



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO

Plan de Negocios para la creación de un Local de Pastelería

Trabajo de Investigación

Mercado Muros Carolina Inés M.

Reg. 28264

caromercadomuros@gmail.com

Mendoza 2019.

Universidad Nacional de Cuyo.
Facultad de Ciencias económicas.

RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se planteará un plan de expansión para un negocio de pastelería llamado “Guga Bakes”.

El objetivo general es diseñar un plan de negocios que cubra las cuatro áreas principales de la empresa: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.

La metodología de investigación se llevará a cabo utilizando como principal herramienta el modelo “Canvas”, creado por Alexander y Yves Pigneur. A su vez, el plan de negocios se complementará con un análisis del micro y macro entorno del emprendimiento.

Para realizar el plan de negocios, se aplicarán todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración, consultando las bibliografías utilizadas en las distintas materias.

Como resultado de la investigación podemos asegurar que el proyecto es sumamente viable ya que, en Mendoza, el sector gastronómico es un mercado en constante crecimiento. Esta oportunidad, y las fortalezas de Guga Bakes, harán posible la expansión del negocio.

Conceptos Claves

- Modelo Canvas.
- Modelo de las cinco fuerzas de Porter.
- Herramienta de Análisis FODA.
- GB “Guga Bakes”.
- Calidad.
- Pastelerías.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL	1
1. Objetivos específicos.....	1
2. Método de investigación.....	1
CAPÍTULO I	3
ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	3
1.1 Análisis Externo - Macroentorno	3
1.2 Análisis Interno – Microentorno.....	6
CAPÍTULO II MODELO CANVAS	12
1. Modelo Canvas	12
1.1 Segmento de Mercado	13
1.2 Propuesta de valor	18
1.2.1 Producto.....	19
1.2.2 Servicio.....	26
1.3 Canales	27
1.4 Relación con clientes	36
1.5 Recursos claves	36
1.6 Actividades claves	40
1.7 Asociaciones claves.....	41
1.8 Fuentes de ingreso	43
1.9 Estructura de costos	43
1.9.1 Flujo de Fondos	44
1.9.2 Proyección de ventas	45
1.9.3 Estimación de costos	46
1.9.4 VAN y TIR	46
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	48
ANEXOS	49
1. ANEXO I: Segmento de mercado:	49
2. ANEXO II: Análisis para flujo de fondos	54
3. ANEXO III: Tamaño de la muestra.....	59

BIBLIOGRAFÍA	61
Bibliografía.....	61

INTRODUCCIÓN E INFORMACIÓN GENERAL

En el presente trabajo de investigación se planteará un plan de expansión para un negocio de pastelería llamado “Guga Bakes”, aprovechando las potencialidades de las nuevas áreas residenciales en Mendoza y las crecientes demandas de productos alimenticios “tipo caseros”, enfocadas en una pastelería exquisita y cuidada.

Guga Bakes comenzó en el año 2016 en la cocina de Agustina María Baeck. Ella estudiaba Diseño Gráfico, y hacía repostería como pasatiempo. Desde chica desarrolló el gusto por el arte culinario, aprendiendo de grandes reposteras argentinas como Maru Botana y desde allí nunca dejó de ejercerlo.

Un día su tía le pidió que cocinara para el cumpleaños de su hija, algunas tortas ya que no tenía tiempo para hacerlas ella misma. El resultado fue que todas las mamás de las nenas invitadas preguntaban de quién era el catering que había hecho las tortas. Allí surgió la idea de vender repostería casera.

Pensando el nombre para el emprendimiento una amiga de Agustina sugirió el nombre “Guga Bakes”, ya que Guga es su sobre nombre, y “bakes” en inglés proviene del verbo “bake” que es significa hornear. Por lo que Guga Bakes significa “Guga hornea”. Así surgió la marca. Desde allí que se fue expandiendo en Mendoza.

El plan de negocios le permitirá a Agustina, evaluar su idea de negocio, como así también tomar una decisión respecto a la expansión del local.

A partir de lo mencionado con anterioridad, este trabajo se concibe con la hipótesis de encarar un proyecto con viabilidad financiera, económica y comercial.

1. Objetivos específicos

- Elaborar un modelo de negocio que cubra las cuatro áreas principales del negocio: el cliente, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica.
- Analizar la competencia en el segmento elegido.
- Determinar elementos para poner en funcionamiento el proyecto.
- Definir la/s estrategia/s de marketing a realizar.
- Atraer nuevos clientes por medio del marketing y la publicidad.

2. Método de investigación

La presente investigación se llevará a cabo utilizando como principal herramienta el modelo “Canvas”, creado por Alexander y Yves Pigneur, dos visionarios revolucionarios que se animaron a desafiar la rigidez de los modelos de negocio tradicionales de administración, con el libro “Generación de

modelo de negocio”. Sin embargo, se han utilizado otras fuentes de información para complementar el proyecto.

La simplicidad es una ventaja muy importante a la hora de la elección del libro. Este modelo se plantea a través de un lienzo que hace enfoque en las cuatro áreas principales de un negocio. Estas áreas son:

- El cliente, sin el cual el negocio no tiene razón de ser. Si no hay necesidades insatisfechas no hay producto que ofrecer.
- La oferta, que es un bien o servicio por el cual vamos a competir tratando de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores.
- La infraestructura que es el sustento material de todo negocio.
- La viabilidad económica, imprescindible en materia de negocios.

Estas cuatro áreas a su vez se dividen en 9 módulos: primero se determinará a qué segmento de mercados se atenderá, y se planteará la relación que se quiere mantener con el cliente meta. Luego se planteará una propuesta de valor y los canales necesarios para llegar a ellos. Posteriormente se analizará la relación que se desea mantener con los clientes y las fuentes de ingresos. También se definen los recursos, actividades y asociaciones clave para llevar a cabo este proyecto; y por último se analizará la estructura de costes, para determinar si el proyecto será rentable desde el punto de vista económico y financiero.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente, el plan de negocios se complementará con un análisis del micro y macro entorno del emprendimiento. El análisis del macro entorno (análisis externo) se llevará a cabo con la herramienta llamada “Análisis de las cinco fuerzas de Porter”. Mientras que el análisis del micro entorno (análisis interno) se llevará a cabo a través del estudio de la estructura organizacional, la cadena de valor y la oferta de valor del negocio.

Del resultado que surja del análisis interno y externo, se realizará una síntesis con la herramienta llamada “FODA”. Esta se utilizará como diagnóstico para resumir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las cuales se enfrentará la empresa, y de esta manera se trazarán cursos de acción.

Finalmente se presentarán las recomendaciones y conclusiones de la Investigación.

CAPÍTULO I

ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO

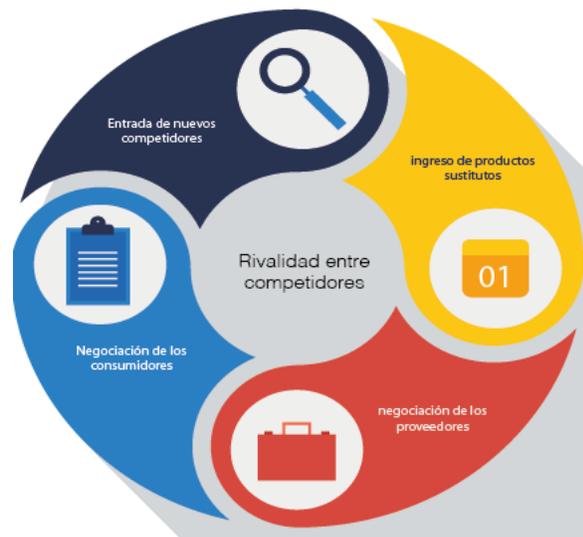
Para comenzar este trabajo de investigación, se llevará a cabo un análisis tanto interno como externo del emprendimiento, para determinar si es atractivo o no el sector en el cual se va a incursionar.

1.1 Análisis Externo - Macroentorno

El análisis externo se llevará a cabo a través del análisis de las cinco fuerzas de Porter. Éste consta en analizar la competencia directa, los productos sustitutos, los competidores potenciales y el poder de negociación tanto con los compradores como con los competidores.

Cada una de estas fuerzas pueden actuar de manera positiva o negativa en el negocio. Si el conjunto de las fuerzas impacta de manera positiva en el negocio, el sector tiene mayor atractivo. Si impactan de manera negativa, es probable que las posibilidades de éxito en el sector sean escasas o nulas. Gráficamente el Modelo de las cinco fuerzas de Porter es el siguiente:

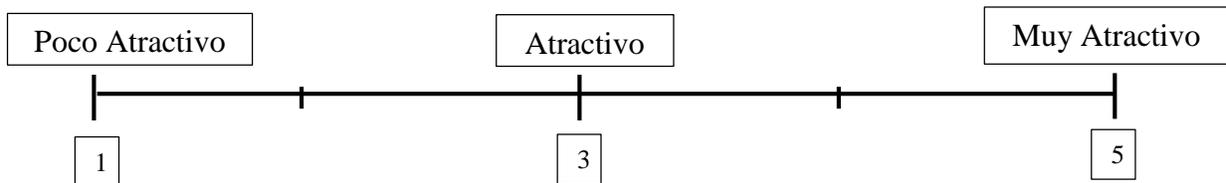
Gráfico N° 1: Cinco fuerzas de Porter.



Fuente: <http://revistacomunicacion.com/> - 23 de Abril de 2019.

Se procederá a analizar cada una de las variables de la matriz. A cada una se le colocará un puntaje relativo, dependiendo del atractivo de cada una. La escala para determinarlo será la siguiente:

Gráfico N°: Escala de puntajes relativos.



Fuente: Elaboración Propia

Nuevos competidores potenciales:

Son aquellas empresas que no pertenecen al sector bajo análisis, pero estarían interesadas en incorporarse al mismo.

El atractivo del sector, depende de las barreras de entrada. Mientras más “altas”, mayor será el atractivo del mismo. Ellas comprenden variables como economías de escala, la diferenciación del producto, los requerimientos de capital, los costos de cambio, el acceso a canales de distribución, entre otros.

En principio esta fuerza se presenta como medianamente atractiva para la empresa dado que las barreras para el ingreso son altas (ya que se necesita un requerimiento grande de capital, es difícil lograr economías de escala, además se necesita una buena reputación en el sector para lograr un alto volumen de ventas, entre otras). Pero el costo de cambio para los clientes es muy bajo ya que hay grandes pastelerías en Mendoza, muchas panaderías y hoy está de moda vender lo cocinado desde la casa y vender los productos elaborados. Es por esto que se le dará a la variable un puntaje de 2.

Poder de negociación de los clientes:

El poder de negociación de los clientes depende de las siguientes variables:

- ✓ Diferenciación del producto ofrecido.
- ✓ Sustitutos del producto.
- ✓ Costo de Cambio del comprador.
- ✓ Grado de información del comprador (sobre costos y precios).

Se considera que el poder de negociación de los clientes es medio, ya que, si bien hay oferta y competencia perfecta, GB es la única pastelería en la zona, y ofrece productos diferenciados. Se le dará un puntaje de 3.

Poder de negociación de los proveedores:

El análisis de esta fuerza incluye el número de proveedores importantes, la disponibilidad de materias primas, el costo de cambio de proveedor, la amenaza de los proveedores de integración hacia adelante, entre otros.

En principio esta fuerza se presenta como Poco Atractiva para la empresa. Los proveedores retienen poder frente a empresas nuevas, al imponer cantidades mínimas de compras, plazos de pago ajustados, frecuencias de entrega definidas, y demás condiciones comerciales que afectan negativamente al nuevo emprendimiento. Pero al haber muchos proveedores, el poder de negociación de los mismos disminuye, por lo que se le dará un puntaje de 2.

Productos o servicios sustitutos:

Para la evaluación de esta fuerza competitiva se estudió la disponibilidad de sustitutos cercanos, costos de cambio del cliente, rentabilidad y agresividad de los productos sustitutos y la relación Precio/Valor del sustituto.

Consideramos que la variable producto sustitutos tiene una importancia relativa media, ya que cuando se busca productos específicos de pastelería, no hay muchos sustitutos que los reemplacen. Esto hace que el sector sea medio atractivo por los que se le asignará un puntaje de 3.

Rivalidad entre los competidores actuales:

Hace referencia a la competencia directa entre las empresas del sector, es decir, las empresas que ofertan el mismo tipo de producto. Para una empresa será más difícil competir en un mercado, donde los competidores están muy bien posicionados, son muy numerosos y los costos fijos son demasiados altos.

El grado de rivalidad del sector se encuentra influido por las cuatro fuerzas anteriores. Esta rivalidad define la rentabilidad del sector. Normalmente, cuanto menos competitivo sea el sector, más rentable será y viceversa.

Las empresas que operan en un determinado sector industrial suelen utilizar diversas herramientas para obtener una posición competitiva más fuerte, tales como precio, calidad, características del producto/servicio, servicio al cliente, entre otros.

El nivel de rivalidad competitiva varía entre las diferentes industrias, y depende de las siguientes variables:

- ✓ Cantidad y tamaño de empresas.
- ✓ Crecimiento de la demanda en el mercado.
- ✓ Utilización de capacidad.
- ✓ Diferenciación de los productos.
- ✓ Barreras de salida.
- ✓ Costos fijos.

Esta fuerza se evaluó como media atractiva. Si bien en Mendoza hay competencia tanto directa como indirecta (panaderías, personas que cocinan desde su casa) se considera la variable como atractiva

ya que es la única pastelería en la zona. Además GB lleva un tiempo en el rubro y es conocida en Mendoza (inició sus actividades en el 2016). Se le asignará un puntaje de 4.

Del análisis anterior, se puede concluir lo siguiente:

1. Nuevos competidores potenciales, puntaje 2.
2. Poder de Negociación con los clientes, puntaje 3.
3. Poder de Negociación con los proveedores, puntaje 2.
4. Productos o servicios sustitutos, puntaje 3.
5. Rivalidad entre los competidores actuales, puntaje 4.

El promedio entre los puntajes anteriores es 2.8, lo que significa que el sector en análisis es relativamente Atractivo.

1.2 Análisis Interno – Microentorno

El Análisis Interno permite reflejar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. De esta manera, el análisis proporciona una imagen de la interacción y desempeño de todas las áreas de la organización para poder evaluar los resultados esperados.

Para esto, se realizará una investigación en tres áreas fundamentales:

- a. Estructura Organizacional.
- b. Cadena de Valor.
- c. Oferta de Valor.

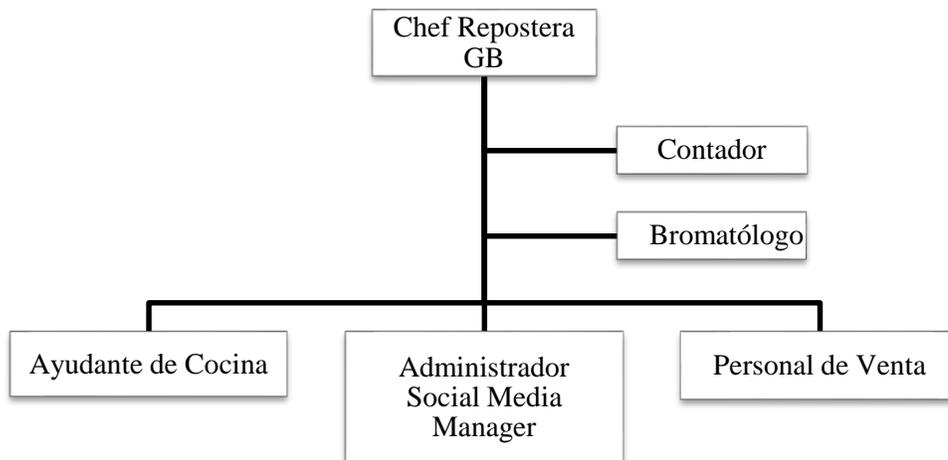
a. Estructura Organizacional:

El estudio de la estructura organizacional permite entender cómo se alinean las diferentes áreas de la empresa. Lo más importante es que esta, debe ser útil y no representar un estorbo para el desarrollo de las actividades cotidianas, además que debe ser sencilla y flexible para adaptarse a los cambios.

En Guga Bakes, la estructura organizacional es pequeña ya que al ser una empresa unipersonal la misma estará dirigida por Agustina, la chef repostera del local. Además, contará con un staff de apoyo compuesto por un Administrador (que a su vez será Social Media Manager) y un Contador. Y la base de la estructura estará un Ayudante de cocina y un Vendedor.

La distribución de la organización responde al siguiente esquema:

Gráfico N°4: Distribución de la organización.



Fuente: Elaboración Propia.

b. Cadena de Valor:

La cadena de valor es una herramienta la cual divide a la empresa en partes, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en las actividades que generan valor para la empresa.

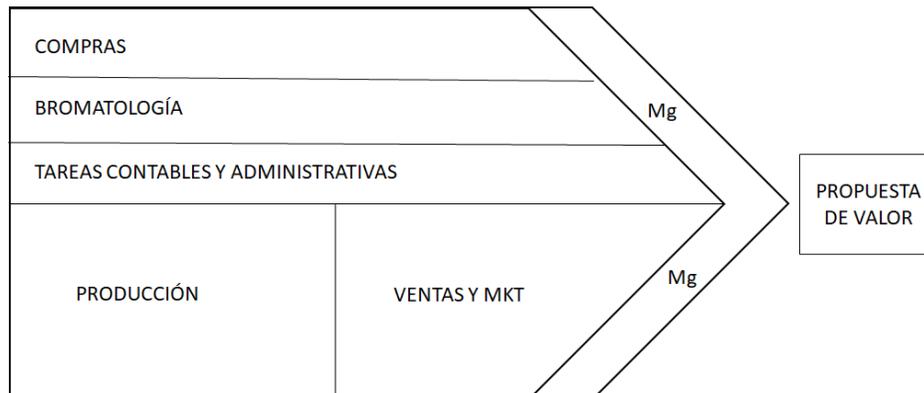
Esta se divide en actividades primarias y secundarias. Las primarias son la creación física del producto, su venta y servicio de post venta. Mientras que las actividades secundarias son las que apoyan a las primarias (como infraestructura, compras, entre otras).

En GB las actividades primarias son la producción de tortas y tartas dirigidas por Agustina, la chef pastelera, y auxiliada por un ayudante de cocina. Otra actividad primaria, será la venta al público en el local, la venta a través de las aplicaciones móviles actuales (Pedidos Ya, Uber Eats y Glovo), la distribución a través del delivery y la publicidad y marketing. GB no tiene servicio de post venta.

Las actividades secundarias son las compras, los controles bromatológicos, la contratación de personal y las tareas contables y administrativas. Tanto las compras como la contratación del personal y las tareas administrativas son llevadas a cabo por el administrador.

El gráfico de la cadena de valor es el siguiente:

Gráfico N°5: Cadena de valor.



Fuente: Elaboración Propia

c. Oferta de Valor

La oferta de valor es la combinación del producto que se ofrece, los servicios que proporciona alrededor de ese producto y el precio al cuál se ofrece. (Gallardo Hernández, 2012).

Esta oferta de valor es la base de la comunicación con cualquier audiencia ya que permite enviar el mensaje adecuado a los potenciales compradores y posicionar la imagen de marca por la que se desea ser reconocido y diferenciado.

GB es una pastelería del tipo casera, enfocada en productos exquisitos y cuidados. Para esto, se desarrolló dos líneas de productos. Una “Línea Tradicional” compuesta por un menú clásico, un menú personalizado, y un menú con productos provenientes de Mendoza. La segunda línea se llama “Línea sin azúcar” y está destinada a aquellos clientes que quieren comer cosas ricas y a la vez cuidar su salud.

Si bien GB tiene dos líneas de producto con las cuales se destaca a través del factor de “diferenciación”, no cobra un precio Premium por esto, sino que tiene precios competitivos al mercado.

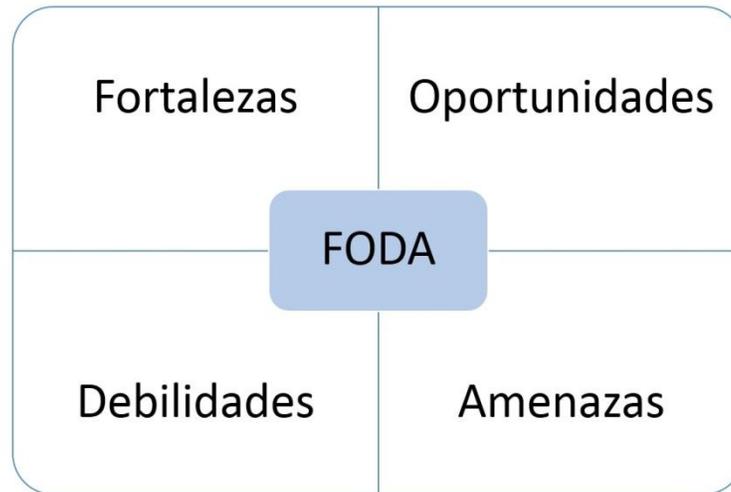
Del análisis interno y externo, se llevará a cabo otro análisis través de la herramienta de síntesis llamada “FODA”. Ésta se utiliza como diagnóstico para resumir Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas a las cuales se enfrenta la empresa, y sirve para trazar cursos de acción (Buenos Negocios, 2012).

Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que afectan las posibilidades de éxito de una estrategia.

Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan de forma independiente.

El diagrama del análisis FODA es el siguiente:

Gráfico N°6: FODA.



Fuente: <http://www.analisisfoda.com/> - 23 de Abril de 2019.

Se recomienda realizar el análisis regularmente y en equipo, entre quienes tienen conocimiento del negocio, su mercado y su contexto. A continuación, se listará las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que se detectaron para la apertura del local de GB:

Fortalezas:

- ✓ Diversidad de productos: dos líneas de productos: la “Línea Tradicional” y la “Línea sin azúcar”.
- ✓ Posibilidad de personalizar los productos.
- ✓ Productos reducidos en calorías (Línea sin azúcar).
- ✓ Know how de buenas recetas.
- ✓ Buena atención y personal calificado.
- ✓ Productos de calidad.
- ✓ Precios competitivos en el mercado.
- ✓ Ubicación estratégica del local.
- ✓ Seguridad con normas de higiene y seguridad.

Debilidades:

- ✓ Poca experiencia en el rubro (tanto productivo como administrativo).
- ✓ Alquiler del local (lo cual implica un costo alto).
- ✓ Bajo poder de negociación con proveedores, ya que GB es una empresa naciente.
- ✓ Necesidad de financiación externa.
- ✓ Servicio de delivery tercerizado: al no tener el control sobre el delivery se corre el riesgo de perder al cliente por un mal trato, impuntualidad, etc.

Amenazas:

- ✓ No aprobación del préstamo “Fondo Semilla”.
- ✓ Barreras de entrada bajas (hoy está de moda cocinar desde la casa y vender los productos).
- ✓ Apertura de un local de pastelería en la zona.
- ✓ No habilitación del local.
- ✓ Factores políticos y económicos, por los que se corre un riesgo de mantener el negocio.

Oportunidades:

- ✓ Actividad empresarial de mucha demanda (pastelería).
- ✓ No hay competencia en la zona.
- ✓ Préstamo del Ministerio de Producción “Fondo Semilla” a tasa 0%.
- ✓ La chef es diseñadora gráfica.

Una vez realizado el diagnóstico interno como externo, se procederá a la derivación de objetivos y metas. Para esto se utilizará la siguiente matriz:

Gráfico N°7: Derivación de objetivos y metas.

Factores Internos	<u>FORTALEZAS (F)</u>	<u>DEBILIDADES (D)</u>
	1. 2. 3. 4.	1. 2. 3. 4.
Factores Externos		
<u>OPORTUNIDADES (O)</u>	<u>Objetivos (FO)</u>	<u>Objetivos (DO)</u>
1. 2. 3. 4.	Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades. Objetivos Ofensivos	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades. Objetivos Adaptativos
<u>AMENAZAS (A)</u>	<u>Objetivos (FA)</u>	<u>Objetivos (DA)</u>
1. 2. 3. 4.	Usar las fortalezas para evitar amenazas. Objetivos Reactivos	Reducir las debilidades y evitar las amenazas. Objetivos Defensivos

Fuente: Elaboración Propia

Siguiendo el diagnóstico interno y externo realizado para GB, la matriz de objetivos y metas es la siguiente, junto a los planes de acción:

Gráfico N°8: Matriz de objetivos y metas.

<p style="text-align: center;">Factores Internos</p> <p style="text-align: center;">Factores Externos</p>	<p><u>FORTALEZAS (F)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Diversidad de Productos. 2. Personalización de productos. 3. Línea sin azúcar. 4. Know how de recetas. 5. Buena atención y personal calificado. 6. Productos de calidad. 7. Precios competitivos. 8. Ubicación del local. 9. Seguridad con normas de higiene y calidad. 	<p><u>DEBILIDADES (D)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca Experiencia en el rubro. 2. Alquiler del local. 3. Bajo poder de negociación con proveedores. 4. Necesidad de financiación externa. 5. Servicio de delivery tercerizado.
<p><u>OPORTUNIDADES (O)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mucha demanda. 2. No hay competencia en la zona. 3. Préstamo "Fondo Semilla". 	<p style="text-align: center;"><u>Objetivos (FO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaborar dos líneas de productos diferentes e innovadoras. - Inaugurar el local cuanto antes. <p style="text-align: center;">Objetivos Ofensivos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Objetivos (DO)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar acciones publicitarias para captar nuevos clientes. - Lograr un mayor poder de negociación con proveedores. - Aplicar al Fondo Semilla. <p style="text-align: center;">Objetivos Adaptativos</p>
<p><u>AMENAZAS (A)</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No aprobación del préstamo. 2. Apertura de un local en la zona. 3. Barrera de entrada baja. 4. Factores políticos y económicos. 	<p style="text-align: center;"><u>Objetivos (FA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Buscar financiación externa. - Realizar campañas publicitarias para fidelizar a los clientes nuevos. <p style="text-align: center;">Objetivos Reactivos</p>	<p style="text-align: center;"><u>Objetivos (DA)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Capacitar continuamente a los empleados. - Realizar alianzas con proveedores, y firmar presupuestos. - Lograr un acuerdo de exclusividad con el lugar donde se alquilará el local. - Convertir al delivery en un aliado. <p style="text-align: center;">Objetivos Defensivos</p>

CAPÍTULO II

MODELO CANVAS

Luego de haber realizado el diagnóstico a través del análisis interno y externo del negocio, se llegó a la conclusión de que es viable abrir un local de pastelería de “tipo casera” en la ciudad de Mendoza. Para esto lo que se va a realizar un plan de negocios con el modelo Canvas.

1. Modelo Canvas

El modelo Canvas fue diseñado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur dos visionarios revolucionarios que se animaron a desafiar la rigidez de los modelos de negocios tradicionales de administración.

Según Osterwalder y Pigneur un modelo de negocio es la descripción de las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder y Pigneur, 2011, pág. 14). Este modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa.

El modo en que Osterwalder y Pigneur plantea este modelo, es a través de un lienzo que hace enfoque en las cuatro áreas principales de un negocio. Ésta áreas son: el cliente, sin el cual el negocio no tiene razón de ser, si no hay necesidades insatisfechas no hay producto que ofrecer. La oferta, que es un bien o servicio por el cual se va a competir tratando de satisfacer las necesidades y expectativas de los consumidores. La infraestructura que es el sustento material de todo negocio. Y por último la viabilidad económica, imprescindible en materia de negocios.

Estas cuatro áreas a su vez se dividirán en módulos: primero se determinará a que segmento de mercado se atenderá, y se planteará la relación que se quiere mantener con el cliente meta. Luego se planteará una propuesta de valor y los canales necesarios para llegar a ellos (tanto de comunicación y distribución como así también el de ventas). Posteriormente se analizarán los recursos, las actividades y las asociaciones claves para llevar adelante el proyecto; y por último se analizarán las fuentes de ingresos y la estructura de costos, para determinar si el proyecto será rentable desde el punto de vista económico y financiero. El modelo gráfico del lienzo es el siguiente.

Gráfico N°9: Modelo Canvas.



Fuente: <https://sitios.chiletrabajos.cl> – 23 de Abril de 2019.

A continuación, se desarrollará el modelo en los nueve lienzos.

1.1 Segmento de Mercado

“Un segmento de Mercado consiste en un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos” (Kotler y Keller, 2006, pág. 214) Para determinarlo se deberá segmentar el mercado es decir dividirlo en partes bien homogéneas según sus gustos y necesidades. Al finalizar este proceso se obtendrá la porción de mercado a la cual atenderá el Local GB.

Para poder determinar el segmento que se va a servir, se realizará una Investigación de Mercado. Ésta es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionada con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008, pág. 7).

Para esto se realizará una Investigación cualitativa. Ésta es una metodología de investigación exploratoria, no estructurada, que se basa en pequeñas muestras y que tiene como propósito, brindar conocimientos y comprensión sobre el entorno del problema (Malhotra, 2008, pág. 42).

A fines de este trabajo, los resultados obtenidos de la Investigación de Mercado servirán para determinar el cliente objetivo, sus características, y la ubicación física del Local.

Para realizar esto lo primero que se determinará es la población meta.

A los fines de este trabajo la población meta está conformada por los habitantes del Gran Mendoza (que comprenden las zonas de Ciudad, Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz, Luján de Cuyo y Maipú).

Según el censo Nacional realizado por el INDEC en el 2010, en el Gran Mendoza hay una totalidad de 1.086.633 habitantes (INDEC, 2019).

Gráfico N° 10: Censo en Mendoza.

Cuadro P1-P. Provincia de Mendoza. Población total y variación intercensal absoluta y relativa por departamento. Años 2001-2010

Departamento	Población		Variación absoluta	Variación relativa (%)
	2001	2010		
Total	1.579.651	1.738.929	159.278	10,1
Capital	110.993	115.041	4.048	3,6
General Alvear	44.147	46.429	2.282	5,2
Godoy Cruz	182.977	191.903	8.926	4,9
Guaymallén	251.339	283.803	32.464	12,9
Junín	35.045	37.859	2.814	8,0
La Paz	9.560	10.012	452	4,7
Las Heras	182.962	203.666	20.704	11,3
Lavalle	32.129	36.738	4.609	14,3
Luján de Cuyo	104.470	119.888	15.418	14,8
Maipú	153.800	172.332	18.732	12,2
Malargüe	23.020	27.660	4.640	20,2
Rivadavia	52.567	56.373	3.806	7,2
San Carlos	28.341	32.631	4.290	15,1
San Martín	108.448	118.220	9.772	9,0
San Rafael	173.571	188.018	14.447	8,3
Santa Rosa	15.818	16.374	556	3,5
Tunuyán	42.125	49.458	7.333	17,4
Tupungato	28.539	32.524	3.985	14,0

Nota: la población total incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001 y 2010.

Fuente: <https://www.indec.gob.ar> – 25 de Julio de 2018.

En el marco del muestreo se considerará a habitantes de ambos sexos, y solo se tendrá en cuenta a personas mayores de 15 años. Si bien en nuestro país se considera la mayoría de edad a los 21 años, y se es económicamente independiente, para este trabajo se tendrá en cuenta a adolescentes entre 15 y 20 años que tienen una fuerte influencia en la decisión de compra de sus padres.

Considerando esto, la población total de habitantes mayores de 15 años representa el 74.35%. Por lo que nuestra población meta es de 806.911 habitantes (INDEC, 2019).

Para seguir con el tamaño de muestra se deberá definir el margen de error tolerable como así también el nivel de confianza, y la variabilidad aceptable. El margen de error que se aceptará es del 5%.

Éste porcentaje es la cantidad total de error que se admitirá y significa que la probabilidad de rechazar una hipótesis nula verdadera es del 5%.

El nivel de confianza indica el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda en generalizar los resultados. Ésta precisión implica estudiar a la totalidad de los casos de la población, por lo que en esta investigación trabajaremos con un nivel de confianza del 95%. Esto quiere decir que en la generalización de resultados se tiene un 95% de certeza.

Por otro lado, la variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiso investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p , y el porcentaje con el que se rechazó la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q . Cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (porque no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), los valores de variabilidad son $p=q=0.5$ o 50%. Por lo que en nuestro trabajo la variabilidad será del 50%.

Teniendo en cuenta los datos precedentes, se utilizó el simulador estadístico: “Calculadora del tamaño de la muestra” de Raosoft Inc. Éste recomendó un estudio de 384 unidades, es decir recomendó analizar como mínimo 384 encuestas (ver Anexo III).

Estas encuestas se realizaron de forma personal y de modo on-line (las encuestas fueron realizadas al 15/06/2017) (ver Anexo I).

Luego de analizar los resultados de las encuestas realizadas en la investigación, se determinó que el segmento al que se va a atender será un Nicho de Mercado dentro del sector gastronómico. Aquel es un grupo de clientes específicamente definidos, que buscan una mezcla distintiva de beneficios dentro de un segmento (Kotler y Keller, 2006). Es decir, el nicho “atiende un segmento específico y especializado”. En este trabajo el nicho al cual estará dirigido el local será: “todos aquellos consumidores que gustan de una pastelería exquisita y cuidada”.

Para poder encuadrar este nicho se determinó, a efectos prácticos, que el segmento específico que se atenderá será a mujeres adultas (consideramos adultas a mujeres mayores de 25 años) ya que generalmente son ellas las que realizan estos tipos de compras, ya sea para consumir en reuniones con amigos, en fiestas y eventos familiares o simplemente para darse un gusto. Se apuntará a un nivel socio económico C2 y A B C1. (profesional, 2019) ya que este segmento generalmente destina parte de sus ingresos a realizar estos tipos de gastos.

Para determinar la localización de la pastelería, primero se listarán todos los competidores. Se tomó en cuenta los locales de pastelería, las panaderías y casas de té donde se vende al público estos

productos y los demás lugares donde se comercializa productos de pastelería de otras marcas. Estos fueron (la encuesta fue realizada a junio 2017):

Tabla N°1: Ubicación de las pastelerías en Mendoza.

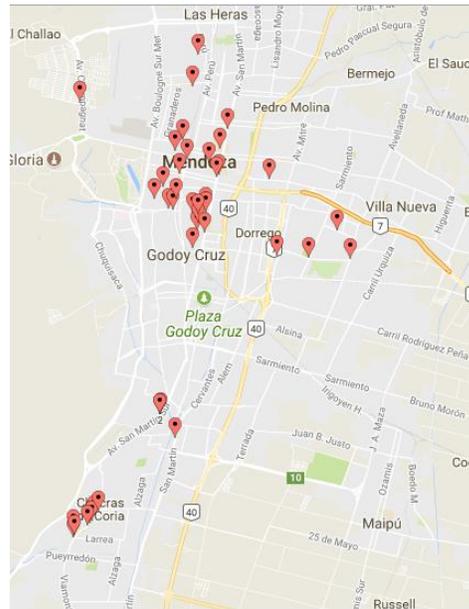
PASTELERÍAS	PANADERÍAS O CASAS DE TÉ (DONDE SE PUEDE ADQUIRIR BUENA PASTELERÍA)	LUGARES DONDE SE ADQUIERE PRODUCTOS DE PASTELERÍA DE OTRAS MARCAS
<ul style="list-style-type: none"> • Cake in Box • Dulce Boutique • Las Alsinas • Muy Pastel • Dulce Paula • Dulce Compañía • Brillat Savarin • Felisa Pastelería • La Pastelería • Miss Mery • Die Oma 	<ul style="list-style-type: none"> • Bianco & Nero • Nuss • Essenza • Brillat Savarin • Tea & Company • Crocante • Jebbs • Virgen del Valle • Azúcar, Pimienta y Sal • Dunken • Don Luis 	<ul style="list-style-type: none"> • La Vene (comercializa los productos de Las Alsinas) • Café Martínez (en la Barraca y barrio Bombal, comercializa los productos de Petit Patisserie)

Fuente: Elaboración Propia

Luego se analizó dónde está ubicado cada uno de estos locales y sus sucursales. (Ballarino, 2017)

De esta manera se determinó en qué zona geográfica están aglutinados geográficamente. Como se ve en el mapa (Batchgeo, 2019), están muy concentrados en la zona céntrica y en Godoy Cruz (barrio Bombal y sus alrededores).

IMAGEN N°1: Pastelerías en Mendoza.

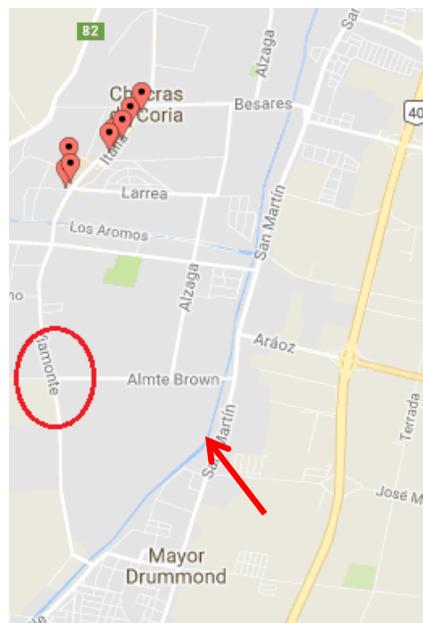


Fuente: <https://es.batchgeo.com> – 23 de Marzo de 2019.

Teniendo en cuenta lo precedente se decidió poner el local físicamente en Chacras de Coria ya que en la zona no hay tanta oferta de estos productos. Se detectó que solamente hay dos locales de pastelería: Las Alsinas y Felisa Pastelería (competidores directos). Los demás competidores son panaderías que también comercializan productos de pastelería, pero no se especializan en ellos, por lo que se los considera competidores indirectos.

Puntualmente el local se ubicará en las cercanías a las calles Viamonte y Almirante Brown. La ventaja es que en esa zona no hay competencia y los ciudadanos de los alrededores podrán adquirir sus productos sin tener que adentrarse al centro de Chacras que está muy colapsado.

IMAGEN N°2: Ubicación del local.



Fuente: <https://es.batchgeo.com> – 23 de Marzo de 2019.

1.2 Propuesta de valor

Después de identificar los diferentes segmentos y de decidir cuál de ellos representa la oportunidad más grande, se está frente a nuestro mercado meta (determinado en el apartado Segmento de Mercado). Para nuestro mercado meta, se desarrollará una oferta de mercado, la cual se posicionará en la mente de los compradores como algo que le entregará un beneficio central y que satisficará sus necesidades y deseos.

Las empresas atienden las necesidades de los clientes ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfacen sus necesidades. La propuesta de valor, intangible, se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencias (Kotler y Keller, 2006).

Esta propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decida por una u otra empresa (Ostelwalder y Pigneur, 2011, pág. 22). Es por esto que debe estar bien definida y se debe diferenciar del resto de las ofertas existentes para que el consumidor elija la oferta que de acuerdo a su percepción le entregue un mayor valor. Ésta se determinará como la suma del beneficio recibido y los costos tangible e intangibles.

Como ya se mencionó la propuesta de valor tiene que estar bien definida y diferenciada del resto, por lo que para poder diferenciar nuestro producto del de la competencia, deberemos usar una marca.

“La marca es más que un nombre y un logo, es una promesa al consumidor que le sirve para reducir el riesgo asociado con comprar un producto” (Guevara, 2016). Ésta será la que haga recordar al usuario la experiencia particular que tuvo con ella. Si esta experiencia fue negativa, el cliente tendrá cierto rechazo, sensación de incomodidad o resentimiento. Si la experiencia fue nula, el cliente tenderá a estar totalmente indiferente frente a la marca y a sus productos. Pero si la experiencia fue positiva, aquel recordará la o las situaciones en la que tanto disfruto de los productos que ella le brindo.

La marca que se usará será: “Guga Bakes”, en adelante GB.

IMAGEN N° 3: Logo de Guga Bakes.



Fuente: Elaboración Propia

La marca tiene el nombre de Guga Bakes y como isotipo tiene un palo de amasar que simboliza la “cocina tipo casera”. La idea es que los consumidores asocien el nombre de la marca y su isotipo con su actividad principal, que es la de hornear exquisita pastelería del tipo casera.

Sin embargo, en este apartado, no nos detendremos en el análisis de la marca ya que se realizará detalladamente en el apartado de Recursos Claves.

1.2.1 Producto

Se procederá a analizar como la propuesta de valor intangible se hace física. Esto es a través del producto en sí, que es la razón de ser de la Pastelería, nuestro negocio.

Como ya se mencionó el local brindará una pastelería exquisita del tipo casera y sobria, elaborada con productos frescos y de muy alta calidad, sin la utilización de conservantes en su preparación.

IMAGEN N°4: Productos que se comercializan en Guga Bakes.





Fuente: Elaboración Propia

La pastelería trabajará con dos líneas muy diferenciadas: una *Tradicional* y una *Sin azúcar*, destinada a dos tipos de clientes diferentes dentro del segmento elegido.

Línea Tradicional

Esta línea contará con cuatro menús muy diferenciados destinados a distintos públicos. Estos son: “Menú Básico”, “Menú Nuestras creaciones”, “Menú Malbec”, y “Menú tentaciones”. A continuación, se desarrollan los menús.

El “Menú Básico” se compone de las tortas y tartas más tradicionales, aunque se tiene la opción de cambiar algunos ingredientes de las preparaciones a gusto del cliente personalizando así las mismas. De esta manera dividiremos el menú en dos: “Los clásicos” y “Los Personalizados”.

Las tortas y tartas del Menú Clásico son:

- Cheesecake de frutos rojos.
- Chocotorta.
- Crumble de manzana & pera.
- Golo torta (torta cubierta con chocolates a elección).
- Havannet de chocolate blanco o negro (torta cabsha).
- Lemon Pie.
- Marquise de chocolate (con merengue italiano).
- Mousse de Chocolate.
- Mousse de Limón.
- Pasta Frola.
- Rogel Crocante.
- Tarta de coco.
- Torta oreo (masa en base a oreo con dulce de leche y crema chantilly).

Las tortas y tartas del Menú Personalizado son:

- Crumble de manzana & pera con dulce de leche.
- Marquise de chocolate con crema chantilly.
- Marquise de chocolate con crema chantilly y frutos rojos.
- Torta Oreo especial (masa en base a oreo con dulce de leche y chocolate blanco).

Este menú “Clásico” está dirigido a aquellos consumidores que no les gusta salir de lo típico y tradicional, a aquellos que no les gusta probar cosas nuevas y están acostumbrados a elegir siempre lo mismo ya que les brinda la seguridad de que siempre van a estar a gusto con su paladar. Por eso para ellos, GB agrega un plus y da la posibilidad de “Personalizar” los productos a gusto de cada paladar sin salir de lo tradicional.

El segundo menú se denomina “Menú Nuestras creaciones” y se basa en tartas creadas por la chef repostera del local, y se dirige a paladares más atrevidos los cuales les gusta probar combinaciones nuevas.

Si bien este menú tiene productos con sabores clásicos, no se rige por las típicas tortas tradicionales. A esta propuesta se le suman nuevas creaciones donde se hace una fusión de sabores dulces cortados con productos ácidos tales como el limón o naranja.

Las tortas y tartas del “Menú Nuestras creaciones” son:

- Torta Felicitas (masa de brownie, relleno de dulce de leche y cobertura de coco).
- Torta Felicitas con limón.
- Brownie Split (masa de brownie, relleno de mousse de chocotorta y banana, decorado con merengue triturado).
- Brownie & Naranja (masa de brownie con un toque de naranja, con relleno de dulce de leche y cobertura de chocolate blanco).

El “Menú Malbec” es una propuesta nueva e innovadora, que encabezará la línea Premium de GB. La misma utiliza en la preparación de los productos un componente muypreciado en Mendoza: vino tinto Malbec proveniente del Valle de Uco.

La torta de este menú es:

- Brownie (a base de vino) relleno de dulce de leche y cobertura de chocolate blanco o negro.
- Turrón alemán (a base de vino).

La torta de este menú está dirigida a aquellas personas que gustan del maridaje entre el vino tinto y el chocolate, con lo cual pueden gustar de ambos en una combinación en su máxima explosión de sabores.

Para realizar este menú se hará una alianza con una reconocida Bodega proveniente del Valle de Uco, la cual potenciará con su renombre todo el “Menú Malbec” inculcándole el prestigio que esta tiene. Se hará publicidad cruzada con la Bodega, es decir GB promocionará el Malbec de la Bodega como materia prima preciada en la elaboración de estos productos, y la bodega publicitará que GB utiliza sus vinos para la elaboración de su línea Premium. De esta manera GB trabajará con productos de alta calidad a un costo razonable.

Las tartas de este menú no estarán expuestas en el mostrador ya que solo se comercializarán por encargos hechos con anterioridad. Como ya se mencionó estos productos serán los de la línea Premium de la marca por lo que tendrán un precio algo superior al resto de las tartas tradicionales.

Y por último presentaremos el “Menú Tentaciones” que se basa en delicatessen que se comercializan por unidad y como bien su nombre lo indica está dirigido a aquellos clientes que quieran

darse un gustito rápido en el local mientras esperan su pedido o quieren gustar de los mismos en la comodidad de su casa. Estas son:

- Cake pops de oreo o vainilla.
- Bombones de quaker y dulce de leche.
- Bombones de coco.
- Bocaditos de Brownie con dulce de leche

Este menú como ya se mencionó se comercializará por unidad y en el local para que los clientes se puedan dar un gustito. Si se quisiera llevar este producto en cantidad, se deberá encargar anticipadamente ya que al ser productos pequeños y para darse un gusto (en el local) es posible que no se conste con demasiado stock de los mismos.

Para que el cliente se sienta más a gusto, también presentaremos bocaditos de los demás menús, que, junto con los del menú tentaciones se comercializaran a bajo precio y estarán ubicados en los costados laterales de la caja. Estos factores estimulan a que el cliente realice lo que se denomina compra por impulso; es decir: adquieran un producto que no tenían pensado llevar dejándose guiar por sus impulsos.

Con estas ventas se logrará tres beneficios: primero un cliente feliz: la espera le será amena si disfruta de un pequeño bocado dulce para cortar el día. Segundo, el cliente se ira internalizando en la pastelería de GB, irá conociendo y degustando productos distintos al que se está llevando. Y por último, estas compras por impulso, aumentan el margen de rentabilidad promedio por compra, ya que tendrán bajo precio necesariamente dado por un bajo costo.

Línea sin azúcar

La Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO), ubica a la Argentina primera en el ranking regional de obesidad, donde la tasa de obesidad infantil encabeza el ranking de Latino América con un 9,9% (FAO, 2016).

Irina Kovalskys, investigadora de Elans y coordinadora del Grupo Nutrición, Salud y Calidad de Vida de ILSI Argentina, informó que nuestro país tiene un 58% de obesidad y sobrepeso. Esta cifra afecta igualmente a mujeres y a hombres, pero cuando se discrimina entre sobrepeso y obesidad, las estadísticas arrojan que hay más mujeres que padecen obesidad que los hombres (30% versus 23%) (Ballarino, 2017).

El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud y es considerada por la Organización Mundial de la Salud (OMS) como uno de los problemas más serios del siglo XXI (WHO, 2018). Algunos de los problemas del exceso de peso son los siguientes: accidentes cerebrovasculares, diabetes, dificultades respiratorias, várices y úlceras venosas, insuficiencia renal, osteoartritis en cadera, rodillas y tobillos, entre otros (Medina, 2017).

Tomando conciencia de esto, GB comercializará una línea más saludable dirigida a aquellas personas que quieren comer cosas ricas y a la vez cuidar su salud. Nuestros productos tendrán la cantidad exacta de ingredientes que permiten el equilibrio entre lo delicioso y lo saludable.

Ésta línea se elaborará con endulzantes naturales, harinas integrales y lácteos descremados.

Los productos de este menú son:

- Torta de tres leches sin azúcar (relleno de moras).
- Pay de queso sin azúcar de frutos rojos (similar al cheesecake pero con menos relleno).
- Pay de queso sin azúcar con frutas (similar al cheesecake pero con menos relleno).

IMAGEN N° 5: Productos que se comercializan en Guga Bakes.



Fuente: Elaboración Propia

Además de esta línea saludable se contará con la “Línea Fit” que cuenta con productos elaborados sin azúcar agregada, con semillas, frutos secos, avena y miel. Estos son:

- Muffins sin azúcar con avena y nueces.
- Barras de cereal con un toque de miel.
- Barras de cereal con un toque de naranja.
- Barras de cereal con pasas de uva.

Para éste menú se facilitará el contenido nutricional de cada unidad para que ayudar a nuestros consumidores a tomar conciencia de lo que ingieren.

¿Cómo generar ventas de la línea sin azúcar?

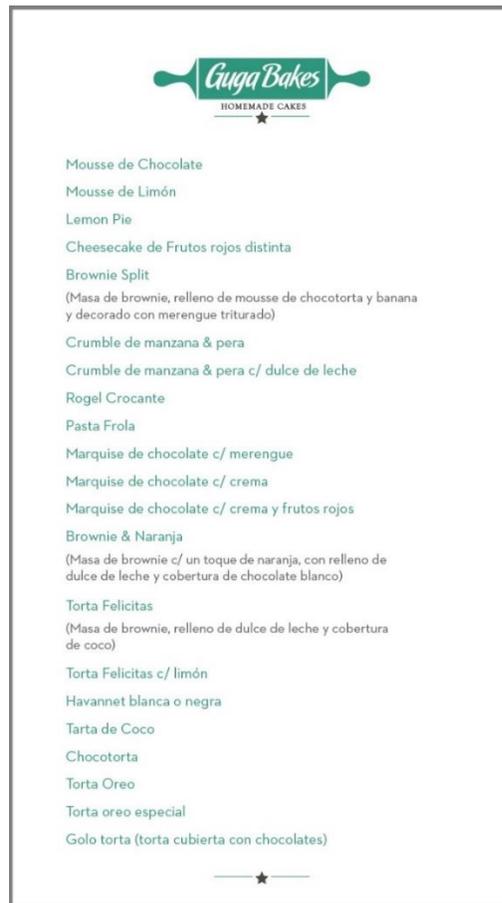
Si bien, hay una tendencia en consumir productos saludables, en el segmento de Pastelería todavía no es muy utilizado. Primero hay que concientizar a los consumidores respecto de los alimentos saludables y mostrar los beneficios de consumirlos. Para esto se debe considerar los siguientes aspectos:

- ✓ Afianzar el concepto del valor agregado del producto, que posee ingredientes naturales, descremados y con bajo contenido graso.
- ✓ Comunicar los beneficios de ingerir estos alimentos. Se realizará a través de Facebook e Instagram, y con folletería en el local.
- ✓ Dirigir una campaña publicitaria, luego de concientizar sobre los beneficios al público objetivo.

Carta

El diseño de la carta del menú será simple y claro, respetando el isotipo de la marca como así también la gama cromática de ella. Se presentará en cartelera en forma de portarretrato sobre el mostrador y el mismo indicará los precios. El diseño del menú será el siguiente:

IMAGEN N° 6: Menú del local.



Fuente: Elaboración Propia

1.2.2 Servicio

Hasta acá se presentó el producto, ahora haremos foco en el servicio.

Se intentará brindar un servicio único al cliente con calidad de atención superior, para lograr esto el local tendrá una franja horaria de atención al público muy extensa:

- ✓ De lunes a viernes de 10.3 a 13 hs. Y de 17 a 20.3 hs.
- ✓ Los días sábados se atenderá horario de corrido de 11 a 21 hs.
- ✓ Y los días domingos de 10.3 a 13 hs.

Por otro lado, se acompañará al cliente en la elección del producto, para esto se presentará folletería sobre el mostrador explicando cada una de las exquisitas tortas y tartas, mostrando cuales son los procedimientos de elaboración como así también cuáles son sus complementos y con que se las puede acompañar.

En cuanto al servicio de venta, se podrán escoger y adquirir los productos del “Menú Básico” personalmente en el local. También se tendrá disponible los productos base (masas) del “Menú Personalizado” sin sus rellenos, para que el cliente no los tenga que encargar anticipadamente y se pueda llevar la torta que desee esperando solo algunos minutos.

Por otro lado, se aprovecharán las nuevas formas de comercialización a través de aplicaciones como Pedidos Ya y Uber Eats. Éstas aplicaciones ya están funcionando en Mendoza.

Además, se podrán realizar pedidos por teléfono teniendo la opción de retirarlos en el local o para todos aquellos que no los puedan recoger por este, podrán solicitar el servicio de delivery que acercará los pedidos al domicilio del cliente. El mismo tendrá un costo adicional. Además del servicio de delivery del local, se podrá elegir retirar el pedido a través de Glovo (aplicación que tiene la finalidad de buscar pedidos en la provincia).

El servicio de delivery estará disponible todos los días en horario comercial y los días viernes y sábados en el mismo horario hasta las 23.3 hs., esto facilita la entrega de las tortas a aquellos clientes que se decidieron tarde qué comer de postre o con qué acompañar el café después de cena.

Para los pedidos realizados por teléfono se contará con un servicio exprés, es decir el encargo de las tortas se podrá hacer con una anterioridad de tres horas como mínimo, con la variante de que si son del menú personalizado se pueden encargar con una anterioridad de media hora.

1.3 Canales

Los canales desarrollados por Ostelwalder y Pigneur hacen referencia a los canales de comunicación, distribución y venta que son los que establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con los clientes que desempeñan un papel primordial en sus experiencias.

El primer contacto se dará a través del canal de comunicación que es el medio por el cual se informará al cliente sobre nuestro producto.

Éste debe estar bien diferenciado del de la competencia por lo que se usará la marca:

IMAGEN N° 7: Logo de Guga Bakes.



Fuente: Elaboración Propia

Como ya se mencionó el canal de comunicación es el medio por el cual se informará al cliente sobre nuestro producto, por lo que tendremos dos etapas en nuestro plan de comunicación. La primera es informar a los consumidores sobre la apertura del local y la segunda es tenerlos informados sobre nuestros productos, novedades, promociones, etc.

Para la apertura del local la comunicación se realizará principalmente a través de los medios masivos de comunicación, diarios y revistas del medio, páginas webs y portales, se realizará a través de notas y publicidad paga. Para esto se eligió los siguientes medios ya que se consideró que son los que tienen mayor influencia en la sociedad mendocina:

- Mdz y Mdz femme.
- Mendoza Chic.
- Revista “Soy de Chacras”.
- Revista Punto a Punto.
- Elevezine Revista.
- El portal Chacrasdecoria.com
- Revista on-line inmendoza.com
- Revista Club House.

Por otro lado también se publicitará la apertura del local en la vía pública, en las zonas más concurridas de Chacras y sus alrededores.

En cuanto a la apertura del local en el mes de abril, se hará un evento especial al caer la tarde donde se podrá degustar de la exquisita pastelería junto a amigos y buena música. Se dará al diario Mdz la cobertura total del evento.

Luego de la apertura del local, se mantendrá el contacto con los clientes a través de las redes sociales ya que se tendrá una cuenta activa en Instagram y Facebook.

Por otra parte se creará un Plan de marketing y comunicación para los 12 meses siguientes a la apertura del local, dejando así poco y nada a la deriva, para poder centrarnos en otras cuestiones:

TABLA N°2: Campaña de marketing.

Abril 2019
Apertura del local y campaña: “Conoce nuestros productos”.
Se realizará un evento al caer la tarde, donde se podrá degustar la exquisita pastelería casera acompañados de amigos y buena música. Se sorteará productos GB.
Publicidad y Promoción: Se comunicará a través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.

Mayo 2019
Campaña: “Mes de la Patria”.
Se comercializará nuestros productos con decoración en blanco y celeste, los colores de nuestra bandera. Se hará un menú especial para esta fecha. Se sorteará entre todos nuestros clientes una torta a elección.
Publicidad y Promoción: A través de nuestras redes sociales, cuenta de Instagram y Facebook.

Junio 2019
Campaña: “Día del Padre”.
Se hará un menú especial para mimar a papá en su día.
Publicidad y Promoción: A través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.

Julio 2019
Campaña: “Día del Amigo” y “Cocineritos en vacaciones”.
Se hará un menú especial que se puede encargar por adelantado para compartir con amigos. Se dictará un curso de repostería para niños durante el receso invernal. El mismo durará dos días.
Publicidad y Promoción: A través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.

Agosto 2019
Campaña: “Día del niño”.
Para todos nuestros minis cocineritos se sorteará un set de delantal y gorro bordados con las insignias de GB. Con esta campaña se estará haciendo publicidad del tipo no convencional.
Publicidad y Promoción: A través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.

Septiembre 2019
Campaña: “Día de la primavera”.
De preparará una línea de tortas frescas y frutadas, decoradas con flores para homenajear el festejo de la llegada de la primavera.
Publicidad y Promoción: A través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.

Octubre 2019
Campaña: “Día de la madre”.

<p>Para todas nuestras clientas mamas que les guste cocinar se sorteara un set de delantal y gorro bordados con las insignias de GB. Con esta campaña se estará haciendo publicidad del tipo no convencional.</p>
<p>Publicidad y Promoción: la campaña comenzará tres semanas antes de la fecha de apertura y se informará a través de diarios y revistas del medio antes detalladas y a través de publicidad en la vía pública en las cercanías al local. También informaremos de la apertura en nuestras cuentas de Instagram y Facebook.</p> <p>El evento se llevará a cabo con los amigos más íntimos del staff de GB y con la cobertura de Mdz femme</p>
<p>Noviembre 2019</p>
<p>Campaña: “Conoce nuestros productos”.</p>
<p>Se sorteará productos GB.</p>
<p>Publicidad y Promoción: Se comunicará a través de nuestras cuentas en Instagram y Facebook.</p>
<p>Diciembre 2019</p>
<p>Campaña: “Navidad y Año Nuevo”.</p>
<p>Con motivos de la Navidad y Año nuevo, se comercializarán los productos decorados con motivos navideños y en colores de las fiestas.</p> <p>Se hará un menú especial, el cual se podrá reservar anticipadamente.</p> <p>El día 24 y 31 se atenderá al público con un horario especial, será de corrido desde las 10.3 hs hasta las 18.3 hs.</p>
<p>Publicidad y Promoción: se informará sobre esta campaña a través de las cuentas de Instagram y Facebook.</p>
<p>Enero 2020</p>
<p>Campaña: “Cocineritos en vacaciones”.</p>
<p>Vuelve nuestro programa “Cocineritos en vacaciones”. Se dictarán dos cursos de repostería para niños, uno la primera quincena y otro la segunda. El mismo durará dos días.</p>
<p>Publicidad y Promoción: a través de las cuentas de Instagram y Facebook.</p>
<p>Febrero 2020</p>
<p>Campaña: “Vuelta al cole” y “Día de San Valentín”.</p>
<p>Se regalará a nuestros mini clientes un kit para empezar el cole con todo. El kit consta de una regla escolar con forma del palo de amasar de GB (e impreso su isotipo) y rótulos con la misma</p>

forma. Con esta campaña se estará haciendo publicidad del tipo no convencional. Para la fecha tan esperada para los románticos, el 14 de febrero: se venderán (encargados con anticipación) sets con mini tortas de GB para compartir.
Publicidad y Promoción: ambas campañas se las publicitará a través de las cuentas de Instagram y Facebook.

Marzo 2020
Campaña: “Día de la mujer”
Se sorteará una torta GB entre todas nuestras clientas para festejar su día.
Publicidad y Promoción: se comunicará a través de nuestras cuentas de Instagram y Facebook.

Fuente: Elaboración Propia

Hasta aquí se describió el canal de la comunicación que es el primer contacto con el cliente. Luego de haber comunicado, hay que lograr que esta comunicación culmine en una compra. Y no en una simple compra, sino en la “mejor compra que el cliente pueda haber realizado” en materia de pastelería.

Para lograr esto, además de tener nuestros productos cumpliendo la expectativa del cliente, debemos superarla cada día, reforzando así su experiencia de compra para que se vuelva un círculo donde el cliente no pueda dejar de optar por nuestros productos.

Para desarrollar esto, es necesario entender el proceso de decisión de compra de nuestros clientes meta.

Para esto se usará el Modelo de las cinco fases del Proceso de Decisión de Compra de Kotler y Keller. Además, en este modelo se incluirá lo que Ostelwalder y Pigneur llaman canal de distribución y venta, que son los otros dos puntos de contacto con el cliente que están a la deriva.

Gráficamente, el modelo de las cinco Fases es el siguiente:

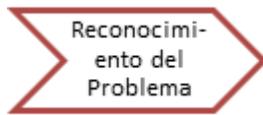
GRÁFICO N°10: Modelos de las cinco fases.



Fuente: Elaboración Propia

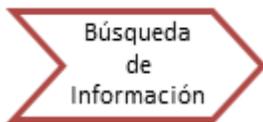
Con respecto a esto, el autor aclara que los consumidores no siempre pasan por las cinco etapas, e incluso podrían omitir algunas y volver a experimentar otras.

Se procederá a explicar cada etapa:



Seguindo este modelo, la primera fase es el Reconocimiento del Problema. El proceso de compra se inicia cuando el consumidor reconoce la presencia de un problema o una necesidad insatisfecha como consecuencia de una serie de estímulos internos y externos.

En nuestro caso la primera fase haría referencia al deseo de darse un gusto con algo dulce, algo casero y al no tener el tiempo o las ganas para cocinarlo, el consumidor decide adquirirlo en alguna pastelería. Este deseo puede ser legítimo, o inculcado. Lo llamaremos legítimo cuando se tiene la necesidad real del producto, por ejemplo se tiene una fiesta y se quiere consumir pastelería, y lo llamaremos inculcado cuando a través de un estímulo externo despierta en la persona ganas de saciar sus antojos inmediatamente. Indistintamente de cual sea el deseo impulsor del consumidor, GB ofrecerá sus mejores productos para satisfacer a todos nuestros consumidores.



La segunda fase es la búsqueda de información. Actualmente buscar información antes de comprar el producto ha adquirido gran predominancia en los hábitos de consumo de los clientes. Esto cambia considerablemente las reglas de juego, teniendo que cambiar de esta manera las estrategias a tomar.

El modelo mental clásico-tradicional de marketing contaba con tres momentos cruciales: primero el estímulo, luego el “primer momento de la verdad”: que es donde el consumidor se encuentra frente a frente con el producto que desea, lo visualiza en la góndola, lo palpa, lo vivencia, admira su espectacular packaging y es atendido por un experimentado vendedor que responderá a todas sus inquietudes y dudas. En este momento el consumidor se encuentra seducido por el producto que desea y lo adquiere, por lo que naturalmente conlleva al “segundo momento de la verdad” que es la experiencia personal que tiene con él, aquí es donde uno se encuentra con los encantos, pero también con los disgustos del producto elegido.

La siguiente imagen describe gráficamente la secuencia por la que transcurre un consumidor antes de adquirir su producto:

Gráfico N°11: Modelo mental clásico-tradicional del marketing.



Fuente: (Lecinski, 2011, pág. 16) – 28 de Octubre de 2017.

Los investigadores de marketing agregan otro momento crucial al modelo mental de la toma de decisiones. Éste se da antes de que el consumidor ingrese físicamente a la tienda, pero, la cuestión es dónde. Éste momento se da en la góndola digital, conceptualmente de forma on-line, donde los consumidores interactúan las 24 horas del día en forma permanente.

Este momento es a lo que Lecinski llama “Momento Cero de la Verdad” (ZMOT). Éste ocurre cuando el consumidor enciende una computadora, teléfono móvil u algún otro dispositivo con conexión a internet y consulta información sobre un producto o servicio que desea probar o adquirir (Lecinski, 2011).

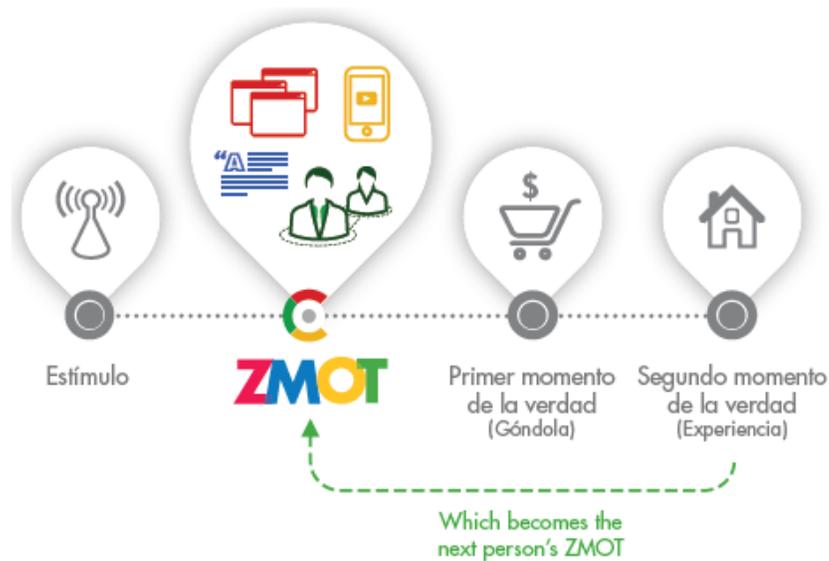
Las características del ZMOT son que ocurre de modo on-line, en tiempo real y en cualquier momento del día; que el consumidor tiene el control de lo que busca y extrae solo la información que desea. Lo más importante es que está determinado por las emociones: el consumidor desea satisfacer una necesidad e involucra sus emociones para encontrar la mejor solución.

Según un estudio realizado por Lecinski, los consumidores se demoran mucho más tiempo en el ZMOT que en la góndola de la tienda. Generalmente cuando llegan a ésta ya tienen una idea clara de que es lo que quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello.

Las ventajas son evidentes: si uno está disponible en el momento cero de la verdad, y los clientes nos encontrarán en el momento justo, cuando están pensando qué y dónde comprar. Tendremos en la mira posibles consumidores, algunos decididos por nuestros productos y otros indecisos, expectantes a una invitación a acercarse al local para poder recibir mayor atención y ayuda.

Gráficamente, el ZMOT se encuentra entre el estímulo y el Primer momento de la verdad:

Gráfico N°12: ZMOT.



Fuente: (Lecinski, 2011, pág. 17) – 28 de Octubre de 2017.

El ZMOT para nuestro local son las redes sociales, la nueva góndola digital donde se nos podrá encontrar las 24 horas del día.

Guga Bakes tendrá cuenta activa en Instagram y en Facebook. En ambas cuentas se brindará información sobre los productos y los menús, ilustrando los mismos con fotos llamativas y por supuesto con videos de cómo los realizamos. También se brindará información sobre el local, tal como la ubicación, teléfono, nombre de la chef pastelera, entre otros.

Como ya se mencionó, ambas cuentas estarán activas la mayor parte del día y se atenderán las consultas por allí realizadas de forma on-line y lo antes posible. Por este medio se hará la mayor publicidad posible, informando sobre nuevos productos, promociones, eventos, entre otros, personalizando los mensajes emitidos hacia el público que deseemos.

Además de nuestras redes sociales, el ZMOT contempla otras páginas de interés donde se pueda recurrir en búsqueda de información. Esta información es colgada por usuarios alrededor del globo, donde se da una difusión en cuestión de segundos. Por esto es imprescindible que nuestros clientes tengan buenas experiencias así pueden compartirlas en la web.

Internet cambió la forma de la información pero el cambio sigue basándose en el rasgo característico más antiguo de toda la humanidad: el boca en boca. Brett Hurt, fundador y director ejecutivo de Bazaarvoice, dice que “por primera vez en la historia de la humanidad, la difusión de boca en boca se ha convertido en un medio que se archiva en forma digital”. Entonces, ¿qué forma adopta la difusión on-line del boca en boca? Como los consumidores interactúan directamente a través de las redes sociales, la difusión boca en boca hoy en día se da principalmente a través de Instagram y Facebook, con las fotos compartidas, las “stories”, y los videos en tiempo real. Otro medio son los comentarios en sitios web, tales como Trip-advisor, Tasting Mendoza entre otros.

Si nuestro cliente se encuentra satisfecho con nuestros productos, levantará comentarios al mundo cibernético. De este boca en boca nuestro cliente se convertirá en la próxima persona ZMOT, tal lo demuestra el gráfico precedente.

Ahora bien se podría poner en duda sobre la adopción del ZMOT frente al temor de comentarios negativos. Frente a esto el profesor Dave Reibstein afirma que no hay que temer ya que “los comentarios negativos agregan autenticidad” (Lecinski, 2011, pág. 32). Además Brett Hurt explica que los comentarios negativos aumentan los índices de captación de clientes en toda clase de negocios, porque cuando las personas encuentran estos comentarios confirman que están comprando en un ambiente real (Lecinski, 2011) y explica que si se estuviese ofreciendo un producto malo, el temor es comprensible, pero ya que nuestro producto es bueno no hay porque temer a los comentarios negativos esporádicos.

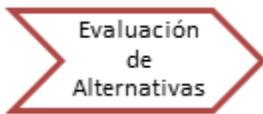
En resumen, el ZMOT es importante e imprescindible en el día de hoy, pero nuestra estrategia no será poner todas nuestras fichas de juego en este momento, ya que si la búsqueda de información no culmina en una compra, de nada habrá servido invertir tanto tiempo y dinero en esto.

Luego de buscar información el consumidor compara las alternativas. Esta evaluación de alternativas se puede dar en dos momentos, el primero en el ZMOT: en la web el consumidor comparara los distintos productos, y elegirá de antemano aquel que le satisfaga mejor su necesidad. Para esto es necesario estar presente en las redes sociales para cautivar a todos nuestros potenciales consumidores. Si éste, enterado por este medio se inclina por nuestro producto: tenemos la venta asegurada.

Pero puede ocurrir que el cliente este un poco indeciso frente a qué comprar o cuál de todos los productos que ofrecemos es el que quiere. Acá es donde se da el otro momento: el consumidor se dirige al local. Si esto ocurre le podremos ayudar a elegir entre todas nuestras alternativas, brindándole información sobre la procedencia de nuestras materias primas frescas, sobre la elaboración de nuestras tortas y tartas, y les ofreceremos a degustar mini porciones de aquellas tartas o tortas en las cuales estén indecisos.

Luego de la evaluación de las alternativas, viene la etapa de decisión de compra. En ésta influye considerablemente el canal de distribución y de venta.

El punto de venta será el local ubicado en Chacras de Coria. La atención en el mismo será cordial, amistosa y cálida. Se tratará de atender a los clientes lo antes posible, haciendo la espera amena para que salgan del local contentos y en el menor tiempo posible. Por lo que el empaque y el pago no deberán ser motivos de retraso.

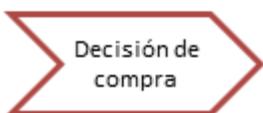


Como ya se mencionó, también se venderán los productos en las aplicaciones Pedidos Ya y Uber Eats.

Por otro lado, el cliente podrá encargar por teléfono sus productos preferidos ya que en el local pueden no estar disponibles. Para éste tipo de pedido, el mismo estará listo para entregar cuando el cliente ingrese a la tienda.

De todas maneras, el cliente podrá buscar los productos a través de la aplicación Glovo.

Para todos nuestros clientes que no puedan recoger en el local su pedido se contará con el servicio de delivery del local. El mismo alcanzará la zona de Chacras, Lujan de Cuyo, Godoy Cruz y Centro (con un costo adicional).



El local recibirá tarjetas de crédito y débito, además de efectivo. Para aquellos clientes que decidan recibir su pedido a través del delivery, podrán abonar la compra con tarjetas de crédito y débito a través de MPos.

En cuanto a la entrega de los productos el packaging será en bolsas de papel madera teniendo en cuenta la política que tendrá el local de cuidar el medio ambiente.



El comportamiento post-compra se verá reflejado en dos factores. El primero es la fidelización de los clientes: si estos vuelven a adquirir nuestros productos es porque cumplimos con sus expectativas. Y el otro factor es el ZMOT explicado anteriormente, si nuestras tortas y tartas agradaron el paladar de nuestros clientes, ellos lo compartirán en la web.

1.4 Relación con clientes

La relación con los clientes es sumamente importante para mantenerlos contentos y es una gran herramienta para captar potenciales consumidores, ya que un cliente feliz podría significar futuras ventas.

En GB creemos que la buena relación con el cliente es un pilar necesario para poder escalar el negocio, por eso la relación será directa. Serán atendidos por nuestro personal calificado en el local, por teléfono y a través de mensajes en las redes sociales.

Como se ofrece la posibilidad de personalizar los productos, la atención deberá ser sumamente eficiente, cordial y cálida.

Si la relación con los clientes es buena, hay un alto grado de posibilidad de que recompen. Si recompan, fidelizamos al cliente, si lo fidelizamos, se asegurarán futuras ventas.

Además, como mencionamos la comunicación boca a boca es muy importante y al momento de decidir dónde comprar es un factor crucial. Pretendemos que nuestros clientes puedan transmitir la cordialidad de nuestra atención y la calidad de los productos.

1.5 Recursos claves

Según la Real Academia Española un recurso es un conjunto de elementos disponibles para resolver una necesidad o llevar a cabo una empresa (Real Academia Española, 2018).

Todos los modelos de negocios requieren recursos claves que permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado y segmento elegido para luego percibir los ingresos.

Estos recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos y serán los activos más importantes para que el modelo se desarrolle exitosamente.

A continuación, se desarrollarán los recursos que se consideran claves para llevar a cabo el plan de negocio.

La inversión de capital inicial será el *recurso económico* que pondrá en marcha al negocio. Sin ésta el negocio sería inviable ya que no se podría ni pensar en iniciar el mismo.

Para obtener los fondos para poner en marcha el local se pedirá un préstamo al Ministerio de Producción de la Nación denominado “Fondo Semilla”. El mismo se irá pagando en cuotas a lo largo de 5 años (con un año de gracia desde su otorgamiento) con el excedente de ingresos que tendrá el local.

Para el adecuado funcionamiento del negocio, se necesitará un espacio para la venta y otro para la producción.

La inversión de capital inicial incluirá todo el mobiliario del local tal como heladeras, hornos, batidoras, procesadoras, utensilios, mostradores, heladeras-mostrador, muebles y elementos de decoración, entre otros. Es decir, todos los *recursos físicos* necesarios para sostener a lo largo del tiempo el proyecto. Dicha inversión no contempla el edificio porque este se alquilará.

En dicha inversión está contemplado el evento de inauguración del local y gastos de marketing. Dichos egresos se pueden ver en el Flujo Financiero.

Todas las empresas necesitan *recursos humanos*, algunas más que en otras. En los ámbitos más creativos y que requieren mayor nivel de conocimiento, los recursos humanos son vitales. Tal es el caso de GB.

El capital humano será lo más valioso que posea el negocio, porque la elaboración de las tortas y tartas requiere mucha dedicación, paciencia, delicadeza y gusto por el trabajo.

Al ser un negocio del tipo casero, es sumamente necesario que su “Chef Repostera” este altamente capacitada ya que llevara adelante la elaboración de todas las tortas y tartas. Agustina cuenta con un “expertise” de varios años en el rubro, además de ser la creadora de varias recetas innovadoras.

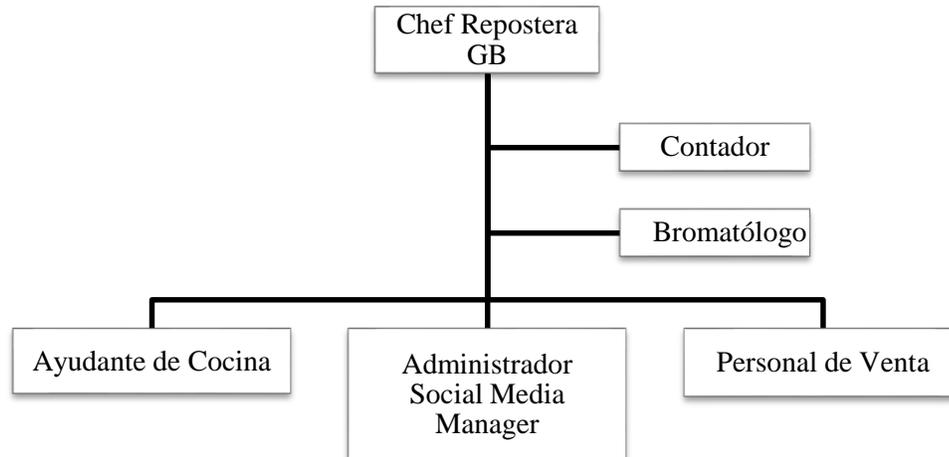
Si bien la chef repostera es imprescindible, necesitará ayuda adicional, por lo que se contratará un “Ayudante de Cocina”.

El negocio requiere una estructura algo mayor que su personal en la planta de elaboración, por lo que se contará con un administrador, un contador, un bromatólogo y personal de venta.

En cuanto al personal de venta, se contratará a jóvenes que tendrán la posibilidad de horarios rotativos y flexibles para poder acomodarse a sus agendas. Se contará con personal motivado (tarea del administrador), calificado y con buen trato hacia los clientes.

La distribución de la organización responde al siguiente esquema:

GRÁFICO N° 13: Distribución de la organización.



Fuente: Elaboración Propia

Otro socio clave será el social media manager. Éste manager se encargará de todo lo concerniente con las redes sociales y también de coordinar la parte gráfica de éstas. Ésta tarea es de gran importancia ya que será el que tome contacto con el cliente tanto por la publicidad como por los mensajes que deberá responder. Si bien en nuestro modelo de negocio al principio el social media manager será el administrador se espera que cuando el negocio crezca se pueda contratar a alguien especializado en el tema.

Ostelwalder y Pigneur hablan de un último recurso que es el intelectual, tal como marca, patentes, derechos de autor, entre otros. Estos recursos son difíciles de desarrollar, pero cuando se consiguen pueden ofrecer un valor considerable.

Dado que GB es nuevo en el sector, se trabajará para desarrollar el *recurso intelectual* de la marca. Se intentará posicionar la misma, en Mendoza, como “excelencia en la pastelería casera”.

Conceptualmente una marca es un signo gráfico que hace referencia a quien emite el mensaje y su función es la de identificar al emisor (Guevara, 2016). Como ya se mencionó la marca que se usará es “Guga Bakes”.

IMAGEN N°8: Logo de Guga Bakes.



Fuente: Elaboración Propia

La marca es un elemento visual el cual tratará de transmitir, pese a su sencillez, un complejo entramado de significados respecto de aquello a lo que representa. Por lo que a través de este elemento se irá creando una Identidad de Marca, una identidad propia que son los atributos y elementos identificables que la componen y cómo son percibidos e interpretados por las otras personas que entran en contacto con ella. En otras palabras, la Identidad es la Esencia de la Marca. Aquella consta de dos aspectos: personalidad e imagen.

La personalidad es el conjunto de características que se han elegido cuidadosamente para transmitir a los consumidores que es lo que Es la marca y que es lo que Hace. En nuestro caso se tratará de hacer mayor hincapié en la transmisión de sensaciones a través del isotipo en su conjunto: transmite una sensación de cocina casera, fresca, y recién horneada, lista para compartir en familia o con amigos en cualquier momento del día.

El otro aspecto de la identidad es la imagen de la marca, que, si bien es intangible, es lo que la hará conocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta al momento de elegir productos de esta índole.

Específicamente, la imagen de la marca es un conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto, que representa la relación precio-calidad, y las ventajas o satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir. (Guevara, 2016). La imagen consta de una serie de elementos que reflejarán la calidad y el prestigio que se quiere transmitir. Estos elementos son:

- ✓ Nombre o fonotipo de la marca que es la parte pronunciable, la identidad verbal de la marca. En GB, es la unión de dos palabras: Guga que es el apodo de la chef pastelera, y Bakes que además de pronunciarse parecido al apellido de nuestra chef “Baek”, proviene del verbo en inglés “bake” que significa hornear.
- ✓ El logotipo que es la representación gráfica del nombre, es decir la grafía propia con la que se lo escribe.
- ✓ El isotipo es la representación gráfica de un objeto, que es un signo-ícono que forma parte de la identidad visual de la marca. Éste isotipo es un palo de amasar que está simbolizando a la “cocina del tipo casera”. A esto hace alusión Kotler y Keller cuando dicen que la marca debe llevar consigo muchas asociaciones en la mente de los consumidores (Kotler y Keller, 2006): palo de amasar: cocina del tipo casera.
- ✓ La gama cromática o cromatismo que en nuestra marca se optó por utilizar colores gris visión y verde jade.

- ✓ Y por último el eslogan: “Homemade cakes” que significa “Tortas caseras” en inglés y la estrella en color gris la cual da una impronta de su precedencia y excelencia.

IMAGEN N°9: Explicación del logo de Guga Bakes.



Fuente: Elaboración Propia

Cuando la imagen de una marca es positiva se está añadiendo un auténtico valor a un producto y le transmite una posición de liderazgo ya que se logra una relación emocional fuerte que garantiza la credibilidad y la confianza del consumidor, lo que se traduce en una preferencia sobre la marca y así una repetición de compra.

GB es una marca relativamente conocida en Mendoza. Según los resultados de la Investigación de Mercado realizada, éste arrojó que el 26% de los encuestados conoce o ha sentido nombrar la marca.

1.6 Actividades claves

Todos los modelos de negocios requieren una serie de actividades claves. Estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito. Al igual que los recursos claves, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar al mercado seleccionado, establecer relaciones con el cliente y percibir ingresos.

Se describirán las acciones más importantes que debemos emprender para que nuestro modelo de negocio funcione. Entre todas se deberá lograr una sinergia para que el negocio crezca a pasos agigantados.

La actividad más importante que se desarrollará será la de *producción*, es decir la producción de las tortas y tartas en manos de nuestra chef pastelera. Ésta será la actividad principal ya que sin ella no

existe razón de ser para el negocio. La misma se llevará a cabo en las instalaciones del local ya que el mismo contará con una cocina bien equipada para llevar a cabo toda la producción.

Para éste proceso productivo se tendrá en cuenta lo siguiente:

- ✓ Garantizar y asegurar la calidad de los insumos y productos mediante Buenas Prácticas de Manufactura.
- ✓ Estandarizar los procesos de producción con el fin de obtener una calidad óptima y uniforme en todos los productos.
- ✓ Búsqueda constante de elementos que otorguen valor agregado a los productos que permitan diferenciar nuestra pastelería de la competencia.
- ✓ Búsqueda constante de elementos de innovación en la producción de las tortas y tartas.
- ✓ Cumplir con los tiempos pactados para la preparación de los pedidos.
- ✓ Contar con proveedores que abastezcan los insumos de manera continua.
- ✓ Contar con fichas técnicas para la preparación de cada producto.

Otra actividad clave será la *compra de insumos*. Consideramos está actividad importante ya que se necesitará realizar una compra eficiente para conseguir buenos precios de los insumos. De esta manera, el negocio podrá tener precios competitivos.

Las actividades de *publicidad y promoción* serán muy valiosas porque serán el ZMOT del negocio. Serán el canal por el cual GB se mostrará al mercado.

1.7 Asociaciones claves

Según Ostelwalder y Pigneur las asociaciones claves son la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio. Para que éste sea exitoso se deberá trabajar sobre una base de confianza, cooperación mutua, y responsabilidad. Si se dan estas condiciones se afianzará una alianza con los eslabones de la red.

Para esto, se buscará realizar alianzas con distintos *proveedores de materias primas*.

Inicialmente, el personal de GB realizará las compras de la manera más eficiente posible, ya que no se producirán volúmenes significativos.

La siguiente etapa en la búsqueda de alianzas a largo plazo será realizar acuerdos de colaboración mutua con proveedores, para poder mantener precios competitivos. Una vez afianzada esto, se harán acuerdos a largo plazo con los proveedores de los insumos.

El *servicio de Delivery*. La vida moderna trae aparejadamente la “Falta de tiempo”, vivimos en una sociedad que está corriendo todo el día, que vive a las apuradas sin tener momentos de receso, y el mercado se ha ido adaptando cada vez más a estas necesidades reales de los consumidores.

Esto, ha llevado a un auge el negocio del despacho a domicilio. Pero contar con este servicio no implica el éxito en ventas ni la aceptación del consumidor, sino que es un eslabón para facilitar la compra del producto, que permite a los clientes ahorrar el tiempo y la molestia de tener que ir al local a comprar el producto.

Las ventajas de contar con este servicio son:

- ✓ Permite al cliente ahorrar tiempo en la cadena de compras: salir a buscar el producto, esperar a recibir atención, hacer cola para pagar y volver a casa, son actividades que muchos de los consumidores actuales prefieren no hacer. El servicio delivery elimina esta demora, por lo que fideliza al cliente que sigue la regla “el tiempo es oro”.
- ✓ Se requiere una inversión menor ya que no se necesita demasiado espacio de exhibición de sus productos y no se requiere contar con vehículo propio para el reparto.
- ✓ Permite tener la disponibilidad de ofrecer el producto durante el horario comercial en el que abre GB, y los viernes y sábados hasta las 23.3 hs.
- ✓ Se llega directamente al cliente final, lo que permite identificar al mismo y hacer un seguimiento efectivo de la percepción que tiene sobre nuestros productos y poder ofrecerlos de acuerdo a sus preferencias.
- ✓ Aumentar el número de clientes al adecuarse a las necesidades reales de los consumidores modernos.

Algunos aspectos a tener en cuenta para brindar este servicio:

- ✓ Tener una activa participación en los medios de comunicación on-line. Ya que la mayoría de los encargos se realizarán por este medio. La información sobre el servicio de delivery deberá estar completa y fácil de encontrar.
- ✓ Dar facilidades en el sistema de pagos. Es importante contar con todo tipo de sistemas de pagos para así hacer más fácil la llegada al cliente. El servicio de delivery de GB, contará con un postnet MPos ya que muchas personas optan por pagar con tarjeta y también se podrá pagar en efectivo.
- ✓ Asegurar un tiempo mínimo de entrega, de manera que el consumidor pueda organizar su tiempo.
- ✓ Certificar la calidad del producto o servicio que se está ofreciendo. Esto le da seguridad al consumidor de que recibirá exactamente lo que solicito y en buenas condiciones.

- ✓ Contar con una instancia en que el cliente pueda dar a conocer su percepción del producto o servicio que se le está entregando. Esto da transparencia al negocio y permite al cliente exigir calidad sin necesidad de tener que presentarse en caso de que tenga alguna queja o reclamo.

Como el *servicio de delivery* es una tarea difícil de coordinar, se buscará trabajar con uno que sea un socio clave para el local. Es decir, el servicio estará tercerizado.

Éste ayudará a optimizar el tiempo de entrega de los pedidos y teniendo en cuenta que es el último punto de contacto con el cliente, se necesitará este socio para garantizar el excelente servicio tanto en la entrega del pedido (ya que deberá cumplir con el tiempo pactado con el cliente) como en el trato que reciba el cliente.

Por otro lado el medio de movilidad que use es una gran oportunidad para hacer publicidad, por lo que se ploteará con el logo de BG.

Se buscará realizar alianzas con empresas que ofrezcan servicio de catering, tal como salones de eventos.

Como ya se mencionó, ofrecer los productos en Pedidos Ya y Uber Eats hacen de estas aplicaciones unas grandes aliadas para aumentar las ventas.

1.8 Fuentes de ingreso

Los clientes son el centro del modelo de negocio; sin éstos no hay producción, y sin producción no hay ingresos.

Por eso, las fuentes de ingreso serán las que aceiten al modelo, las que lo hará caminar y lo harán viable a lo largo del tiempo.

Ésta fuente de ingreso será en efectivo o por medio de tarjetas de crédito y débito VISA. Para esto se abrirá una cuenta bancaria en la que se depositarán los cobros realizados mediante medios electrónicos.

En cuanto a nuestros clientes que prefieran el servicio de delivery también se les cobrará de esta manera (pago en efectivo o por tarjeta a través de MPos).

Solamente se admitirán cheques de pago diferido (menores a 90 días), para los pedidos de eventos que sobrepasen una cierta cantidad de productos.

1.9 Estructura de costos

En este módulo se describirán los principales costos en los que se incurre al poner en marcha el negocio. Tanto la creación, como la entrega de valor, como el mantenimiento de las relaciones con el cliente o la generación de ingresos tienen un costo.

La inversión inicial para poner en marcha el negocio es de \$248.479, que no solo incluye la adquisición de materiales, sino también un capital de trabajo para comenzar a operar las primeras semanas. El mismo será financiado por el Ministerio de Producción Nacional a través del Fondo Semilla. (Ministerio de Producción, 2018)

El Fondo Semilla es un programa de financiación para emprendimientos productivos o proyectos de impacto social y/o ambiental. El mismo se aplica a través de una Incubadora ubicada en el Provincia y legalizada para facilitar este tipo de préstamo. El mismo consta de:

- ✓ Préstamo: \$250.000
- ✓ Fin: inversión en maquinarias, materias primas, servicios profesionales, gastos de certificación y mejoras del lugar de trabajo.
- ✓ Tasa: 0%, sin garantías ni gastos de apertura de cuenta, mantenimiento o comisión.
- ✓ Plazos: 1 año de gracia, y 5 años para devolver el préstamo.
- ✓ Asesoramiento brindado por la Incubadora elegida.

El proceso para aplicar al mismo es muy sencillo:

- ✓ Se llena un formulario básico.
- ✓ Se presenta un video pitch de 3 minutos.
- ✓ Se presenta el plan de negocios.
- ✓ Si aprueban el plan de negocios, se presenta la documentación formal para que se proceda al depósito del dinero.

Los principales costos del negocio son los costos fijos. Las erogaciones más importantes (de costos fijos son: alquiler del local y sueldos. Los costos fijos tienen una incidencia aproximada del 71% sobre las ventas en los tres primeros años. Mientras que la incidencia de los costos variables sobre las ventas es del 26%.

En cuanto a los costos variables, están conformados por las materias primas ya que son el insumo para poder realizar las tortas.

El detalle completo de los costos se encuentra en el flujo de fondos.

1.9.1 Flujo de Fondos

A continuación, se detallará el flujo de fondo proyectos del negocio a 6 años:

TABLA N°3: Flujo de Fondos.

DETALLE	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
INVERSIÓN INICIAL							
Mobiliario local - C 1.1	(92.912)						
Equipamiento cocina - C1.2	(102.597)		(9.798)				
Electricidad, seguridad y remodelaciones-	(25.000)						
Acabados	(10.000)						
Evento Apertura	(8.000)						
Marketing	(3.000)						
Cartelería (folletos - cartas)	(2.500)						
Indumentaria de trabajo - C1.3	(4.470)						
TOTAL INVERSIÓN INICIAL	(248.479)	0	(9.798)	0	0	0	0
COSTOS FIJOS (CF)							
Alquiler		(204.000)	(275.400)	(371.790)	(501.917)	(677.587)	(914.743)
Expensas		(18.000)	(24.300)	(32.805)	(44.287)	(59.787)	(80.713)
Electricidad		(16.200)	(21.870)	(29.525)	(39.858)	(53.808)	(72.641)
Gas		(2.946)	(3.977)	(5.369)	(7.248)	(9.785)	(13.210)
Agua		(2.400)	(3.240)	(4.374)	(5.905)	(7.972)	(10.762)
Monotributo *		(96.704)	(191.079)	(447.693)	(725.262)	(1.077.015)	(1.599.367)
Internet		(11.826)	(15.965)	(21.553)	(29.096)	(39.280)	(53.028)
Administrador		(32.400)	(43.740)	(59.049)	(79.716)	(107.617)	(145.283)
Chef repostera - full time (1/2 día cocinando, 1/2 cambiar por los		(306.240)	(413.424)	(558.122)	(753.465)	(1.017.178)	(1.373.190)
Ayudante de cocina (a partir del 2do año)			(337.122)	(455.115)	(614.405)	(829.447)	(1.119.753)
Contador		(32.400)	(43.740)	(59.049)	(79.716)	(107.617)	(145.283)
Diseñadora Gráfica		(24.300)	(32.805)	(44.287)	(59.787)	(80.713)	(108.962)
Vendedor (1/2 día, a partir del 9vo mes de funcionamiento)		(35.805)	345.060	465.831	628.872	848.977	1.146.119
Sadaic		(19.440)	(26.244)	(35.429)	(47.830)	(64.570)	(87.170)
Seguro		(6.258)	(8.448)	(11.405)	(15.397)	(20.786)	(28.061)
Posnet (LaPos dos años sin costo)		-		(10.935)	(14.762)	(19.929)	(26.904)
Mantenimiento cuanta Banco		(5.500)	(7.425)	(10.024)	(13.532)	(18.268)	(24.662)
Provisión mobiliario - 10 años		(9.291)	(9.291)	(9.291)	(9.291)	(9.291)	(9.291)
Provisión equipamiento cocina - 10 años		(10.260)	(10.260)	(10.260)	(10.260)	(10.260)	(10.260)
Provisión Indumentaria - 6 meses		(8.939)	(8.939)	(8.939)	(8.939)	(8.939)	(8.939)
Cartelería (folletos - cartas)		(6.480)	(8.748)	(11.810)	(15.943)	(21.523)	(29.057)
Desperdicios		(12.690)	(22.271)	(37.583)	(60.884)	(90.413)	(134.264)
Desinfección		(8.100)	(10.935)	(14.762)	(19.929)	(26.904)	(36.321)
Provisión de despidos, vacaciones y ausentismo -		(45.350)	(79.590)	(134.308)	(217.579)	(323.104)	(479.810)
TOTAL CF		(915.530)	(1.253.754)	(1.917.646)	(2.746.138)	(3.832.817)	(5.365.553)
COSTOS VARIABLES (CV)							
Costos (hoja estimación de costos)		(634.513)	(1.113.570)	(1.879.149)	(3.044.221)	(4.520.669)	(6.713.193)
TOTAL CV		(634.513)	(1.113.570)	(1.879.149)	(3.044.221)	(4.520.669)	(6.713.193)
INGRESOS POR VENTAS							
VTAS (hoja estimación de vta)		1.511.678	2.652.995	4.476.929	7.252.625	10.770.148	15.993.669
TOTAL INGRESOS POR VENTAS		1.511.678	2.652.995	4.476.929	7.252.625	10.770.148	15.993.669
GANANCIAS		(38.365)	275.873	680.134	1.462.266	2.416.662	3.914.923

Fuente: Elaboración Propia

1.9.2 Proyección de ventas

La proyección de ventas está realizada a 6 años.

TABLA N° 4: Proyección de ventas.

	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Unidad de medida
Proyección de ventas		30% más que el año anterior	25% más que el año anterior	20% más que el año anterior	10% más que el año anterior	10% más que el año anterior	%
	66	86	107	129	142	156	u. semanales
	264	343	429	515	566	623	u. mensuales
	3168	4118	5148	6178	6795	7475	u. anuales
VENTAS	\$ 1.511.678	\$ 2.652.995	\$ 4.476.929	\$ 7.252.625	\$ 10.770.148	\$ 15.993.669	

Fuente: Elaboración Propia

1.9.3 Estimación de costos

Los costos que se presentan a continuación son los costos variables. Los costos fijos están detallados en el flujo de fondos (y el detalle se presenta en el Anexo II).

TABLA N° 5: Estimación de costos.

Estimación de Costos							
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Unidad de medida
U. ventas	3168	4118	5148	6178	6795	7475	u. anuales
COSTO TOTAL	\$ 634.513	\$ 1.113.570	\$ 1.879.149	\$ 3.044.221,3	\$ 4.520.669	\$ 6.713.193	

Fuente: Elaboración Propia

1.9.4 VAN y TIR

Dado la inversión inicial, el flujo de fondos y la tasa de costo capital, es posible calcular el valor actual neto (VAN) de los flujos obtenidos y la tasa interna de retorno (TIR).

Para calcular el VAN se utilizó como punto de partida la tasa de un plazo fijo a 30 días en el Banco Nación. La misma es del 40% al día 19 de febrero de 2019. Si bien esta tasa no es de riesgo similar se la utiliza como una referencia alternativa mínima.

Debido a que este análisis es parte de un plan de negocios, no se discutirá en mayor profundidad la elección de la tasa para determinar el VAN.

El VAN es una medida de la rentabilidad absoluta neta que proporciona el proyecto, esto es, mide en el momento inicial del mismo, el incremento de valor que proporciona a los propietarios en términos absolutos, una vez descontada la inversión inicial que se ha debido efectuar para llevarlo a cabo. Es calculado a partir del flujo de caja anual, trayendo todas las cantidades futuras -flujos negativos y positivos- al presente.

La Tasa Interna de Retorno es un indicador de la rentabilidad de un proyecto, que se lee a mayor TIR, mayor rentabilidad. Por esta razón, se utiliza para decidir sobre la aceptación o rechazo de un proyecto de inversión (Nvindi, 2018).

TABLA N° 6: Van y Tir.

Inv. Inicial (I ₀)	(248.479)
A1	(38.365)
A2	275.873
A3	680.134
A4	1.462.266
A5	2.416.662
A6	3.914.923
Tir	120%
VNA	942.712

Fuente: Elaboración Propia

Al ser el VAN positivo, podemos indicar que la inversión generará ganancias por encima de la rentabilidad mínima exigida y que además creará valor para la empresa. Esto lleva que la decisión a tomar sea la de aceptar el proyecto.

En cuanto a la TIR, el valor de la tasa interna de retorno es mayor a la tasa de rentabilidad mínima requerida. Por esta razón, por medio de este criterio también se aceptará la inversión.

Este capítulo se basó en decidir con fundamento numérico al momento de la toma de la decisión acerca de la realización del proyecto y su factibilidad.

Como se pudo ver, los indicadores son positivos, es decir que no está en riesgo la rentabilidad y viabilidad del negocio en el largo plazo.

El horizonte temporal de planificación de los flujos fue de 6 años dado que en el sexto año se terminaría de pagar el préstamo otorgado para realizar la inversión inicial. Cabe aclarar que el flujo del préstamo no está contemplado en el flujo de fondos analizado.

En el Anexo II se presentan los estudios realizados para armar el flujo financiero.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente trabajo de investigación se desarrolló un plan de negocio para la expansión de un emprendimiento de pastelería. El trabajo tenía como fin analizar la viabilidad del emprendimiento, para decidir si sería factible expandirlo y abrir el local.

Un punto relevante que se tuvo en cuenta durante todo el proyecto, fue la posibilidad de financiar el mismo con un préstamo del Ministerio de Producción llamado “Fondo Semilla”. Éste es una gran oportunidad para impulsar y escalar el proyecto ya que tiene tasa cero y el plazo para su devolución es cinco años con un año de gracia. Se recomienda aplicar a dicho préstamo teniendo en cuenta este trabajo de investigación.

Otro beneficio con el que cuenta este proyecto, es el reconocimiento de la marca (el emprendimiento funciona desde el 2016). La apertura del local estaría respaldada por la calidad ya conocida, la confianza y su trayectoria. Se recomienda registrar la marca, como así también el logo (con su isotipo, logotipo, fonotipo y eslogan).

A su vez, se intenta aprovechar los nuevos canales de comercialización del mundo tecnológico. Es por esto que se recomienda comercializar los productos en Pedidos Ya y Uber Eats, dos aplicaciones que ya están funcionando en Mendoza. Además, se dará la posibilidad de retirar los pedidos con la app Glovo.

Por otro lado, se realizó un plan de marketing anual. Éste servirá como estrategia guía para el ZMOT, el cual ayudará a generar tráfico a las redes sociales elegidas (Facebook e Instagram).

Y finalmente, pero no por ello menos importante, se analizó la viabilidad financiera del proyecto, la cual fue muy positiva. La inversión inicial no es alta, y la proyección analizada a seis años, fue muy favorable.

Podemos asegurar que el proyecto es sumamente viable ya que, en Mendoza, es un mercado en constante crecimiento. Esto, y las fortalezas de Guga Bakes, nos llevan a poder aprovechar esta oportunidad.

ANEXOS

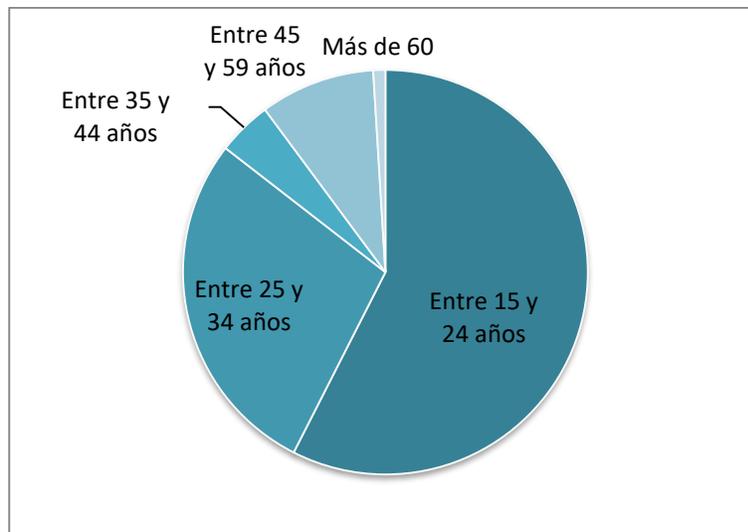
1. ANEXO I: Segmento de mercado:

La Investigación de Mercado llevada a cabo para este trabajo arrojó los siguientes resultados:

a- Edad:

- El 57,5% de los encuestados tienen entre 15 y 24 años.
- El 28% de los encuestados tienen entre 25 y 34 años.
- El 4,3% de los encuestados tienen entre 35 y 44 años.
- El 9,2% de los encuestados tienen entre 45 y 59 años.
- Solo el 1% de los encuestados tiene más de 60 años.

GRÁFICO N°14: Edad.

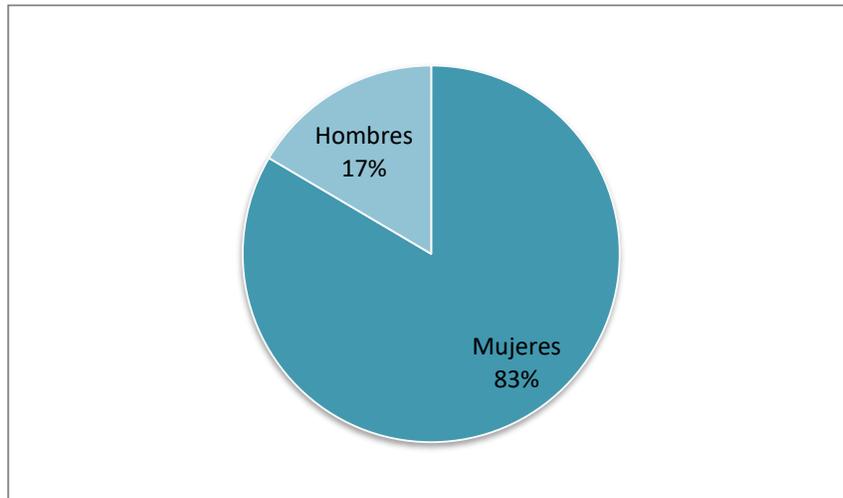


Fuente: Elaboración Propia

b- Sexo:

- El 83% de los encuestados fueron mujeres.
- El 17% de los encuestados fueron hombres.

GRÁFICO N° 15: Sexo.

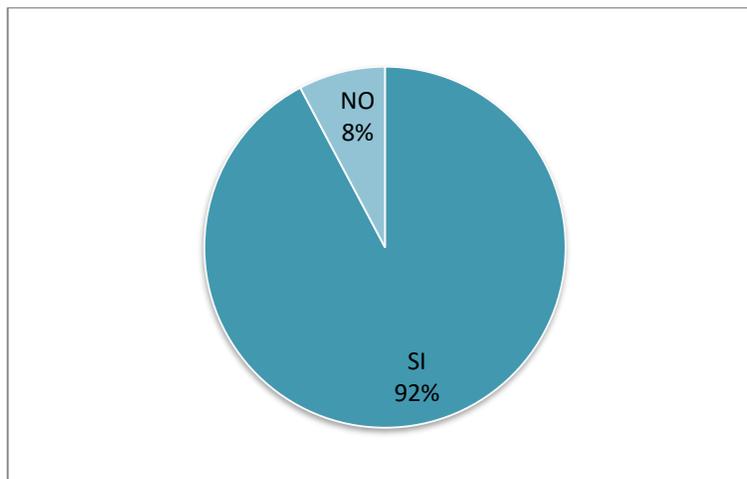


Fuente: Elaboración Propia

c- ¿Consume productos de Pastelería?

- El 92% de los encuestados SI consume productos de pastelería.
- El 8% NO consume. Las razones por las cuales no consumen fueron variadas, las respuestas más comunes fueron las siguientes:
 - ✓ No consumen porque se cuidan.
 - ✓ Son celíacos o diabéticos.
 - ✓ No les gusta la pastelería.
 - ✓ No han encontrado buenos productos de ésta índole.

GRÁFICO N° 16: Consumidores de productos de pastelería.

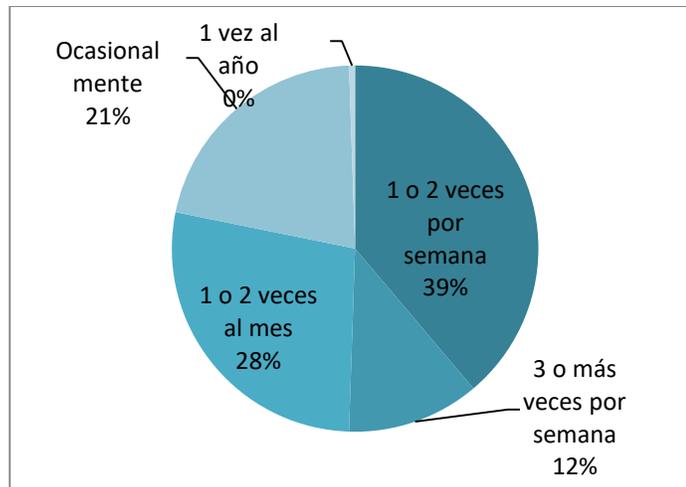


Fuente: Elaboración Propia

d- Frecuencia con la que se consume productos de pastelería:

- El 11,7% de los encuestados consume 3 o más veces por semana.
- El 38,8% de los encuestados consume entre 1 y 2 veces por semana.
- El 27,7% de los encuestados consume entre 1 o 2 veces al mes.
- El 21,3% de los encuestados consume ocasionalmente.
- El 0,5% de los encuestados consume 1 vez al año.
- Los encuestados dijeron que consumen pastelería en las siguientes ocasiones:
 - ✓ En fiestas y eventos.
 - ✓ En casa para darse un gusto.
 - ✓ En juntadas con amigos o familiares.
 - ✓ En un café.

GRÁFICO N° 17: Frecuencia de consumición de productos de pastelería.



Fuente: Elaboración Propia

f- ¿Qué se espera de una buena pastelería?

Los encuestados dijeron que prefieren:

- ✓ Productos frescos y de buena calidad.
- ✓ Productos bien elaborados y con buen sabor.
- ✓ Buena presentación (aunque especificaron que prefieren calidad frente a buena presentación).
- ✓ Productos innovadores.

g- Pastelerías conocidas por los encuestados:

TABLA N° 8: Pastelerías en Mendoza.

PASTELERÍA	DIRECCIÓN	LOCALIDAD
Cake in Box	Almirante Brown 1801	Godoy Cruz
Dulce Boutique	Pueyrredón 604	Godoy Cruz
Las Alsinas	Mariano Moreno 295 Italia 5879	Ciudad Luján de Cuyo
Muy Pastel	9 de Julio 220	Ciudad
Dulce Paula	Serú 87	Ciudad
Dulce Compañía	Jacinto Suárez 5539	Las Heras
Brillat Savarin	Av. Juan B. Justo 135 Panamericana 2900	Ciudad Godoy Cruz
Felisa Pastelería	Viamonte 5158	Luján de Cuyo
La Pastelería	Gutiérrez José María 2417	Godoy Cruz
Miss Mery	Hipólito Irigoyen 383	Ciudad
Die Oma	Rodríguez Cnel. 717	Ciudad
Bianco & Nero	Av. Arístides Villanueva 142 Tucumán 8 Almirante Brown 1155	Ciudad Godoy Cruz Lujan de Cuyo
Nuss	Martínez de Rozas 365 Av. siete colores Dalvian Agustín Álvarez 299 Panamericana 2900 Italia 5629	Ciudad Ciudad Ciudad Godoy Cruz Chacras de Coria
Essenza	Belgrano 1077	Ciudad
Brillat Savarin	Av. Juan B. Justo 135 Panamericana 2900	Ciudad Godoy Cruz
Tea & Company	Tucumán 185 Viamonte 5130	Godoy Cruz Luján de Cuyo
Crocante Pastelería	San Martín 1914	Godoy Cruz
Jebbs	Mitre 1460	Luján de Cuyo

	Italia 5413	Luján de Cuyo
Virgen del Valle	Av. San Martín Sur 2865 Pedro Vargas 3401	Godoy Cruz Guaymallén
Azúcar, Pimienta y Sal	Miguel de Azcuénaga 1348	Guaymallén
Dunken	San Lorenzo 11 Paseo Sarmiento 256	Ciudad Ciudad
La Vene	Las Heras 94 San Martín 895 Calle Colón Pellegrini 383 San Martín 8110 Italia 5737	Ciudad Ciudad Ciudad Las Heras Carrodilla Luján de Cuyo
Don Luis	Italia 6027	Luján de Cuyo
Petit Patisserie	Hipólito Yrigoyen 203 Las Cañas 1833	Ciudad Gauymallen

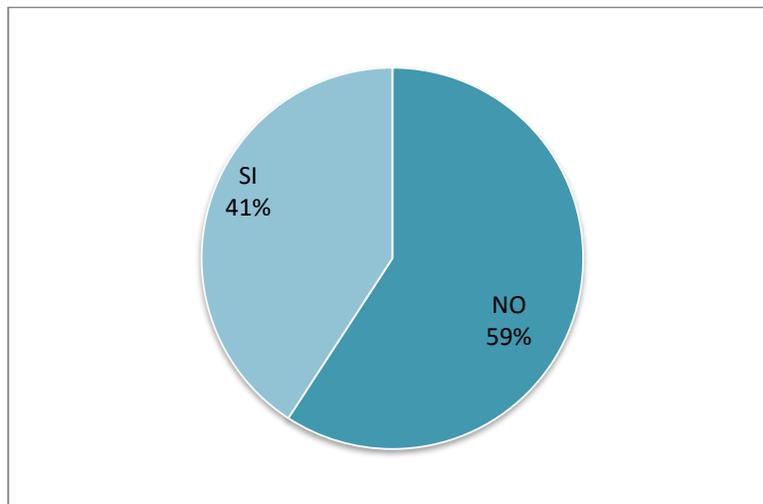
Fuente: Elaboración Propia

h- Se les pregunto a los encuestados si creían que en su zona se necesitan más pastelerías:

- El 59% de los encuestados dijo que NO. La razón que expusieron fue que hay muchas pastelerías por lo que no consideraban que fuese necesario.
- Dentro de los encuestados que dijeron que NO, el 42% vive en el Centro y en la Quinta, el 25% en Godoy Cruz, el 18% en Chacras y sus cercanías, el 8% entre la Cuarta, Sexta y Las Heras, y el 7% en Guaymallén.
- El 41 % de los encuestados dijo que SI. Los comentarios frente al porqué debían haber más, fueron muy variados:
 - ✓ Hay poca oferta y con precios elevados.
 - ✓ Hay muchas panaderías, pero no están especializadas en pastelería.
 - ✓ Porque en las que hay, hay poca variedad.
 - ✓ Faltan pastelerías con estilo.
 - ✓ No hay muchas de buena calidad.
 - ✓ Consideran que es bueno tener variedad de opciones.
 - ✓ Para mejorar la competencia y mantener elevados los niveles de calidad.

- ✓ Porque los domingos no abre ninguna cerca (Dorrego).
- ✓ No hay variedad para celíacos (Carrodilla).
- Dentro de los encuestados el 25% vive en el Centro, otro 25% es de Godoy Cruz, el 18% vive en Chacras y sus cercanías, y otro 18% pertenece a Guaymallen, un 8% es de Las Heras y sus cercanías, un 4% de Maipú, y un 2% de Lavalle y Tunuyán.

GRÁFICO N° 18: Necesidad de pastelerías en la zona donde viven los encuestados.



Fuente: Elaboración Propia

Las encuestas fueron realizadas a Junio/2017.

2. ANEXO II: Análisis para flujo de fondos

Para llevar a cabo el flujo de fondos, se realizó el siguiente análisis.

Análisis de la competencia:

TABLA N° 7: Análisis de la competencia.

	Precio GB	Cake in box	Lina Gourme	Essenza	Dulce Boutique
		al 27/10/17	27/10/2017	Tamaños pequeños, 1/2 o 3/4 de GB	al 17/10/17
"Clasicos y Personalizados"		todas salen a partir de los 330\$			
Cheesecake de frutos rojos	\$ 380	\$ 350	\$ 330		\$ 395
Chocotorta	\$ 380	\$ 550	\$ 420		\$ 360
Crumble de manzana y peras	\$ 300		\$ 280		\$ 280
Golo torta	\$ 550	\$ 780	\$ 700		
Havanett	\$ 260		\$ 280	\$ 175	
Lemon Pie	\$ 260	\$ 330	\$ 280	\$ 150	\$ 310
Marquise de chocolate	\$ 280		\$ 350		
Mousse de chocolate	\$ 260		\$ 320		
Mousse de limon	\$ 260				
Pasta frola	\$ 190				
Rogel	\$ 320		\$ 300	\$ 245	\$ 320
Tarta de coco	\$ 260		\$ 280		\$ 295
Torta oreo	\$ 280				
Frutillas			\$ 300	\$ 190	\$ 310

Matriz ajustada por la inflación					
	Precio GB	Cake in box	Lina Gourme	Essenza	Dulce Boutique
		al 27/10/17	27/10/2017	Tamaños pequeños, 1/2 o 3/4 de GB	al 17/10/17
"Clasicos y Personalizados"	al 15/10/18	todas salen a partir de los 330\$			
Cheesecake de frutos rojos	\$ 579	\$ 405	\$ 382		\$ 457
Chocotorta	\$ 567	\$ 637	\$ 486		\$ 417
Crumble de manzana y peras	\$ 463		\$ 324		\$ 324
Golo torta	\$ 637	\$ 903	\$ 811		
Havanett	\$ 371		\$ 324	\$ 203	
Lemon Pie	\$ 394	\$ 382	\$ 324	\$ 174	\$ 359
Marquise de chocolate	\$ 428		\$ 405		
Mousse de chocolate	\$ 417		\$ 371		
Mousse de limon	\$ 399				
Pasta frola	\$ 220				
Rogel	\$ 457		\$ 347	\$ 284	\$ 371
Tarta de coco	\$ 382		\$ 324		\$ 342
Torta oreo	\$ 405				
Frutillas			\$ 347	\$ 220	\$ 359

Fuente: Elaboración Propia

Utilidad:

TABLA N°8: Utilidad.

	Costo	Precio de vta	UT x unidad	Rentab.
"Clasicos y Personalizados"				
Cheesecake de frutos rojos	\$ 413,75	\$ 579	\$ 165,19	-60%
Chocotorta	\$ 279,32	\$ 567	\$ 288,04	3%
Crumble de manzana y peras	\$ 218,26	\$ 463	\$ 244,89	12%
Golo torta	\$ 295,31	\$ 637	\$ 341,51	16%
Havanett	\$ 125,79	\$ 371	\$ 244,73	95%
Lemon Pie	\$ 104,21	\$ 394	\$ 289,47	178%
Marquise de chocolate	\$ 137,44	\$ 428	\$ 290,97	112%
Mousse de chocolate	\$ 150,34	\$ 417	\$ 266,49	77%
Mousse de limon	\$ 127,23	\$ 399	\$ 272,23	114%
Pasta frola		\$ 220		
Rogel	\$ 147,93	\$ 457	\$ 309,43	109%
Tarta de coco	\$ 131,53	\$ 382	\$ 250,56	90%
Torta oreo	\$ 135,77	\$ 405	\$ 269,48	98%
"Personalizado" (tienen un precio mayor por el plus que le agrega la personalización)				
Crumble de manzana y peras con dl	\$ 264,80	\$ 420	\$ 155,20	-41%
Marquise de choco con crema chantil	\$ 145,31	\$ 350	\$ 204,69	41%
Marquise de choco con frutos rojos	\$ 193,56	\$ 410	\$ 216,44	12%
Torta oreo especial	\$ 164,14	\$ 400	\$ 235,86	44%
"Menu nuestras creaciones"				
Torta felicitas	\$ 124,40	\$ 340	\$ 215,60	73%
Torta felicitas con limon	\$ 131,40	\$ 330	\$ 198,60	51%
Brownie split	\$ 149,76	\$ 360	\$ 210,24	40%
Brownie y naranja	\$ 155,27	\$ 350	\$ 194,73	25%

Rentabilidad excelente > 215%

215% < Buena rentabilidad > 150%

150% < Media rentabilidad > 80%

Rentabilidad baja < 80%

Fuente: Elaboración Propia

Estimación de venta:

TABLA N° 9: Estimación de Venta.

Proyección de ventas	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Unidad de medida
		30% más que el año anterior	25% más que el año anterior	20% más que el año anterior	10% más que el año anterior	10% más que el año anterior	%
	66	86	107	129	142	156	u. semanales
	264	343	429	515	566	623	u. mensuales
	3168	4118	5148	6178	6795	7475	u. anuales
VENTAS	\$ 1.511.678	\$ 2.652.995	\$ 4.476.929	\$ 7.252.625	\$ 10.770.148	\$ 15.993.669	

% de vta.	Torta	Px. Vta 2018	Año 1 (2019)			Año 2 (2020)			Año 3 (2021)		
			Q	Px. Vta	Px . Q	Q	Px. Vta	Px . Q	Q	Px. Vta	Px . Q
30%	Marquise	\$ 428	665	\$ 493	\$ 327.765	865	\$ 665	\$ 575.228	1081	\$ 898	\$ 970.697
20%	Havanett	\$ 371	444	\$ 426	\$ 188.982	577	\$ 575	\$ 331.663	721	\$ 777	\$ 559.681
30%	Rogel	\$ 457	665	\$ 526	\$ 349.911	865	\$ 710	\$ 614.094	1081	\$ 959	\$ 1.036.284
10%	Torta Felicitas	\$ 340	222	\$ 391	\$ 86.708	288	\$ 528	\$ 152.173	360	\$ 713	\$ 256.792
10%	Lemon Pie	\$ 394	222	\$ 453	\$ 100.396	288	\$ 611	\$ 176.196	360	\$ 825	\$ 297.330
25%	Marquise c/ crema	\$ 350	119	\$ 403	\$ 47.817	154	\$ 543	\$ 83.919	193	\$ 734	\$ 141.613
25%	Mousse de chocolate	\$ 417	119	\$ 479	\$ 56.948	154	\$ 647	\$ 99.943	193	\$ 874	\$ 168.654
10%	Tarta de coco	\$ 382	48	\$ 439	\$ 20.881	62	\$ 593	\$ 36.646	77	\$ 801	\$ 61.840
10%	Felicitas c/ limón	\$ 330	48	\$ 380	\$ 18.034	62	\$ 512	\$ 31.649	77	\$ 692	\$ 53.408
15%	Brownie y Naranja	\$ 350	71	\$ 403	\$ 28.690	93	\$ 543	\$ 50.351	116	\$ 734	\$ 84.968
15%	Brownie split	\$ 360	71	\$ 414	\$ 29.510	93	\$ 559	\$ 51.790	116	\$ 755	\$ 87.395
26%	Torta oreo	\$ 405	82	\$ 466	\$ 38.387	107	\$ 629	\$ 67.369	134	\$ 849	\$ 113.685
10%	Mousse de Limón	\$ 399	32	\$ 459	\$ 14.553	41	\$ 620	\$ 25.541	51	\$ 837	\$ 43.100
26%	Torta oreo especial	\$ 400	82	\$ 460	\$ 37.889	107	\$ 621	\$ 66.496	134	\$ 838	\$ 112.211
26%	Marquise de chocolate c/ frutos rojos	\$ 410	82	\$ 472	\$ 38.837	107	\$ 637	\$ 68.158	134	\$ 859	\$ 115.017
12%	Crumble de manzana y peras	\$ 463	38	\$ 533	\$ 20.248	49	\$ 719	\$ 35.535	62	\$ 971	\$ 59.966
9%	Cruce de manzana y peras c/ dulce de leche	\$ 420	14	\$ 483	\$ 6.886	19	\$ 652	\$ 12.084	23	\$ 880	\$ 20.392
36%	Golotorta	\$ 637	57	\$ 732	\$ 41.762	74	\$ 989	\$ 73.292	93	\$ 1.335	\$ 123.679
25%	Chocotorta	\$ 567	40	\$ 652	\$ 25.837	51	\$ 881	\$ 45.345	64	\$ 1.189	\$ 76.519
30%	Cheesecake	\$ 579	48	\$ 666	\$ 31.638	62	\$ 899	\$ 55.524	77	\$ 1.213	\$ 93.697
			TOTAL		\$ 1.511.678	TOTAL		\$ 2.652.995	TOTAL		\$ 4.476.929

Año 4 (2022)			Año 5 (2023)			Año 6 (2024)		
Q	Px. Vta	Px . Q	Q	Px. Vta	Px . Q	Q	Px. Vta	Px . Q
20%	35%		10%	35%		10%	35%	
1297	\$ 1.212	\$ 1.572.528	1427	\$ 1.636	\$ 2.335.205	1570	\$ 2.209	\$ 3.467.779
865	\$ 1.048	\$ 906.683	951	\$ 1.415	\$ 1.346.424	1046	\$ 1.911	\$ 1.999.440
1297	\$ 1.294	\$ 1.678.780	1427	\$ 1.747	\$ 2.492.989	1570	\$ 2.358	\$ 3.702.088
432	\$ 962	\$ 416.002	476	\$ 1.299	\$ 617.764	523	\$ 1.753	\$ 917.379
432	\$ 1.114	\$ 481.675	476	\$ 1.504	\$ 715.288	523	\$ 2.030	\$ 1.062.203
232	\$ 990	\$ 229.413	255	\$ 1.337	\$ 340.678	280	\$ 1.805	\$ 505.908
232	\$ 1.179	\$ 273.219	255	\$ 1.592	\$ 405.731	280	\$ 2.149	\$ 602.510
93	\$ 1.081	\$ 100.180	102	\$ 1.460	\$ 148.768	112	\$ 1.970	\$ 220.920
93	\$ 934	\$ 86.522	102	\$ 1.261	\$ 128.484	112	\$ 1.702	\$ 190.799
139	\$ 990	\$ 137.648	153	\$ 1.337	\$ 204.407	168	\$ 1.805	\$ 303.545
139	\$ 1.019	\$ 141.581	153	\$ 1.375	\$ 210.247	168	\$ 1.856	\$ 312.217
161	\$ 1.147	\$ 184.170	177	\$ 1.548	\$ 273.492	194	\$ 2.090	\$ 406.136
62	\$ 1.130	\$ 69.823	68	\$ 1.526	\$ 103.687	75	\$ 2.060	\$ 153.975
161	\$ 1.132	\$ 181.783	177	\$ 1.528	\$ 269.947	194	\$ 2.063	\$ 400.871
161	\$ 1.160	\$ 186.327	177	\$ 1.566	\$ 276.696	194	\$ 2.114	\$ 410.893
74	\$ 1.310	\$ 97.145	82	\$ 1.769	\$ 144.260	90	\$ 2.388	\$ 214.226
28	\$ 1.188	\$ 33.035	31	\$ 1.604	\$ 49.058	34	\$ 2.166	\$ 72.851
111	\$ 1.802	\$ 200.361	122	\$ 2.433	\$ 297.536	135	\$ 3.284	\$ 441.841
77	\$ 1.605	\$ 123.961	85	\$ 2.167	\$ 184.081	93	\$ 2.926	\$ 273.361
93	\$ 1.638	\$ 151.788	102	\$ 2.211	\$ 225.406	112	\$ 2.985	\$ 334.728
TOTAL	\$ 7.252.625		TOTAL	\$ 10.770.148		TOTAL	\$ 15.993.669	

Fuente: Elaboración Propia

Estimación de costos variables:

TABLA N° 10: Estimación de costos variables.

Estimación de Costos							Unidad de medida
	2019	2020	2021	2022	2023	2024	
U. ventas	3168	4118	5148	6178	6795	7475	u. anuales
COSTO TOTAL	\$ 634.513	\$ 1.113.570	\$ 1.879.149	\$ 3.044.221,3	\$ 4.520.669	\$ 6.713.193	

	cvu (2018)	Año 1 (2019)			Año 2 (2020)			Año 3 (2021)		
		Q	cvu (2018)	cvu x Q	Q	cvu	cvu x Q	Q	cvu	cvu x Q
MIX:			35%		30%	35%		25%	35%	
Marquise	\$ 137,4	665	\$ 185,54	\$ 123.438	865	\$ 250,48	\$ 216.633	1081	\$ 338,15	\$ 365.568
Havanett	\$ 125,8	444	\$ 169,82	\$ 75.317	577	\$ 229,25	\$ 132.182	721	\$ 309,49	\$ 223.057
Rogel	\$ 147,9	665	\$ 199,71	\$ 132.861	865	\$ 269,60	\$ 233.172	1081	\$ 363,97	\$ 393.477
Torta Felicitas	\$ 124,4	222	\$ 167,94	\$ 37.243	288	\$ 226,72	\$ 65.361	360	\$ 306,07	\$ 110.297
Lemon Pie	\$ 104,2	222	\$ 140,68	\$ 31.197	288	\$ 189,92	\$ 54.751	360	\$ 256,39	\$ 92.393
Marquise c/ crema	\$ 145,3	119	\$ 196,17	\$ 23.305	154	\$ 264,83	\$ 40.901	193	\$ 357,52	\$ 69.020
Mousse de chocolate	\$ 150,3	119	\$ 202,96	\$ 24.111	154	\$ 273,99	\$ 42.315	193	\$ 369,89	\$ 71.407
Tarta de coco	\$ 131,5	48	\$ 177,57	\$ 8.438	62	\$ 239,72	\$ 14.809	77	\$ 323,62	\$ 24.990
Felicitas c/ limón	\$ 131,4	48	\$ 177,39	\$ 8.430	62	\$ 239,48	\$ 14.794	77	\$ 323,30	\$ 24.965
Brownie y Naranja	\$ 155,3	71	\$ 209,61	\$ 14.941	93	\$ 282,98	\$ 26.222	116	\$ 382,02	\$ 44.250
Brownie split	\$ 149,8	71	\$ 202,17	\$ 14.411	93	\$ 272,93	\$ 25.291	116	\$ 368,46	\$ 42.679
Torta oreo	\$ 135,8	82	\$ 183,29	\$ 15.097	107	\$ 247,44	\$ 26.496	134	\$ 334,05	\$ 44.712
Mousse de Limón	\$ 127,2	32	\$ 171,76	\$ 5.441	41	\$ 231,88	\$ 9.550	51	\$ 313,04	\$ 16.115
Torta oreo especial	\$ 164,1	82	\$ 221,59	\$ 18.252	107	\$ 299,14	\$ 32.032	134	\$ 403,84	\$ 54.054
Marquise de chocolate c/ frutos rojos	\$ 193,6	82	\$ 261,30	\$ 21.523	107	\$ 352,76	\$ 37.773	134	\$ 476,22	\$ 63.741
rumble de manzana y peras	\$ 218,3	38	\$ 294,65	\$ 11.201	49	\$ 397,77	\$ 19.658	62	\$ 537,00	\$ 33.173
Cruble de manzana y peras c/ dulce de leche	\$ 264,8	14	\$ 357,49	\$ 5.096	19	\$ 482,61	\$ 8.944	23	\$ 651,52	\$ 15.093
Golotorta	\$ 295,3	57	\$ 398,67	\$ 22.734	74	\$ 538,21	\$ 39.898	93	\$ 726,58	\$ 67.328
Chocotorta	\$ 279,3	40	\$ 377,08	\$ 14.932	51	\$ 509,05	\$ 26.206	64	\$ 687,22	\$ 44.223
Cheesecake	\$ 413,7	48	\$ 558,56	\$ 26.543	62	\$ 754,06	\$ 46.583	77	\$ 1.017,98	\$ 78.608
TOTAL			\$ 634.513		\$ 1.113.570		\$ 1.879.149			

	Año 4 (2022)			Año 5 (2023)			Año 6 (2024)		
	Q	cvu	cvu x Q	Q	cvu	cvu x Q	Q	cvu	cvu x Q
	20%	35%		10%	35%		10%	35%	
1297	\$ 456,50	\$ 592.220	1427	\$ 616,3	\$ 879.447	1570	\$ 832,0	\$ 1.305.979	
865	\$ 417,81	\$ 361.353	951	\$ 564,0	\$ 536.609	1046	\$ 761,5	\$ 796.864	
1297	\$ 491,35	\$ 637.433	1427	\$ 663,3	\$ 946.588	1570	\$ 895,5	\$ 1.405.683	
432	\$ 413,20	\$ 178.681	476	\$ 557,8	\$ 265.341	523	\$ 753,1	\$ 394.031	
432	\$ 346,13	\$ 149.677	476	\$ 467,3	\$ 222.270	523	\$ 630,8	\$ 330.071	
232	\$ 482,66	\$ 111.812	255	\$ 651,6	\$ 166.041	280	\$ 879,6	\$ 246.571	
232	\$ 499,35	\$ 115.679	255	\$ 674,1	\$ 171.783	280	\$ 910,1	\$ 255.097	
93	\$ 436,89	\$ 40.484	102	\$ 589,8	\$ 60.119	112	\$ 796,2	\$ 89.276	
93	\$ 436,45	\$ 40.443	102	\$ 589,2	\$ 60.058	112	\$ 795,4	\$ 89.186	
139	\$ 515,73	\$ 71.684	153	\$ 696,2	\$ 106.451	168	\$ 939,9	\$ 158.080	
139	\$ 497,42	\$ 69.140	153	\$ 671,5	\$ 102.673	168	\$ 906,6	\$ 152.469	
161	\$ 450,97	\$ 72.433	177	\$ 608,8	\$ 107.563	194	\$ 821,9	\$ 159.731	
62	\$ 422,60	\$ 26.106	68	\$ 570,5	\$ 38.768	75	\$ 770,2	\$ 57.571	
161	\$ 545,19	\$ 87.567	177	\$ 736,0	\$ 130.037	194	\$ 993,6	\$ 193.105	
161	\$ 642,90	\$ 103.261	177	\$ 867,9	\$ 153.343	194	\$ 1.171,7	\$ 227.714	
74	\$ 724,94	\$ 53.741	82	\$ 978,7	\$ 79.805	90	\$ 1.321,2	\$ 118.511	
28	\$ 879,55	\$ 24.451	31	\$ 1.187,4	\$ 36.309	34	\$ 1.603,0	\$ 53.919	
111	\$ 980,88	\$ 109.071	122	\$ 1.324,2	\$ 161.970	135	\$ 1.787,7	\$ 240.526	
77	\$ 927,75	\$ 71.641	85	\$ 1.252,5	\$ 106.387	93	\$ 1.690,8	\$ 157.984	
93	\$ 1.374,27	\$ 127.345	102	\$ 1.855,3	\$ 189.107	112	\$ 2.504,6	\$ 280.825	
TOTAL	\$ 3.044.221		\$ 4.520.669		\$ 6.713.193				

Fuente: Elaboración Propia

Estimación de costos fijos:

TABLA N° 11: Estimación de costos fijos.

COSTOS FIJOS:	
Alquiler	\$17.000 mensuales
Expensas	\$1500 por mes
Electricidad	\$1.000 por mes
Gas	\$491 (bimestral) en base a mi depto, a febrero 2019
Agua	\$600 (trimestral) en base mi depto, a febrero 2019
Monotributo *	* El primer año y medio como monotributiste. El resto RI (se calculo el 10% sobre las ventas)
Internet	\$730 por mes ITC (presupuesto al 23/05/18)
Administrador	\$2.000 mensuales (factura el administrador - \$150 la hora)
Chef repostera - full time (1/2 día cocinando, 1/2 en atención al público)	\$25.520 mensual (costo total)
Ayudante de cocina (a partir del 2do año)	\$20.810 mensual (costo total)
Contador	\$2.000 mensuales (factura el contador)
Diseñadora Gráfica	\$1.500 mensuales (teniendo en cuenta que es GB)
Vendedor (1/2 día, a partir del 9vo mes de funcionamiento)	\$23870 mensuales (costo total)
Sadaic	\$1.200 por mes
Seguro	\$2086 cuatrimestral, seguro cotizado por La Mercantil a Septiembre de 2018
Posnet (LaPos dos años sin costo)	\$500 mensuales
Mantenimiento cuanta Banco	Paquete Banco Francès \$339.25 mensuales, https://www.bbvafrances.com.ar/tablas/comisionpymes.pdf
Desperdicios	Se calculo el 2% del costo variable
Desinfección	\$500 mensuales, ajustado con un índice de inflación del 18%
Previsión de despidos, vacaciones y ausentismo -	Se calculo el 3% sobre las ventas

Fuente: Elaboración Propia

3. ANEXO III: Tamaño de la muestra

Para realizar el cálculo del tamaño de la muestra (encuestas a realizar) se utilizó el simulador estadístico: “Calculadora del tamaño de la muestra” de Raosoft Inc. Se muestra a continuación una captura de pantalla de los resultados obtenidos ya que el link de la página web es genérico y se borran los datos que se ingresan (Inc., 2010).

IMAGEN N° 10: Tamaño de muestra.

← → ↻ No es seguro | www.mey.cl/html/samplesize.html ☆ 🇨🇱 🌐

Calculadora del tamaño de la muestra

Traducida y adaptada por Manuel Lobos González
2005
© 2004 by Raosoft, Inc

$x = Z(c/100)2r(100-r)$
 $n = N x / ((N-1)E^2 + x)$

<p>¿Cuál es el tamaño de la Población?</p> <p style="font-size: x-small;">Si usted no conoce el tamaño de la Población, use 150000.</p>	<input style="width: 90%;" type="text" value="806911"/>	<p>Corresponde al total de unidades de las cuales se puede seleccionar su muestra aleatoria. Si no conoce el tamaño de la población, digite 150000.</p>
<p>¿Cuál es el margen de error que acepta?</p> <p style="font-size: x-small;">5% es la opción más común</p>	<input style="width: 90%;" type="text" value="5"/> %	<p>El margen de error es la cantidad de error que usted puede tolerar. Significa elegir la probabilidad de rechazar una hipótesis nula verdadera. Por ejemplo, un margen de error de 1% significa que las observaciones o resultados derivados de la investigación en curso, pueden deberse al azar en hasta un 1% de los casos. Para un margen inferior de error, se requiere un tamaño de muestra mayor.</p>
<p>¿Cuál es el nivel de confianza que usted necesita?</p> <p style="font-size: x-small;">Opciones típicas son 90%, 95%, o 99%</p>	<input style="width: 90%;" type="text" value="95"/> %	<p>El nivel de confianza indica el porcentaje de seguridad que existe para generalizar los resultados obtenidos. Esto quiere decir que un porcentaje del 100% equivale a decir que no existe ninguna duda para generalizar tales resultados, pero también implica estudiar a la totalidad de los casos de la población. Para evitar un costo muy alto para el estudio o debido a que en ocasiones llega a ser prácticamente imposible el estudio de todos los casos, entonces se busca un porcentaje de confianza menor. Comúnmente en las investigaciones sociales se busca un 95%. Un alto nivel de confianza requiere un tamaño de muestra mayor.</p>
<p>¿Cuál es la variabilidad conocida?</p> <p style="font-size: x-small;">La elección más conservadora es 50%</p>	<input style="width: 90%;" type="text" value="50"/> %	<p>La variabilidad es la probabilidad (o porcentaje) con el que se aceptó y se rechazó la hipótesis que se quiere investigar en alguna investigación anterior o en un ensayo previo a la investigación actual. El porcentaje con que se aceptó tal hipótesis se denomina variabilidad positiva y se denota por p, y el porcentaje con el que se rechazó se la hipótesis es la variabilidad negativa, denotada por q. Cuando se habla de la máxima variabilidad, en el caso de no existir antecedentes sobre la investigación (no hay otras o no se pudo aplicar una prueba previa), entonces los valores de variabilidad es p=q=0.5 o 50%.</p>
<p>El tamaño recomendado para su muestra es de</p>	<p>384 unidades</p>	<p>Éste es el tamaño mínimo recomendado para la muestra de su estudio. Con este mínimo de unidades, usted podrá realizar la investigación sin más costo del necesario, pero con la seguridad de que las condiciones aceptadas para la generalización (confiabilidad, variabilidad y error) se mantienen.</p>

Fuente: <http://www.raosoft.com/samplesize.html> - 15 de Febrero de 2019.

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Ballarino, F. (21 de Octubre de 2017). *perfil.com*. Obtenido de <https://www.perfil.com/noticias/ciencia/la-obesidad-ya-afecta-mas-a-las-mujeres.phtml>
- Batchgeo. (23 de Marzo de 2019). *Batchgeo*. Obtenido de <https://es.batchgeo.com/map/b187bdd5d1488421edeec8affff39e16>
- Buenos Negocios, E. E. (2012). *Buenosnegocios.com*. Obtenido de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>
- ddffd. (2017). *dfdf*. España.
- FAO, O. d. (17 de Febrero de 2016). *fao.org*. Obtenido de <http://www.fao.org/in-action/agronoticias/detail/es/c/516865/>
- ff. (2008). Obtenido de www.vb.com
- Gallardo Hernández, J. (2012). *Administración Estratégica*. México: Alfaomega.
- Guevara, M. F. (2016). *Marcas y Brand Equity*, pág 5.
- Inc., R. (2010). *mey.cl*. Obtenido de <http://www.mey.cl/html/samplesize.html>
- INDEC. (30 de 1 de 2019). Obtenido de [indec.gob.ar](http://www.indec.gob.ar):
https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P2-P_Mendoza.pdf
- Kotler y Keller, P. y. (2006). *"Dirección de Marketing"*. México: Pearson, duodécima edición.
- Lecinski, J. (2011). Ganando el momento cero de la Verdad. En Lecinski. Google Inc. .
- Lewis. (2017). *Economía*. España.
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercados*. México: Pearson, 5ta Edición, pág 42.
- Medina, R. (10 de Noviembre de 2017). *clarin.com*. Obtenido de https://www.clarin.com/sociedad/advierten-argentina-duplico-tasa-obesidad-1980_0_HJHdEssh-.html
- Ministerio de Producción, P. d. (2018). *Ministerio de Producción - Presidencia de la Nación*. Recuperado el 27 de Mayo de 2018, de <https://www.produccion.gob.ar/programas/fondo-semilla>
- Nvindi. (5 de enero de 2018). *Todo producto financieros*. Obtenido de <http://todoproductosfinancieros.com/tir-calculo-y-concepto/>
- Ostelwalder y Pigneur, A. e. (2011). *Generación de modelos de negocios*, pág. 14. Barcelona, España: Deusto, 3era edición.
- profesional, i. (23 de Marzo de 2019). *Iprofesional*. Obtenido de <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-ho>
- Real Academia Española. (11 de Septiembre de 2018). *RAE*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=VXlxWFW>
- WHO, O. M. (16 de Febrero de 2018). *who.int*. Obtenido de <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 6 de Mayo de 2016

Carolina MERCADO MUROS CAROLINA

Firma y aclaración

28264

Número de registro

37.623.303

DNI