en ambos rangos de edad.

Pregunta N° 2

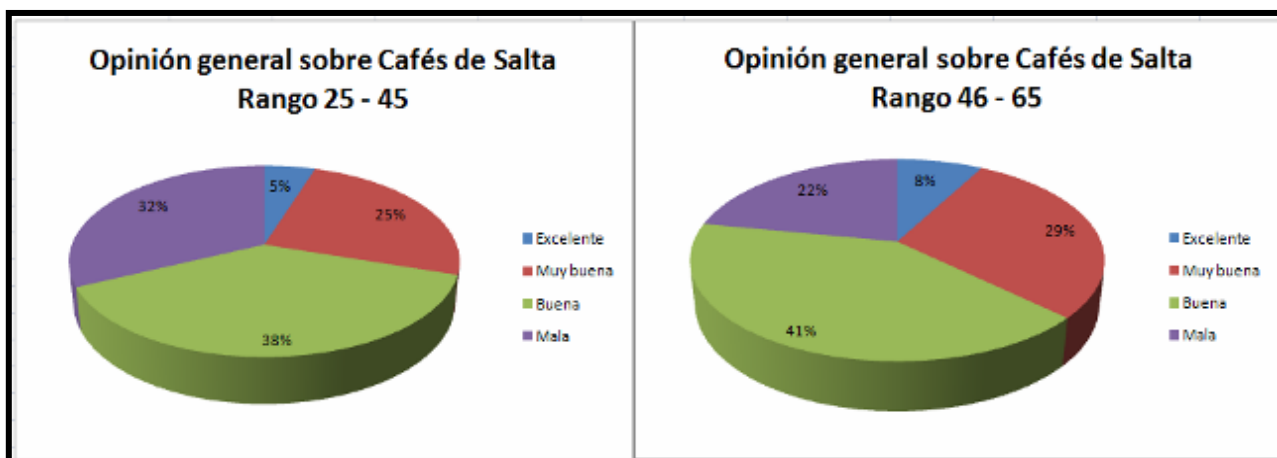


Gráfico N° 6. Porcentajes de opinión sobre cafés de Salta. (Fuente: Elaboración propia)

El aspecto a tener en cuenta en esta pregunta es que en ambos rangos de edades las opiniones generales de los café de salta son malas y regulares (buenas)

Pregunta N°3

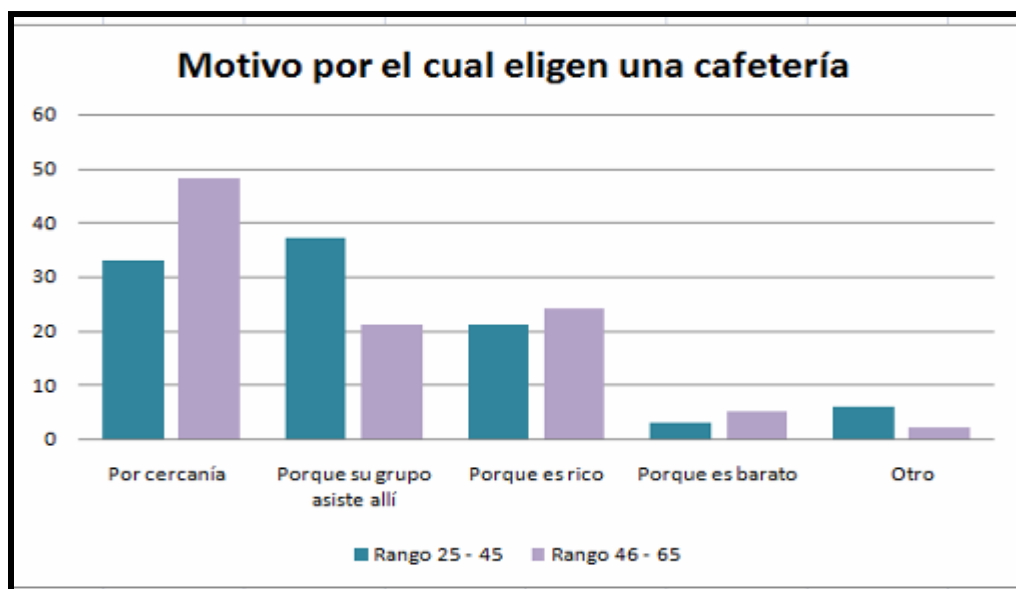


Gráfico N° 7. Motivación de concurrencia. (Fuente: Elaboración propia)

Las personas señalaron en su mayoría que el motivo principal al elegir una cafetería es por su cercanía y por concurrencia de sus pares.

Pregunta N° 4

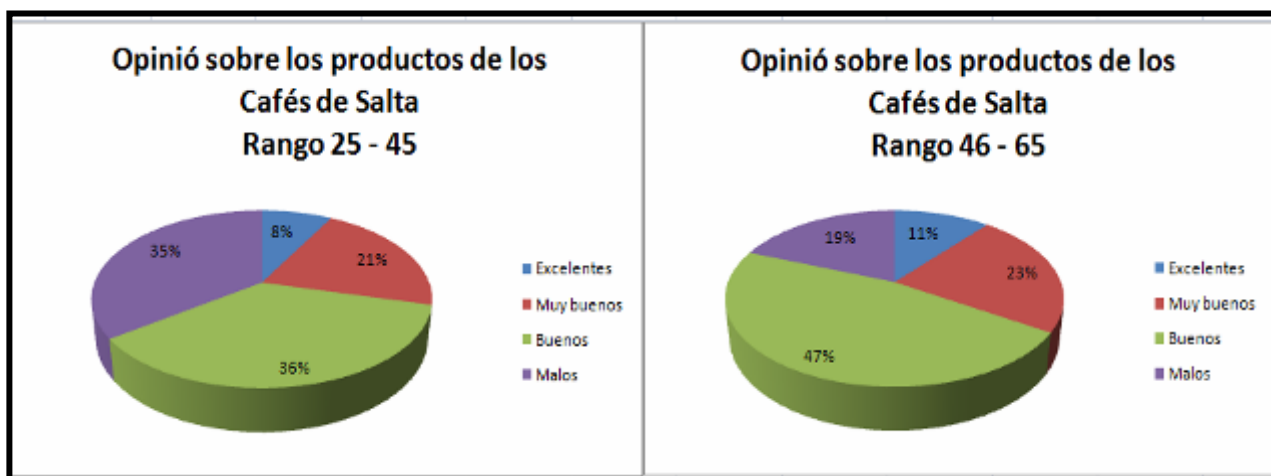
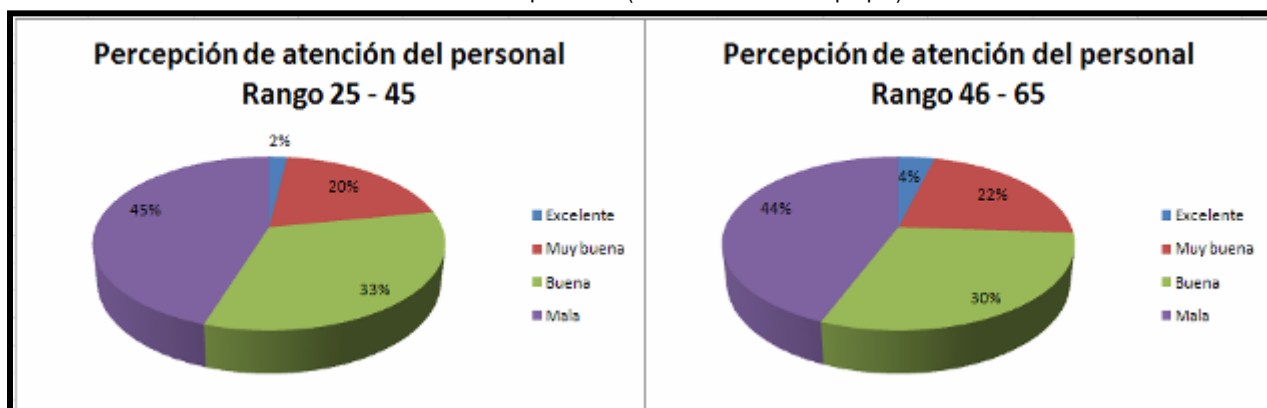


Gráfico N° 8. Porcentajes de opinión de los productos que se proporcionan. (Fuente: Elaboración propia)

De esta pregunta se obtuvo que la mayoría de los entrevistados no tiene una opinión muy favorable sobre los productos de los café de salta.

Pregunta N° 5

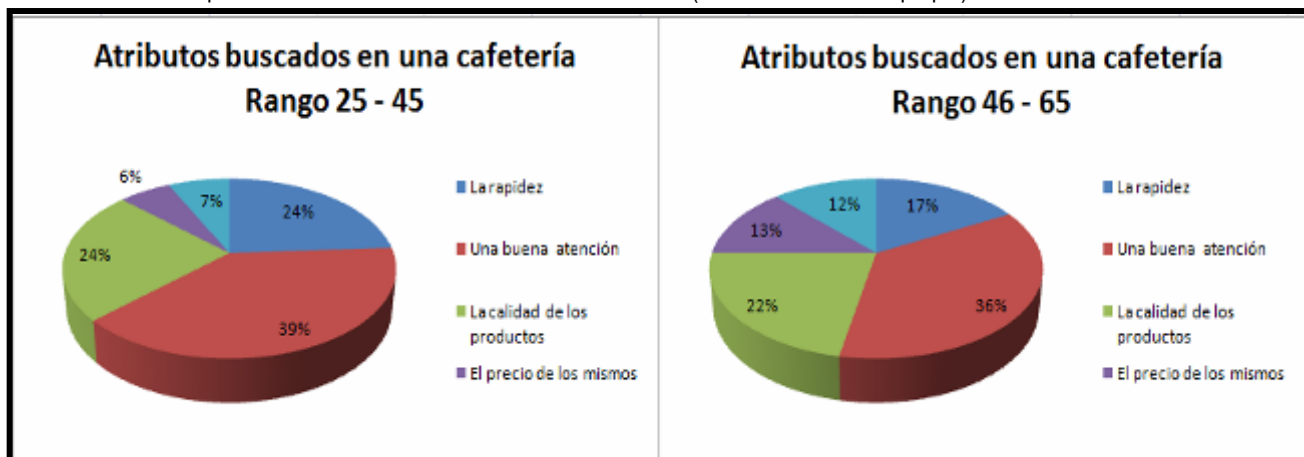
Gráfico N° 9 Grado de satisfacción de la atención del personal. (Fuente: Elaboración propia)



Es muy importante señalar en este ítem que una gran mayoría no es conforme con el servicio recibido por su cafetería habitual.

Pregunta N° 6

Gráfico N° 10. Percepción del cliente sobre atributos de una cafetería. (Fuente: Elaboración propia)



Tal como se expresa en el gráfico anterior, no solo la mayoría de las personas no están conformes con el servicio recibido sino que además consideran este factor como clave a la hora de elegir una cafetería.

Pregunta N° 7

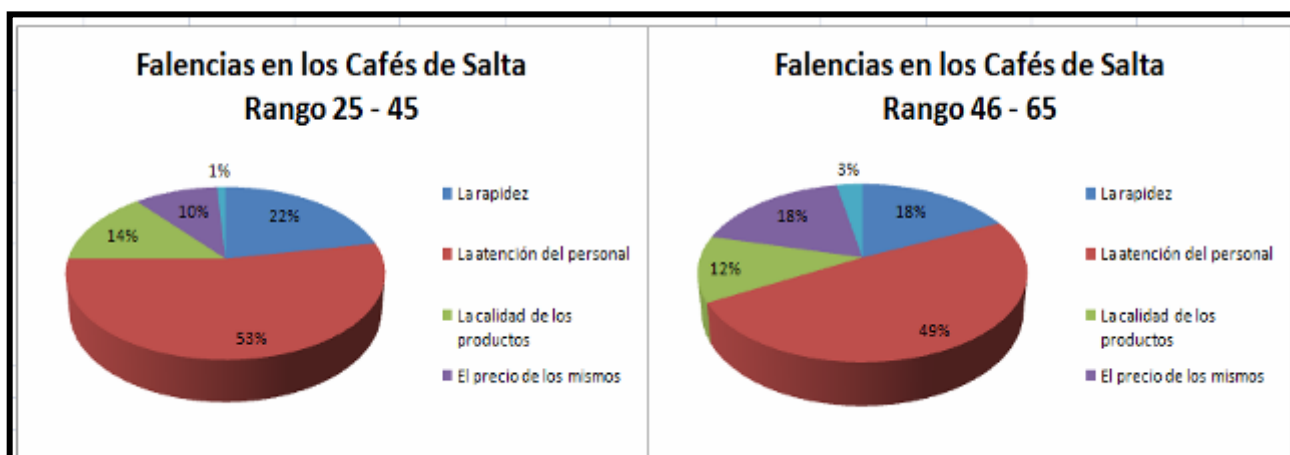


Gráfico N° 11. Percepción del cliente sobre falencias en cafeterías de Salta. (Fuente: Elaboración propia)

La falencia más señalada fue notoriamente como se viene señalando la atención brindada.

Pregunta N° 8

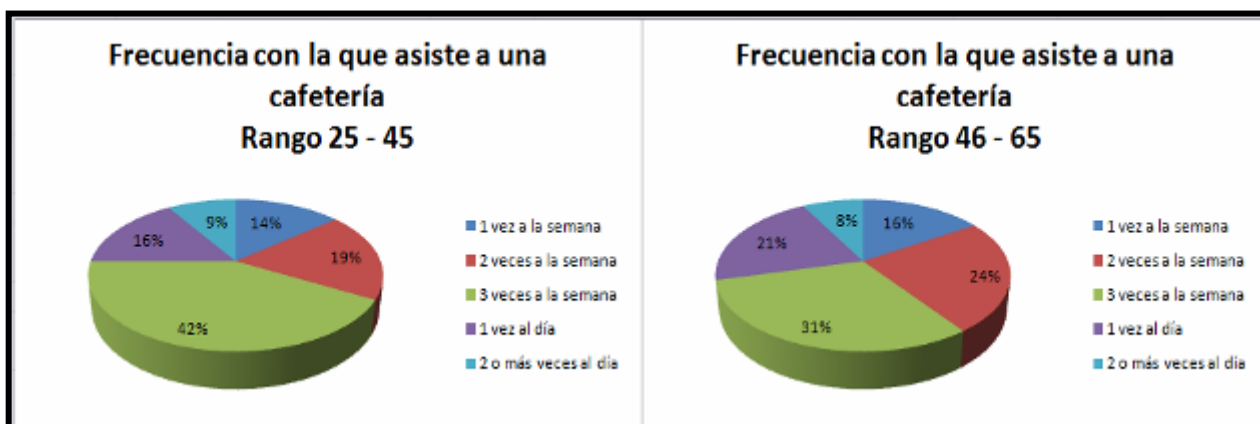


Gráfico N° 12. Porcentaje de concurrencia. (Fuente: Elaboración propia)

3 y 2 veces a la semana son las frecuencias mas seleccionadas por los entrevistados en ambos rangos.

Pregunta N° 9

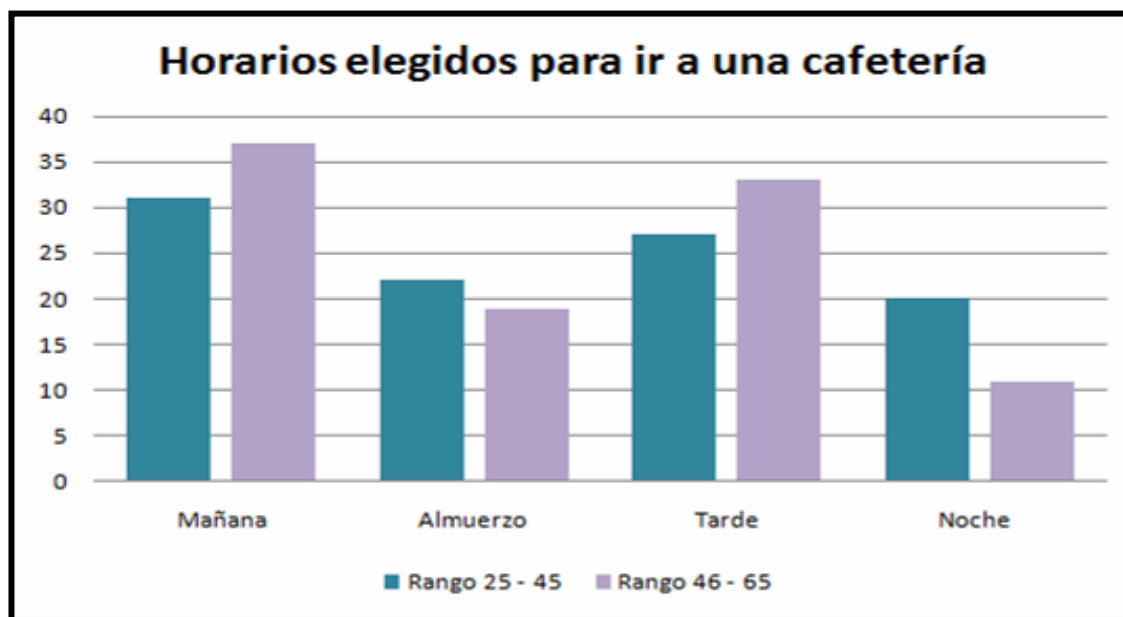


Gráfico N° 13. Horarios de concurrencia. (Fuente: Elaboración propia)

Es ambos rangos de edades predomina el turno mañana seguido muy de cerca por el turno tarde. Los jovenes son mas propenso a asistir a los establecimientos por las noches.

Pregunta N° 10

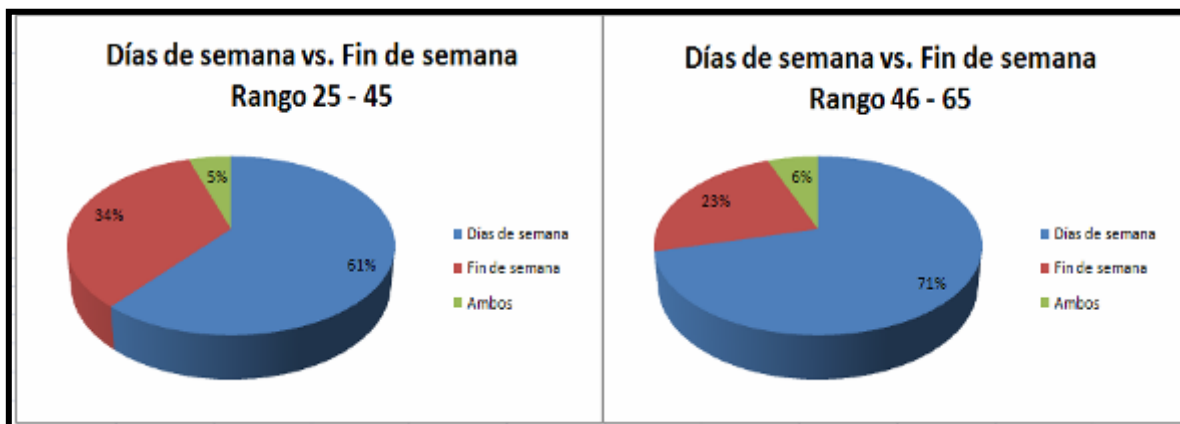


Gráfico N° 14. Días de concurrencia. (Fuente: Elaboración propia)

Ambos rangos asisten a los cafés mayormente los dias de semana . Una buena cantidad dentro del rango 25-45 dice ir ademas los fines de semana.

Pregunta N° 11

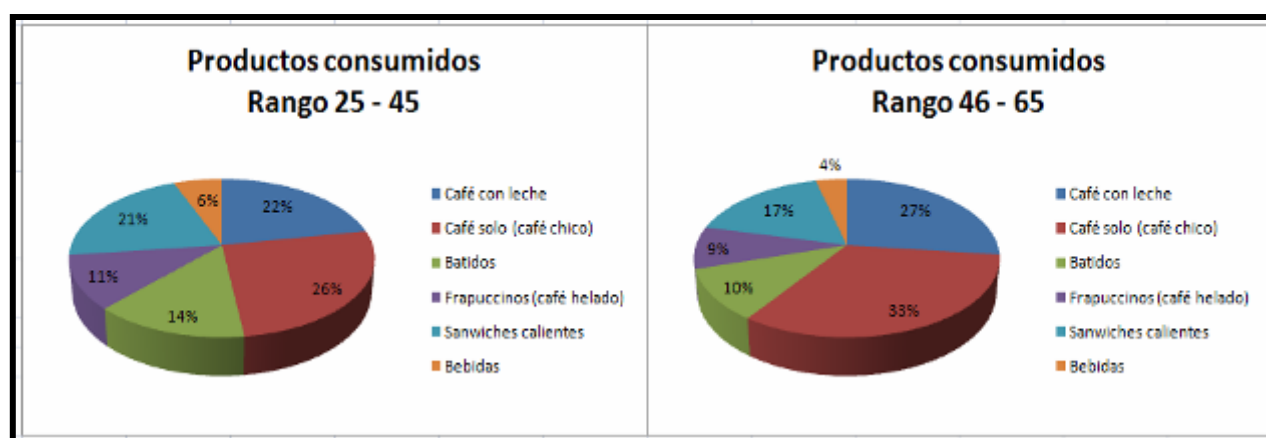


Gráfico N° 15. Porcentaje de productos de consumo. (Fuente: Elaboración propia)

Los dos productos mas consumidos son el “café chico” y el “café con leche” en ambos rangos.

Pregunta N° 12

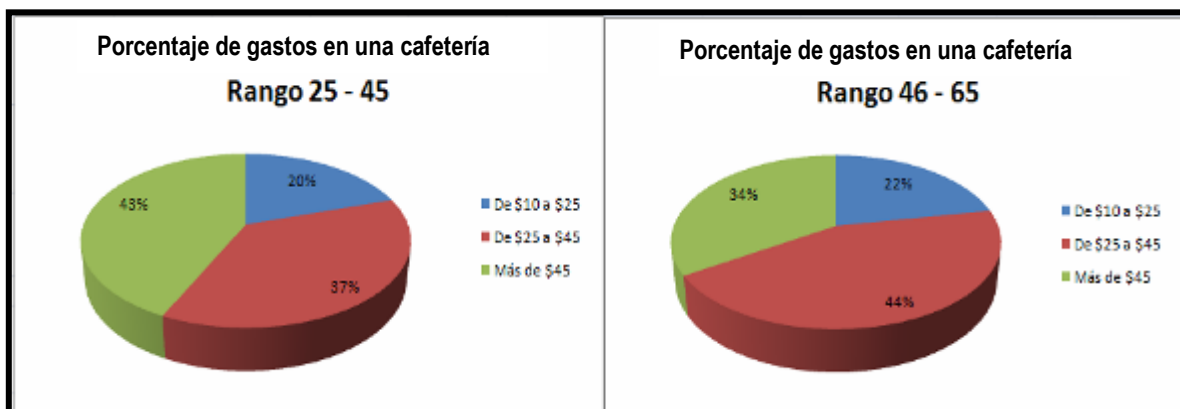


Gráfico N° 16. Porcentaje de posibilidades de ingresos conforme a gastos de los clientes. (Fuente: Elaboración propia)

La mayoría dijo gastar entre unos \$25 a más de \$45 pesos.

Pregunta N° 13

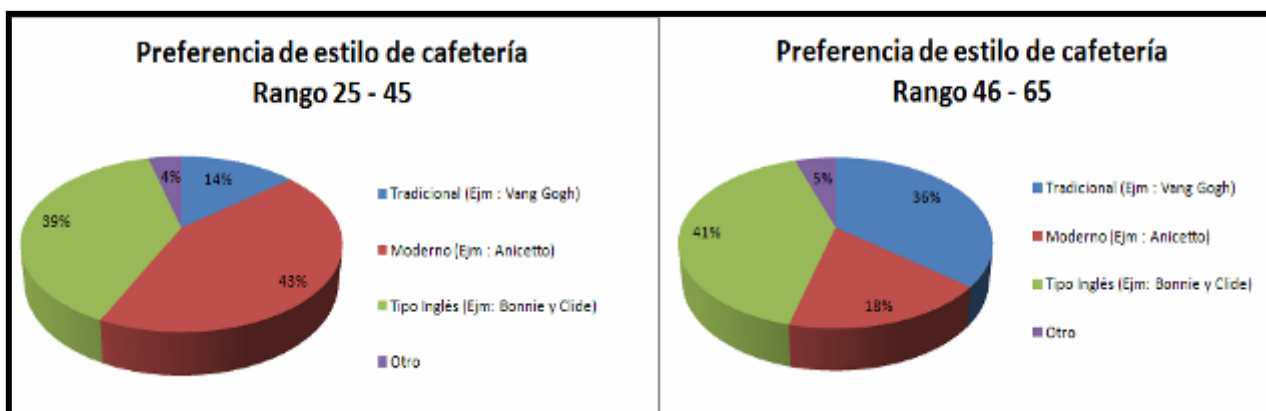


Gráfico N° 17. Estilos preferidos por el cliente. (Fuente: Elaboración propia)

Dentro del rango de 25-45 se eligieron los café “Moderno” mientras que en el otro rango predominó el estilo “inglés”

Pregunta N° 14

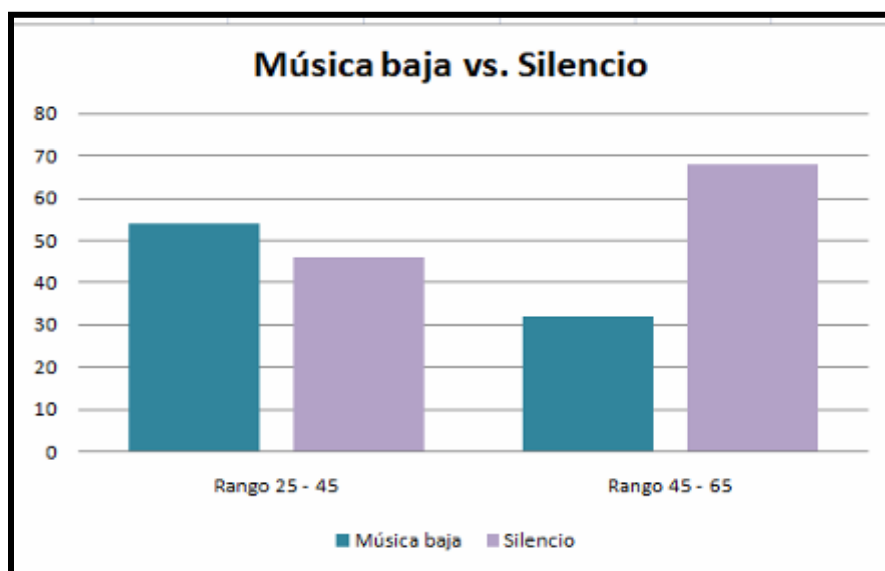


Gráfico N° 18. Preferencias sonoras del cliente. (Fuente: Elaboración propia)

Rango 25-45 prefiere musica bajita mientras que 45-65 opto por el silencio

Pregunta N° 15

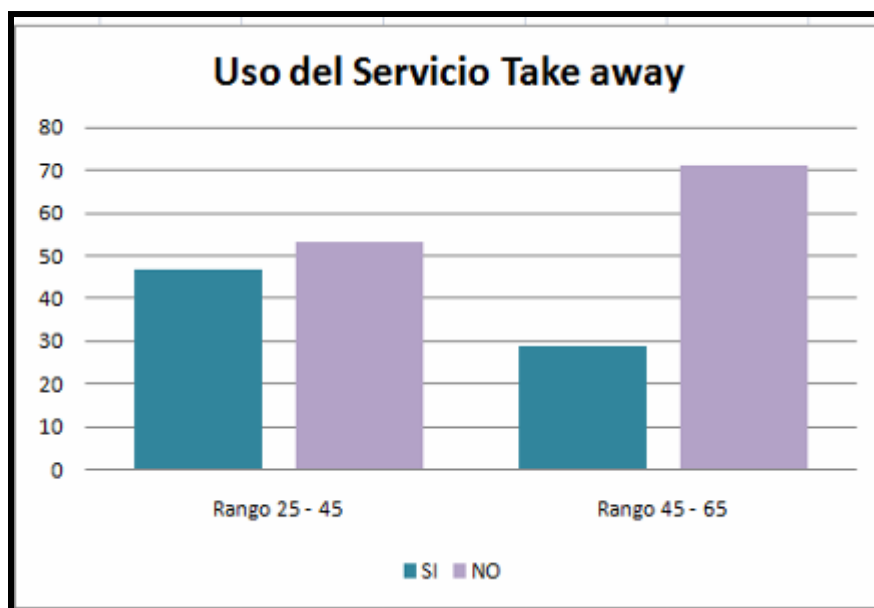


Gráfico N° 19. Preferencia o no del uso del take away. (Fuente: Elaboración propia)

El rango de 25-45 usa mas el servicio Take

Pregunta N° 16

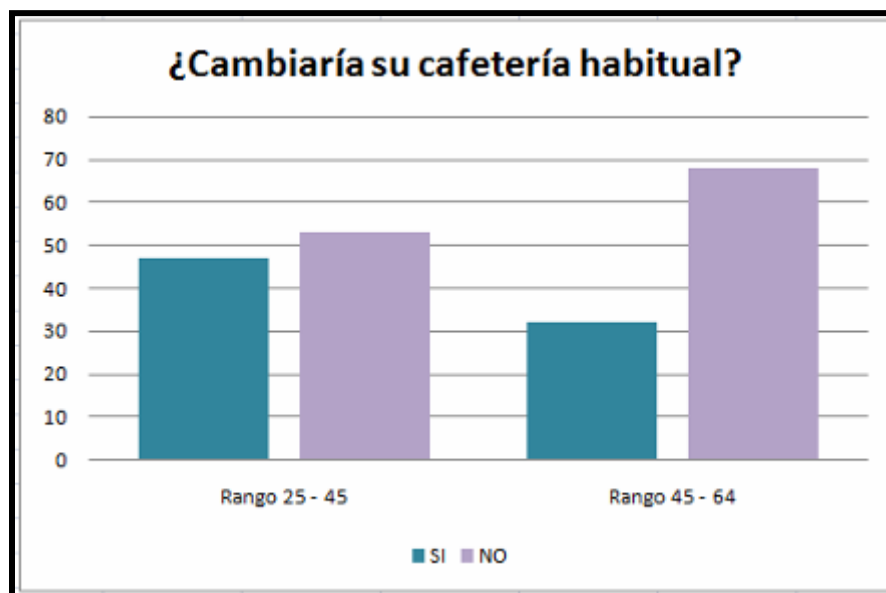


Gráfico N° 20. Hábito de concurrencia. (Fuente: Elaboración propia)

El rango de 25-45 en su mayoría dijo que si cambiaría su cafetería habitual mientras que en el otro rango predominaron los que no la cambiarían

Luego de realizada la investigacion algunos aspectos relevantes entre los rangos estudiados fueron:

- La “Atención” es el factor más criticado y a la ves el mas tenido en cuenta a la hora de elegir una confiteria en ambos rangos.
- Los “jóvenes” (25-45) años tienden a asistir a los café con menor frecuencia pero suelen gastar más y son más exigentes en terminos generales con el servicio esperado. Este rango ademas utiliza en mayor proporcion el servicio take a way por sobre el otro grupo investigado.
- Los “jóvenes” (25-45) prefieren cafés modernos, son más propensos a consumir batidos y frapuccinos , tienen mayor porcentaje de concurrencia por las noches y

- mayor aceptación por la música bajita mientras que los “mayores” prefieren cafés estilo inglés, consumen las bebidas más tradicionales y prefieren el silencio.
- d) Los productos más consumidos son el “café chico” y el “café con leche”, el turno mañana y tarde tienen gran concurrencia y al medio día cae notablemente la demanda.
 - e) La mayoría de los consumidores son trabajadores del sector público y privado, otro gran porcentaje pertenece a profesionales independientes

CAPÍTULO VII

OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS DE BALCARCE

OBJETIVOS DE “BALCARCE”

Los objetivos están asociados al posicionamiento, imagen y atributos de Café “BALCARCE”

Lograr que nuestros clientes reconozcan y asocien la marca “BALCARCE” con:

- El mejor servicio de atención (buena predisposición, gentileza, rapidez, amabilidad, respeto).
- Productos de excelente calidad y en un tiempo veloz (una combinación de la mejor materia prima con una excelente elaboración).
- Precios competitivos (superar las expectativas del cliente en cuanto a relación precio/producto).
- Ambiente cómodo y cálido para disfrutar de una experiencia agradable.
- Cercano y cómodo a sus clientes.

Cuantitativos

- Porcentaje de ocupación de mesas de Lunes a Viernes en un :
-85% a las mañanas -60% medio día -80% por las tardes
- Superar los \$750.000 pesos de facturación mensuales por ventas en el primer año
- Recuperar el total de la inversión antes del 3er año
- Cubrir los costos directos en sandwichería y expandir las ganancias en un 15% con la promoción (2x1 en sándwiches) en el turno noche (turno de menor demanda)

Estrategias:

1. Estrategias de prestación de servicios

- Café “BALCARCE” abrirá sus puertas de Lunes a Viernes de 8am a 21pm en horario corrido, y los Sábados de 8am a 23hs.
- El Café contará con 2 mozos debidamente seleccionados que asistirán la misma cantidad de mesas y los cuales tendrán en su bolsillo un sistema de timbraje que se activará cada vez que un cliente de determinada mesa lo necesite para de esta manera asistir de forma inmediata a los mismos. Se hará incapié siempre en el respeto, la gentileza y la amabilidad.
- Se ofrecerá una amplia variedad de productos tantos fríos como calientes los cuales se entregará en el menor tiempo posible.
- Las mesas y sillas serán cómodas y confortables para brindar una experiencia positiva.
- El ambiente será acondicionado para lograr una temperatura deseada.
- El café contará con 2 baños (damas y caballeros), se mantendrá la higiene de los mismos constantemente.
- Café on-line: se colocarán dos televisores y también un equipo de audio para reproducir música. También se contará con servicio WIFI.

2. Estrategias de precios

“BALCARCE” utilizará una estrategia de precios intermedios fijadas de acuerdo a los precios de los competidores. La misma será entre un 5% y un 10% por debajo del competidor con los precios mas elevados . En este caso “CAFÉ MARTINEZ”.

3. Estrategias de Promoción

“BALCARCE” para tratar de incrementar las ventas realizara las siguientes promociones:

- Desayuno libre de Lunes a Viernes de 7am a 9am a un precio fijo.
- Entrega de “cookies” (galletas estilo casero con chispas de chocolate) más un panfleto con descripción de productos afuera del local comercial en horas de mayor afluencia de personas y en la denominada zona “roja” o “caliente” de BALCARCE.

- Descuento de un 50% (2x1) en sanwichería en el turno noche que se sabe que es el momento donde las ventas disminuyen notoriamente.

4. Estrategias de Comunicación

Para dar a conocer el local comercial se realizarán las siguientes acciones :

- Elaboración de volantes informativos que se entregarán en un radio de 300 metros cuadrados. Se hará incapié en la “zona roja” (estudios contables, jurídicos, oficinas , etc).
- Se elaborarán almanaques o calendarios con el logo, la dirección , el teléfono y una foto de las instalaciones de “BALCARCE” y se entregaran en la zona roja de BALCARCE.
- Creación de un perfil en redes sociales (Facebook/Twitter) con información de promociones y datos del local.
- Existencia de una página web para dar a conocer “Quiénes somos” y “Qué ofrecemos”.

5. Estrategias Publicitaria

“BALCARCE” hará hincapié en el **marketing directo**.

- Folletería y volantes informativos en la zona “caliente” (estudios jurídicos, contables, consultorios médicos, consultoras privadas y oficinas de diversos rubros, bancos y demás insituciones).
- Catelería de exteriores dentro de zona “roja”.
- Radio de amplia difusión.
- “FLASH” publicidad (Pantalla digital)
- Revistas de interés general
- Google My Business

- Whatsapp Business
- Youtube
- Ad en redes sociales
- Influencers (indirecto)

Ventaja competitiva de “CAFÉ BALCARCE”

1. Diferenciación

Café “BALCARCE” para lograr que el cliente lo elija en lugar de la competencia orientara sus esfuerzos principalmente a la **atención en el servicio** prestado acompañado de la calidad en la elaboración de sus productos. Tal cual se nombró anteriormente, se apunta a una eficaz combinación en atención amable, rápida, respetuosa y gentil acompañada de un buen producto para garantizar una excelente experiencia.

Según PONCE, CLAUDIO. Marketing gastronómico: La diferencia entre triunfar y fracasar. Ed. 2019, conocer las características principales, secundarias y otras de la oferta del emprendimiento permiten enfocar la energía en las acciones adecuadas para lograr los objetivos de acuerdo a la planificación estratégica y los protocolos de coordinación.

En efecto, en la investigación de mercado previamente realizada se pudo detectar que una gran cantidad de personas no están conformes con la atención de las cafeterías a las que asisten por lo tanto café “BALCARCE” orienta sus estrategias para tratar de crear una ventaja competitiva en ese punto débil del mercado.

Matriz de Ansoff

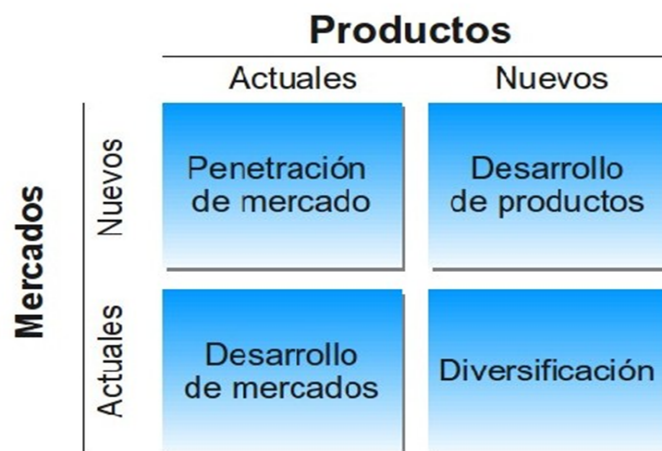


Gráfico 21: herramienta de marketing estratégico. (Fuente: Elaboración propia en base a publicación de Igor Ansoff en un artículo de la revista Harvard Business Review denominado Strategies for Diversification).

“BALCARCE” intentará penetrar en un mercado ya existente tratando de realizar las siguientes acciones:

- Aumento del consumo o ventas de los clientes/usuarios actuales.
- Captación de clientes de la competencia.
- Captación de no consumidores actuales.
- Atraer nuevos clientes del mismo segmento empleando publicidad y promoción.

Análisis de las “7 P”

Producto: principales productos de “BALCARCE”

Cafeteria	Frapuccinos (Café helado)	Té y otros	Sólidos Dulces	Sándwiches calientes	Bebidas
Café Chico (Común)	Clásico	Té solo	Tostadas	Lomito	Gaseosas (botella chica)
Café con leche	Chocolate	Té saborizado	Media luna	Hanburguesa	Agua
Café Brazil	Dulce de leche	Té con leche	Tortas varias	Chacarero	Soda
Café Colombiano	Vainilla	Mate cocido	Alfajores	Imperial	Jugos

Café Italiano	Frutilla				Licuada
Descafeinado					

Tabla 6. Productos Café “BALCARCE”.



IMÁGENES DE LOS PRODUCTOS A COMERCIALIZAR

Cafetería “Premium”

Modelo para Bar:



Todos los café se sirven con dos mini Brownie y un vaso pequeño de soda.

Modelo para llevar:



Medidas

- Mediano
- Grande

(En igual presentación para llevar
como para consumo en Bar)

Frapuccinos (café helado)



El frapuccino BALCARCE” es una bebida fría que se prepara con café, leche, frutas, hielo y azúcar. En algunos casos se deja reposar en la heladera y en otros casos directamente se pone el batido en la licuadora hasta lograr una bebida espumosa. Se agrega distintos tipos de crema (chantilly, crema de leche, mouse de chocolate, etc.)

Algunas preparaciones requieren también los siguientes elementos:

- ✓ Cacao
- ✓ Canela
- ✓ Chocolate amargo en barra
- ✓ Trozos de Frutillas
- ✓ Esencia de vainilla
- ✓ Hojas de menta
- ✓ Coco rallado
- ✓ Nuez picada
- ✓ Etc.

El envase adoptado por “BALCARCE” (Plástico térmico) permite conservar la temperatura y el gusto de la bebida por un tiempo prolongado.

Los frapuccinos se entregarán con un trozo de fruta en caso de ser frutales y chocolate rayado en caso de ser de chocolate.

Té y otros



Algunos téS BALCARCE:

Té Negro:

Infusión: 3-5 minutos

English Breakfast

Estimulante y Diurético

La más famosa mezcla de téS negros del mundo. De sabor y aroma intensos. Ideal para tomar en el desayuno combinado con leche.

Té de canela

Estimulante y Digestivo

Deliciosa mezcla de téS negros, flor de canela y canela en rama. Ideal para combinarlo con leche.

Té Verde:

Infusión: 2-3 minutos

Té de fresas con nata

Antioxidante y afrutado

Una combinación de los orígenes del té verde más exquisitos del mundo aromatizados con un sorprendente sabor a fresas con nata.

Moruno hierbabuena

Antioxidante y Diurético

Irresistible té verde con notas de hierbabuena. Refrescante a cualquier hora del día. Ideal con hielo.

Té Blanco:

Infusión: 1-2 minutos

Frutas del Bosque

Diurética y Relajante

Que mejor combinación que la de arándanos, grosellas, moras, etc. Con o sin azúcar, sencillamente deliciosa

Sándwiches calientes



Los sándwiches “BALCARCE” se servirán en un tamaño generoso, podrán ser acompañados por papas fritas o aros de cebolla y aderezos.

El sándwich se entregará partido al medio y en cada mitad se colocará un escarbadienies con una aceituna atravesada.

1. Lomito
2. Hanburguesa
3. Chacarero
4. Imperial

Bebidas

- ✓ Línea Coca-Cola. Única medida 350 Ml
- ✓ Agua KIN de Coca-Cola en vasos de 250 Ml



- ✓ Jugos naturales exprimidos vaso de 250 Ml o Jarra de 1 litro
Vaso de vidrios y sorbetes de colores.



- ✓ Limonada Jarra de 1 Litro.
Con rodajas de Limón.



- ✓ Licuados de Frutas con agua o con leche.
Tamaño Vaso de 250ml o Jarra de 1 Litro
Se sirven espumosos.



Espacio Físico “BALCARCE”

El diseño de los locales de café “BALCARCE” responde al estilo “Inglés”. Propone colores tradicionales, pisos simil madera, mesas pequeñas y redondas también en madera lustrada. También posee una barra en madera lustada a altura media con distinguidas sillas que brindan la opción de tomar su café y algún otro producto en ella. En la esquina de dicha barra se encuentra un exhibidor estilo “Vintage” donde se muestran los diferentes productos de elaboración de BALCARCE. (Vintage: Mueble de réplica antigua). La vajilla del café también corresponde al mismo estilo antiguo/inglés (Pequeños platillos y pocillos con relieves).

Café “BALCARCE” apunta a lugares con alta luminosidad, es por ello que en su local contará con gran cantidad de ventanas para aprovechar la luz del sol y adentro se colocarán una cantidad acorde de focos de bajo consumo para asegurar dicha luminosidad por las tardes/noches.

Café “BALCARCE” comenzará en salta con capacidad para 60 personas aproximadamente, 2 baños ubicados en la parte trasera del local, uno para damas y otro para caballeros.

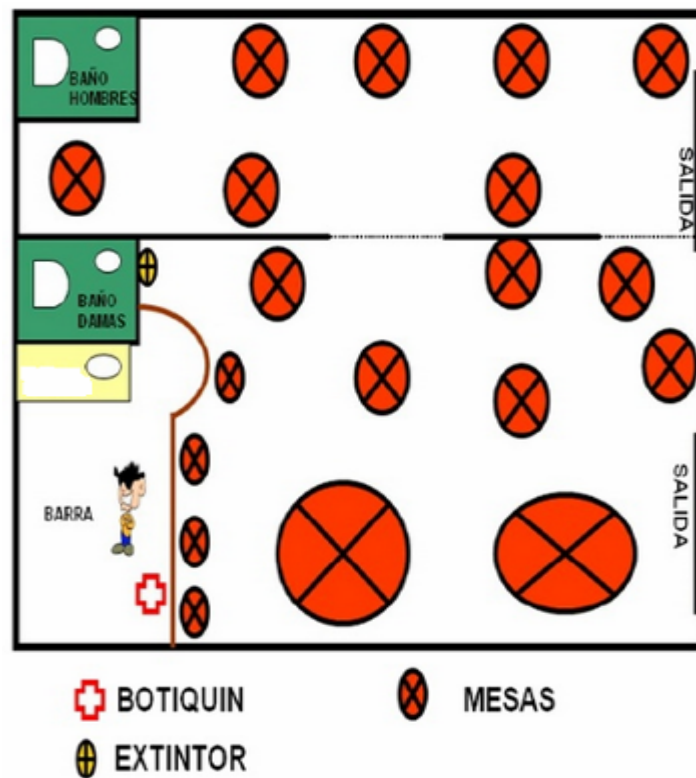


Gráfico N° 22. Espacio físico “BALCARCE”. (Fuente: Elaboración propia)

Procesos de atención

Claves para brindar una atención al cliente “Nueva”, “Diferenciada”:

- El Café contará con 2 mozos debidamente seleccionados que asistirán la misma cantidad de mesas y los cuales tendrán en su bolsillo un **sistema de timbraje** que se activara cada vez que un cliente de determinada mesa lo necesite para de esta manera asistir de **forma inmediata** a los mismos. Se hara incapie siempre en el **respeto, la gentileza y la amabiliad**.
- Las mesas y sillas seran **comodas** y confortables para brindar una experiencia positiva.
- El ambiente será **acondicionado** para lograr una temperatura deseada

- **Higiene** tanto del establecimiento como de los Baños
- **Café Online**, este nuevo concepto de café hace referencia a los servicios de comunicación, television , radio , internet WIFI para que sus clientes puedan mantenerse conectados e informados en todo momento.

Precios : Tabla de precios de productos principales de los competidores

Producto	BALCARCE	CAFÉ MARTINEZ	BONAFIDE	TEUCO
Café chico (pocillo)	\$90	\$100	\$85	\$80
Café medio (jarrito)	\$100	\$110	\$95	\$90
Café doble	\$95	\$120	\$100	\$100
Café con leche	\$110	\$120	\$110	\$90
Té	\$80	\$90	\$80	\$70
Tostado	\$150	\$180	\$160	\$130
Media Luna (c/u)	\$30	\$40	\$35	\$30
Porción de torta	\$120	\$180	\$110	\$100
Lomito	\$300	\$330	\$310	\$300
Hamburguesa	\$300	\$330	\$300	\$300
Jugos 250ml	\$140	\$150	\$135	\$130
Agua 500 ml	\$100	\$100	\$90	\$90
Gaseosas 350	\$60	\$100	\$90	\$90
Licuada 250ml	\$150	\$180	\$140	\$130
Frapuccinos	\$170	\$200	-	-
Alfajores c/u	\$56	\$60	\$55	\$50

Tabla 7. Cuadro comparativo de precios.

La estrategia empleada por “BALCARCE” en cuanto a precios es la fijación por debajo (5% - 10% dependiendo el producto) del competidor con precios más elevados, en este caso “Café Martínez”.

Listado de precios de otros productos propios de café “BALCARCE”

Café Brasil	\$160
Café Colombiano	\$160
Café Italiano	\$160
Blend	\$75
Té saborizado	\$80
Chacarero	\$200
Imperial	\$150

Tabla 8. Otros precios Café “BALCARCE”

Plaza

Distribucion de zonas “calientes” de BALCARCE

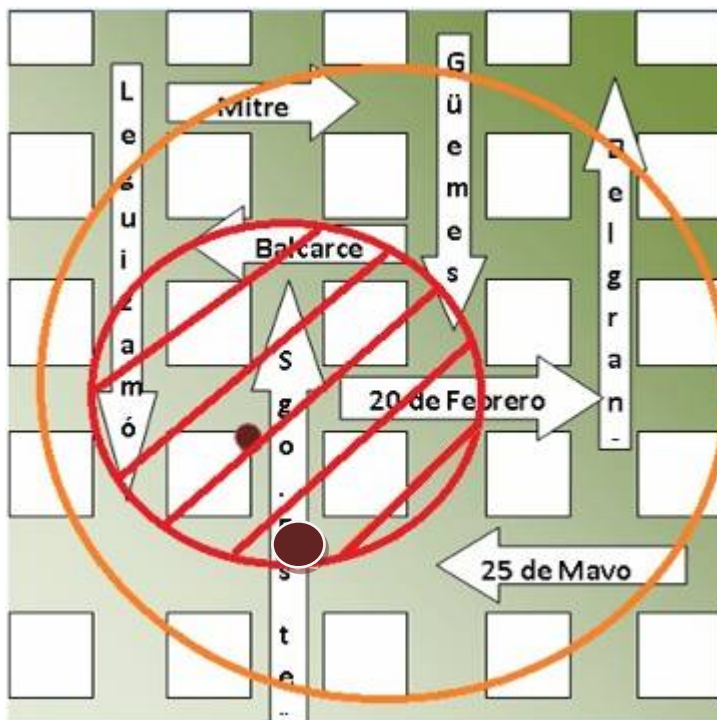


Gráfico N° 23. Zonas “calientes” BALCARCE. (Fuente: Elaboración propia)

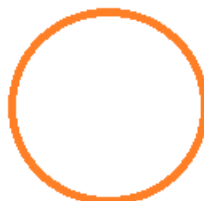
Zona “roja” BALCARCE:

- Estudios Jurídicos
- Estudios Contables
- Consultorios médicos
- Consultoras Privadas
- Oficinas de diversos rubros
- (200 mts a la redonda)



Zona “anaranjada” BALCARCE:

- Bancos y Sucursales Bancarias (Macro, Santander Río, Columbia)
- Tarjeta Naranja
- Movistar
- IPS
- AFIP
- (hasta 500 mts a la redonda)



6.1.9. Publicidad

Publicidad

“BALCARCE” enfocará su estrategia publicitaria haciendo **marketing directo** en las zonas “calientes o rojas”.

1. **Folletería informativa:** Impresiones en color con descripción de datos del negocios, productos y promociones, cantidad 2000 Unidades

Costo mensual: \$1.500

Costo Anual: \$18.000

(Se entregaran en la denominada “zona roja” de BALCARCE)

2. **Cartelería de exteriores:** En puntos estratégicos de la “zona roja” de BALCARCE
Cantidad 6

Costo Total: \$2.600 mensuales

Costo Anual: \$31.200

3. **Publicidad Radial:** Durante un mes:

- 101.5 Radio 10 FM

10 pases diarios.

La pauta publicitaria incluye los pases correspondientes por un mes.

Duración de la Publicidad de 25 segundos

Costo \$1.060 mensuales

Costo Anual: \$ 12.720

5. **Redes sociales:** locación de servicios a especialista en community manager para manejo de redes sociales (Instagram, Facebook y Twitter). Capacitar al encargado para recepción y atención de consultas por redes sociales.

Costo Mensual \$6.000

Costo Anual \$72.000

Promociones

“BALCARCE” para estimular las ventas realizará las siguientes promociones:

1. Desayuno libre de Lunes a Sabados de 7am a 9am a un precio fijo.
2. Entrega de una “cookie” (galletita) más un panfleto con descripción de productos afuera del local comercial en horas de mayor afluencia de personas y dentro de la zona caliente.
3. Promocion 2x1 en sandwich calientes de 19 a 21hs para para recuperar costos del dia.

Costo mensual : \$14.000

Costo Anual : \$168.000

Con el punto (1) BALCARCE busca captar aquellas personas que realizan trabajos de modo ONLINE – trabajadores Freelance- de tal manera que paguen un servicio a un precio fijo y puedan permanecer en el local por un período de tiempo extendido.

Con el punto (2) se busca llamar la atención de los clientes mediante un gesto amable con la intención de “gustar” al público y que estos sientan deseos o interés de consumir los productos desarrollados por la marca.

Con el punto (3) BALCARCE busca incentivar las ventas de Sandwichería debido a que en el turno de 12 a 15hs es cuando disminuye la cantidad de mesas ocupadas.

Análisis de las “3P del servicio”

Personal:

Debido a que los responsables de crear una imagen positiva para “BALCARCE” son fundamentalmente sus colaboradores que basan su accionar en:

- ✓ Cualidades exigidas por “BALCARCE” para el personal.
 - Amabilidad

- Respeto
- Cordialidad
- Responsabilidad
- Atención
- Honestidad
- Colaboración con sus compañeros

El grupo colaborador de BALCARCE deberá atender a sus clientes poniendo en práctica las cualidades anteriormente nombradas, además se brindara un servicio en forma eficiente priorizando el tiempo de entrega de los pedidos. Es decir que el personal deberá cumplir también con estándares de eficiencia.

BALCARCE exige una combinación de cualidades en conjunto con un grupo capaz de realizar en forma eficiente y rápida productos de primera calidad que puedan superar las expectativas de sus clientes.

Procesos

El personal de servicio debe tener en cuenta las prácticas que se enumeran a continuación a la hora de recibir al cliente en las instalaciones:

MOZOS:

- Uno de los mozos deberá estar siempre cerca de la entrada de la cafetería o pendiente de la misma expectante a la bienvenida de los clientes.
- Ayudarlos, si traen paquetes, abrigos, carteras para dejar éstos en el guarda ropas o en lugar apropiado•
- Acercarse a los clientes, cuando llegan, con una actitud de bienvenida, de cierta alegría, como si se tratase del anfitrión que recibe a sus invitados.
- Proponer distintas opciones de mesa, si es posible y después de saber Cuántas personas son, proponer alguna opción.
- Acercar una carta de menú por cliente en cada mesa.
- Tomar el pedido poniendo atención a lo que el cliente le solicita

- Poner dicho pedido en manos del cocinero
- Asistir a los clientes en lo que ellos dispongan mientras se prepara el pedido
- Llevar el pedido cuando el mismo esté listo y preguntar si es que hace falta algún otro elemento.
- Una vez entregado el pedido el mozo deberá alejarse de la mesa para que sus clientes tengan privacidad mientras disfrutan de los productos sin perder visualización de los mismos para asistirlos de forma inmediata cuando un cliente lo solicite.
- Preguntar a los clientes si están conformes con el servicio brindado y en caso de que haya alguna disconformidad ofrecer una solución acorde.
- Avisar al encargado que prepare la cuenta cuando el cliente lo solicite y acercarla lo más rápido posible.
- Por último deberá despedir amablemente a los clientes acompañándolos hasta la salida, agradeciéndole su visita y brindando un cordial saludo.

COCINEROS:

- Encargados de verificar que los utensilios reúnan los requisitos de higiene y presentación básicos
- Deberán tener todos los insumos organizados y en condiciones para iniciar la jornada
- Recibir los pedidos y elaborarlos tal cual los solicito el cliente de la manera más rápida posible
- Mantener en todo momento la higiene del sector de la cocina.
- Al final de la jornada deberán prever los insumos necesarios para el día siguiente y dejar la cocina en condiciones óptimas para el día siguiente

ENCARGADO:

- Responsable de la administración del local en forma general

- Será en encargado de tomar las decisiones fundamentales del negocio.
- Realizar la apertura y cierre del local.
- Deberá controlar que el resto de los colaboradores cumpla con cada una de sus tareas asignadas.
- Manejar el dinero de entrada y salida de la caja.
- Realizar acuerdos y pedidos con los proveedores.

Presentación

Características del local: respetando el estilo inglés de la cafetería

- Amoblado de madera oscura y lustrada
- Paredes de color verde oscuro
- Pisos símil madera
- Los baños deberán ser revestidos de mosaicos color claro
- Adornos antiguos
- Vajilla estilo inglés
- Exhibidor estilo “Vintage” (Antiguo)
- Cartel luminoso tamaño mediano afuera del local
- Pizarras colocadas en la parte exterior del local con información de promoción

VESTIMENTA DEL PERSONAL

Cada miembro de la organización tiene prediseñado un uniforme determinado el cual debe ser respetado por todos los empleados de “BALCARCE”

- Chef y ayudante de cocina: Delantal y cofia blanco con cabello recogido y en ocasiones se usara guantes de manipulación de alimento.
- Mozos: Pantalón de vestir negro, camisa blanca, zapatos negros y un moño marrón oscuro.
- Encargado/Gerente: Sin uniforme pero debe presentar siempre vestimenta formal.

HIGIENE Y CUIDADO

Todos los miembros de “BALCARCE” deberán mantener una buena apariencia tanto de ellos mismos como del local en sí.

- Pelo corto , en caso de tenerlo largo se lo deberá recoger de manera prolija
- Sin aros, piercings u otros accesorios ni tatuajes a la vista
- No deberán estornudar a la vista de los clientes
- No deberán comer ni masticar chicle durante la jornada
- Deberán mantener un tono de voz y una buena predisposición en todo momento

CAPITULO VIII

PRESUPUESTO ESTIMADO DE VENTAS

Para realizar el presupuesto estimado de ventas se dividió por turnos (Mañana, Tarde y Noche) , dentro de cada turno tambien se realizó una subdivision por franjas horarias y ademas se tuvo en cuenta que productos son los más consumidos dentro de cada una de las franjas horarias anteriormente nombradas.

- Se tuvieron en cuenta los productos principales/más vendidos (Productos de Cafeteria/Confiteria, Sandwicheria)
- También se tuvieron en cuenta las promociones diarias de BALCARCE
- Tambien se tuvo en cuenta la capacidad productiva de BALCARCE (60 personas)
- No se diferenciaron las ventas de dias de semana con las de los fines de semana debido a que según investigaciones de la camara de comercio de café de argentina la demanda en este rubro es proporcional y estable durante todos los dias del mes. (Afirma que durante la semana el grueso de consumidores son empleados trabajadores de diferentes compañías y los fines de semana esta cantidad se compensa con aquellos grupos de personas que no se ven durante la semana laboral y deciden juntarse en sus tiempos libres en sitios como este).

Turno Mañana

De 7 – 9 am – Cafetería -Desayuno Libre

Capacidad Ocupada: 45%

Costo Directo: 31%

Precio Promedio: es aquello que se estima ingresará por persona. En este turno se tomó en consideración el valor a pagar por persona por la promo “Desayuno Libre” \$160

Cap. Ocupada	Cant. de Personas	Precio Promedio	Ingresos Diarios	Ingresos Mensuales	Ingreso Anual	Costo Directo	Costo Directo Anual	Ingreso Anual Neto
45%	27	\$160	\$4.320	\$129.600	\$1.555.200	\$50	\$486.000	\$1.069.200

De 9-12 pm – Cafetería – Promedio de productos más vendidos (Café chico, jarrito, café doble y café con leche). En esta franja horaria “media mañana” la mayoría se encuentra realizando tramites por lo que se estima que el consumo promedio se basa en las infusiones mencionadas anteriormente, y cuyo precio promedio asciende a \$100. Esta se proyecta como la franja horaria con mayor porcentaje de capacidad ocupada.

Capacidad Ocupada: 80%

Costo Directo: 25%

Cap. Ocupada	Cant de Personas	Precio Promedio	Ingresos Diarios	Ingresos Mensuales	Ingreso Anual	Costo Directo	Costo Directo Anual	Ingreso Anual Neto
80%	48	\$100	\$4.800	\$144.000	\$1.728.000	\$25	\$432.000	\$1.296.000

Turno Medio Día

De 12-15 pm – Confitería – En este momento del día, se prevee que los clientes se ocuparan de almorzar. Es por ello que se tomara la sumatoria del precio promedio de las bebidas (aguas y gaseosas) y los sándwiches calientes. En este turno, se proyecta cierto descenso en la ocupación del local.

Precio promedio de los Sándwiches calientes: \$300

Precio promedio de bebida: \$90

Capacidad Ocupada: 49%

Costo Directo:35%

Cap. Ocupada	Cant de Personas	Precio Promedio	Ingresos Diarios	Ingresos Mensuales	Ingreso Anual	Costo Directo	Costo Directo Anual	Ingreso Anual Neto
49%	29	\$390	\$11.310	\$339.300	\$4.071.600	\$137	\$1.430.280	\$2.641.320

Turno Tarde

De 15-19pm – Cafetería – Como ingreso promedio por persona se tomará en esta oportunidad la sumatoria precio promedio de las infusiones calientes = \$100 y el consumo de un alfajor o dos medialunas (producto destacado de la Linea Café Balcarce) = \$60. Esto deriva en un precio promedio de \$160

Capacidad Ocupada: 68%

Costo Directo: 31%

Cap. Ocupada	Cant de Personas	Precio Unitario	Ingresos Diarios	Ingresos Mensuales	Ingreso Anual	Costo Directo	Costo Directo Anual	Ingreso Anual Neto
68%	41	\$160	\$6.560	\$196.800	\$2.361.600	\$50	\$738.000	\$1.623.600

Turno Tarde/Noche

De 19-21pm – Confitería - Promoción lanzamiento 2x1 en Sándwiches calientes con bebidas.

Precio Promocional de los Sándwiches \$150 más una bebida \$90. Esto deriva en que el total del Precio promocional ascienda \$240

Capacidad Ocupada: 56%

Costo Directo: 25% x 2 en este caso (promoción) = 50%

Cap. Ocupada	Cant de Personas	Precio Unitario	Ingresos Diarios	Ingresos Mensuales	Ingreso Anual	Costo Directo	Costo Directo Anual	Ingreso Anual Neto
56%	34	\$240	\$8.160	\$244.800	\$2.937.600	\$120	\$1.468.800	\$1.468.800

Resultados Totales

Conforme lo detallado anteriormente los Resultados Totales, quedarían conformados de la siguiente manera:

Franjas Horarias	Ingresos Anuales	Costos directos anuales
7am-9am	\$1.555.200	\$486.000
9am-12pm	\$1.728.000	\$432.000
12pm-15pm	\$4.071.600	\$1.430.280
15pm-19pm	\$2.361.600	\$738.000
19pm-21pm	\$2.937.600	\$1.468.800
Totales	\$12.654.000	\$4.555.080

Tabla 9. Presupuesto estimado de ventas

Inversiones

A continuación se desarrollarán todas las inversiones necesarias para la puesta en marcha del proyecto.

Requerimiento de equipos

Los equipos necesarios para poder operar son básicamente hornos, heladeras, cafeteras, licuadoras, computadora y teléfonos.

Visto que las tortas se realizan en el local es necesario tener todo el equipamiento, no así con los panes que se reciben congelados para realizar solamente la etapa de horneado en el local.

El horizonte de evaluación es de cinco años por lo que con la finalidad de realizar una correcta evaluación financiera se establece una vida útil de los equipos de 5 años, lo que permite incorporar en el flujo del último periodo el valor de rescate de los equipos calculado para cinco años, importe que no puede ser dejado de lado en la evaluación de la rentabilidad del proyecto de referencia.

Balance de equipos

EQUIPOS					
Ítem	Cantidad	Costo unitario	Costo total	Vida útil	Valor de liquidación
Cocina Industrial	2	\$ 28.400	\$ 56.800	5	\$ 3.360
Horno industrial	1	\$ 60.000	\$ 60.000	5	\$ 4.000
Licuadora express	1	\$ 10.160	\$ 10.160	5	
Cámara frigorífica	1	\$ 360.000	\$ 360.000	5	\$ 7.200
Heladera mediana	2	\$ 61.000	\$ 122.000	5	\$ 8.400
Freezer	1	\$ 38.000	\$ 38.000	5	\$ 2.530
Balanza Eléctrica	1	\$ 8.300	\$ 8.300	5	\$ -
Extractores	4	\$ 5.700	\$ 22.800	5	\$ 4.520
Lavaplatos	1	\$ 36.790	\$ 36.790	5	\$ 7.360
Lavacopas	1	\$ 12.400	\$ 12.400	5	\$ -
Cafetera Industrial	1	\$ 26.000	\$ 26.000	5	\$ 2.310
Computadora	1	\$ 51.600	\$ 51.600	5	\$ -
Caja registradora	1	\$ 42.000	\$ 42.000	5	\$ -
Televisor 40"	2	\$ 33.000	\$ 66.000	5	\$ 2.430
Aromatizador	4	\$ 1.620	\$ 6.480	5	

Mesas	15	\$ 3.570	\$ 53.550	5	\$ 7.900
Sillas	60	\$ 1.200	\$ 72.000	5	\$ 14.400
TOTAL INVERSION EN EQUIPOS			\$ 1.044.880		\$ 64.410

Tabla 10. Balance de equipos.

Balance de utensilios

En el presente análisis se tiene en cuenta tanto los utensilios necesarios para producir el producto como para servirlo.

UTENSILIOS		
ITEM	CANTIDAD	COSTO UNITARIO
Tasas café	40	\$ 70,00
Tasas capuchino	40	\$ 95,00
Tasas Desayuno	40	\$ 89,00
Cucharitas	120	\$ 36,00
Porta servilletas	40	\$ 110,00
Cajas de azúcar en sobres (300)	10	\$ 354,00
Cajas de edulcorante en sobres (300)	10	\$ 385,00
Bandejas	10	\$ 1.134,00
Platos medianos	40	\$ 125,00
Tostadora	2	\$ 224,00
Pinzas	4	\$ 178,00
Vasos trago largo	40	\$ 74,00
Vasos pequeños	40	\$ 48,00
TOTAL INVERSION EN UTENSILIOS		

Tabla 11. Balance de utensilios.

Alquiler del local

El proyecto relacionado con la explotación de la franquicia deberá tener en cuenta que no se comprara el inmueble, sino que se alquilara por una mensualidad de 50 000 pesos para el primer año con un incremento anual del 20%, el contrato será por cinco años:

AÑO	1	2	3	4	5
ALQUILER MENSUAL	\$ 50.000	\$ 60.000	\$ 72.000	\$ 86.400	\$ 103.680
ALQUILER ANUAL	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000	\$ 1.036.800	\$ 1.244.160

Tabla 12. Alquiler de local.

Obras físicas

A los fines de acondicionar el inmueble seleccionado para realizar el proyecto, es preciso ejecutar reparaciones, que se especifica a continuación:

Refacciones de fachada e interior del local				
Concepto	Cantidad	Medidas	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Látex	4	20 Litros	\$ 1.520,00	\$ 6.080
Lijas	10	Unidad	\$ 48,00	\$ 480
Rodillos	2	Unidad	\$ 128,00	\$ 256
Aguarrás	2	Litros	\$ 151,00	\$ 302
Enduido	4	Kg.	\$ 180,00	\$ 720
Mano de obra				\$ 12.800
Total				\$ 20.638

Refacciones del Sector Cocina				
Concepto	Cantidad	Medidas	Precio Unitario(\$)	Precio Total (\$)
Cerámicos	20	M²	\$ 277,00	\$ 5.540
Revestimiento	20	M²	\$ 234,00	\$ 4.680
Pegamento	6	Bolsa 30 kg.	\$ 293,00	\$ 1.758
Pintura	2	20 Litros	\$ 1.530,00	\$ 3.060
Mano de obra				\$ 9.600
Total				\$ 24.638

Refacción sanitario				
Concepto	Cantidad	Medidas	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Cerámicos	10	M²	\$ 277,00	\$ 2.770
Pegamento	3	Bolsas 30 kg.	\$ 293,00	\$ 879
Pintura	1	20 Litros	\$ 1.530,00	\$ 1.530

Mano de obra				\$ 6.000
Total				\$ 11.179

Reemplazo de electricidad del local				
Concepto	Cantidad	Medidas	Precio Unitario (\$)	Precio Total (\$)
Cables	200	Metros	\$ 48,00	\$ 9.600
Interruptor	1	Unidad	\$ 138,00	\$ 138
Lámparas incandescentes	6	Unidad	\$ 224,00	\$ 1.344
Cartel luminoso (Neón)	1	Unidad	\$ 4.950,00	\$ 4.950
Tubo fluorescente de 40 w	10	Unidad	\$ 195,00	\$ 1.950
Caja de enchufe	3	Unidad	\$ 106,00	\$ 318
Cinta aisladora	1	Unidad	\$ 130,00	\$ 130
Mano de obra				\$ 3.200
Total				\$ 21.630

Para la obra física del lugar deberá invertirse aproximadamente \$ 78.085, que se muestra a continuación:

Inversión en obra física	
Refacción de fachada e interior del local	\$ 20.638
Refacción sector cocina	\$ 24.638
Refacción sanitaria	\$ 11.179
Reemplazo de elemento electricidad	\$ 21.630
Total inversión en obra física	\$ 78.085

Inversión total que surge del estudio técnico

TOTAL INVERSION EN EQUIPOS	\$ 1.044.880
TOTAL INVERSION UTENSILIOS	\$ 48.650
TOTAL OBRA FISICA	\$ 78.085

Total inversión en activos fijos: \$1.171.615

Inversiones Requeridas en Activos intangibles y en Activos Fijos

FRANQUICIA	\$ 320.000
ACTIVOS FIJOS	\$ 1.171.615
TOTAL	\$ 1.491.615

Capital de Trabajo

Se considera como capital de trabajo necesario el 30% del importe en stock necesario para cubrir el costo variable del primer año relacionado con materiales (costo directo del Presupuesto estimado de Ventas):

$$\$4.555.080 \times 30\% = \$1.366.524$$

Balance del personal

BALANCE DE PERSONAL				
Remuneración del personal				
Cargo	Nº de puestos	Sueldo	Carga Social (22%)	TOTAL
Mozo	4	\$ 33.647	\$ 7.402	\$ 164.197
Chef	1	\$ 37.241	\$ 8.193	\$ 45.434
Ayudante cocina	2	\$ 28.624	\$ 6.297	\$ 69.843
Gerente Comercial	1	\$ 40.060	\$ 8.813	\$ 48.873
TOTAL POR MES	-	-	-	\$ 328.347

Tabla 13. Balance de Personal. Fuente: Sindicato de gastronómicos. CCT 389/2004

Los sueldos se incrementarán año a año en función del índice de actualización de salarios del sector privado, el cual ronda en un 20%.

AÑO	1	2	3	4	5
SUELDO	\$ 4.268.513	\$ 5.122.215	\$ 6.146.658	\$ 7.375.990	\$ 8.851.188

Tabla 14. Incremento de sueldos en base al índice de actualización de salarios - sector privado

Costos Fijos

Para el análisis de los costos fijos del proyecto, los mismos han sido divididos en aquellos que representan una salida real de dinero que no lo hacen, se pueden observar los

costos fijos erogables detallando aquellas salidas de dinero que no variaran ante un aumento o reducción de las cantidades vendidas por el establecimiento observar los *costos fijos erogables* detallando aquellas salidas de dinero que no variaran ante un aumento o reducción de las cantidades vendidas por el establecimiento. .

La sumatoria de las partidas mencionadas anteriormente arroja un costo fijo de \$ 841992 anuales.

Costo fijos erogables

AÑO	1	2	3	4	5
SUELDO	\$ 4.268.513	\$ 5.122.215	\$ 6.146.658	\$ 7.375.990	\$ 8.851.188
ALQUILER ANUAL	\$ 600.000	\$ 720.000	\$ 864.000	\$ 1.036.800	\$ 1.244.160
GAS	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953	\$ 11.944
AGUA	\$ 5.760	\$ 6.912	\$ 8.294	\$ 9.953	\$ 11.944
INTERNET	\$ 5.280	\$ 6.336	\$ 7.603	\$ 9.124	\$ 10.949
TOTAL en pesos	\$ 4.885.313	\$ 5.862.375	\$ 7.034.850	\$ 8.441.821	\$ 10.130.185

Tabla 15. Costos fijo erogables.

Se considera que se incrementarán un 25% por efecto de la inflación para cada uno de los componentes del costo fijo.

Costos variables o directos

El costo variable o directo depende del tipo de producto. El mismo se expresa en porcentajes. (Ver en Presupuesto Estimado de ventas)

Financiación

Costo del Capital

CAPM

Rf: 2%

Símbolo: NO20

Denominación: Bonos Garantizados 2020

Emisor: Banco de la Nación Argentina

Fecha de emisión: 04/02/2002

Fecha de vencimiento: 04/10/2020

Monto nominal vigente en la moneda original de emisión: 1.102.461.344

Moneda de emisión: Pesos

Interés: Devengan intereses a una tasa anual fija del dos por ciento (2%).

$R_m = 20\%$

$\beta = 1,2$

$CAPM = R_f + (R_m - R_f) * \beta$

$CAPM = 0.166$ o 16.60%

Al ser la inflación prevista para el análisis de 25%, se determinó para el análisis una tasa nominal calculada de la siguiente forma:

$$i = (1 + r) \times (1 + p) - 1$$

$$i = (1 + 0,1636) \times (1 + 0.25)$$

$$i = 0,375 \text{ es decir } \mathbf{37,5\%}$$

Análisis de Sensibilidad

Para su realización se empleó el supuesto de hacer varias una de las variables de mayor incidencia en la determinación de la rentabilidad.

Para la realización del escenario optimista se consideró un incremento de las ventas 20% bajo el supuesto que se incrementan la frecuencia de compra de los clientes produciendo un aumento en las ventas. Así mismo se realizó un escenario pesimista para tener un estimativo de pérdidas en caso de que las hubiera, reduciendo el volumen de ventas en un 20% ante cualquier eventualidad que pudiera presentarse.

Balance Projectado

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en CT	-\$ 1.366.524	-	-	-	-	-
Inversión en CI	-\$ 1.171.615	-				
Franquicia	-\$ 320.000					
Ventas	-	\$ 2.654.000	\$ 15.184.800	\$ 18.221.760	\$ 21.866.112	\$ 26.239.334
Costos Directos	-	-\$ 4.555.080	-\$ 5.466.096	-\$ 6.559.315	-\$ 7.871.178	-\$ 9.445.414
Costos fijos erogables	-	-\$ 4.885.313	-\$ 5.862.375	-\$ 7.034.850	-\$ 8.441.821	-\$ 10.130.185
Publicidad		-\$ 133.920	-\$ 160.704	-\$ 192.845	-\$ 231.414	-\$ 277.697

Impuesto Municipal		-\$ 151.848	-\$ 182.218	-\$ 218.661	-\$ 262.393	-\$ 314.872
Impuesto provincial	-	-\$ 632.700	-\$ 759.240	-\$ 911.088	-\$ 1.093.306	-\$ 1.311.967
UADI	-	\$ 2.295.139	\$ 2.754.167	\$ 3.305.000	\$ 3.966.001	\$ 4.759.201
Valor Residual		-	-	-	-	\$ 64.410
Amortización intangibles		-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000
Amortización Bs. de Uso	-	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323
UAI	-	\$ 1.996.816	\$ 2.455.844	\$ 3.006.677	\$ 3.667.678	\$ 4.525.288
Impuesto a las ganancias	-	-\$ 698.886	-\$ 859.545	-\$ 1.052.337	-\$ 1.283.687	-\$ 1.583.851
UDI	-	\$ 1.297.931	\$ 1.596.299	\$ 1.954.340	\$ 2.383.990	\$ 2.941.437
Amortización Bs. de Uso e intangibles	-	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323
Recupero CT	-					\$ 1.416.812
FF	-\$ 2.858.139	-\$ 1.261.885	\$ 632.736	\$ 2.885.399	\$ 5.567.713	\$ 8.807.473

Costo de capital: 37.5 % tasa

VAN: 1.018.368

TIR: 47%

Escenario pesimista (Ventas disminuyen un 15%).

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en CT	-\$ 1.366.524	-	-	-	-	-
Inversión en CI	-\$ 1.171.615	-				
Franquicia	-\$ 320.000					
Ventas	-	\$ 10.755.900	\$ 12.907.080	\$ 15.488.496	\$ 18.586.195	\$ 22.303.434
Costos Directos	-	-\$ 3.871.818	-\$ 4.646.182	-\$ 5.575.418	-\$ 6.690.502	-\$ 8.028.602
Costos fijos erogables	-	-\$ 4.885.313	-\$ 5.862.375	-\$ 7.034.850	-\$ 8.441.821	-\$ 10.130.185
Publicidad		-\$ 133.920	-\$ 160.704	-\$ 192.845	-\$ 231.414	-\$ 277.697
Impuesto Municipal		-\$ 129.071	-\$ 154.885	-\$ 185.862	-\$ 223.034	-\$ 267.641
Impuesto provincial	-	-\$ 537.795	-\$ 645.354	-\$ 774.425	-\$ 929.310	-\$ 1.115.172
UADI	-	\$ 1.197.983	\$ 1.437.580	\$ 1.725.096	\$ 2.070.115	\$ 2.484.138
Valor Residual		-	-	-	-	\$ 64.410

Amortización intangibles		-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000
Amortización Bs. de Uso	-	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323
UAI	-	\$ 899.660	\$ 1.139.257	\$ 1.426.773	\$ 1.771.792	\$ 2.250.225
Impuesto a las ganancias	-	-\$ 314.881	-\$ 398.740	-\$ 499.371	-\$ 620.127	-\$ 787.579
UDI	-	\$ 584.779	\$ 740.517	\$ 927.402	\$ 1.151.665	\$ 1.462.646
Amortización Bs. de Uso e intangibles	-	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323
Recupero CT	-					\$ 1.204.290
FF	-\$ 2.858.139	-\$ 1.975.037	-\$ 936.197	\$ 289.529	\$ 1.739.517	\$ 3.500.486

Costo de capital: 37.5 % tasa

VAN: -3.479.461

TIR: %-1.08

Escenario Optimista (Ventas se incrementan un 15%)

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en CT	-\$ 1.366.524	-	-	-	-	-
Inversión en CI	-\$ 1.171.615	-				
Franquicia	-\$ 320.000					
Ventas	-	\$ 14.552.100	\$ 17.462.520	\$ 20.955.024	\$ 25.146.029	\$ 30.175.235
Costos Directos	-	-\$ 5.238.342	-\$ 6.286.010	-\$ 7.543.212	-\$ 9.051.855	-\$ 10.862.226
Costos fijos erogables	-	-\$ 4.885.313	-\$ 5.862.375	-\$ 7.034.850	-\$ 8.441.821	-\$ 10.130.185
Publicidad		-\$ 133.920	-\$ 160.704	-\$ 192.845	-\$ 231.414	-\$ 277.697
Impuesto Municipal		-\$ 174.625	-\$ 209.550	-\$ 251.460	-\$ 301.752	-\$ 362.103
Impuesto provincial	-	-\$ 727.605	-\$ 873.126	-\$ 1.047.751	-\$ 1.257.301	-\$ 1.508.762
UADI	-	\$ 3.392.295	\$ 4.070.754	\$ 4.884.905	\$ 5.861.886	\$ 7.034.263
Valor Residual		-	-	-	-	\$ 64.410

Amortización intangibles		-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000	-\$ 64.000
Amortización Bs. de Uso	-	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323	-\$ 234.323
UAI	-	\$ 3.093.972	\$ 3.772.431	\$ 4.586.582	\$ 5.563.563	\$ 6.800.350
Impuesto a las ganancias	-	-\$ 1.082.890	-\$ 1.320.351	-\$ 1.605.304	-\$ 1.947.247	-\$ 2.380.122
UDI	-	\$ 2.011.082	\$ 2.452.080	\$ 2.981.278	\$ 3.616.316	\$ 4.420.227
Amortización Bs. de Uso e intangibles	-	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323	\$ 298.323
Recupero CT	-					\$ 1.629.334
FF	-\$ 2.858.139	-\$ 548.734	\$ 2.201.669	\$ 5.481.270	\$ 9.395.909	\$ 14.114.459

Costo de capital: 37,5 % tasa

VAN: 5.516.197

TIR: 81,62%

FLUJO CON INFLACIÓN ACTUALIZADA:

Concepto	M 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Inversión en CT	-\$ 1.534.248	-	-	-	-	-
Inversión en CI	-\$ 1.274.312	-	-	-	-	-
Franquicia	-\$ 500.000	-	-	-	-	-
Ventas	-	\$ 14.068.800	\$ 19.696.320	\$ 27.574.848	\$ 38.604.787	\$ 54.046.702
Costos Directos	-	-\$ 5.114.160	-\$ 7.159.824	-\$ 10.023.754	-\$ 14.033.255	-\$ 19.646.557
Costos fijos erogables	-	-\$ 4.834.892	-\$ 6.347.292	-\$ 8.338.184	-\$ 10.961.026	-\$ 14.419.275
Publicidad	-	-\$ 133.920	-\$ 187.488	-\$ 262.483	-\$ 367.476	-\$ 514.467
Impuesto Municipal	-	-\$ 168.826	-\$ 236.356	-\$ 330.898	-\$ 463.257	-\$ 648.560
Impuesto provincial	-	-\$ 703.440	-\$ 984.816	-\$ 1.378.742	-\$ 1.930.239	-\$ 2.702.335
UADI	-	\$ 3.113.562	\$ 4.780.544	\$ 7.240.787	\$ 10.849.533	\$ 16.115.507
Valor Residual	-	-	-	-	-	\$ 70.485
Amortización intangibles	-	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000	-\$ 100.000
Amortización Bs. de Uso	-	-\$ 254.862	-\$ 254.862	-\$ 254.862	-\$ 254.862	-\$ 254.862
UAI	-	\$ 2.758.700	\$ 4.425.682	\$ 6.885.924	\$ 10.494.670	\$ 15.831.130
Impuesto a las ganancias	-	-\$ 965.545	-\$ 1.548.989	-\$ 2.410.073	-\$ 3.673.135	-\$ 5.540.895
UDI	-	\$ 1.793.155	\$ 2.876.693	\$ 4.475.851	\$ 6.821.536	\$ 10.290.234
Amortización Bs. de Uso e intangibles	-	\$ 354.862	\$ 354.862	\$ 354.862	\$ 354.862	\$ 354.862
Recupero CT	-					\$ 2.946.984
FF	-\$ 3.308.560	-\$ 1.160.543	\$ 2.071.013	\$ 6.901.726	\$ 14.078.124	\$ 24.723.221

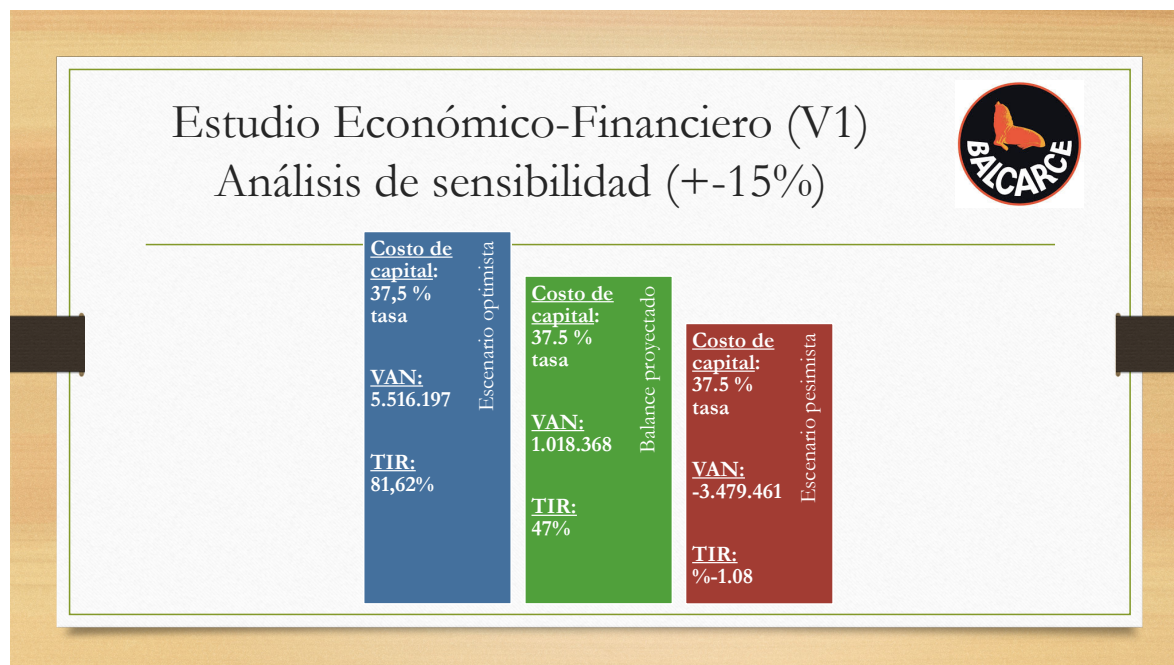
✓ **VAN: \$8.566.531**

✓ **TIR: 86%**

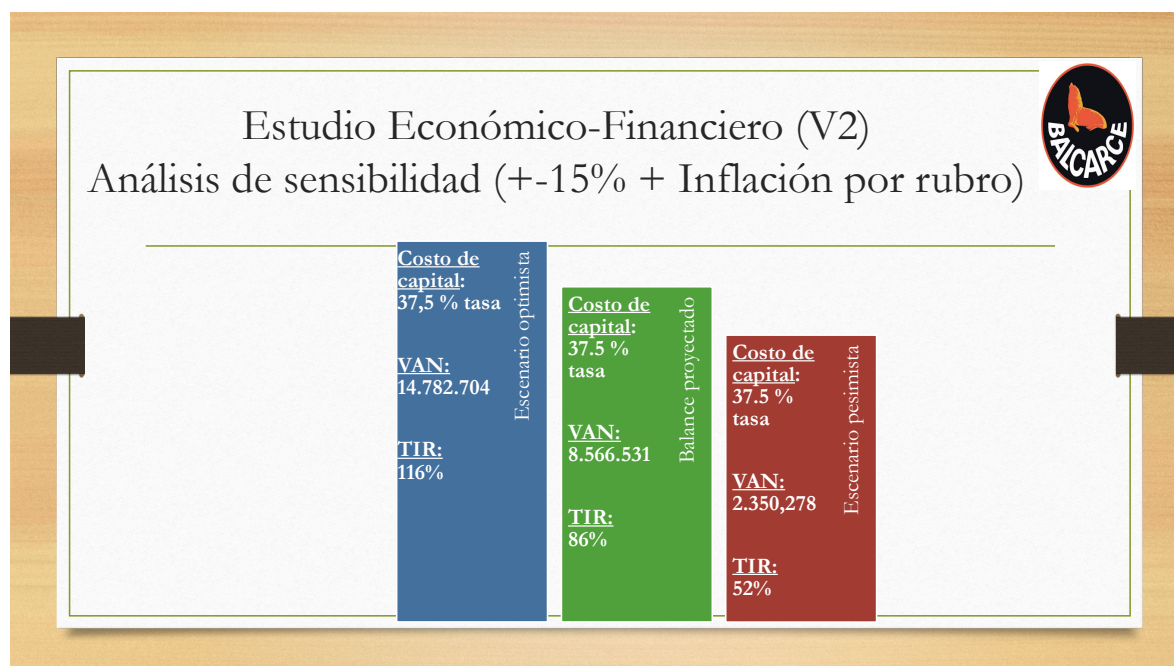
✓ **COSTO DEL CAPITAL: 37,5%**



ESCENARIOS SIN INFLACIÓN:



ESCENARIOS AJUSTADOS CON INFLACIÓN:

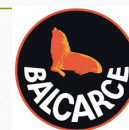


FÓRMULA DE PRODUCTIVIDAD SERVUCCIÓN APLICADA:

Ecuación de Productividad Servucción

$$P = (C+H)*A$$

- P: Productividad
- C: Conocimiento
- H: Habilidad
- A: Actitud



PUNTO DE EQUILIBRIO:

PUNTO DE EQUILIBRIO

$$Q_C = CFT / (PV_U - CV_U)$$



$$\frac{4.968.812}{(180-56)} = 40.071$$



RELEVAMIENTO DE EXPECTATIVAS DE MERCADO:

RELEVAMIENTO DE EXPECTATIVAS DE MERCADO



Según el ultimo informe del BCRA
para el año 2020 (Junio 2020) se
proyecta una Inflación Nivel
General del **40,7%**

ANÁLISIS DE ACTUALIZACIÓN DE VALORES APLICADOS:

ACTUALIZACION DE VALORES



CONCEPTO	Incremento abril - julio 2020	Observaciones
EQUIPAMIENTO	8%	
UTENSILIOS	10%	
INVERSION OBRA FISICA	15%	
ALQUILERES	0%	Se encuentran suspendidas las actualizaciones en los alquileres
SUELDOS	0%	No se celebró nueva acta acuerdo, según CCT respectivo

Nota: se incluyeron en el equipamiento los Matafuegos

ESTUDIO LEGAL

Es importante tener presente el cuerpo normativo que regirá la acción del proyecto. Por un lado, están las normativas de la ciudad de Salta y su municipio, que se deben considerar a la hora de abrir un negocio. Y por el otro, el marco contractual que vincula al franquiciante: “Florencio”, con el franquiciado: “el Inversor”.

Se deben solicitar los requisitos generales para inscripción y contribución que inciden sobre el comercio, la industria y las empresas de servicios.

Formulario municipal

Consiste en cumplir con el llenado de un formulario que permite abrir las puertas del negocio en condiciones de salubridad exigidas para un emprendimiento gastronómico.

- ¿Quién puede efectuarlo? Titular o un tercero.
- Documentación: Fotocopia del D.N.I del solicitante autenticada por un escribano 1ra y 2da hoja.
- En caso de que sea una sociedad comercial: contrato constitutivo de la sociedad inscripta en el registro público de comercio
- Acreditar el derecho de uso del local mediante: cédula parcelaria actualizada a nombre del titular del local comercial o del locador, según corresponda, contrato de locación, comodato o autorización de uso del inmueble, transferencia de fondo de comercio, cesión de derechos, todo con certificado de firmas ante escribano publico o policía de la provincia de salta.
- Fotocopia de constancia de CUIL/CUIT
- Plano de arquitectura aprobado por autoridad municipal competente, se acepta ocasionalmente croquis de relevamiento firmado por profesional habilitado y visado por el consejo/colegio correspondiente, acompañado por un informe técnico y cuyo rubro se encuentre contemplado en el Anexo 1 y 2 de la orden13248/07, croquis eléctrico debe ser visado por el C.O.P.A.I.P.A según la ley numero 7469 y decreto reglamentario numero 3473/07

- Certificado de desinfección extendido por empresas habilitadas
- Póliza de seguro de responsabilidad civil y comprensiva vigente
- Curso de manipulación de alimentos y certificado de salud del personal que trabaja en rubro de bromatología, extendido por hospital del milagro
- Certificado de bomberos expedido por la policía de la provincia

Costo: sellado \$53.50 y certificado de \$102 abonado en caja municipal

Contrato del franquiciado

En cuanto a los requisitos exigidos por el franquiciante, se encuentran:

- Un contrato por 5 años /renovable cada 3.
- Zonas exclusivas de operación.
- Venta exclusiva de productos Florencio y de otros complementos de marcas asociadas.
- Así como también, se deben establecer claramente las obligaciones del franquiciante, es decir aquello a lo que se compromete. Entre esas obligaciones se encuentran:
- La entrega asegurada del producto congelado.
- La distribución diaria de productos.
- Entrega de Manual operativo.
- Proporcionar plan de capacitación.
- Facilitar el plan de marketing integrado con apoyo publicitario.
- Brindar asesoramiento comercial.
- Supervisión y auditorias continuas de calidad y servicio.

El Contrato de Franquicia que se constituya con el franquiciante, es el instrumento legal para validar la relación entre las partes, y tiene un significativo grado de relevancia.

El mismo debe firmarse y esto es de vital importancia, ya que es el medio por el que se obligan las partes y establece los límites de los deberes y derechos ante un conflicto de intereses.

El contrato debe ser a "medida" y considerar las situaciones particulares de los involucrados. Puesto que no existe un contrato "tipo" para cualquier sistema de franquicia; en principio esto se debe al modo de diferenciarse, y es lo que las hace diferentes incluso hasta con aquellas de su mismo rubro.

También, se han de constituir los contratos laborales en función de la cantidad de personal que se requiera vincular al proyecto. Esto es para delimitar correctamente las relaciones en el ámbito laboral.

Contrato de franquicia

Legislación Aplicable

- Código Civil – artículo 1197.
- Constitución Nacional – artículo 19.
- Convenio Multilateral 18/8/77, R.G. N°1 (C.A.) modificada por R.G. N°5 (C.A.).
- Decreto N°1.520/98. Reducción de aportes patronales.
- Decreto N°590/95, reglamentario de las Leyes Nros. 111, 24.481 y 24.572.
- (Patentes).
- Leyes Nro. 19.550 y 22.903 – Ley de Sociedades Comerciales.
- Ley N° 20.744. Ley de Contrato de Trabajo.
- Ley 25.877. Ley de Ordenamiento Laboral (BO, 19/03/2004).
- Ley N° 22.362. Ley de Marcas.
- Decreto N° 558/81. Reglamentario de la Ley de Marcas.

Impuestos nacionales

A nivel nacional, existen en la argentina dos impuestos que gravan la renta y el patrimonio: el impuesto a las ganancias (que se aplica tanto sobre las personas físicas como sobre las personas jurídicas) y el impuesto al valor agregado que es un impuesto indirecto sobre el consumo, es decir financiado por el consumidor final.

Las ganancias que genere la institución serán consideradas de tercera categoría debido a que queda comprendida dentro de los sujetos enunciados en el artículo 69 de la ley de impuesto a las ganancias 20.628, por lo que las ganancias netas quedan sujetas a una alícuota del 35%.

Con respecto al impuesto sobre el valor agregado, dado que el establecimiento prestara servicios incluidos en el punto 1 del inciso e del artículo tercero (Ley del impuesto al valor agregado 23.349), será Responsable Inscripto y se deberá tributar este impuesto mensualmente con una alícuota del 21%.

Impuestos provinciales

En términos de impuestos provinciales, el impuesto sobre los Ingresos Brutos se encuentra regulado por el código tributario provincial, En la provincia de salta la alícuota que se aplica sobre cada transacción comercial es del 4% para instituciones de esta índole.

Impuesto municipal

Con respecto a los impuestos municipales, se tributa el impuesto de Industria y Comercio regulado por la ordenanza municipal N°1702/08. La alícuota aplicable será de 0,8% con un mínimo de 156, ya que cae dentro de la clasificación 552.114,4 del artículo 16 de dicha ordenanza.

A modo de ilustración, en la tabla número once se pueden observar tanto los costos anteriormente mencionados así como también los costos impositivos que dependerán directamente de las cantidades vendidas.

Habilitación del local comercial

Procedimiento para la obtención de Certificado de Habilitación:

- 1.- El trámite deberá iniciarse mediante la presentación de la respectiva solicitud ante la Dirección General de Habilitaciones, acompañada de la documentación pertinente (por el Departamento de Atención al Público).
- 2.- Otorgado el número de expediente por la Mesa de Entrada General, se remitirán las actuaciones a la División de Legajos y Registros, que en el plazo de 5 (cinco) días hábiles consignará número de legajo y verificará el cumplimiento de los requisitos de admisibilidad.
- 3.- El Expediente Administrativo se remitirá al Departamento de Inspección de Habilitaciones (quienes actúan en virtud de una orden de inspección). El Acta de Inspección deberá contener las verificaciones realizadas, de las cuales debe surgir si el local reúne o no condiciones para su habilitación. Si el resultado de la inspección no se ajusta a la normativa vigente, el solicitante será notificado en ese mismo acto, debiendo subsanar las observaciones en una plazo no mayor a 15 (quince) días hábiles de practicada la inspección. Si el resultado de la inspección se ajusta a la normativa vigente, o subsanadas las observaciones realizadas, se remitirán las actuaciones a la Dirección de Planeamiento de Habilitaciones a los efectos de emitir el correspondiente Certificado de Localización.
- 4.- La Dirección de Planeamiento de Habilitaciones verificará la presentación de los planos aprobados por Autoridad Municipal Competente y deberá expedirse respecto a la validez de la presentación del Plano de Relevamiento del local comercial e Informe Técnico completo, firmado por Profesional habilitado, y visado por el Consejo/Colegio profesional correspondiente.
- 5.- Cumplido dicho trámite, se remitirán las actuaciones a la Autoridad de Aplicación que por materia corresponda a los efectos de emitir el correspondiente Certificado de Aptitud Ambiental Municipal (CAAM).

6.- Producido el Certificado de Aptitud Ambiental Municipal (CAAM) pasarán los obrados a la Dirección Legal de Habilitaciones.

7.- Si de las constancias obrantes en autos surge la falta de documentación pertinente para la habilitación, se deberá notificar al solicitante de los requisitos faltantes, debiendo ser presentado en el plazo perentorio de 5 días hábiles, vencido dicho plazo se remitirá las actuaciones a la Sección Resguardo y Archivo de Expediente.

8.- Si del análisis de la documentación surge que es procedente otorgar el Certificado de Habilitación, la Dirección General de Habilitaciones.

Requisitos que se deben presentar para recibir el permiso de habilitación:

- a) Constancia de prelocalización y precategorización de la actividad.
- b) Solicitud de Habilitación.
- c) Solicitud de Categorización.
- d) Tener abonada la tasa correspondiente (art. 41. Ordenanza Tributaria N° 14.492 o la que en el futuro la reemplace).
- e) Acreditar la calidad de la persona física o jurídica con los debidos documentos de identidad, poderes, mandatos, contratos y/o actas constitutivas de la sociedad si correspondiere, en copias debidamente legalizadas por Escribano Público.
- f) Constancia de CUIT o CUIL.
- g) Instrumento legal que acredite derechos de uso sobre el lugar o vehículo a habilitar, con firmas certificadas ante Escribano Público (ejemplo: contratos de locación – comodato – autorización de uso del inmueble).
- h) Planos del local, aprobados por la autoridad municipal, o en su defecto, plano de relevamiento rubricado por un profesional competente, con firma certificada por el respectivo Consejo o Colegio Profesional, en copias debidamente legalizadas.
- i) Certificado de desinfección, emitido por entidad autorizada.
- j) Certificado de seguridad mínima contra incendios, emitido por la División Bomberos de la Policía de la Provincia (se tramita la solicitud ante Bomberos llevando copia de la Solicitud de Habilitación).

k) Sólo para los inmuebles y/o locales comerciales ubicados en la zona centro (área delimitada por el Decreto Provincial Nro. 2735/09): Certificado de no objeción autorizado en función a las prescripciones establecidas en el Plan Regulador Área Centro aprobado mediante Decreto Provincial N° 1439/11 en base a lo dispuesto por la Ley Provincial N° 7418 y su Decreto Reglamentario N° 1611.

l) Póliza de seguros de responsabilidad civil para locales cuya superficie supere los 25 m².
Para iniciar los trámites, los vecinos de la ciudad deben acercarse a las oficinas de la Dirección General de Habilitaciones, dependiente de la Subsecretaría de Ingresos Públicos, ubicadas en el Centro Cívico Municipal, de Paraguay 1.240.

Demás Requisitos De Acuerdo Al Rubro:

- Certificado de Salud
- Certificado de Manipulación de Alimentos

CONCLUSION

La realización y diseño del plan de negocios resultó adecuada como una guía para la futura instalación de un café **con historia y modernidad**, cumpliéndose así el objetivo general del trabajo, pudiendo establecerse la **viabilidad positiva y metodología de funcionamiento de Café BALCARCE**.

También se cumplieron los objetivos específicos de investigación a lo largo del desarrollo del trabajo final, que consistían en Identificar y cuantificar las variables relevantes del mercado y sus particularidades (Conforme se verifica en Estudio de págs. 10/17 y 51/63); Identificar y cuantificar las variables relevantes del estudio técnico del proyecto (págs. 17/19 y 64/92); Describir cuales son los aspectos legales que se exigen para este tipo de proyecto (págs. 127/133); Describir un sistema organizativo/administrativo y realizar un análisis económico/financiero para este proyecto (págs. 33/42); Determinar la rentabilidad del sector en general y del negocio a emprender en particular (págs. 123/126).

El desarrollo del plan de negocios resultó ser una herramienta de mucha utilidad para el proyecto de la confitería bajo la modalidad de modelo de negocio: franquicia con características particulares de identidad propia en base a datos objetivos y contrastados (Al Assir, Marina. El Libro Rojo de las Franquicias, Ed. 2018).

La planificación colaboró para determinar debilidades y fortalezas, con su metodología de tratamiento y apertura para futuras consideraciones, con la finalidad de que se pueda desarrollar el negocio de la forma más apropiada y eficiente posible.

El desarrollo de un plan de negocios siempre es un tema complejo, más en el contexto local, regional y mundial, sin embargo durante el desarrollo del trabajo se pudieron definir aspectos clave para la realización del proyecto, tales como el comercial, administrativo y operativo.

Un aspecto fundamental que se abordó fue la calidad del servicio y los productos ya que, de acuerdo con la investigación de mercado se pudo observar que es un aspecto al que el cliente le da mucha importancia, de la mano de generar una experiencia un momento especial para compartir con otras personas.

El documento presenta el fundamento de la empresa, considerando todas las dimensiones necesarias para establecerla y desarrollarla en algún momento.

La formación y capacitación del personal es un tema muy importante en este plan de negocios ya que es el instrumento que permitirá que los empleados estén familiarizados con el sistema y modo de trabajo, así como con la tecnología que se va a utilizar en la confitería para optimizar la capacidad operativa y productiva del mismo.

De modo, entonces, luego de realizar cada uno de los estudios presentados en este documento se pueden tomar varias decisiones importantes. El inversionista tiene en claro cuáles serán los materiales, insumos y demás requerimientos para el montaje del proyecto, cuales son los equipos tecnológicos que se requieren para la puesta en marcha, cual es el modelo que debe tomar la empresa BALCARCE, la estructura organizacional y la forma de prestar el servicio.

Adicionalmente se tiene en claro cuál es el público objetivo, los gustos, preferencias y exigencias de los mismos, cual es el precio que está dispuesto a pagar por los productos más consumidos. Toda esta información es necesaria para una correcta toma de decisiones. Es importante para el inversionista tener en cuenta cada uno de los temas tratados ya que se investiga en profundidad factores que muchas veces no se tienen en cuenta y los mismos pueden ser claves para determinar el éxito o fracaso de un proyecto.

Por último la información y panorama financiero del proyecto brinda una imagen clara y positiva acerca del negocio a explotar.

En resumen, en base a la evaluación de los factores internos y externos, el contexto y su entorno, el curso a seguir más razonable se presenta en la estrategia del desarrollo de un servicio fusión de gastronomía con productos tradicionales avalados por su historia y modernos saludables, de manera tal de lograr el cumplimiento de la misión, diferenciándose de la competencia al no encasillarse en un solo nicho de mercado.

Esto significa implementar una política de desarrollo tecnológico e innovador, incorporando equipamiento necesario para ese tipo de producción, trabajado con personal propio que adquiera la experiencia y el Know How para llevar adelante la producción y el servicio.

Además la identidad de esta estrategia de tipo fusión, permitirá afianzar la visión de crecimiento constante, consolidándose como lugar de encuentro para diferentes tipos de público y segmentos de mercado en un mismo lugar.

Por otra parte, hay que señalar que esta estrategia incrementará significativamente la cuota de mercado a cubrir y por ende los ingresos proyectados, lo que se traducirá en una reducción del índice de endeudamiento inicial y recupero de la inversión.

Por otra parte, con esta estrategia la firma podrá posicionarse en el mercado de los productos saludables, que buscan el bienestar de la persona y desde allí llegar a un nuevo nicho de mercado que hoy la casa matriz no venía abarcando y la competencia todavía no lo tiene en su foco principal.

Todo lo antes expuesto se podrá lograr con un marcado liderazgo inspiracional, trabajo en equipo, tareas bien definidas y planificadas, y el esfuerzo de todos los integrantes en pos de concretar el objetivo común.

RECOMENDACIONES

El presente plan de negocios para la explotación de una actividad comercial encuadrada dentro del rubro gastronómico en la ciudad de Salta, departamento capital es viable, las recomendaciones estarán orientadas a tres aspectos que son relevantes en este tipo de estudios:

1. Respecto a las formas de mejorar los métodos de estudio:

Los métodos de estudio utilizados en el plan de negocios fueron elegidos por el investigador dado que el mismo considero que estos resultarían los más adecuados a los efectos de las necesidades de la información requerida, pero la utilización de otras técnicas de recolección de datos, la elección de otro nicho de mercado, otras técnicas de o estrategias de comercialización, otra formas de establecer la seleccionar del personal u otros métodos utilizados para la evaluación económica y financiera, serian bien aceptados a los fines no solo de comparar resultados, sino también para marcar precedentes y generar información genuina para los futuros usuarios de la misma, dado que la información actual existente sobre este tipo de negocios no es la suficiente.

Fundamentalmente, y en contextos de incertidumbre como el presente, estimo fundamental la apertura a los cambios con adaptabilidad y flexibilidad, de manera tal que más allá del método de estudio que se elija, se debe profundizar la escucha y observación al

consumidor con sus inquietudes y preocupaciones, a través de redes sociales, encuestas de satisfacción, sistemas de quejas y sugerencias, de monitoreo permanente.

De modo, entonces, se impone la investigación de campo como forma de mejorar los métodos de estudio propuestos.

En el camino de aplicación de los métodos, considero fundamental acompañar la gestión emocional de cada etapa para no perdernos solo en los resultados, sino que tengamos la habilidad de centrarnos para gestionar la energía que se requiere en cada caso con generación de confianza, confiabilidad y competencia.

2. Respecto a acciones específicas en base a los resultados:

En base a los resultados obtenidos del presente plan de negocios se puede establecer un nexo entre los mismos y los objetivos de crecimientos planteados, con lo cual la apertura de un nuevo café, “Café BALCARCE” en un futuro puede resultar una recomendación más que aceptable, donde dicho negocio deberá contar con todos los servicios que satisfagan las necesidades de sus clientes, sin dejar de lado sus opiniones.

Aplicando el ciclo de mejora continua de Deming, resulta fundamental la disciplina de recalcular en base a los resultados que se vayan obteniendo y ser persistentes en la recolección de los mismos para validar la sostenibilidad del negocio.

Sistematizando la información en tableros dinámicos de monitoreo y control de las variables que impactan significativamente en el negocio podemos liderar un plan de acción exitoso.

Generalmente los emprendedores no dedican tiempo a la planificación y eso se ve reflejado en los resultados, por lo que el camino recorrido de investigación y proyección de escenarios es una fortaleza y un mapa estratégico de impulso efectivo.

El seguimiento de las acciones y resultados propuestos nos permiten esencialmente aprender en sentido de hacer las cosas diferentes para aumentar las probabilidades de logro de nuestras metas y objetivos, co-construyendo la oferta en interacción con el cliente con metodologías acordes de validación, aceptación y nuevos compromisos.

3. Respecto a la forma de evaluar financieramente el negocio:

Al realizar la proyección de los ingresos y los egresos del proyecto es necesario que el evaluador no deje de lado la consideración de una variable que en la actualidad condiona cualquier inversión en Argentina: La Inflación.

La función de medir la inflación tiene importancia en relación con la idea de que un mayor nivel de precios significa un menor consumo de bienes y servicios. Por otra parte, la medición oficial de la inflación por parte de las autoridades monetarias tiene consecuencias sobre la política monetaria y sobre el cálculo de tasas de interés reales, en el caso de necesitar tomar endeudamiento y/o financiamiento. También es relevante entender que la volatilidad de precios hace que el consumidor evalúe sustituir el consumo de determinados bienes y servicios no esenciales, por lo que a su vez nos permite monitorear la proyección de la demanda.

4. Respecto al aprovechamiento y aplicación de tecnologías en el negocio:

Al analizar el comportamiento de la demanda se observa necesario implementar aplicaciones móviles propias y de terceros (tipo Pedidos Ya) para facilitar la experiencia del cliente en las modalidades presenciales y take and go o take away, asimismo intensificar la presencia en redes sociales mediante promociones, información de productos y servicios y eventos del negocio.

Si bien es una inversión de tiempo y recursos, también considero que no es una opción sino una cuestión de supervivencia y prospección del negocio, porque la fidelización pasa por ampliar las comodidades que atraen más clientes y benefician a los existentes y leales.

Este aprovechamiento, permite al negocio ser más respetuoso y amigable con el medioambiente y más sostenible, como así coadyuva a hacer más visible las acciones con responsabilidad social que se desplieguen ahorrando papel, tiempo de espera, reciclado y disposición de residuos, selección de materiales e insumos más ecológicos, etc..

Invertir en tecnología nos diferencia y nos hace únicos, fusionando lo que ya hacemos bien con la conexión de la experiencia del cliente, integrándolo y haciéndolo parte del proceso de consumo.

Adicionalmente, se sugieren considerar incorporar acciones innovadoras en cada revisión por la dirección, como por ejemplo: realidad virtual (tipo sublimotion) o realidad aumentada; atracciones y juegos para niños y jóvenes; Box 360 grados para selfies; transparencia en la información nutricional; talleres virtuales de elaboración de recetas gourmet y saludables a la vez; difusión de productos ecoresponsables; tablets para lectura de diarios, navegación y ebooks, etc.

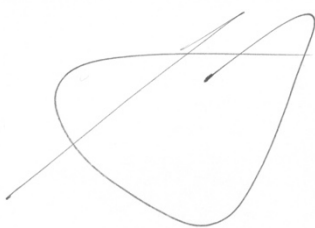
La adaptación permanente no es una opción.

5. Respecto a la necesidad de alianzas estratégicas al negocio:

Al evaluar las partes interesadas pertinentes, aparecen actores como las Escuelas de Gastronomía, el Gremio, Hoteles, Agencias de Turismo, Bancos, Comercios, con los cuales se pueden desarrollar convenios corporativos de beneficios mutuos para fidelizar a los clientes segmentados en grupos de interés.

En este punto, deviene prioritario asegurar un volumen de clientes que sea adecuado a la escala del negocio para justificar las inversiones requeridas, por lo que el compromiso compartido en alianzas formales y visibles aumenta las posibilidades de éxito del negocio.

Desde el punto de vista contractual, resulta pertinente que los compromisos sean verificables y tengan un adecuado seguimiento para medir su eficacia en el tiempo.



Alumno: Carmelo Russo

D.N.I. 25.802.356

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía consultada:

- AL ASSIR, MARINA. El libro rojo de la franquicia: Lo que nadie te va a contar antes de firmar tu contrato de franquicia. Ed. 2018.
- BORELLO, Antonio, El plan de negocios, Bogotá: McGraw-Hill, 2001.
- GITMAN Lawrence J., Principios de Administración Financiera (11° Edición). Naucalpan de Juárez, Edo de México: Pearson Addison Wesley, 2007.
- HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, (4° edición), México D.F.: McGraw Hill, 2006.
- KOTLER Philip, Marketing Total (9° Edición). Madrid. Edición Pearson, 2012
- LAMBIN Jean Jacques, Marketing Estratégico (3° edición), Madrid: McGraw – Hill, 1995.
- LOPEZ DUMRAUF- Guillermo, Calculo financiero aplicado (Un enfoque profesional) (2° edición actualizada y ampliada), Buenos Aires: La Ley S.A.E.e I., 2006.
- LUCIO, Pilar, Metodología de la Investigación, (4° edición), México D.F.: McGraw Hill, 2006.
- MONCHON, Francisco, BECKER, Víctor A., Economía principios y aplicaciones (3° edición), Buenos Aires, Argentina: McGraw Hill, 2006.
- PONCE, CLAUDIO. Marketing gastronómico: La diferencia entre triunfar y fracasar. Ed. 2019.
- PORTER, MICHEL. La Estrategia Competitiva. México. CESCA, 1982
- SANTESMASESMESTRE, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca; Kosiak de Grasuado, Graciela. Marketing, conceptos y estrategias. 2ª Edición. Madrid. Ediciones Pirámide, 2004.
- SAPAG CHAIN Nassir y SAPAG CHAIN Reinaldo, Preparación y evaluación de proyectos (6° Edición), Santiago de Chile: McGraw-Hill Interamericana, 2013.

- SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresaria Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un "Plan de Negocios", Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi, 1999.
- SAPOROSI, Gerardo, Clínica Empresaria, Ediciones Macchi, 1.997.
- SINEK, SIMON. Empieza con el porqué cómo los grande: Cómo los grandes líderes motivan a actuar. Ed. 2018.

Sitios Web consultados:

- www.afip.gob.ar
- <http://www.ar.mundofranquicia.com/articulos>
- <http://www.bonafide.com.ar/>
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Empleo" 52
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Presión tributaria sobre el Comercio"
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Las Mipymes en Salta"
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Empleo"
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Producto bruto geográfico sectorial"
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Presión tributaria sobre el Comercio"
- http://www.cac.com.ar/documentos/50_IEP-Salta-Ago12.pdf; "Las Mipymes en Salta"
- <http://www.cafe-florencio.com.ar/>
- <http://www.crecenegocios.com/estructura-del-plan-de-negocios/>
- <https://www.dgrmsalta.gov.ar>
- <http://www.iae.edu.ar/pi/proyectos/Paginas/Franquicias.aspx>
- Informe Económico: Provincia de Salta, Agosto de 2013: chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/https://www.cac.com.ar/data/documentos/50_iep-salta-ago12.pdf
- Informe INDEC Tasa de Empleo en Salta: <chrome-extension://oemmndcbldboiebfnladdacbfmadadm/http://estadisticas.salta.gov.ar/web/archivos/documentos/La%20tasa%20de%20desocupaci%C3%B3n-sept%202019.pdf>
- <http://rdmercadeo.com/articulos/gestion/404-plan-de-negocio.html>
- <http://www.rincondesalta.unlugar.com/index18.htm> ubicación de confiterías
- www.uthgra.org.ar

GRÁFICOS

Listado de Gráficos

Gráfico N°1 "Etapas del Plan de Negocio" Fuente: Santesmases (2007)	8
Gráfico N°2. "Plano del macro centro de Salta" Fuente	45
Gráfico N° 3. Participación sectorial sobre el total del PBG: Cámara Argentina de Comercio. Informe Económico: Provincia de Salta, Agosto de 2013.	54
Gráfico N° 4. Generación de empleo en el sector Comercio: Departamento de Economía CAC en base a Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.	56
Gráfico N° 5. Ocupación cliente potencial.	76
Gráfico N° 6. Porcentajes de opinión sobre cafés de Salta.	77
Gráfico N° 7. Motivación de concurrencia	77
Gráfico N° 8. Porcentajes de opinión de los productos que se proporcionan.	78
Gráfico N° 9 Grado de satisfacción de la atención del personal.	78
Gráfico N° 10. Percepción del cliente sobre atributos de una cafetería.	79
Gráfico N° 11 Percepción del cliente sobre falencias en cafeterías de Salta.	79
Gráfico N° 12 Porcentaje de concurrencia.	80
Gráfico N° 13. Horarios de concurrencia	80
Gráfico N° 14. Días de concurrencia	80
Gráfico N° 15. Porcentaje de productos de consumo	80
Gráfico N° 16. Porcentaje de posibilidades de ingresos conforme a gastos de los clientes.	82
Gráfico N° 17. Estilos preferidos por el cliente.	82
Gráfico N° 18. Preferencias sonoras del cliente	83
Gráfico N° 19. Preferencia o no del uso del take away.	83
Gráfico N° 20. Hábito de concurrencia.	84
Gráfico 21: herramienta de marketing estratégico	90
Gráfico N° 22. Espacio físico "BALCARCE".	96
Gráfico N° 23. Zonas "calientes" BALCARCE	98

