

**UNIVERSIDAD NACIONAL DEL COMAHUE
FACULTAD DE ECONOMÍA Y
ADMINISTRACIÓN**

Trabajo final integrador para la obtener el
título Licenciatura en Administración

AÑO 2021



PLAN DE NEGOCIO:

*Estudio de viabilidad para un local de waffles
saludables en la ciudad de Neuquén*

MANCINI MARIA ANTONELLA

LEGAJO 2243

DIRECTOR: Mg. ESTELA CORTEZ



Agradecimientos

Esfuerzo y perseverancia serían las palabras que describen mi paso por la vida universitaria. Un largo camino con personas espectaculares en su trayecto, un proceso de aprendizaje único en el que estuve siempre acompañada de mi familia. Por eso agradezco en especial a mi hijo y mi marido que día a día me apoyaron para terminar esta última etapa. A mi mamá y mi abuela, los pilares en mi vida, que sin ellas nada de este sueño hubiese sido posible. También a los profesores y a mi guía universitaria durante varios años Claudia Reyes, como también a mi directora de tesina: Estela Cortez.

Y, por último, pero no por eso menos importante a mis compañeros y amigos de nuestra hermosa profesión que es la Administración.

A todos gracias de corazón.

Índice

<u>I-Introducción</u>	7
1.1 Planteo del problema	7
1.2 Objetivo General	11
1.3 Objetivos específicos.....	11
1.4 Metodología	11
1.5 Alcance	12
1.6 Limitaciones	13
<u>2- Marco teórico</u>	14
2.1 Plan de negocio.....	14
2.2 Plan estratégico.....	15
2.3 Plan de marketing	16
2.4 Plan de Gestión del Capital Humano.....	19
2.5 Plan de Operaciones	20
2.6 Plan económico financiero	23
2.7 Plan de responsabilidad social	25
<u>3. Marco legal</u>	27
<u>4- Desarrollo del plan de negocios</u>	30
4.1 Resumen ejecutivo	30
4.2 Plan estratégico.....	32
4.2.1 Visión.....	32
4.2.2 Misión	32
4.2.3 Valores	32
4.3 Plan de marketing	33
4.3.1 Análisis del micro entorno	33
4.3.1.2. FODA.....	33
4.3.1.3 Análisis de la competitividad de la industria	36
4.3.2 Análisis del macro entorno.....	41
Entorno económico.....	41
Entorno socio-cultural y demográfico	43
Entorno político-legal:	44
Entorno natural	44
Entorno tecnológico	45
4.3.3 Estrategia genérica	46



4.3.4 Segmentación.....	48
4.3.5 Investigación de mercado	50
4.3.6. Posicionamiento	57
4.3.7 Mix de Marketing	58
4.3.7.1 Producto	58
4.3.7.2 Precio	65
4.3.7.3 Promoción.....	66
4.3.7.4 Punto de venta/Plaza.....	67
4.4 Plan de Recursos Humanos.....	68
4.4.1 Estructura organizacional.....	68
4.4.2 Perfil de puestos	69
4.4.3 Organización de francos	73
Fuente: elaboración propia.....	74
4.4.4 Capacitación.....	75
4.5 Plan de operaciones.....	77
4.5.1 Procesos.....	77
4.5.2 Propuesta de Layout (disposición)	81
4.6 Plan Económico Financiero	83
4.6.1 Inversiones	83
4.6.3 Financiación.....	87
4.6.2 Costos	88
4.6.4 Proyección de la demanda.....	93
4.6.5 Escenarios.....	97
4.6.6 Punto de Equilibrio.....	98
4.6.7 Flujo financiero: TIR Y VAN	102
4.7 Plan de RS	104
4.7.1 Practicas.....	104
<u>5-Conclusiones</u>	<u>106</u>
<u>Bibliografía</u>	<u>108</u>
<u>Anexos</u>	<u>110</u>
Anexo I: Encuesta	110
Anexo II: Entrevista	113
.....	115
Anexo III Menú	Error! Bookmark not defined.



Anexos V: Imágenes Ilustrativas del salón	117
Anexo VI: Precios de ingredientes Mayorista Yaguar Neuquén.....	121
Anexo VII: Tasas de interés	Error! Bookmark not defined.
Anexo VIII: Depreciaciones	122
Anexo IX: Escala Salarial Empleados de comercio	122
Anexo x: Escala salarial gastronómicos	123
Anexo XI: Redes sociales.....	124

Índice de Figuras

Figura 1 Mapa paseo de la costa	9
Figura 2: Grafico de análisis de rendimiento de comercios gastronómicos en Neuquén entre 2010-2017	10
Figura 3: Cinco grandes preguntas del empresario.....	15
Figura 4: Elementos del proceso	22
Figura 5: Tabla de análisis FODA	33
Figura 6: Tabla análisis FODA	34
Figura 7: Análisis de competitividad de la industria.....	40
Figura 8: Variaciones porcentuales de octubre 2019 respecto del mes anterior, según bienes y servicios, y categoría. Total nacional y regiones.....	42
Figura 9: Estrategias genéricas	47
Figura 10: Vista panorámica	61
Figura 11: Logotipo.....	63
Figura 12: Niveles de producto según Levitt	64
Figura 13: Cuadro análisis de precios.....	66
Figura 14: Organigrama organizacional	69
Figura 15: Cuadro diagrama de francos.....	74
Figura 16: Proceso operativo de ventas.....	80
Figura 17: Cuadro de Inversión Fija	83
Figura 18: Cuadro Inversión Activos Nominales.....	85
Figura 19: Cuadro Inversión Capital de Trabajo.....	87
Figura 20: Cuadro monto Inversión Total.....	87
Figura 21: Cuadro préstamo bancario amortización francés	88
Figura 22: Cuadro costos fijos anuales	90
Figura 23: Cuadro costos unitarios de masa de wafle tradicional.....	91
Figura 24: Cuadro costos unitarios de masa de wafle integral	91
Figura 25: Cuadro costos unitarios de waffles salados	92
Figura 26: Cuadro costos unitarios de waffles dulces	92
Figura 27: Cuadro costos unitarios de adicionales.....	93
Figura 28: Cuadro costos unitarios de jugos naturales.....	93
Figura 29: Cuadro capacidad de la wafleria	95
Figura 30: Cuadro capacidad expresada en porcentaje	95
Figura 31: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada baja.....	95
Figura 32: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada media.....	96
Figura 33: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada alta.....	96
Figura 34: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada baja.....	97
Figura 35: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada media.....	97
Figura 36: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada alta.....	97
Figura 37: Cuadro proyección de demanda anual.....	97
Figura 38: Cuadro ingresos por escenarios	98
Figura 39: Punto de equilibrio extremo de waffles.....	99
Figura 40: Punto de equilibrio extremo de jugos	100
Figura 41: Relación de reemplazo	101
Figura 42: Cuadro flujo de fondos.....	103
Figura 43: Triple resultado	104

I-Introducción

1.1 Planteo del problema

El presente trabajo final tiene como objetivo estudiar la viabilidad de un negocio de waffles saludables en la zona del Paseo de la Costa de la ciudad de Neuquén, donde a la fecha no existen locales gastronómicos de este estilo. El plan de negocios busca crear todas las condiciones necesarias para acercar el producto al cliente (la población de Neuquén y ciudades aledañas) ofreciendo salud, innovación y creatividad a la hora de disfrutar un waffle.

Según un estudio realizado por el Institute of Food Technologies The Washington, publicado en la revista Food Technology (2015) la alimentación saludable poco a poco se va convirtiendo en un estilo de vida provocando una tendencia de evolución y el consumo, impulsado por los medios de comunicación tradicionales como radio y televisión e incluso las redes sociales¹ a través de una difusión masiva. Como resultado se ha formado un nuevo nicho de mercado en la industria alimenticia que hasta el momento no ha sido explotado, motivo por el cual se detecta la oportunidad de desarrollarlo y crear un nuevo estilo gastronómico local.

Si bien los patrones de consumo están relacionados con factores culturales también se ven estrechamente vinculados por dos importantes variables que son: los ingresos del hogar y el acceso a los alimentos. Según un análisis de la ENGHo 2015 (Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares) al incrementarse los ingresos, los hogares progresan a una dieta más variada y económicamente más cara. De esta manera aumenta el consumo lácteo, se amplía el consumo de frutas y verduras, al igual que el consumo de bebidas con o sin alcohol y las comidas listas para consumir (comida rápida). Cabe destacar que Neuquén, según

¹ Según la Real Academia Española una red social es Servicio de la sociedad de la información que ofrece a los usuarios una plataforma de comunicación a través de internet para que estos generen un perfil con sus datos personales, facilitando la creación de comunidades con base en criterios comunes y permitiendo la comunicación de sus usuarios, de modo que pueden interactuar mediante mensajes, compartir información, imágenes o videos, permitiendo que estas publicaciones sean accesibles de forma inmediata por todos los usuarios de su grupo.

informes del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos² (INDEC), ocupa el puesto 4^a de los mejores sueldos del país influenciados por las actividades petrolera y minera y presentó una tasa de desempleo de 3,2% en el último trimestre de 2019.

A pesar que la capital neuquina posee todas las condiciones favorables para poder enfocarse en desarrollar el nicho de la gastronomía saludable, no se encuentran fácilmente comercios gastronómicos dedicados a la venta de comida saludable que satisfagan esta necesidad en la zona del Río Grande. En base a datos relevados se pueden encontrar en la ciudad tan solo tres importantes locales comerciales que se dedican a la venta de comida saludable envasada y elaborada de forma artesanal que son: Oh my veggie, Natural Shanti y Argen Viandas Saludables con opciones comida al paso cumpliendo con condiciones antes mencionadas, sin embargo, ninguna tiene en su menú la opción de waffles.

Se comprueba que Neuquén no obstante de tener una oferta de waffles por ejemplo en heladerías como un complemento de su principal oferta, presenta la carencia de una opción de waffles saludables. Por tal motivo el presente trabajo tiene como propósito **crear una empresa llamada “Thewaff” dedicada a la elaboración y producción de waffles saludables con rellenos dulces y salados y venta de jugos naturales situada en el predio nombrado anteriormente.**

Por lo que se desarrollará un plan de negocios como propuesta de tesina para determinar la viabilidad económica y financiera de la empresa en un mediano plazo (cinco años) y con toda la información estudiada y el uso de diversas herramientas se buscará responder la pregunta principal que promueve a elaborar el trabajo ¿Es viable instaurar un local de waffles y jugos saludables en el Paseo de la Costa?

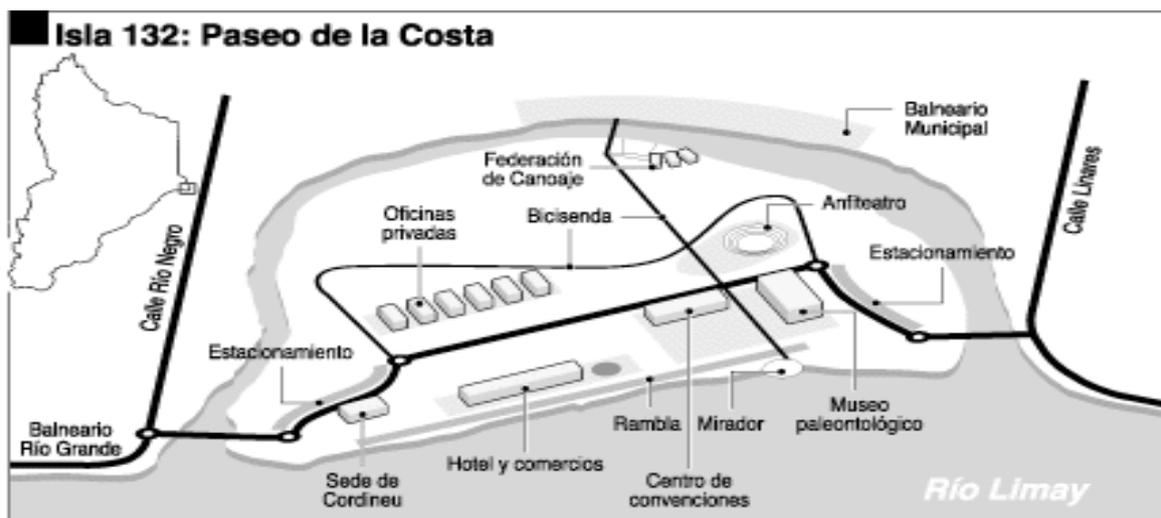
² <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel3-Tema-4-27>

Contexto

Neuquén Capital se encuentra ubicada en la Patagonia Argentina ocupando la franja de tierra al oeste de la confluencia de los ríos Neuquén y Limay que dan origen al Río Negro. Limita al norte con el ejido de Centenario, al este y al sur con la provincia de Río Negro, ejido de Cipolletti y al oeste con la localidad de Plottier. Desde la década de 1990 es la ciudad más poblada de esta región, según la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la provincia del Neuquén³ para el año 2010 el municipio contaba con una población de 231780 con estimaciones para año 2020 de 256776 habitantes con una tasa de crecimiento de 10,78% para un periodo de 10 años.

En referencia al Paseo de la Costa es un parque de 20 kilómetros de extensión que se encuentra en el barrio Río Grande, sobre la costa del Río Limay, que abarca el balneario Río Grande y la Isla 132. Este parque, el cual está en constante crecimiento y donde se realizan distintos deportes acuáticos, se caracteriza por ser un lugar de esparcimiento que según sus creadores CORDINEU S.E (la Corporación para el Desarrollo Integral de Neuquén Sociedad del Estado) se lo caracteriza como una zona de múltiples tipos, entre las que se citan: área residencial, recreativa, comercial y de servicios principalmente.

Figura 1 Mapa paseo de la costa

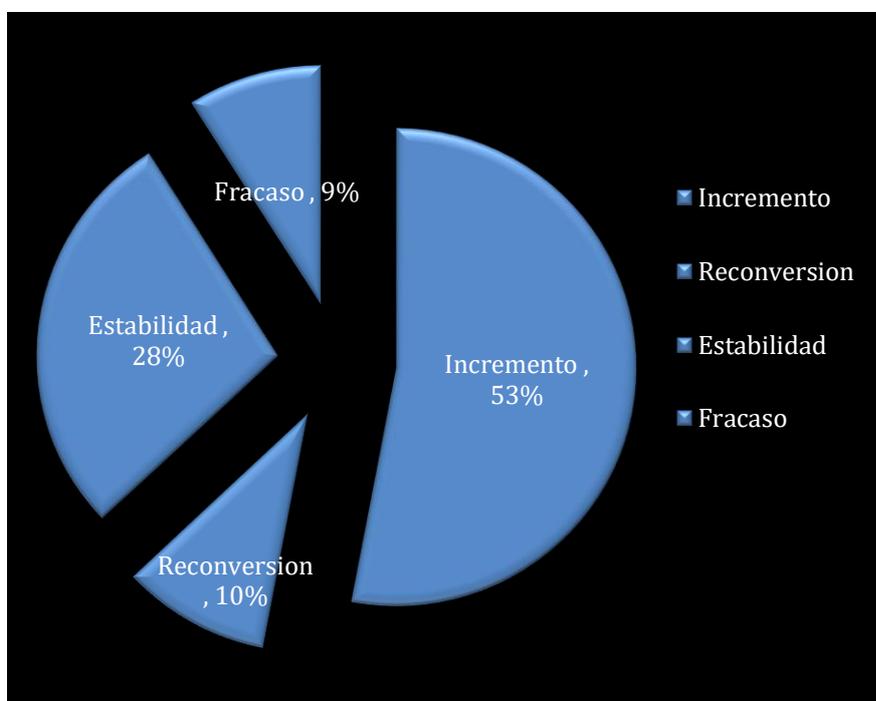


Fuente: Zonaprop

³ https://www.estadisticaneuquen.gob.ar/#/nqn_nùmeros

Con respecto al rubro gastronómico, a partir de un estudio realizado por la Asociación de Comercio, Industria, Producción y Afines de Neuquén (Acipan) la ciudad incrementó un 30% la cantidad de locales de comida entre 2010 y 2017. Durante el mismo período el 53% de los locales registraron un incremento operacional indicativo de un buen ritmo de ventas, un 10% cambió su nombre, pero no su ubicación (reconversión), 28% sostuvo la estabilidad y tan solo un 9% fracasó económicamente y cerró sus puertas.

Figura 2: Grafico de análisis de rendimiento de comercios gastronómicos en Neuquén entre 2010-2017



Fuente: Elaboración propia

A partir de datos obtenidos de Acipan (Asociación del Comercio, Industria, Producción y Afines del Neuquén) se interpreta que la causa que motivó a los locales gastronómicos de la ciudad a reconvertirse estuvo principalmente relacionada con el consumidor y sus preferencias exigiendo una oferta de platos gourmet, saludables y creativos, transformándose en tendencia estas nuevas exigencias que dan origen a un tipo de consumidor consciente con una actitud proactiva en cuanto a la selección de los alimentos a consumir.

1.2 Objetivo General

Confecionar un plan de negocios para un local gastronómico dedicado a la producción y venta de waffles saludables y jugos naturales, ubicado en la ciudad de Neuquén, en el cual se analizará su viabilidad comercial, operativa y financiera para un plazo de cinco años.

1.3 Objetivos específicos

Los objetivos específicos a través de los cuales se pretende alcanzar el objetivo general propuesto son:

1. Determinar la inversión inicial y la rentabilidad del proyecto
2. Realizar un plan estratégico plasmando la visión, misión y valores de la organización
3. Identificar y describir los procesos más relevantes de la organización
4. Crear el plan de marketing para posicionarse en el mercado actual analizando el entorno (macro ambiente y micro ambiente)
5. Desarrollar el plan de recursos humanos teniendo en cuenta la posición actual y el crecimiento a futuro en un plazo de cinco años
6. Crear un programa de RSE que atraviese cada sector la organización

1.4 Metodología

En el siguiente trabajo se utiliza un diseño cualitativo descriptivo con el fin de recabar datos sobre el consumo, preferencias de los potenciales clientes y grado de conocimiento sobre el producto (comida saludable). La metodología utilizada será mediante un tipo de investigación cualitativa que nos permita establecer una investigación de mercado y construir la información que defina las preferencias del público a quien está dirigido.

En el proceso de la investigación de mercado, el instrumento utilizado para la recolección de datos fue encuesta, la cual fue elaborada a base de un cuestionario con doce preguntas estructuradas y semiestructuradas enfocadas en

los consumidores. Para definir los gustos, estilo de vida y frecuencia de acceso a la comida al paso. El muestreo se realizó mediante la fórmula estadística para universos infinitos o muy numerosos.

Dicha encuesta fue realizada durante el periodo marzo- octubre del año 2020 momento en cual transcurría la situación de pandemia mundial en cual se encontraban vigentes las pautas comunes de Aislamiento Social Preventivo Obligatorio (ASPO) y Distanciamiento Social Preventivo Obligatorio (DISPO) generando la imposibilidad de salir e interactuar con las personas. Por tales motivos se optó por redes sociales como los grupos de Facebook y la publicidad de Instagram, buscando ser amplios dentro del marco geográfico. Cabe destacar que esta herramienta brinda la ventaja de tabular, procesar y analizar los datos de una manera ágil y sencilla accediendo a los resultados a través de gráficos representativos.

Como complemento se realizó una entrevista semiestructurada a un empresario gastronómico ubicado en la Paseo de la Costa. Mediante preguntas abiertas se indagó respecto a determinados ejes referidos al modelo de negocio, su gestión empresarial y el crecimiento a lo largo de la vida de la organización.

Luego de la recopilación de los datos e información de las distintas fuentes se procesará la información para elaborar el siguiente plan de negocios.

1.5 Alcance

El siguiente trabajo analiza la posibilidad de inversión en una empresa de productos de elaboración propia de waffles saludables y jugos naturales para abastecer el área de Neuquén y ciudades aledañas, lo cual será la delimitación espacial de este trabajo. En referencia a la delimitación temporal se estudiará sobre el año en curso y una proyección de cuatro años posteriores gracias al uso de herramientas contables.

Para definir el éxito o el fracaso del trabajo se estudiará la viabilidad comercial en los siguientes apartados definiendo la estrategia de marketing, de producción, de distribución y comercialización de la empresa en cuestión. Cabe

aclarar que la complejidad y profundidad de la tesina se encontrará delimitada a su extensión.

1.6 Limitaciones

Se definieron las siguientes limitaciones:

1. Debido a las características propias del mercado de gastronomía saludable, existen dificultades de reunir información detallada del mismo
2. Falta de actualización de los datos estadísticos de la provincia y alrededores en relación al producto y mercado analizado
3. El estudio de mercado se realizó con recursos propios, utilizando las herramientas brindadas por la Universidad Nacional Del Comahue Facultad de Economía y Administración
4. La investigación se vio limitada por el ASPO Y DISPO debido a la aparición del Covid-19 (Pandemia)

2- Marco teórico

El siguiente capítulo contiene aspectos teóricos de las herramientas utilizadas para realizar el plan de negocios (a partir de ahora PN) y contenido relacionado que permite establecer los cimientos sobre los cuales se fundará el proyecto.

2.1 Plan de negocio

Karen Weinberger Villagran (2009) define a un plan de negocio como un documento claro y sencillo siendo la consecuencia de un proceso de planeación que permite enunciar la visión del empresario, las oportunidades existentes en el entorno, los objetivos, las estrategias planteadas, los procesos para el desarrollo de las actividades programadas, los resultados económicos y financieros esperados y las expectativas de crecimiento de la empresa. En resumen, una herramienta para evaluar la viabilidad del negocio, la cual es muy útil tanto para nuevas empresas, como para empresas ya existentes que desean incorporar a su actividad nuevos negocios. En este sentido, el PN es un proceso que busca darle identidad y vida propia a la organización siendo un mecanismo para proyectar la empresa en el futuro, prever dificultades e identificar posibles soluciones ante las coyunturas que pudieran presentarse.

Por lo tanto, la autora afirma que un plan de negocios es un documento fundamental para el empresario, tanto para una gran compañía como para una Pyme debido a que en distintas situaciones de la vida de una empresa se hace necesario mostrar en un documento único todos los aspectos de un proyecto ya sea para su aprobación por superiores dentro de la organización, para convencer a un inversionista, para respaldar un pedido de crédito, para presentar una oferta de compra, para conseguir una licencia o franquicia de una compañía local o extranjera o para interesar a un potencial socio.

De todas maneras, un PN no es un documento único y universal, sino que es un modelo a seguir que se adapta a las necesidades y requerimientos de cada empresario definiendo cual es la mejor estructura para él. En base a esto el

documento se guiará según el esquema de Viniegra Sergio para empresa nueva que se detalla continuación (Viniegra, 2011, pág. 22)

- Resumen ejecutivo
- Plan de producto y/o servicio
- Plan de mercadotecnia y ventas
- Plan de recursos humanos (en adelante RRHH)
- Plan operativo
- Plan financiero
- Plan de responsabilidad social empresarial (en adelante RSE)
- Anexos
- Bibliografía

Sin embargo, durante toda la tesina se buscará dar respuesta a las cinco grandes preguntas que todo empresario, todo inversionista, todo financista, todo proveedor, todo comprador, desea resolver según Villegas (2001).

Figura 3: Cinco grandes preguntas del empresario

1. ¿Qué es y en qué consiste la empresa?
2. ¿Quiénes dirigirán la empresa?
3. ¿Cuáles son las causas y las razones para creer en el éxito empresarial?
4. ¿Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?
5. ¿Qué recursos se requieren para llevar a cabo la empresa y qué estrategias para conseguirlos?

Fuente: elaboración propia

2.2 Plan estratégico

El plan estratégico es un diseño a largo plazo de la empresa donde se analiza el entorno y el ambiente interno de la organización. Donde se define la visión, misión, valores organizacionales y las estrategias corporativas y funcionales. (Pedrós & Gutierrez, 2014).

Por un lado, la visión se define como la visualización de una situación futura y deseable, la cual se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello. La idea es que la visión, o mejor dicho la visión compartida, opere como un factor poderoso de motivación para los miembros de la organización e indique el horizonte a alcanzar.

Por otro lado, la misión es el fin último, de máxima aspiración y de mayor permanencia en el tiempo que guía a una organización. Constituye una síntesis conceptual y principista de la naturaleza de la actividad que la organización desarrollará. La misión corporativa sirve especialmente de marco para toma de decisiones estratégicas. (Santesmases Mestre, 2012)

Y, por último, pero no menos importante están los valores de una empresa que son las cualidades, principios o creencias que una empresa posee y que guían u orientan las decisiones, acciones y conductas de sus miembros. No reflejan deseos o expectativas de los fundadores de la empresa sino los principios éticos reales en base a lo que se asienta la cultura empresarial.

2.3 Plan de marketing

En concordancia con Kotler (2012), un plan de marketing es un documento escrito en el que se escogen los objetivos, las estrategias y los planes de acción relativos a los elementos del marketing mix que facilitan el cumplimiento de la estrategia a nivel corporativo, año a año, paso a paso. Asimismo, se define al mix de marketing como el conjunto de cuatro componentes: precio, producto, plaza/distribución y promoción, también conocido como 4P.

Las estrategias a desarrollar serán creadas a través de la evaluación del entorno que se compone por un macro entorno y un micro entorno planteados por los autores Kotler & Armstrong (2012). El primero se refiere en el cual la empresa desarrolla sus actividades, determina su funcionamiento interno y, por lo tanto incide directamente en su resultado. Estos participantes son: la empresa misma, los proveedores, los competidores, los públicos y los intermediarios de marketing. El macroentorno sin embargo está compuesto por todos aquellos factores

demográficos, económicos, tecnológicos, políticos, legales, sociales, culturales y medioambientales que afectan al entorno de la empresa. Representa a todas las fuerzas externas y que no son controlables por la compañía.

Por otro lado, el análisis de la competitividad de la industria basado en la teoría planteada por Porter (1991) sostiene la existencia de cinco fuerzas que conforman la competencia en una industria. Estas son la entrada de nuevos competidores, la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de ingreso de productos sustitutos. Pues cuanto más intensa sea cada fuerza, más limitada será la capacidad de las compañías establecidas para aumentar los precios y obtener mayores ganancias.

En la estructura de Michael Porter (1991), una fuerza competitiva poderosa puede considerarse como una amenaza porque deprime las ganancias y por el contrario una fuerza competitiva débil puede considerarse como una oportunidad porque permite a una compañía obtener mayores ganancias. La potencia de las cinco fuerzas puede cambiar a medida que cambian las condiciones de la industria.

Teniendo en cuenta que el análisis de las cinco fuerzas de Porter (1991) se enfoca en factores externos a la organización, éste deberá complementarse con el estudio de elementos condicionantes internos de la empresa para lo cual se utilizará la herramienta FODA.

La matriz FODA es un instrumento útil para la toma de decisiones empresariales debido que permite identificar las características del negocio y las de su entorno, ya que de su análisis emergen las fortalezas y debilidades propias de la compañía, como también las oportunidades y amenazas de su entorno. Por lo que el FODA confecciona un modelo de negocio específico de la compañía con el fin de combinar mejor sus recursos y capacidades con las demandas del ambiente en el que opera. Una vez finalizado el análisis se comparan y contrastan las diversas estrategias alternativas que crearán y sostendrán una ventaja competitiva.

Siguiendo lo planteado por Porter (1991), la estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. La organización deberá optar por una de las siguientes estrategias genéricas:

1. Liderazgo en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque

A su vez, las dos primeras pueden ser complementadas por la tercera, según la demanda a alcanzar

- Posicionamiento alto
- Enfoque a un segmento especializado

Para lograr definir claramente la estrategia, la organización debe definir su mercado de referencia y elegir su segmento objetivo (Jacques, 1987). Esta opción implica la división del mercado total en grupos de clientes homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, los cuales constituyen diferentes oportunidades de mercado. Sin embargo, la empresa puede dirigirse a la totalidad de los clientes o centrarse en uno o varios segmentos específicos en el mercado de referencia. Esta segmentación se realiza en dos fases:

1. Macro Segmentación: permite identificar el mercado de referencia, compuesto por productos-mercados
2. Micro segmentación: identifica los segmentos dentro de un producto-mercado. Consiste en analizar la diversidad de perfiles de necesidades y dividir el producto mercado en subconjuntos de compradores “similares” que buscan en un producto un mismo conjunto de atributos

La división de mercado se realiza utilizando diferentes variables como criterios para segmentar. Estas variables pueden ser las características de la

organización o del comprador, las características del centro de compra, las del producto o las de la organización del vendedor.

2.4 Plan de Gestión del Capital Humano

De acuerdo con Chiavenato (2015), la Administración de Recursos Humanos es el proceso que desarrolla e incorpora a los integrantes dentro de la organización y retiene a los que ya se encuentran en ella. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables. La Administración de Recursos Humanos (ARH), se define como el conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos administrativos en cuanto a las personas como el reclutamiento, la selección, la formación, las remuneraciones y la evaluación de desempeño.

Los aspectos fundamentales de la ARH se basan en los siguientes:

- Las personas como seres humanos
- Las personas como activadores de los recursos de la organización
- Las personas como asociadas de la organización
- Las personas como talentos proveedores de competencias
- Las personas como el capital humano de la organización

Además, es parte del plan, el desarrollo de capacitaciones para los colaboradores de forma tal de mantener constantemente actualizadas a las personas en cuanto a conocimientos técnicos y políticas y/o estrategias de la empresa a través de una acción planificada cuyo propósito es entregar conocimientos, desarrollo de habilidades y actitudes necesarias para mejorar el desempeño. Una capacitación continua del personal, permite a los colaboradores planear, mejorar y realizar de forma más eficiente sus actividades diarias, en colaboración con los demás integrantes de la organización, por lo tanto, es relevante constituir un buen plan de capacitaciones. En referencia a la

organización, al tener personas capacitadas, se vuelve más fuerte, rentable y productiva.

En el plan de Gestión de Capital Humano se pretende crear el organigrama de la organización con el fin de visualizar las distintas jerarquías y relaciones existentes entre los distintos puestos. Se elaborará la descripción de puestos que contendrá las habilidades y competencias que deberá poseer cada persona para ocupar el puesto. Y como antes mencionado, el plan de capacitaciones.

2.5 Plan de Operaciones

Desde una perspectiva general, la Administración de Operaciones (AO) es una disciplina de las Ciencias de la Administración que se encarga de la planificación, el diseño, la operación y la mejora de los sistemas que crean y entregan los productos y/o servicios de una empresa (Jacobs , Chase, & Aquilano , 2009).

La AO puede presentar diversos objetivos relacionados con el tipo de decisiones involucradas, es decir, decisiones estratégicas, tácticas u operativas. Sin embargo, en términos generales, busca lograr el funcionamiento eficaz y eficiente de la función producción, de forma coordinada con el resto de las funciones de la empresa (ventas, marketing, finanzas, compras, recursos humanos, etc.), con el propósito de lograr una ventaja competitiva (Ritzman, Malhorta , & Krajewsky, 2008).

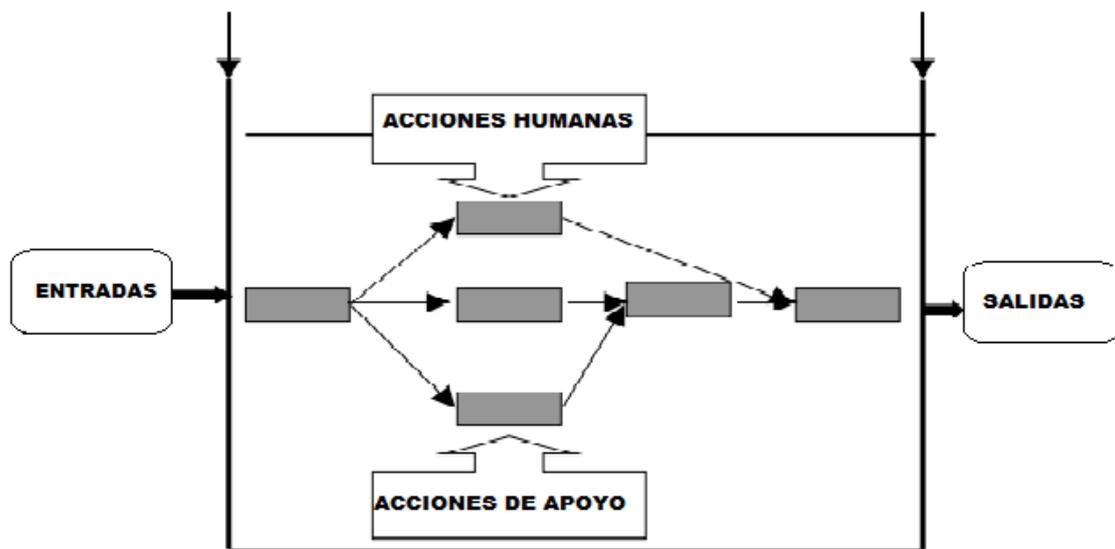
Resulta importante aclarar, que la AO tiene una clara línea de responsabilidades administrativas debido a que se trata del sistema completo que produce un bien o entrega un producto. Quiere decir, se encarga de administrar todos estos procesos individuales de la manera más efectiva, sin errores y a bajo costo.

Procesos

Un proceso es un conjunto de actividades de trabajo interrelacionadas, que se caracterizan por requerir ciertos insumos (inputs: productos o servicios obtenidos de otros proveedores) y actividades específicas que implican agregar valor, para obtener ciertos resultados (outputs) (Mallar, 2010). Los elementos que constituyen a un proceso son los siguientes:

- Entradas (inputs): son los recursos a transformar, materiales a procesar, personal a formar, conocimientos a sistematizar, entre otros
- Recursos que transforman: actúan sobre las entradas para transformarlas. Se clasifican en dos tipos básicos. El primero corresponde a acciones humanas como planificar, organizar, dirigir, controlar. El segundo son los factores de apoyo.
- Flujo real de transformación: puede ser física, de lugar, de transferencia de conocimiento o incluso una modificación de estructura jurídica de propiedad.
- Salidas: son básicamente de dos tipos:
 - 1) Bienes: son tangibles, almacenables, transportables. Es posible realizar una evaluación de su calidad de forma objetiva y referida al producto.
 - 2) Servicios: son intangibles y su calidad depende básicamente de la percepción del cliente.

Figura 4: Elementos del proceso



Fuente: elaboración propia

A pesar de ello, no todas las actividades de la empresa son procesos. Para determinar si una actividad es un proceso debe cumplir determinadas condiciones:

- La actividad debe tener un fin claro
- Debe contener entradas y salidas
- Debe poder dividirse en tareas
- Puede ser estabilizada mediante la aplicación de gestión por procesos
- Se puede asignar responsabilidades

Por lo tanto, un proceso comprende una serie de actividades realizadas en distintas áreas de la organización, que deberán agregar si o si valor, proporcionando así un servicio o producto a su cliente. Este cliente puede ser un cliente interno o externo. Se concluye que la Gestión por Procesos es una forma de organización, en la cual prevalece la visión del cliente por sobre las actividades de la organización.

El siguiente plan busca identificar todos los procesos necesarios para entregar el producto terminado, a través de una estrategia que ajuste su misión a servir al cliente. Esta estrategia será el camino que la empresa debe seguir a efecto de crear valor para sus propietarios. Está compuesta por tres elementos: eficacia de las operaciones, administración de los clientes e innovación de productos. Puesto que, las necesidades del cliente cambian con el transcurso del tiempo se impone la necesidad de aplicar constantemente cambios en la estrategia.

2.6 Plan económico financiero

Otro eje fundamental de todo plan de negocios es el plan económico-financiero que está comprendido en dos partes: un presupuesto de capital y un estado de pérdidas y ganancias proyectado. El presupuesto de capital es la cantidad de dinero que es necesaria para la puesta en marcha y cómo la empresa generará suficientes ingresos para poder pagar las deudas de las inversiones incurridas. En este plan se contempla: el presupuesto de capital, los costos fijos, costos de personal y estados financieros.

El plan de inversión deberá ser el siguiente paso considerado como una de las partes más importantes de todo plan, ya que en esta sección se determina la cantidad de dinero requerida para empezar a trabajar en la organización y las fuentes proveedoras del dinero, una pregunta muy frecuente que se hace en este punto es:

¿Cuánta parte del dinero aportará directamente el dueño y cuánto anticipa tener que tomar prestada de otros inversionistas?

1. Plan de Inversión: en esta parte es necesario detallar todo el dinero requerido para empezar a trabajar en la empresa, e indicar de dónde provino ese dinero
2. Estados Financieros: es necesario como mínimo elaborar los siguientes estados:

- Estado de pérdidas y ganancias: es el documento financiero más importante ya que este documento no sólo muestra los ingresos sino también los egresos, lo más importante es que muestra si se ganó más de lo que se gastó
 - Análisis del punto de equilibrio: calcula el nivel mínimo de ingresos que la empresa debe producir para poder cubrir todos los costos totales
 - El Balance General: es necesario para mostrarle a los inversionistas el valor de los activos y pasivos de la waflería; finalmente
 - Flujo de Caja: expone la relación entre los activos y los pasivos corrientes
3. Retorno a la Inversión: mide el beneficio a obtener por cada unidad monetaria invertida durante un periodo de tiempo. Su medida es un número relacionado con el ratio Costo/Beneficio

Continuando con el concepto del plan financiero, según Sapag Chain (2014) al utilizar el término evaluación se está asumiendo que la información obtenida ha permitido construir el flujo de caja. Evaluar significa por lo tanto incorporar la tasa de rentabilidad que exige el inversionista puesto que la respuesta deberá señalar si recupera lo invertido y obtiene la tasa de rentabilidad esperada, por lo que se utilizarán los métodos de Van y TIR.

- **Valor Actual Neto (VAN):** es la diferencia entre todos los ingresos y egresos expresados en moneda actual, siendo su expresión:

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

Donde FC representa los flujos de caja en cada periodo t . Si el resultado final es igual o mayor que cero el proyecto debe aceptarse y si es menor que cero debe rechazarse.

- **Tasa Interna de Retorno (TIR):** representa la rentabilidad, medida en porcentaje, que genera el proyecto y está directamente relacionada con el

criterio del Valor Actual Neto. El VAN representa el resultado del proyecto expresado en unidades monetarias. La TIR representa el mismo resultado, pero expresado en porcentaje, de allí el concepto de tasa. Su fórmula es:

$$TIR = \sum_{T=0}^n \frac{Fn}{(1+i)^n} = 0$$

Siguiendo el razonamiento anterior, si el VAN es igual a cero, ello quiere decir que la tasa de descuento utilizada será la rentabilidad que genera el proyecto (TIR). O sea, la TIR y la tasa de descuento utilizada para descontar los flujos son iguales.

A partir de datos obtenidos de tales herramientas se procederá a crear el plan económico financiero para determinar su viabilidad en el plazo de cinco años.

2.7 Plan de responsabilidad social

En concordancia con Maria & Perez (2017) el término responsabilidad social corporativa (RSC) hace referencia al buen gobierno de la empresa, a una gestión ética y sostenible y, más ampliamente, al conjunto de compromisos de carácter voluntario que una organización adquiere para gestionar su impacto en el ámbito laboral, social, ambiental y económico, tratando de hacer compatibles el objetivo final con la producción de beneficios para el conjunto de la sociedad. No obstante, la RS no debe ser comprendida como un comportamiento altruista por parte de la empresa ni como un instrumento publicitario para mejorar su imagen, debe entenderse como una responsabilidad voluntaria que implica el cumplimiento de la legislación nacional e internacional. Se entiende por lo tanto que es una forma de gestión que implica su colaboración con la sociedad, incorporando las preocupaciones de ésta como parte de su estrategia y asumiendo el compromiso de dar cuenta de sus actuaciones con la adecuada transparencia.

Por ello, la RSC es una acción que la organización adquiere para mejorar la calidad de vida de su personal, las comunidades en las que opera y de la

sociedad en su conjunto, es decir, de los diferentes grupos de interés con los que se relaciona.

La Comisión Europea en su “Libro Verde” de 18 de julio de 2001, definió la RSC como *“un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés”* (Comisión , 2001)

Se dice que la responsabilidad social debe atravesar a toda la organización abarcando distintos aspectos que se detallan a continuación

- Derechos Humanos: las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos reconocidos internacionalmente dentro de su esfera de influencia. Deben asegurarse de no actuar como cómplices de violaciones en los derechos humanos.
- Derechos laborales: la obligación que tienen las empresas de cumplir con las normas establecidas en las relaciones laborales con el fin de mejorar el nivel de vida de los trabajadores.
- Medio ambiente: las empresas deben apoyar un criterio de precaución respecto de los problemas ambientales teniendo la iniciativa de promover una mayor responsabilidad ambiental.
- Salud: la empresa debe asegurar la promoción de la salud tanto del individuo como el de la población generando acuerdos cooperativos con el Estado.
- Protección al consumidor: la empresa debe brindar al consumidor un producto que satisfaga sus necesidades sin generar un daño colateral
- Lucha contra la corrupción: las empresas deben actuar contra la corrupción en todas sus formas incluyendo la extorsión y soborno

3. Marco legal

A continuación, se detalla el marco normativo y legal vigente que abarcará al PN, abarcando desde lo general aplicado a todas las organizaciones de índole comercial hasta lo específico referido a la producción gastronómica.

- Ley Nacional de Contrato de Trabajo Nro 20.744

Es la norma legal que regula las relaciones laborales de los trabajadores que se encuentran bajo relación de dependencia, excluyendo a los empleados de la Administración Pública. Cabe aclarar que todos los colaboradores de la empresa estarán registrados y regulados por esta ley.

- Ley Impuesto a las Ganancias Nro 20.628

La ley establece cuales son las ganancias por las que hay que pagar impuesto, las deducciones que pueden hacerse y las diferentes categorías del impuesto. En el caso particular de este PN estará alcanzado por ser sujeto de la tercera categoría del impuesto.

- Ley General de Sociedades Nro 19.550

Existen diferentes tipos de sociedades en el país, asimismo, existen distintas formas jurídicas previstas en el régimen legal para operar comercialmente. La ley de sociedades prevé varios tipos distintos de sociedades, cada uno con sus características particulares a los fines de limitar la responsabilidad y salvaguardar el patrimonio personal. La empresa será un tipo de sociedad simple de la sección IV la cual no tiene la obligación de generar la inscripción ni contrato por escrito por lo que no genera gastos significativos en primera instancia. Sin embargo, se hará la generación de un CUIT en la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) que el requisito es el DNI de los socios recayendo la carga impositiva en ellos y respondiendo ilimitadamente por las deudas. Luego a medida que la empresa crezca y cuente con un mayor respaldo financiero para afrontar los gastos de inscripción y personería jurídica se convertirá en una Sociedad de Responsabilidad Limitada.

- Ley Nacional 18284-1969 SENASA

La ley instituye un régimen normativo que regula todos los aspectos del control bromatológico tendiente a garantizar la existencia de alimentos inocuos en

salvaguarda de la salud de la población reduciendo los riesgos higiénicos sanitarios, estableciendo las condiciones de elaboración y distribución de productos alimenticios e indicando las buenas prácticas de manufactura de aplicación obligatoria.

- Ley Nacional 18284 Código Alimentario Argentino

Es el código alimentario que regula a todos los alimentos y aditivos alimentarios que se elaboran, así como a toda persona, firma o establecimiento que lo haga. En el caso particular de local gastronómico se encuentra alcanzado por el Capítulo III del código (de los productos alimenticios)

- Convenio colectivo de trabajo Nro 130/75 Empleados de comercio

Los trabajadores de atención al público se encontrarán bajo este convenio colectivo en cual se detalla la escala salarial dependiendo de la categoría de acuerdo a los diferentes tipos de tareas que realice el trabajador y las subcategorías según su nivel de experiencia en el puesto, sus derechos y responsabilidades.

- Convenio colectivo de trabajo Nro 389/04 Empleados gastronómicos

Comprende a todos los trabajadores que desempeñan sus tareas en el ámbito gastronómico-hotelerero. En tal se establecen las normas que regularán las condiciones de trabajo, las actividades que están comprendidas, los derechos y las obligaciones de los asalariados. Como también se encuentra la escala salarial que varía según la tarea que realiza la persona

- Dirección de bromatología de la provincia de Neuquén

En la provincia es la autoridad de aplicación de:

- ✓ Decreto 815/99 Sistema Nacional de Control de Alimentos

Será el encargado de la habilitación del establecimiento y de controlar el cumplimiento de las normas de inocuidad y calidad establecidas en la legislación alimentaria vigente.

- Habilitación comercial municipal- Dirección Municipal de Comercio, Industria y Calidad Alimentaria

Mediante este trámite se obtiene la licencia comercial o habilitación municipal de un comercio. La licencia se otorga a toda actividad que se desarrolle o represente



dentro del ejido municipal sea o no con fines de lucro completando una planilla que se descarga de la página web de la municipalidad de Neuquén.

4- Desarrollo del plan de negocios

4.1 Resumen ejecutivo

En vista de la creciente globalización, el mercado gastronómico argentino responde tanto a las tendencias culturales propias como a las influencias internacionales generando una evolución en los consumidores, quienes hoy en día exigen y demandan mucho más en comparación con años atrás. Anteriormente el consumo era considerado como una acción que se realizaba para satisfacer una necesidad en cambio hoy los consumidores entablan una relación con la marca y exigen ser satisfechos de la manera que ellos demandan. Por tal motivo, según el informe anual de gestión de la Comisión Nacional de Alimentos⁴ (CONAL)⁵ (2019), existe un incremento en la popularidad sobre el bienestar y calidad de vida vinculado con una dieta saludable haciendo énfasis en la importancia de consumir alimentos naturales, reducir la ingesta excesiva de azúcares libres, sodio y grasas saturadas por los beneficios que esto conlleva, ya que según la Organización Mundial de la Salud (OMS) (2019), *“una dieta saludable ayuda a protegernos de la malnutrición⁶ en todas sus formas, así como de las enfermedades no transmisibles, como la diabetes, las cardiopatías, los accidentes cerebrovasculares y el cáncer”*. Es importante resaltar que las enfermedades crónicas no transmisibles relacionadas con la alimentación inadecuada contribuyen a gran parte de la carga de morbilidad en el país. El sobre peso y la obesidad afectan al 13,6% de niños menores a 5 años, a más del 40% de niños entre 7 y 17 años y 70% de la población con 18 años o más. En la población adulta, el 34,7% presenta hipertensión arterial, el 28,9% colesterol alto y 12,7% diabetes (2019).

⁴ <http://www.conal.gob.ar/>

⁵ La CONAL es un organismo técnico que se encarga de las tareas de asesoramiento, apoyo y seguimiento del Sistema Nacional de Control de Alimentos, establecido por el decreto 815 del año 1999

⁶ Según la OMS la malnutrición se entiende como las carencias, excesos o los desequilibrios de la ingesta de energía y/o nutrientes de una persona.

Por las razones mencionadas anteriormente, resulta conveniente que los sistemas alimentarios actuales fomenten la salud nutricional a través de los productos que se ofrecen. Afortunadamente, en los últimos años, los productos elaborados naturalmente se encuentran en aumento a nivel global por la preferencia de las personas, ya que según Google Trends⁷ (herramienta que permite medir el interés a lo largo del tiempo sobre distintas cuestiones) demuestra que la popularidad de estos temas lleva al menos cinco años de crecimiento constante.

Por tales razones, se propone crear una organización denominada “TheWaff” dedicada a la producción y venta de waffles saludables combinados con jugos naturales. Siendo el waffle un producto muy versátil debido a la variedad en su cocción que brinda la posibilidad de utilizar diferentes variedades de materias primas que lo transforma en un plato con grandes posibilidades de desarrollo por cuestiones que hacen a su similitud con las comidas rápidas. Brindando la posibilidad de optar por una comida que sea saludable proporcionando los nutrientes necesarios para el buen funcionamiento del organismo, conservar la salud y minimizar el riesgo de enfermedades relacionadas con la alimentación.

Cabe destacar que los ingredientes serán frescos y de origen regional con producción agroecológica asegurando la excelencia en la calidad de los productos ofrecidos. Se podrá optar por consumir los productos dentro de la waflería o “Take Away”, es decir que los clientes podrán obtener su waffle para comer al paso o llevar al hogar.

El mercado al cual atenderá será a todas las personas de la ciudad de Neuquén capital y zonas aledañas que deseen alimentarse de forma placentera y saludable, consumiendo productos con alta calidad nutricional en el mercado de la comida rápida. Teniendo en cuenta que la empresa espera satisfacer al mercado aprovechando sus necesidades no cubiertas a la fecha por la

⁷ <https://trends.google.com.ar/trends/?geo=AR>

competencia. De tal forma que ofrecerá a sus clientes servicios innovadores que se detallan en el siguiente apartado con el fin de cubrir un nicho de mercado.

4.2 Plan estratégico

4.2.1 Visión

“Ser la opción de preferencia de las personas para convertirnos en la marca líder de la Patagonia en el negocio de los waffles saludables.

4.2.2 Misión

“Somos una empresa dedicada a la producción y comercialización de waffles, los que por sus condiciones de proceso resultan nutricionalmente superiores y saludables. Además, buscamos concientizar a nuestros clientes sobre los beneficios del consumo de alimentos naturales e ingredientes de calidad”

4.2.3 Valores

Los valores reflejan parte de la cultura organizacional que guía la vida de la empresa. La empresa cuenta con los siguientes:

1. **Confianza:** creemos que cada persona que forma parte de la compañía entrega lo mejor de sí, que colabora en el trabajo en equipo y el respeto mutuo
2. **Mejora continua:** nuestros procesos están en constante evolución y no son procesos estáticos con reglas a cumplir
3. **Pertenencia:** Entendemos que la empresa es el segundo hogar de nuestros colaboradores por tal motivo se promueve un buen clima laboral

4. Compromiso: nos implicamos en la consecución de nuestros retos, actuando con ética y responsabilidad

4.3 Plan de marketing

Se pretende desarrollar una estrategia genérica que permita abarcar la mayor capacidad de penetración de mercado a través del análisis de la industria alimenticia como el estudio del micro y macro entorno de la empresa.

4.3.1 Análisis del micro entorno

4.3.1.2. FODA

Se puede hacer un análisis de la situación por medio de la matriz FODA analizando objetivamente la empresa y la competencia para determinar fortalezas y debilidades, y hacer una exploración del entorno que identifique las oportunidades y las amenazas que en él se presentan.

Figura 5: Tabla de análisis FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> Exclusivo local especializado en la producción de waffles saludables en la ciudad Neuquén 	<ul style="list-style-type: none"> Poca experiencia del recurso humano en relación a la elaboración del waffle saludable
<ul style="list-style-type: none"> Oferta gastronómica única y diferenciada en el espacio Paseo de la Costa 	<ul style="list-style-type: none"> El producto no se encuentra posicionado en el mercado gastronómico de la ciudad
<ul style="list-style-type: none"> Amplio porcentaje de las personas que visitan el predio son el público meta 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa no tiene experiencia en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> Amplia variedad de presentaciones del producto que permite adaptarse según la preferencia del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> Carta limitada en cuanto a menú y bebidas
<ul style="list-style-type: none"> Posibilidad de adquirir materia prima de calidad con productores locales ⁸ 	

⁸ Se generó contacto con los proveedores regionales y se comprobó que llevan a cabo un tipo de producción agroecológica para asegurar y resguardar la calidad de las materias primas que ofrecen

<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad real del inmueble en la zona ⁹ 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bajo nivel de competidores directos en la ubicación seleccionada 	

Fuente: Elaboración propia

Figura 6: Tabla análisis FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Creciente tendencia de los consumidores hacia la alimentación saludable 	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de gran variedad de productos sustitutos en el mercado
<ul style="list-style-type: none"> • Las personas que viven en zonas aledañas consideran a la ciudad de Neuquén como una opción a la hora de planear una salida por la gran variedad de lugares y actividades que ofrece 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de pocos proveedores
<ul style="list-style-type: none"> • Crecimiento en ventas del sector de comidas al paso 	<ul style="list-style-type: none"> • Contexto de inestabilidad económica
<ul style="list-style-type: none"> • Nueva oferta gastronómica 	<ul style="list-style-type: none"> • La concurrencia de las personas al Paseo de la Costa es estacional
	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento por parte del consumidor

Fuente: Elaboración propia

En resumen, los principios básicos de este método se basan en:

- Las fortalezas deben potenciarse
- Las oportunidades deben aprovecharse
- Las debilidades deben reducirse lo mayor posible
- Las amenazas deben neutralizarse

Uno de los motivos por el cual la ubicación seleccionada es una fortaleza se debe a que actualmente dentro del Paseo de la Costa no existe una oferta

⁹ Se adjunta en Anexos evidencia de la disponibilidad del inmueble según Cordineu SE

gastronómica que brinde productos alimenticios saludables, quiere decir, que por el momento no existen competidores directos, por lo que la apertura de una waflería saludable marcaría un diferencial. Además, por ser el waffle un producto muy versátil, se puede adaptar a distintos los horarios para consumirse como merienda o cena y a sabores como dulce o salado. Al mismo tiempo, existe una relación entre las personas que concurren al predio con el público meta que tiene la empresa. Cabe destacar que, a partir de la información obtenida, existen datos fehacientes de la disponibilidad de un inmueble con vistas al Río Limay.

Si bien todas las debilidades deben ser reducirse lo mayor posible, al mencionar la carta limitada se hace referencia a que la oferta solo incluye dos productos (waffles y jugos) y por ejemplo no contempla la venta de bebidas alcohólicas o la venta de minutas, sin embargo, se pretende ser especialista en un producto específico como es el waffle. Y, con respecto al él, a pesar de que su elaboración no conlleva un procedimiento muy complejo, la debilidad se refiere al armado y presentación del mismo con ingredientes saludables.

En las oportunidades se constata que la ubicación Neuquén capital es una muy buena elección para la instalación de la empresa por tener un alto flujo de personas y tener una gran oferta de opciones de entretenimiento para todo el público.

Las amenazas que tiene que afrontar la empresa es poder llegar a ocupar con el producto waffle la mente del consumidor y disminuir el grado de competencia de los productos sustitutos que se encuentran en el mercado. Otra muy importante para la empresa es la dependencia que posee con los proveedores locales que son tan solo tres y son aquellos que se encuadran con el modelo de negocios. Cabe aclarar que existe un proceso muy exhaustivo de selección de proveedores (tema que se aborda con mayor precisión en página 37).

Sin embargo, a pesar de tener muchas ventajas la ubicación no se debe dejar de lado que durante la temporada de invierno en la cual hay bajas

temperaturas, cae demanda de las personas que se acercan al Paseo. Y, por último la falta de conocimiento por parte del consumidor es muy relevante para la empresa y se debe considerar como un factor determinante a tener en cuenta a la hora de planear y definir la publicidad del producto.

4.3.1.3 Análisis de la competitividad de la industria

A continuación, se realizará un análisis de cada una de las cinco fuerzas planteadas por Michael Porter (1991) para conocer la industria en la cual se desarrollará el PN.

1. Poder de negociación de los consumidores

El grupo de clientes de la industria no posee poder para intervenir en los precios y calidad del servicio pues no conforman un grupo lo suficientemente grande como para realizar una compra de vasto volumen o que represente un amplio porcentaje de participación en el mercado. A pesar de ello, los compradores pueden cambiar rápidamente e irse a la competencia si no encuentran sus necesidades y deseos satisfechos debido a que no le genera un costo de cambio significativo realizar tal acción. Por lo que la diferenciación sería una alternativa viable para el emprendimiento ya que, al ofrecer un producto diferente, quedaría fuera de selección cambiarse y elegir un producto común. Por lo expuesto anteriormente el poder de los compradores es medio.

2. Poder de negociación de los proveedores

Dado que el producto que se ofrece debe ser de una excelente calidad nutricional para estar encuadrado dentro de la misión y visión de la empresa, los proveedores que abastecerán a la waflería deberán ser aquellos productores regionales con los cuales se podrá generar lazos y acuerdos de precios para continuar con la relación y resulte un beneficio para todas las partes. De todos modos, el costo de cambiar de proveedor no debería resultar costoso, aunque si complicado poder encontrar uno que se alinee con los valores y requisitos

pretendidos. A continuación, se detallan dos categorías imprescindibles para llevar a cabo el proyecto:

- Proveedores de materia prima: son aquellos que abastecen los productos necesarios para la elaboración de la masa del waffle, que son clasificados como commodities¹⁰ (harina de trigo integral, semillas, leche, huevos, agua, sal, variedades de endulzantes). Y todos los productos necesarios elaborar los productos. Estos proveedores serán:
 - 1) Puro almacén natural
 - 2) Sahi alimentos saludables
 - 3) Neufood Saludable
- Proveedores de frutas y verduras regionales: serán aquellos que produzcan bajo la modalidad de producción agro ecológica definida según INTA¹¹ como un tipo de producción que se caracteriza por ser sustentable en el tiempo, mediante el uso racional de los recursos naturales y sin la utilización de productos de síntesis química manteniendo o incrementando la fertilidad del suelo, elaborando alimentos de mayor calidad. Los productores agro ecológicos que se encuentran la zona son tres:
 - 1) Chara dedicación- Campo Grande – Rio Negro
 - 2) Janus –Contralmirante Cordero – Rio Negro
 - 3) Buena Vida- Vista Alegre- Neuquén

El poder de negociación de los proveedores se considera alto por los siguientes motivos. Primero, al ser en ambos casos tan solo tres resulta complejo romper la relación empresarial en busca de nuevas opciones dentro de la región que cumplan con las condiciones del tipo de producción requerido y ubicación.

¹⁰ Un commodity es un producto o bien por el que existe una demanda en el mercado y se comercian sin diferenciación cualitativa en operaciones de compra y venta. Commodity es un término que generalmente se refiere a bienes físicos que constituyen componentes básicos de productos más complejos

¹¹ Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria

Además, para la empresa, resulta una amenaza porque sus proveedores se convierten en un punto clave para estar alineado con el modelo de negocio y estrategia elegida de diferenciación. Otro punto a tener en cuenta es que la organización emplea acciones, dentro de su programa de RS, para generar vínculos estrechos entre productos regionales, apoyando a pequeños Pymes y acompañando a pequeños emprendimientos valorando la calidad de los productos naturales.

3. *Amenaza de nuevos competidores*

El riesgo de que entren nuevos competidores en la industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y de la reacción de la empresa. Se encuentran las siguientes barreras a la entrada que se detallan a continuación:

- **Diferenciación del producto:** el producto logra cumplir con las expectativas del cliente agregándole un plus en el servicio que se ofrece. Esta diferenciación se obtiene gracias a la calidad de las materias primas utilizadas en el proceso para luego ofrecer el producto terminado con el plus de alimentación saludable.
- **Necesidad de capital:** Para poder llevar a cabo el emprendimiento se necesita contar con una gran inversión económica para la compra inicial de los muebles, maquinarias y modificación del inmueble.
- **Curva de aprendizaje:** el know-how que tendrá la empresa por ser la primera dedicada a la elaboración de waffles saludables en la zona será de una ventaja sobre los competidores que deseen copiar el modelo de negocio.
- **Ubicación favorable:** la Isla 132 de Neuquén se define como un área recreativa fluvial para peatones que se caracteriza por tener gran afluencia de personas que disfrutan hacer actividades al aire libre durante el día y en la noche poder estar en la costa del río escuchando música en vivo y distintos shows planificados por el municipio. Al ser un predio de grandes dimensiones y atractivo visualmente, es el elegido cada año para la realización de la fiesta de la ciudad llamada “Fiesta de la Confluencia” donde concurren muchas personas de la

ciudad y de zonas aledañas. Por lo que se considera que es una excelente ubicación y con grandes posibilidades de hacerse conocido a un público que por lo general durante el año no concurre a la zona.

Si bien se considera que en el mercado gastronómico hay lugar y posibilidades de crecimiento para todos los participantes, la empresa gastronómica tendrá la ventaja de especializarse en un producto original y hasta el momento único. Ofreciendo un producto dentro las opciones de comida rápida, pero elaborado con ingredientes de calidad nutricional. De esta manera se pretende fidelizar al cliente que sea nutrirse con alimentos de buen sabor y a la vez cuidando su salud. En conclusión, la amenaza de nuevos competidores es baja.

4. Amenaza de productos sustitutos

En la industria gastronómica existen infinidad de productos sustitutos que cumplen con la necesidad básica del consumidor de alimentarse. En el caso particular del predio Paseo de la Costa, donde se pretende desarrollar la organización, existe una amplia variedad de oferta de productos sustitutos a causa de que existe un sector exclusivo para foodtrucks que se dedican a la venta de sándwiches, tostados, panchos, pizzas y hamburguesas. Además, se encuentra la Isla Cervecera Jacc que ofrece una carta de minutas con bebidas alcohólicas y sin alcohol. Otra oferta a tener en cuenta, es la existencia de vendedores ambulantes de productos del rubro pastelería como roscas dulces, alfajores de maicena y churros.

Sin embargo, ninguna las opciones mencionadas en el párrafo anterior, ofrecen un producto que además de satisfacer la necesidad de alimentarse contribuya a la salud de los consumidores. Por ende, los waffles pretenden ser un producto novedoso y saludable con la posibilidad de adaptarse al gusto del consumidor entre dulce o salado y con una amplia variedad de relleno para consumirlos a toda hora. Por lo tanto, se orientará a un sector del mercado específico, es decir aquellos clientes que estén dispuestos a pagar un plus por

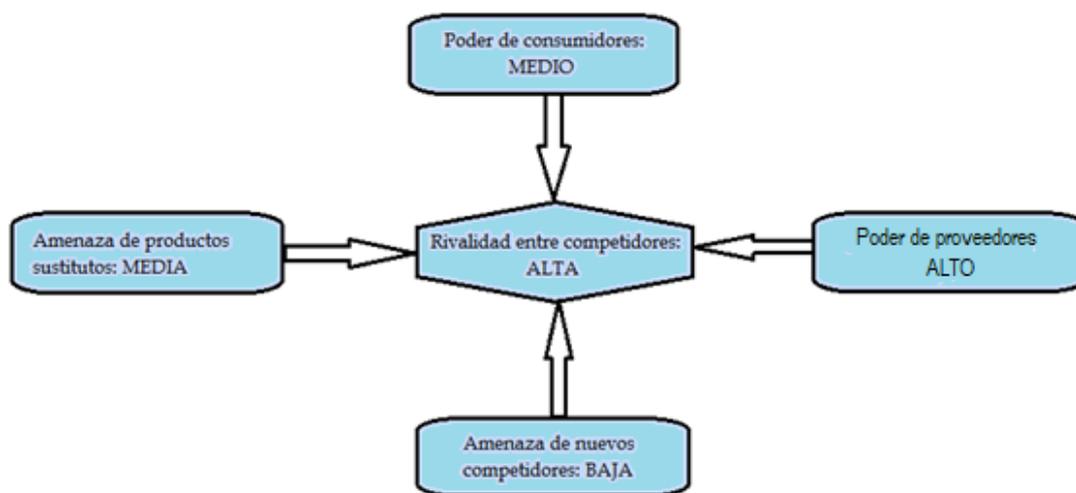
la calidad nutricional que se ofrece. Por lo tanto, se concluye que la amenaza de productos sustitutos es media.

5. Rivalidad entre competidores

La clusterización en la industria gastronómica genera que los locales de comida no compitan uno a uno, sino que se coordinen en “grupos de competencia”. En caso particular de la waflería al ser el único que brinda una oferta de producto alimenticio saludable en la Isla 132 no es posible ser parte de en un grupo de competencia. No obstante, como la estrategia es de diferenciación con un producto de distinciones particulares como la calidad de las materias primas, a precio medio y ubicado en una zona residencial, es difícil que los competidores capturen a los clientes fidelizados.

Sin embargo, aquellos consumidores que opten por productos de la competencia serán aquellos que no valoren la calidad nutricional de los alimentos que consumen o valoren sobre todo el factor de precio y elijan aquellas opciones más económicas. En resumen, se considera una rivalidad baja.

Figura 7: Análisis de competitividad de la industria



Fuente: elaboración propia

4.3.2 Análisis del macro entorno

Entorno económico

Según un informe de la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la Provincia del Neuquén¹² el Producto Bruto Geográfico¹³ (PBG) con base 2004 y a valores constantes, la actividad que predomina en la provincia, es la Extracción de Petróleo y Gas que representa, en el último quinquenio, el 50% del mismo. Sin embargo, existen sectores que demuestran similares crecimientos. En relación al sector Hoteles y Restaurantes existe un crecimiento, a valores constantes, del 20,6%. Particularmente, en hoteles, sobresale la ocupación en las zonas de Los Lagos. En el sector restaurantes, la tasa de crecimiento real equivale a 25,9 %, la cual se explica por el incremento en segmentos “pizza para llevar” y “bares y restaurantes” con tasas de 63,1% y 39,4% en casa caso. Quiere decir, que existe un buen indicador económico para la apertura de locales gastronómicos.

Con respecto a la economía, se debe contemplar los cambios previstos por el gobierno actual referidos a la moneda extranjera y sus impuestos que pueden llegar a influir en el comercio en caso de utilizar materiales importados o de procedencia orgánica ya que estos tipos de productos poseen una cotización por lo general basada en el precio del dólar.

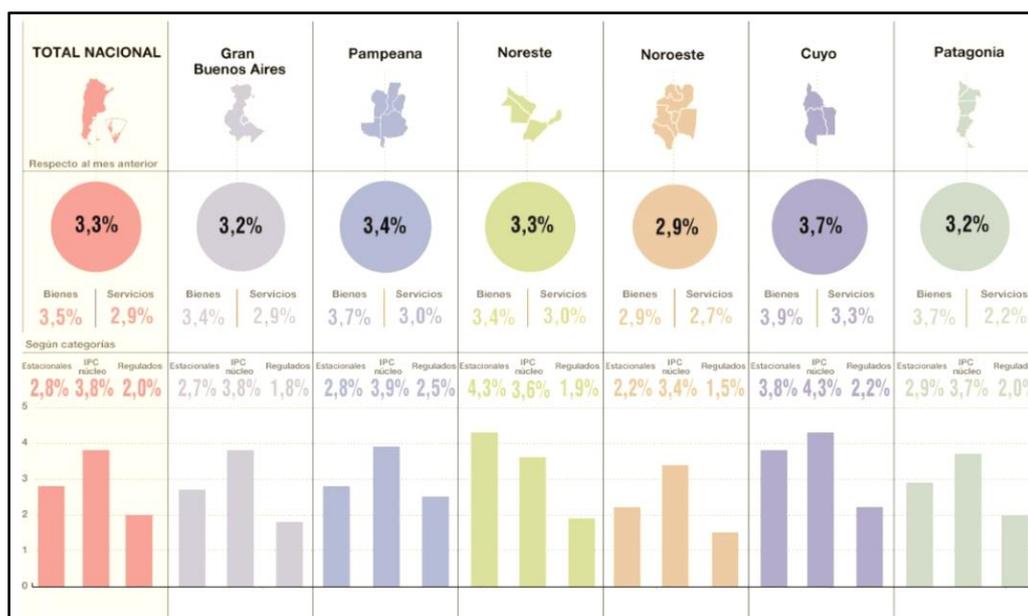
Por último, otro factor a tener en cuenta es la inflación que sufre el país haciendo que los precios de las materias primas aumenten y genere una disminución en el valor real de los ingresos de los consumidores, trasladando este aumento a los precios. Para medir la inflación se utiliza el IPC, que está compuesto por el precio de distintos bienes que conforman la canasta de la

¹² <http://www.estadisticaneuquen.gob.ar/static/archivos/Publicaciones/PBG/PBG08.pdf>

¹³ El Producto Bruto Geográfico es la suma del valor monetario de todos los bienes y servicios finales producidos en el territorio Provincial en un año determinado. El mismo se expresa tanto en términos corrientes como constantes. Este indicador permite analizar la evolución del nivel de actividad provincial en su conjunto y en forma sectorial, así como también caracterizar la estructura económica de la Provincia.

compra habitual. El IPC se define como un indicador que mide las variaciones de los precios de la canasta de bienes y servicios consumidos por un tipo de familia determinada. Según datos extraídos de INDEC¹⁴ el IPC¹⁵ tuvo una variación interanual 2020 de 36,1%. A continuación se refleja la variación la variación mensual (septiembre-octubre) con respecto del mes anterior como se detalla a continuación.

Figura 8: Variaciones porcentuales de octubre 2019 respecto del mes anterior, según bienes y servicios, y categoría. Total nacional y regiones



Fuente: INDEC - Índice de precios al consumidor

Si bien la waflería se abastece en la medida que le sea posible de un stock para hacerle frente a la suba de precios de productos necesarios para la producción y venta de waffles, al ser productos alimenticios poseen fecha de vencimiento por lo cual limita tal actividad.

¹⁴El Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC) es el organismo público, de carácter técnico, que depende del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación y ejerce la dirección superior de todas las actividades estadísticas oficiales que se realizan en el territorio de la República Argentina.

¹⁵ https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_21CD878A2A5B.pdf

Entorno socio-cultural y demográfico

En primera instancia, la ciudad Neuquén es considerada como foco de atracción de las ciudades vecinas. En primer lugar, por ser la capital de la provincia. Y en segundo, por contar con diversas actividades y lugares de recreación como los centros comerciales, cines, teatros, hipermercados, balnearios, centros de comidas rápidas y peatonales. Generando que personas decidan pasar tiempo libre en la ciudad y siendo estos los potenciales consumidores de los productos a comercializar.

Secundariamente, relacionado con la costumbre, es decir, la forma de vida que tiene una persona o una familia se comprueba según investigaciones antes mencionadas, el consumo de comida rápida va en aumento, pero como así también la demanda de productos saludables y naturales. Por lo que la oferta estará orientada a brindar un alimento de acceso rápido, que sea llamativo pero que posea alto valor nutricional resaltando los beneficios que tiene para la salud.

Por último, Neuquén con respecto al factor demográfico posee una tasa de crecimiento poblacional muy elevada y estuvo entre las primeras a nivel nacional entre censos en los últimos cincuenta años. El crecimiento poblacional se debe a factores migratorios y al incremento vegetativo¹⁶. Si bien la correspondencia no está absolutamente relacionada con la dinámica económica tiene mucho que ver con estos procesos. Pues son factores de atracción los emprendimientos hidroeléctricos e industriales, el comercio, la ampliación de la frontera hidro-carburífero y la disponibilidad de recursos naturales con los que cuenta la provincia. Esto da como resultado un mayor flujo de población y por lo tanto mayor consumo.

¹⁶ El crecimiento vegetativo o natural es el incremento de la población durante un período de tiempo estimado a partir de la diferencia entre nacimientos y defunciones

Entorno político-legal:

Político: A partir de nuevas medidas impulsadas por el gobierno nacional (2019) se llevan adelante acciones a favor de las Pymes con el fin de generar los puestos de empleos perdidos. Una de ellas es la decisión del Banco Central en reducir la tasa de interés para la Línea de Créditos de Inversión Productiva para pymes (LIP Pymes) para la compra de máquinas y equipos con la posibilidad de bajar tres puntos porcentuales en caso de que la firma esté encabezada por mujeres y con exportaciones en los últimos dos años. Otra de las medidas para el sector se trata de las contribuciones patronales, que no registrarán aumento en el año 2020, mientras que en las empresas con menos de 25 empleados recibirán una deducción de hasta 10.000 pesos mensual.

Legal: Cabe mencionar, que existe un marco normativo que debe ser cumplido por las organizaciones que se dediquen a similar actividad de comercio. Sin embargo, las leyes y las disposiciones requeridas que abarcan al local de comida de waffles son las que se mencionó anteriormente en el marco teórico

Entorno natural

Con respecto al medio ambiente existen extensas regulaciones referidas al tema en las cuales podemos distinguir las obligatorias de las que no lo son. En el caso del local de waffles se ocupará de ambas. Debido a que la organización se encuentra comprometida con la RSE empleará diferentes acciones para cuidar el medio ambiente en el cual desarrolla su actividad. Se puede señalar el tratamiento respetuoso de los residuos con el medio ambiente bajo la normativa vigente y el uso de materiales reciclables. Como también la relación con proveedores de frutas y verduras regionales que produzcan de forma sustentable (agroecológica) haciendo acuerdos WIN to WIN (ganar-ganar).

Entorno tecnológico

El uso de la tecnología y comunicación actual tiene importantes ventajas tanto comerciales como organizacionales. Como se puede mencionar, permite tener una gran agilidad de adaptación al cambio que en tiempos de globalización que resulta de suma importancia, da la posibilidad de tener cercanía en el mercado local y alrededores y una capacidad de crecimiento en relación a la demanda.

En cuanto a la tecnología, resulta importante hacer foco que en la actualidad existen diversos sistemas para diferentes actividades que tienen como fin adaptar y satisfacer tanto las necesidades del personal como de los clientes dando como resultado un adecuado servicio. La waflería tendrá como objetivo principal mantener una cercanía con el cliente manteniendo una comunicación dinámica post venta y teniendo la posibilidad que estar actualizado con el contexto.

Desde lo interno de la compañía se pretende llevar adelante una gestión eficaz utilizando un tipo de software denominado Enterprise Resource Planning (ERP) para la recopilación central de datos y la administración de las actividades empresariales diarias como el abastecimiento, la administración de proyectos, logística y distribución, ventas y administración de recursos humanos. De esta manera se automatizan muchas de las prácticas de negocio asociadas con los aspectos operativos de la empresa y se garantiza una base de datos en común. Resaltando las ventajas que conlleva como por ejemplo la posibilidad de compartir información entre todos los sectores de la organización, tener acceso a la información de forma inmediata y la optimización de los procesos empresariales. Con la implementación de dicho software se reemplaza el modo tradicional de trabajar que podía integrar a analistas, programadores y usuarios y se pretende integrar a todas las personas, procesos y tecnologías de la empresa.

Con respecto a la logística y distribución, TheWaff utilizará la plataforma digital de uso corriente en la ciudad para delivery llamada Pedidos Ya. También, proyectará tener una relación de comunicación activa con los clientes por medio de las redes sociales Facebook, Instagram y Tik Tok. Y, por último, los clientes contarán con un tótem digital interactivo con el menú para realizar los pedidos.

4.3.3 Estrategia genérica

De acuerdo a lo analizado en el apartado anterior, el entorno y la industria en la cual se desenvolverá la organización, se identifican los factores que impulsan la competitividad generando la posibilidad de tomar acciones defensivas y ofensivas para establecer una posición estratégica. Por lo tanto, en relación al análisis del sistema comercial en el cual se desarrollará la organización se decide optar por una estrategia genérica de diferenciación, la cual implica un amplio alcance de mercado y un producto de características diferenciadas con el fin de satisfacer a los clientes de manera única. Esto se respaldará en una cultura organizacional que se oriente a la innovación y a la responsabilidad de crear productos de calidad nutricional fomentando una alimentación consciente y saludable.

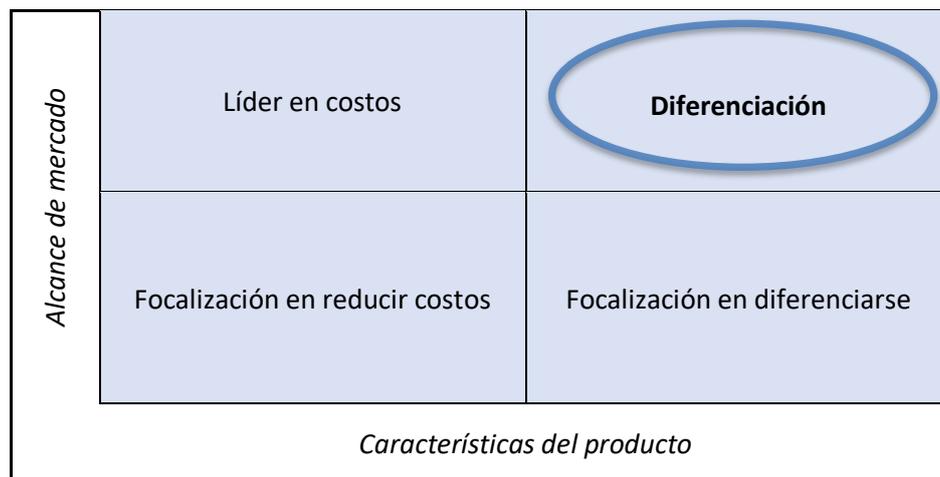
Concretamente, la estrategia de diferenciación estará condicionada por aquellos componentes claves que permitan estar alineados con la visión, misión y los valores de la organización. El primero de ellos son los proveedores, quienes abastecerán a la waflería de las materias primas. Los proveedores serán elegidos por el modo de producción que emplean y por su ubicación geográfica. Es decir que, para cumplir con las expectativas propuestas, deberán ser aquellos que cumplan con la condición de producción agroecológica y que se encuentren en dentro de la zona Rio Negro- Neuquén con el fin de fomentar la economía local.

Otro componente clave es la ubicación residencial elegida que se corresponde con posibilidad de ser una única oferta hasta el momento de alimentación saludable en un ambiente natural.

Por último, cabe destacar que el local gastronómico ofrecerá un producto exclusivo que actualmente no se encuentra en el mercado transformándolo en único adaptándose a posibles cambios en el futuro agregando o excluyendo aquellos ingredientes que se crean necesarios. Así pues, será dirigido a un grupo de personas que valoren dichos atributos y que estén dispuestos a pagar un precio más alto a cambio de adquirir un producto alimenticio de calidad, destacando los beneficios que tiene llevar adelante una alimentación saludable y derribando el mito de que no existe una opción de comida rápida que sea beneficiosa para la salud.

En pocas palabras, el propósito de la diferenciación es que los consumidores le otorguen una valoración y de este modo crear una lealtad por parte de ellos, posicionando a la marca sobre los productos sustitutos, disminuyendo la sensibilidad al precio y aumentando los márgenes de utilidad. En la siguiente figura se expone las diferentes estrategias posibles y la escogida por la organización.

Figura 9: Estrategias genéricas



Fuente: elaboración propia

4.3.4 Segmentación

Con el objetivo de definir el mercado meta se utilizará el criterio de segmentación demográfico analizando la población según las variables ingreso y ventaja buscada. A continuación, se expondrá como se definió el mercado meta

Mercado total: es la población de Neuquén capital que se compone de 231.780 de personas según la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la provincia del Neuquén

Mercado potencial: conjunto de personas que consumen productos de los competidores directos e indirectos pudiendo convertirse en compradores potenciales. Se considera que el helado es un competidor indirecto de los waffles, el cual tiene un consumo per cápita anual de 7 kilos según las estadísticas publicadas por la Asociación Fabricantes Artesanales de Helado Afines (Afadhya) en el año 2019.

Mercado disponible: son los consumidores que poseen interés, poder de compra y acceso a la oferta planteada. Solo se considerará del mercado potencial a aquellas personas que poseen actualmente un ingreso económico disponible y tengan posibilidad de acceso al paseo de la costa de Neuquén. Se tomará la población de más de 14 años económicamente activa, será de 51.494 según la Dirección Provincial de Estadística y Censos de la provincia del Neuquén

Mercado Meta: estará compuesto por el mercado disponible que desee acceder a comida rápida con opción saludable, pudiendo acceder desde el domicilio con el delivery o yendo al paseo de la costa en la Isla 132. Se tomará en cuenta por lo tanto a la población económicamente activa que consuma productos de la competencia directa (helados), el cual representa un 80% según Alejandro Tedeschi presidente de Afadhya.

Macro segmentación

- ¿Qué? La necesidad genérica a cumplir por nuestro producto será la de alimentarse
- ¿Quién? El grupo de compradores interesados en nuestro servicio serán aquellas personas que disfruten salir a comer comida rápida y saludable
- ¿Cómo? La necesidad será satisfecha a través de un local de venta y producción de waffles y jugos naturales ubicado en el Paseo de la Costa de la ciudad de Neuquén

Estas variables se pueden interceptar en un eje de tres dimensiones para encontrar nuestro mercado de referencia en base a una estructura de producto-mercado. Nos enfocaremos a un producto-mercado compuesto por un grupo de compradores y un grupo de funciones basadas en una tecnología concreta. De acuerdo a esto utilizaremos, para cubrir el mercado de referencia, la estrategia de “concentración en un solo segmento”. Para esto, realizaremos el análisis de micro segmentación que nos permita distinguir el segmento más atractivo.

Micro segmentación

Para poder dividir el producto mercado en su subconjunto de compradores similares que buscan en el producto un mismo conjunto de atributos, se puede micro segmentar según las variables socio demográfico y ventaja buscada. De acuerdo a la información obtenida de la investigación de mercado y las fuentes secundarias definimos los segmentos de acuerdo a los siguientes criterios:

Segmento A: serán todas las personas de la ciudad de Neuquén que posean poder de compra y disponibilidad de traslado hacia el Paseo de la Costa o acceso a dispositivos digitales para realizar la compra por medio de las App de delivery para consumir comida rápida.

Segmento B: serán las personas de la ciudad que además de poseer las características anteriores deseen alimentarse de forma saludable consumiendo productos naturales y deseen disfrutar de la vista al río Limay, entendiendo el segmento de la población económicamente activa (PEA).

En conclusión, se decide orientar la oferta hacia estos dos segmentos con el fin de satisfacer de la mejor manera posible el mercado, considerando que la principal falencia de los competidores es no ofrecer una opción de comida saludable con productos orgánicos o agro ecológicos de procedencia regional.

4.3.5 Investigación de mercado

Se entiende por investigación de mercado a un conjunto de procedimientos sistemáticos y objetivos, orientados a la obtención de la información con el fin de optimizar los procesos de toma de decisiones.

Por lo tanto, la siguiente investigación está orientada a obtener información sobre los potenciales consumidores a los cuales está destinado el producto y debe ser este último quien se adapte a las necesidades del mercado.

Para identificar el segmento del mercado al que se desea apuntar se llevó a cabo una encuesta con preguntas estructuradas por enlace web utilizando la

plataforma brindada por Google Drive debido a la situación extraordinario de pandemia mundial.

Debido a que la población es muy grande se utilizó la formula [1] para definir el tamaño de la muestra. (Morales Vallejo, Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra, 2011).

[1]
$$\text{Fórmula } n = \frac{z^2 \times p \times q}{e^2}$$

Siendo los símbolos de la fórmula:

z: Valor de z correspondiente al nivel de confianza

Un nivel de confianza del 95% (también lo expresamos así: $\alpha = .05$) corresponde a $z = 1.96$ sigmas o errores típicos; $z = 2$ (dos sigmas) corresponde a un 95.5%(aproximadamente, $\alpha = .045$).

pq = Varianza de la población (al no contar con el tamaño de la población y al no existir encuestas anteriores se supone que p es igual a q)

p : probabilidad de ocurrencia de un suceso esperado

q : probabilidad de fracaso de un suceso esperado

e : error muestral

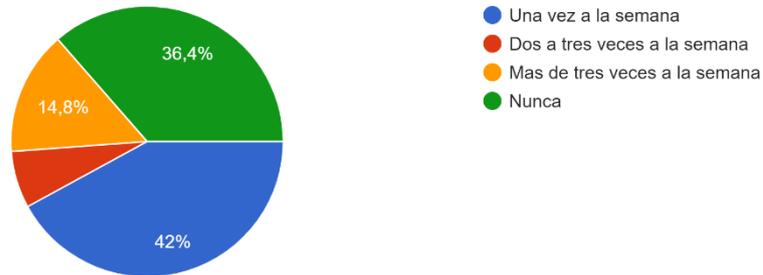
En conclusión, la fórmula [2] nos da como resultado un $n = 384$ representando el número de personas encuestadas.

[2]
$$\text{Fórmula } n = \frac{1,96^2 \times .25}{0,5^2}$$

Con los siguientes gráficos se pretende presentar y analizar los datos obtenidos.

1-¿Con qué frecuencia visita usted el paseo de la costa de la ciudad de Neuquén?

426 respuestas

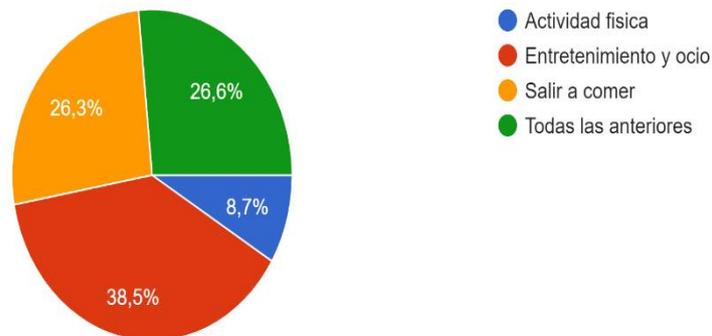


Interpretación:

En base a los datos proporcionados por la encuesta se puede ver que la mayor parte de las personas encuestadas visitan el Paseo de la Costa

2. Por lo general ¿Qué actividad prefiere realizar en el paseo de la costa?

403 respuestas



Interpretación:

En base al grafico anterior se puede advertir que el 38,5% las personas que concurren al paseo realizan más de una actividad y el 26,3% se alimenta en el predio

3-¿Con qué frecuencia consume usted comida rápida?

427 respuestas

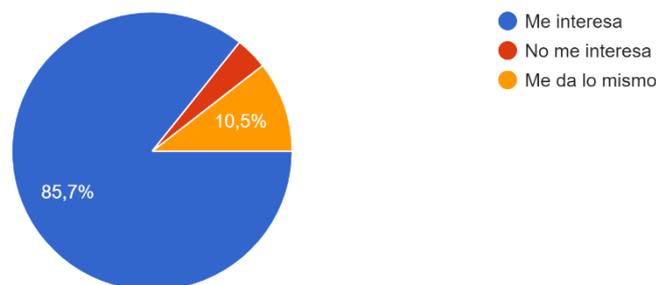


Interpretación:

De las personas encuestadas solo el 24,1% no consume comida rápida durante la semana

4.¿Qué opina usted de tener como opción una comida rápida y saludable en la ciudad de Neuquén?(Se entiende como saludable al alimento s...r de fibra alimentaria que contribuye a la salud)

427 respuestas

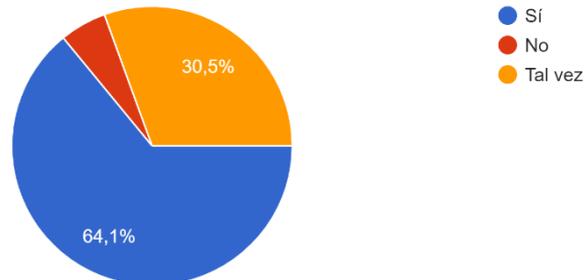


Interpretación:

La encuesta arroja que a la mayoría de las personas 85,7% le interesaría tener una opción de comida rápida saludable en Neuquén

5. ¿Iría a comer waffles si existiera una casa exclusiva de elaboración en Neuquén capital?

426 respuestas

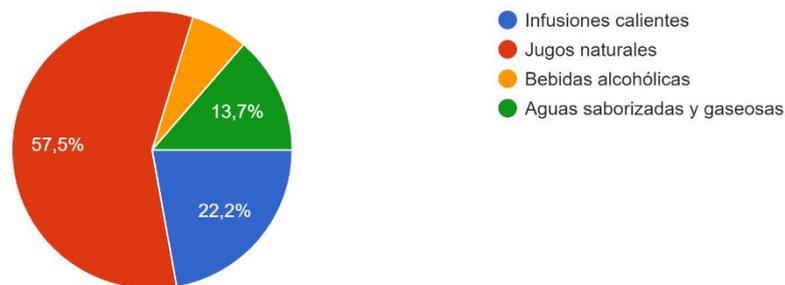


Interpretación:

Los encuestados respondieron que, en su mayoría, irían a comer waffles

6. ¿Con cuál bebida acompañaría un waffle?

424 respuestas

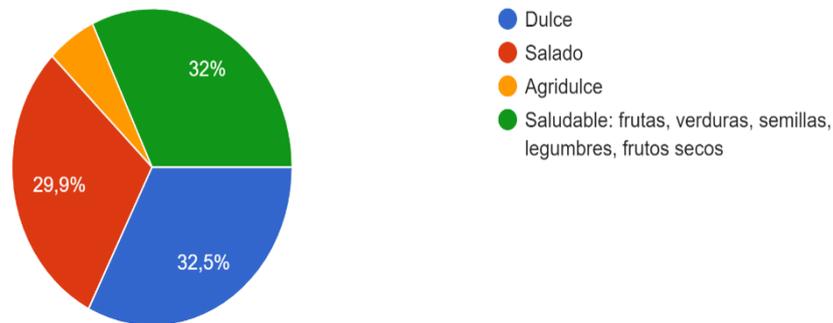


Interpretación:

Por medio de los datos anteriores se puede observar que la bebida de preferencia para acompañar un waffle son los jugos naturales con un 57,5% de respuesta

7. ¿Qué tipo de relleno prefiere para acompañar waffles?

425 respuestas

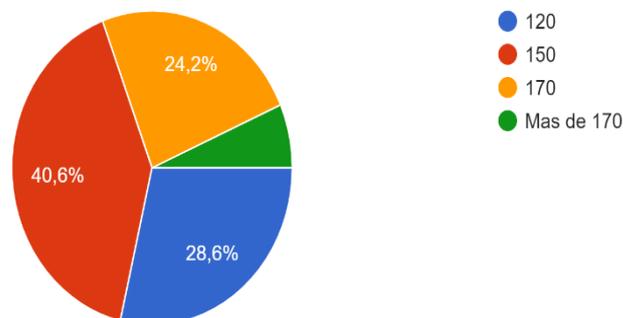


Interpretación:

Los datos del gráfico demuestran que las personas encuestadas prefieren los rellenos dulces 32,5%, salados 29,9% y saludable 32% en proporciones muy similares. Dejando entre ver que la opción agridulce no es viable por la escasez de respuesta que obtuvo

8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un waffle con relleno saludable?

426 respuestas

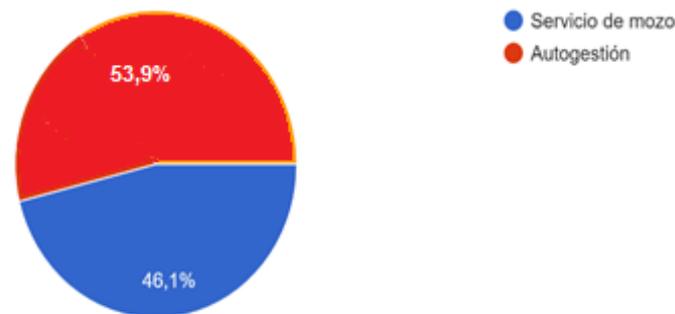


Interpretación:

La encuesta arroja en su mayoría, las personas estarían dispuestos a pagar \$150 por un waffle con una respuesta de 40,6%

9. Usted se siente más cómodo a la hora de realizar el pedido por:

423 respuestas

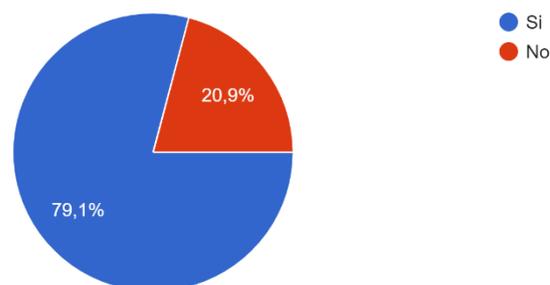


Interpretación:

Los datos del gráfico anterior demuestran que la opción más elegida es la autogestión

10. ¿Estaría dispuesto a pagar un plus a la hora de elegir alimentos saludables y productos orgánicos (alimentos producidos sin productos químicos sin aditivos) como harinas, frutas y verduras?

426 respuestas

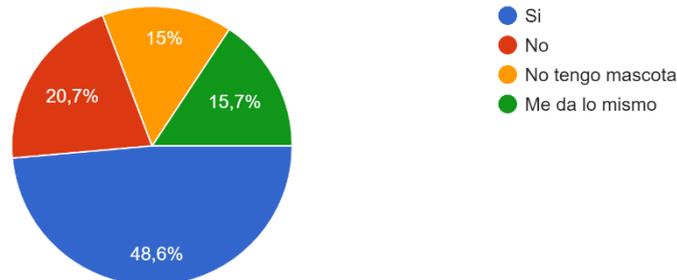


Interpretación:

Por medio de los datos anteriores se puede observar que, en un primer lugar, el 79,1% de los encuestados estarían dispuestos a pagar un plus por alimentos saludables y orgánicos

11. ¿Le parece atractivo la idea de poder salir a comer acompañado/a de su mascota?

426 respuestas

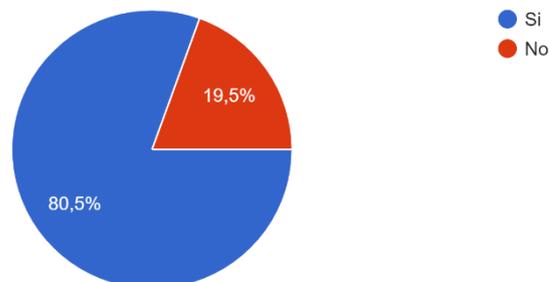


Interpretación:

En base a la anterior reseña, se puede observar que a la mayoría le parece una idea atractiva salir a comer junto a su mascota

12. ¿Usted conoce las aplicaciones de delivery de la ciudad de Neuquén (Pedidos Ya-

426 respuestas



Interpretación:

En la encuesta, las personas indicaron, que la mayoría conoce las aplicaciones de delivery de la ciudad

4.3.6. Posicionamiento

El objetivo será que la organización se posicione en la mente del consumidor como pionero en la producción de comida rápida saludable al ser una opción deliciosa y a la vez nutritiva priorizando la salud a través de una alimentación consciente.

Con el servicio dado y enfocado en la buena atención al cliente, se pretende que esté vuelva a elegir la vuelva a elegir por la calidez del lugar, por

la calidad de la comida, la variedad en las opciones y la importancia que se le da a la nutrición en la alimentación de las personas. Se tendrá en cuenta los gustos y preferencias de los consumidores con datos exportados de las encuestas realizadas ofreciendo distintos menús, con opciones vegetarianas y veganas como también con variedad de harinas. Ofreciendo una alternativa en las salidas recreativas para toda la familia, amigos e incluso mascotas.

4.3.7 Mix de Marketing

Se realizará un análisis de los cuatro componentes esenciales para definir una adecuada estrategia integrada basada en las 4P: producto, precio, promoción y plaza (distribución).

4.3.7.1 Producto

Producto funcional: Constituido por quienes privilegian las características intrínsecas del producto.

La casa de waffles denominada “TheWaff” estará ubicada en la Isla 132 de la ciudad de Neuquén zona Paseo de la Costa. Con el fin de llevar a cabo una innovación tecnológica la construcción será de Steel Frame (en seco) basado en estructuras de acero galvanizado que cuenta con numerosas ventajas en comparación con la construcción tradicional.

En primer lugar, la perfilería utilizada tiene una vida útil prolongada, además que es un sistema liviano que no requiere de grandes maquinarias para su instalación, la cual puede efectuarse en un corto plazo de tiempo. Todo esto incide notablemente en los costos de la obra, que son menores en comparación con otras modalidades.

En segundo lugar, este sistema permite la combinación con otros materiales, lo que habilita jugar con las texturas y vistas del salón. Y por último una característica muy importante para la empresa en cuestión es que es un

sistema reciclable ya que su composición de acero incluye más de un 60% de acero reciclado.

Ahora, con respecto a la cocina, estará recubierta con materiales ignífugos y pintada con epoxi¹⁷ que brinda un acabado resistente al agua y productos detergentes.

En referencia al salón comercial, según datos provistos de la entrevista al empresario gastronómico, se constata la disponibilidad de un inmueble con vistas al Rio Limay. Dicho salón comercial será alquilado a través de CORDNEU SE, y se harán las refacciones requeridas que se exponen a continuación.

Con respecto a la estética del salón, la fachada estará pintada en la gama de los colores cálidos pasteles y las paredes por dentro serán color durazno decoradas con frases motivadoras de diversos colores con el fin de lograr transmitir alegría, positivismo, frescura y salud a los consumidores con sectores verdes de plantas naturales y troncos de madera. Toda la decoración será elaborada por artistitas locales que utilicen materiales reciclados. Además, habrá dos grandes ventanales en la entrada brindando una iluminación natural y una bella vista hacia el exterior.

A su vez, el local estará dividido en cuatro ambientes. El más amplio será el salón de compras donde se encontrará el mostrador en el cual se efectuarán los pedidos y donde se podrán visualizar los distintos adicionales para agregarle a los waffles. El salón estará compuesto por una barra con ocho banquetas altas y un juego de living con sillones esquineros ocupando toda la pared de lateral y el frente de salón será un gran ventanal. En el resto del salón comercial se encontrarán las mesas dos tipos: cuatro mesas redondas y cuatro mesas cuadradas con capacidad de dos personas por mesa y todas con toma corrientes

¹⁷Pintura epóxica: es un recubrimiento de dos componentes elaborado a base de resina epóxica. Este material provee alta resistencia química a sustancias corrosivas como el agua, álcalis y ácidos, Produce recubrimientos duros de acabado brillante y mejora la adherencia con el recubrimiento posterior.

para que los clientes tengan la posibilidad de cargar sus dispositivos tecnológicos.

La iluminación del salón será con luces led y focos bajo consumo y contará con libre señal wifi. La musicalización se destacará por reproducir música del género de rock nacional e internacional de los años 80 y 90 y los fines de semana por la noche habrá juegos de luces.

En referencia al producto waffles, será diseñado por el cliente a partir desde la masa, los rellenos y los adicionales. La masa de los waffles podrá ser las siguientes:

- Tradicional: Harina refinada tipo "0000", huevos, leche y polvo de hornear
- Integral: Harina de arroz integral, semillas de chía, leche vegetal y polvo de hornear

Luego, el cliente podrá optar por rellenos dulces o salados con nombres descriptivos e individuales que se encontraran en el menú detallados. (Ver anexos Menú).

Figura 10: Vista panorámica



Fuente: Elaboración Propia

Producto económico: el precio del producto-servicio será determinado por el valor percibido que el consumidor tenga del producto imaginario.

Producto imaginario: será adquirido por clientes que sientan la vitalidad y liviandad con opciones de comida sana como también disfrutar de un ambiente positivo y ecológico dejando de lado las preocupaciones cotidianas y disfrutando el momento.

Marca

Según el autor Kotler (2012) una marca es un nombre, signo, símbolo o diseño que están relacionados con el fin de identificar los bienes o servicios de una organización y diferenciarlos de la competencia. La identificación del producto se realizó a través de la marca que está compuesta por:

- Nombre: "TheWaff"

- Slogan: “*Deliciosamente saludable*” se pretende que el cliente comprenda que puede elegir una comida al paso con buen sabor y saludable
- Logo: es un círculo que dentro de él se encuentra el nombre de la organización y su slogan. Se optó por tal forma con el propósito de incluir los conceptos de comida rica y saludable como un todo integrado que se realimenta generando resultados positivos
- Color: el tono naranja según la psicología del color brinda una sensación de bienestar y alegría que se relaciona con la comida elevando el apetito. El color verde por lo tanto está asociado con la salud transmitiendo tranquilidad y equilibrio
- Tipografía: desenfadada, fresca y juvenil con la apariencia de ser letra manuscrita
- Contorno: las formas curvas que engloban la palabra TheWaff denotan movimiento y fluidez que se corresponde con atributos relacionados a la vitalidad. Al ser un producto alimenticio, se buscó evitar formas agresivas como triángulos.

Imagen de marca: los atributos del producto que se esperan que sean percibidos a través de la imagen de marca son: frescura, positivismo, equilibrio, placer, y alimentación saludable

Identidad de marca: para que la marca perdure se considera necesario reforzar la percepción de la misma en cuanto a los atributos de la imagen, resaltando la importancia de disfrutar una salida en la cual se mezcle el placer de alimentarse, pero de forma consciente y respetuosa con el cuerpo de uno y su entorno. A su vez, se busca consolidar un vínculo estrecho con el cliente para lograr ser su primera opción a la hora optar por una comida saludable.

Figura 11: Logotipo



Fuente: elaboración propia

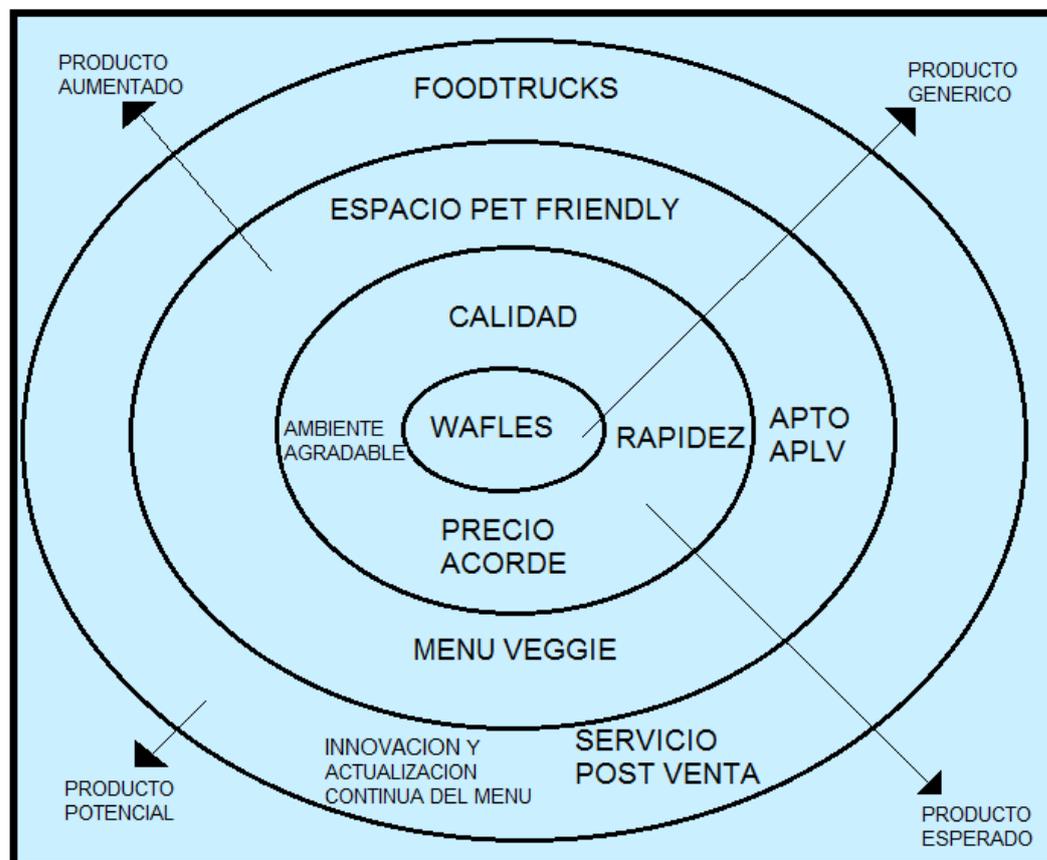
Niveles del producto

Considerando el concepto de producto total, el autor Levitt (2011) propone que un producto es una combinación de tangibles e intangibles que busca la satisfacción de las necesidades o deseos del consumidor. Pueden ser bienes tangibles, servicios, ideas, personas o lugares. Para el proyecto se distinguen las siguientes

1. Producto genérico: la necesidad a satisfacer es la de alimentarse con el producto waffle que puede ser dulce o salado según el relleno elegido
2. Producto esperado: es la calidad del waffle a través de materias primas agroecológicas de excelente calidad a un precio acorde. Dentro del segmento de la comida al paso en un ambiente agradable.

3. Producto aumentado: el local cuenta con un espacio pet-friendly, con menú para alimentación vegana y para las personas que son alérgicas a la proteína de la leche de vaca (APLV).
4. Producto potencial: para atraer clientes es factible agregar nuevos sabores y rellenos. Cuenta servicio post venta ya que el cliente podrá evaluar el servicio y calidad a través de una breve encuesta enviada al mail antes registrado. Y, en largo plazo la opción de un carro de waffles (foodtruck) con productos ya preparados destacando la rapidez del servicio.

Figura 12: Niveles de producto según Levitt



Fuente: elaboración propia

4.3.7.2 Precio

Se define al precio como la suma de valores que el consumidor aporta a cambio de los beneficios de tener un producto, considerando al precio como un elemento de comunicación entre la empresa y el consumidor. Existen tres métodos para la fijación de precios

- 1) Basados en costos: consiste en determinar el costo total de fabricar un producto, luego fijar el porcentaje de utilidad que se desea obtener y por último sumar este porcentaje al costo unitario para definir el precio de venta.
- 2) Basados en la competencia: se determina el precio en base al comportamiento de los competidores. Eligiendo ser líder (quien fija el precio) o seguidor.
- 3) Basados en el mercado o demanda: se determina el precio dependiendo del comportamiento de la demanda, siendo elevado si la demanda acompaña ese crecimiento o bajo si esta disminuye.

La estrategia de precio a implementar se llevará a cabo con el método basado en costos con la fórmula matemática planteada por Bottaro (2004) que consiste en la adición de un margen de utilidad al beneficio del costo total del producto (costo fijo + costo variable). Es decir, se fijará el precio de acuerdo a los costos de producción y ventas requeridas ya que por el momento el producto no cuenta con competidores directos, sino que existe competencia indirecta de productos sustitutos. Otro motivo en la elección del método corresponde al ciclo de vida del producto, el cual se sitúa en una etapa de introducción al mercado. La fórmula es la siguiente:

- Precio del producto = $CT + (CT * m)$
- $CT = CV + CF / \text{unidades a vender}$
- $m =$ margen de ganancia deseado. En este caso será de 70% sobre costos totales

Figura 13: Cuadro análisis de precios

Precio Waffle		Precio Jugo		Precio Adicionales	
Costo variable	\$ 74,00	Costo variable	\$ 54,24	Costo variable	\$ 4,66
Cf/Unid	\$ 5,55	Cf/Unid	\$ 14,25	Cf/Unid	\$ 6,45
CT	\$ 79,55	CT	\$ 68,49	CT	\$ 11,11
Ct*m	\$ 55,68	Ct*m	\$ 47,94	Ct*m	\$ 7,77
Precio	\$ 135,23	Precio	\$ 116,43	Precio	\$ 18,88

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta la tendencia alcista de precios por la que el país atraviesa actualmente, se decide fijar un precio venta de un waffle a \$150, un adicional a \$20 y un vaso de 500ml de jugo natural a \$120. Además, a los fines prácticos resulta conveniente trabajar con números enteros y se pretende mantener el precio al menos durante el corto plazo para lograr la fidelización del cliente.

Medios de pago

Se podrá abonar con efectivo dentro del local, tarjeta de débito y/o crédito, desde la app de mercado pago con código QR o link de pago. Para estimular la demanda hacia este nuevo producto con la estrategia diferencial utilizaremos los descuentos periódicos en la App de delivery Pedidos Ya.

4.3.7.3 Promoción

Durante el primer año, todas las personas que concurran al lugar obtendrán un 10% de descuento para la siguiente visita al lugar. Con validez por 30 día entregándoles un código de descuento que se le enviara vía mail al cliente con previa registración en el sistema. Esta acción nos permitirá estar cerca y en continua comunicación el cliente.

En el supuesto caso que la persona no tenga correo de mail, se le dará de forma impresa como excepción ya que desde TheWaff se prioriza la digitalización del cliente para disminuir el uso de papel y contribuir con el medio

ambiente. Dicho código podrá ser utilizado en las apps de delivery antes mencionadas o de forma presencial.

Redes sociales

El local de waffles contará con paginas creadas por un Community manager como es Facebook e Instagram. El fin de las redes será llegar al público meta visualizando imágenes de nuestros productos y promocionando el salón. Además, se crearán sorteos de desayunos y meriendas y descuentos de hasta el 50% para los días de entre semana (miércoles-jueves) con el objetivo sumar más seguidores y tener mayor alcance por redes sociales.

Por lo expuesto anteriormente, la estrategia de comunicación será de relaciones públicas, promoción de ventas y herramientas de publicidad.

4.3.7.4 Punto de venta/Plaza

La waflería tendrá dos tipos de canales de distribución. El principal será la venta directa en el salón (sin intermediarios). Luego, a futuro se implementará las ventas por medio del delivery de la ciudad, dado que, según los datos de la encuesta, la mayoría conoce la aplicación y la utiliza a menudo para encargar comida. Este canal de venta on-line permite acceder a información valiosa acerca de las preferencias de los consumidores y encontrar nuevos clientes que buscan ordenar comida on-line. A pesar de que no incurrir en gastos fijos, la App retiene un porcentaje del 25% (utilizando su delivery) en función de los pedidos recibidos por lo que ese valor será trasladado al precio de los productos ofrecidos por la plataforma. Por lo tanto, a lo largo del trabajo, se analizarán los datos en función del precio establecido en la venta directa.

Se espera que, en segunda instancia, a largo plazo (año 6) y con la empresa en marcha, la apertura de un nuevo punto de venta situado en Isla 132 a través de un carro (foodtruck) con waffles ya horneados.

4.4 Plan de Recursos Humanos

4.4.1 Estructura organizacional

Al momento de la apertura la empresa contará con siete personas estableciendo el vínculo laboral a través de la Ley 20744 Contrato de Trabajo.

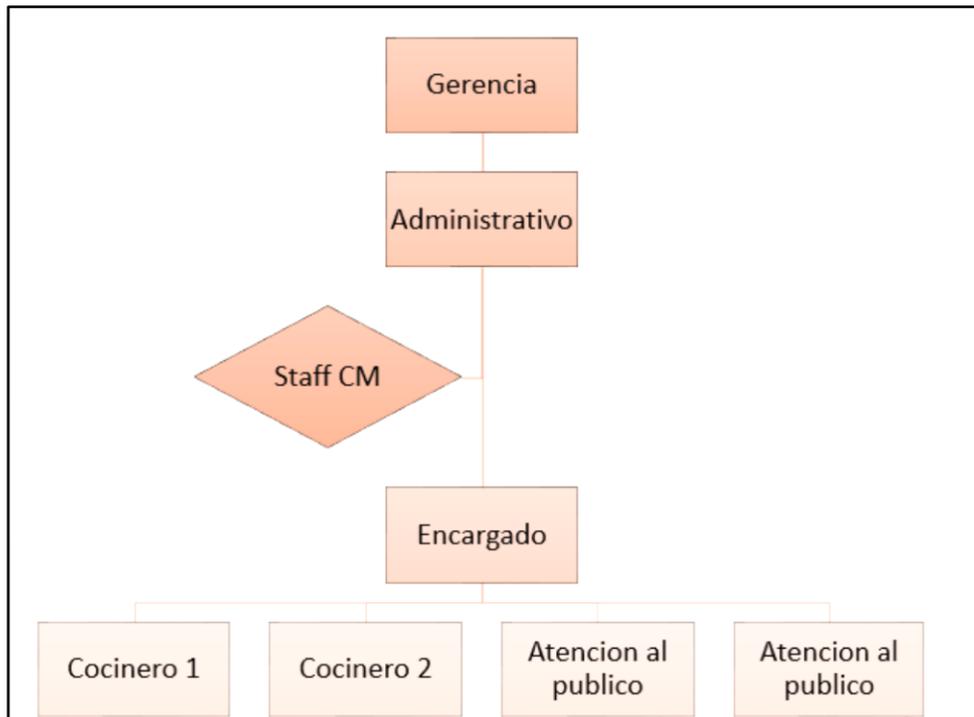
El puesto de gerente será cubierto por el propietario de la empresa y las tareas administrativas serán llevadas a cabo por un profesional de la materia. El puesto de encargado será el responsable de supervisar el personal a cargo que a continuación se nombran.

Se definen dos puestos para la cocina y elaboración y dos puestos para la atención al cliente para generar la celeridad del servicio siendo así unos de los pilares de la empresa. Adicionalmente, se utilizaría para el reemplazo en caso de una ausencia imprevista. Luego, se incrementará personal extra en función del volumen de la demanda durante el periodo que así lo requiera. Es importante señalar que cada miembro de la empresa es responsable de la calidad del producto terminado en función de la tarea que realiza siendo está un pilar fundamental de la estrategia organizacional.

Asimismo, se contará con el servicio de un profesional Community Manager que será parte de un staff tercerizado, el cual emitirá factura a la empresa para el cobro de sus honorarios.

A continuación, se presenta el organigrama piramidal de la empresa exponiendo la distribución formal de los puestos nombrados anteriormente.

Figura 14: Organigrama organizacional



Fuente: elaboración propia

4.4.2 Perfil de puestos

A continuación, se detalla el perfil de cada puesto especificando las competencias y habilidades que se espera de la persona seleccionada para desarrollarse en el puesto.

1. **Administrativo**

Objetivo: dirigir la empresa llevando a cabo las tareas administrativo-contables para lograr la solvencia económica y el día a día de la empresa junto a la gerencia

Tareas:

- Liquidación a pago de proveedores
- Responsable de facturación
- Responsable de actualización de datos de RRHH

- Responsable de seleccionar los RRHH
- Responsable de controlar y aprobar la propuesta de

CM

Autoridad:

- Encargado
- Community Manager

Perfil de puesto:

- Educación: Lic. en Administración
- Experiencia: 2 años en puestos similares
- Edad: a partir de 25 años
- Habilidades: Capacidad de liderazgo. Personalidad

proactiva y autodidacta

2. Encargado

Objetivo: llevar a cabo el funcionamiento del salón y proveer las soluciones a las problemáticas que vayan surgiendo de sus puestos a cargo manteniendo un buen clima laboral

Tareas:

- Controlar la caja diaria
- Realizar ordenes de compras
- Control de stock
- Brindar soporte a la cocina y salón de venta
- Responsable de chequear la limpieza y orden del salón
- Brindar los elementos de seguridad e higiene a los demás colaboradores
- Responsable de realizar reuniones mensuales con el fin de despejar inquietudes del personal y de implementar nuevas propuestas
- Responsable de evaluación de desempeño anual
- Responsable del proceso de inducción de personal

Autoridad:

- Cocineros
- Atención al público

Habilidades:

- Educación: Nivel universitario o terciario
- Edad: 25 años en adelante
- Experiencia: 3 años en puestos similares con gente a cargo
- Habilidades: Capacidad de trabajo en equipo con implementación de prácticas de coaching. Se valorará el buen manejo de herramientas informáticas.

3. Cocinero

Objetivo: cumplir con las expectativas del cliente

Tareas:

- Realizar las comandas recibidas en tiempo y forma
- Mantener el orden y la limpieza de la cocina
- Informar la falta de algún bien al superior
- Cumplir con las normas de seguridad e higiene

Autoridad: no posee

Habilidades:

- Educación: Chef – Alimentación saludable
- Edad: no relevante
- Experiencia: 2 años en puestos similares
- Habilidades: Conocimientos de panificación. Curso de manejo y manipulación de alimentos

4. Atención al público

Objetivo: asesorar al cliente en el salón de venta y acompañarlo en toda su estadía en el local generando un clima de amabilidad

Tareas:

- Recibir al cliente

- Tomar el pedido del cliente, cargarlo en sistema y derivar la comanda a la cocina
- Entregarle el dispositivo electrónico al cliente, explicando su funcionamiento
- Tomar el pago
- Realizar tareas de limpieza e higiene en el salón
- Entregarle el pedido al cliente en el mostrador
- Dar aviso al superior faltantes en el salón

Autoridad: no posee:

Educación: Secundario completo

Edad: 18 en adelante

Habilidades: Se valorará un buen trato con el cliente, simpatía y predisposición

5. Community Manager

Objetivo: Llegar al mayor público objetivo a través de las redes sociales sumando seguidores

Tareas:

- Crear página de Facebook e Instagram
- Manejar las redes con contenido didáctico e interactivo
- Realizar sorteos y promociones
- Generar un aumento de seguidores con mediciones mensuales
- Responsable de generar la publicidad del local
- Responsable del diseño y logo de la empresa

Habilidades:

- Educación: Lic. en comunicación o marketing
- Experiencia: 2 años realizando tareas de publicidad
- Requisitos: ser monotributista

4.4.3 Organización de francos

La organización atenderá a sus clientes de martes a domingo y el día lunes permanecerá cerrada. Si bien, se podría establecer que el día lunes les corresponda el día de descanso a todos los colaboradores no será de esta forma. Ya que, los lunes se utilizarán para reuniones con el fin de que todos los colaboradores puedan manifestar como ha sido la semana, generar reuniones de equipos, planes de trabajo y acción y posibles mejoras para la semana siguiente. Además, en caso de existir alguna diferencia o malestar de alguna situación en particular se tratará en este momento. El encargado será el responsable de mostrar en números y gráficos como han sido las ventas para que todos los empleados estén implicados y se comprometan a mejorar o sostener el nivel de ventas

Por tal motivo, es que se generará un diagrama de francos rotativos para que todos los colaboradores tengan su día de descanso el día domingo. Este día podrá ser cambiado y acordado entre ellos en caso de convenir, siempre y cuando se lo informen al encargado previamente. Luego a lo largo del año se compensarán y todos deberán haber tenido la misma cantidad de días de descanso. En el hipotético caso que un colaborador finalice la relación con la empresa, los francos que no haya tenido serán abonados.

Cabe destacar, durante la temporada alta, se evaluará la posibilidad de aumentar la cantidad de personal. Se estima una persona para la semana y otra para que cubra los fines de semana y francos de los colaboradores permanentes.

A continuación, se expone la figura 15 detallando el diagrama de francos rotativos para el periodo de cuatro semanas.

Figura 15: Cuadro diagrama de francos

SEMANA 1							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cocinero 1	CERRADO	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral
Cocinero 2	CERRADO	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral
Atención al público 1	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral
Atención al público 2	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO
SEMANA 2							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cocinero 1	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral
Cocinero 2	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral
Atención al público 1	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO
Atención al público 2	CERRADO	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral
SEMANA 3							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cocinero 1	CERRADO	laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO
Cocinero 2	CERRADO	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral
Atención al público 1	CERRADO	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral
Atención al público 2	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral
SEMANA 4							
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Cocinero 1	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral
Cocinero 2	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO
Atención al público 1	CERRADO	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral	Laboral
Atención al público 2	CERRADO	Laboral	Laboral	Laboral	FRANCO	Laboral	Laboral

Fuente: elaboración propia

4.4.4 Capacitación

El sistema de capacitación y desarrollo de las personas nace del equilibrio necesario entre las competencias actuales y futuras de las personas, y las necesidades presentes y futuras de la organización en función de su entorno, su misión y su estrategia (Werther, 1995).

A su vez, la capacitación se define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de forma sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes, y habilidades en función de objetivos para el desempeño de sus puestos actuales y futuros cargos con grandes posibilidades de adaptarlo a las exigencias cambiantes del entorno. Un correcto proceso de capacitación se lleva a cabo en cuatro etapas que se detallan a continuación:

1. Analizar las necesidades: es la primera etapa y se refiere al diagnóstico preliminar necesario pues cada área necesita distintas habilidades o requerimientos.
2. Diseñar la forma de enseñanza: en este paso se elabora el programa de capacitación y se definen las técnicas a utilizar.
3. Aplicación: es la instrumentación del programa formado por el instructor y el aprendiz.
4. Evaluación: se determina el éxito o el fracaso del programa.

La empresa TheWaff llevará a cabo un sistema de capacitación guiado por las etapas anteriores considerando los conocimientos, las habilidades y actitudes que las personas deben adquirir, reafirmar y actualizar para desempeñar con mayor eficiencia y eficacia sus funciones. El plan de capacitación estará dividido en tres técnicas:

1. Capacitación de inducción: se pretende que el nuevo colaborador se adapte y se familiarice con la empresa, así como con el ambiente social y físico donde trabajará. Se llevará a cabo por su jefe inmediato.
2. Capacitación en el trabajo: conforma una serie sistematizada de actividades encaminadas a desarrollar habilidades y mejorar las actividades de los trabajadores en la labor que realizan. La capacitación estará orientada a la correcta manipulación de alimentos e higiene para el

personal de la cocina y para la atención al público se orientará sobre ventas y servicio al cliente.

3. Desarrollo: esta comprende la formación integral del individuo y especialmente, las acciones que puede llevar a cabo la organización para contribuir a esta formación. En esta etapa se pretende potenciar el trabajo en equipo dentro de la empresa e impulsar a los posibles líderes dentro de ella. Se emplearán técnicas de Coaching Ontológico Empresarial haciendo foco en la comunicación dentro de la organización.

Resulta importante aclarar que la empresa no considerará a la capacitación como un hecho aislado que se da una sola vez para cumplir con un requisito. Por el contrario, buscará ser un proceso continuo, procurando adquirir conocimientos y habilidades para estar al día con los requisitos repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

Para concluir, se puede decir que el proceso de capacitación, en la actualidad, es la respuesta a la necesidad que tienen las empresas de contar con un personal calificado y productivo que derive en una mejora continua, siempre y cuando se realice de forma planificada y con seguimiento.

4.5 Plan de operaciones

4.5.1 Procesos

Se define al proceso, en el ámbito de las organizaciones, como una unidad que en sí cumple un objetivo completo, un ciclo de actividades que se inicia y termina con un cliente o usuario satisfecho. (Jacobs , Chase, & Aquilano , 2009). Por lo que, una Gestión basada en Procesos (GbP) centra la atención en las actividades de la organización para optimizarlas, considerándola como una herramienta de gestión para la obtención de resultados cada vez mejores. Concentrándose en la división y articulación de tareas, el cálculo y optimización de tiempos y los complementos de la organización estructural.

Existen dos tipos de procesos:

- Procesos del negocio: atienden directamente a la misión del negocio y tiene como fin satisfacer las necesidades directas del cliente. Estos pueden ser directivos u operativos.

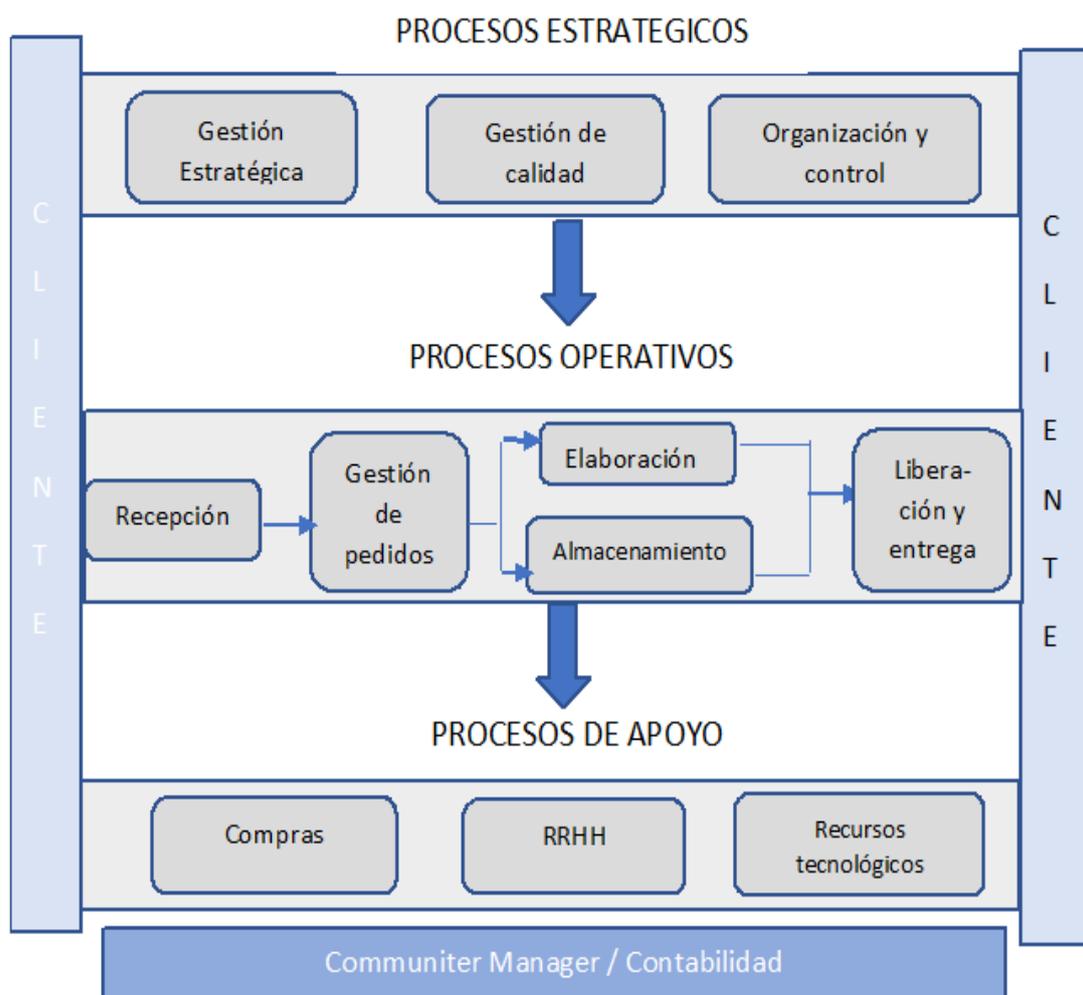
Los procesos directivos de la empresa tienen como fin llevar adelante a la compañía con el objetivo de alcanzar una mayor participación de mercado y crear y mantener una ventaja competitiva. Estos procesos se pueden clasificar en: comunicación con el cliente interno, proceso de fijación del porcentaje de ventas a alcanzar anualmente y elección de la estrategia genérica alineada con la visión y misión de la empresa. Los procesos operativos son: el proceso de venta, el proceso de compra (proveedores), de stock, proceso de producción y el proceso de selección de personal.

- Procesos de apoyo: son aquellos que no están directamente ligados a la misión de la organización, pero resultan necesarios que los procesos operativos lleguen a buen fin.

Los procesos de apoyo son: compra de artículos de oficina, pago de impuestos, mantenimiento de equipos y seguimiento de las herramientas de marketing.

El mapa de procesos de la organización une los procesos segmentados por cadena o jerarquías y los muestra en una visión de conjunto. Es decir, se incluyen las relaciones entre todos los procesos identificados en cierto ámbito. Por lo que, a fin de describir los procesos centrales de la organización se expone a continuación el mapa de procesos en la figura 16

Figura 16: Mapa de procesos

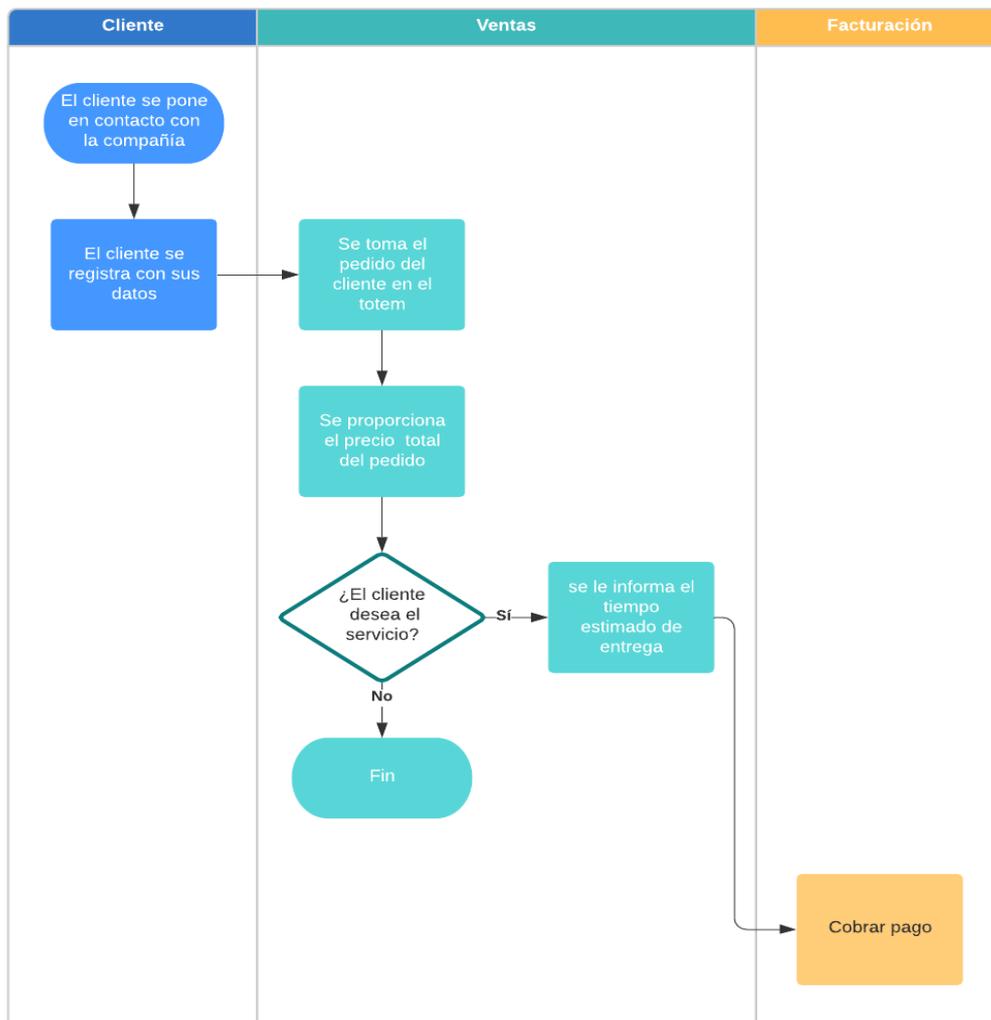


Fuente: elaboración propia

A continuación, se expone el proceso de venta presencial, considerándolo uno de los más importantes de la empresa

En primera instancia, el cliente ingresará y será recibido por el colaborador responsable del puesto "Atención al cliente". El primer paso es que el cliente se registre en nuestra base de datos a través del tótem digital ingresando su correo electrónico. Se tendrá disponible la opción de que lo realice la persona que lo recibe, en caso que el cliente no se sienta cómodo manipulando la herramienta digital. Cabe destacar, uno de los objetivos es ser una empresa digital dirigida a la autogestión. Luego, se le explicará el menú para que pueda realizar el pedido. Este menú lo podrá ver tanto en el tótem como la pared frontal que se encuentra detrás del mostrador. Durante la selección del pedido, se optará por la masa del waffle, los rellenos y los adicionales. Además, podrá acompañar el pedido con alguna de las bebidas disponibles. Una vez elegido el menú, seleccionando la opción "siguiente" se le informa el tiempo promedio de espera del pedido. Luego, para finalizar, optará por el método de pago. Se podrá abonar con tarjeta de crédito, tarjeta de débito, código QR o efectivo. En caso de seleccionar efectivo se imprimirá un ticket para abonar en caja. Luego, los comprobantes de pago serán enviados a la dirección de correo electrónico ingresada previamente. Seguidamente, se expone el proceso de venta.

Figura 16: Proceso operativo de ventas



Fuente: elaboración propia

Método Lean Startup

Es un método de trabajo que tiene como fin aumentar las probabilidades de éxito cuando un proyecto deja de “ser una idea” y se lleva a cabo para convertirse en una empresa, haciendo foco en las necesidades del cliente y contando con su retroalimentación con el fin de modificar el producto y/o pivotear la estrategia para maximizar la creación de valor para el cliente final. Es decir, es una forma innovadora de gestionar los procesos de una empresa para eliminar las actividades que no aportan valor y que mejore la experiencia de los consumidores. (Ries, 2012)

En el caso particular de la empresa, se optará por elegir una producción basada en el sistema *Pull* del método Lean. Dicho sistema se basa en limitar la producción en función a la necesidad del consumidor, quiere decir que, cuando un producto es adquirido, se activan los mecanismos para reemplazarlo. Este sistema permite reducir los costos de producción y de stock. De esta manera, se llevará a cabo estructurando los procedimientos de fabricación mediante el uso de tarjetas para dividir el proceso en fases determinadas y ordenadas en forma secuencial. Por consiguiente, las acciones de marketing serán dirigidas al consumidor final para lograr la atracción hacia la marca.

4.5.2 Propuesta de Layout (disposición)

La disposición consiste en la ubicación de los distintos sectores o departamentos, así como los equipos dentro de ellos. El propósito perseguido con el análisis de la disposición, es una asignación óptima del espacio de la empresa en función de los recursos utilizados con el objetivo fundamental de hallar y asegurar una ordenación de las áreas de trabajo y del equipo, que resulte las más económica, y a que, al mismo tiempo la más segura y satisfactoria para los colaboradores.

En el caso del presente del trabajo, empresa estará ubicada en Isla 132 denominado Paseo de la Costa en la ciudad de Neuquén. El inmueble será alquilado y se dividirá en 6 espacios que se contemplarán de la siguiente manera:

1. Sector I: es el salón de ventas y área con mesas y sillas para el consumo de los clientes con ambientación verde y productos exhibidos en mostrador con vista a los consumidores
2. Sector II: será la oficina de administración donde estarán ubicados los escritorios del administrativo y el gerente de la empresa con todos los elementos necesarios. Tendrá un gran ventanal con vista hacia el frente del local.
3. Sector III: serán seis baños mixtos con espejos que generan deformaciones de forma didáctica. A la salida de los baños se contará con elementos de higiene y lava manos.

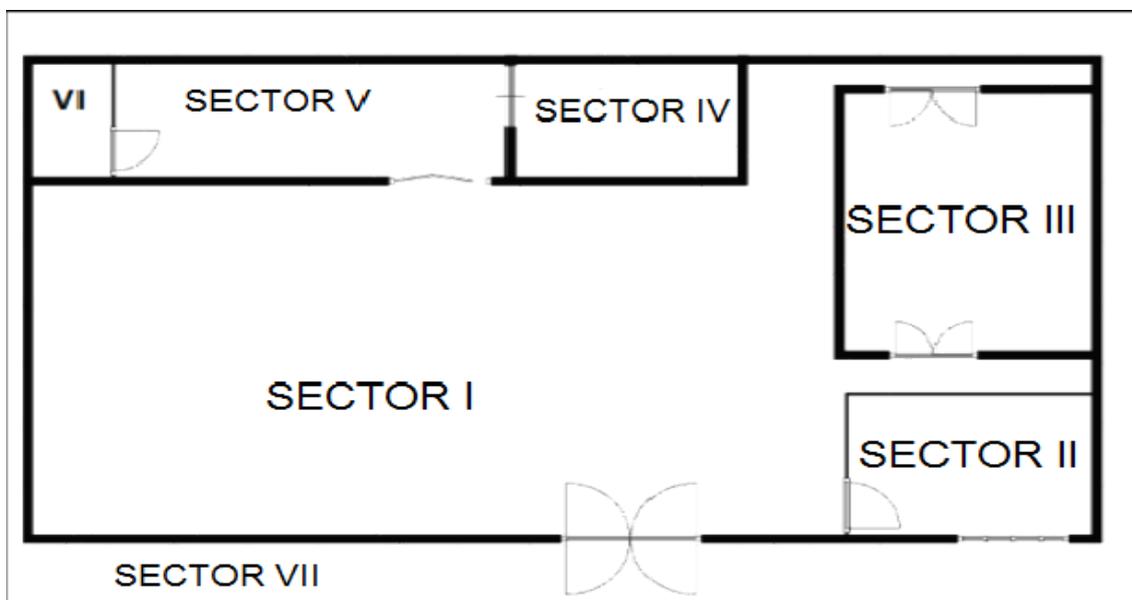
4. Sector IV: será el depósito con estanterías y cajones etiquetados para almacenar mercadería y elementos necesarios para la vida de la empresa

5. Sector V: cocina, con todos elementos necesarios para la producción de waffles y jugos naturales. Heladeras y freezer para el resguardo de los alimentos con cadena de frío

6. Sector VI: baño para uso exclusivo de personal

7. Sector VII: Patio es un espacio verde con vista al río.
Sector Pet Friendly y sectores fumadores.

Figura 11: Layout



Fuente: Elaboración propia

4.6 Plan Económico Financiero

En el siguiente apartado, se analizará la planificación financiera para un horizonte temporal de cinco años, comenzando en el año 2020. Definiendo la inversión necesaria y distinguiendo los costos fijos y variables para conocer cuál será el sacrificio económico que deberá afrontar el dueño de la empresa para llevar a cabo el emprendimiento.

4.6.1 Inversiones

Se entiende por inversiones al volumen de fondos necesarios que serán destinados para la puesta en marcha y operatoria de la empresa. Para calcularla se debe tener en cuenta todas las erogaciones necesarias para iniciar el emprendimiento

La inversión está conformada por tres básicos componentes:

- Inversión en activos fijos (AF)
- Inversión en activos nominales (AN)
- Inversión de capital de trabajo (CT)

A continuación, se detallarán todos los fondos requeridos para la puesta en marcha y operatoria de la casa de waffles. Los valores corresponden al año 2020

- 1) Inversión AF: serán los bienes de capital e instalaciones necesarias para llevar adelante la empresa como maquinarias, muebles, instalaciones, vehículos o tecnología. En este proyecto serán los expuestos en el siguiente cuadro.

Figura 17: Cuadro de Inversión Fija

Activos fijos		
Descripción	Cantidad	Costo total
1- Maquinarias y Equipos		
Cocina industrial	1	\$ 55.000
Heladera	1	\$ 65.000
Freezer	1	\$ 68.000
Waflera industrial	2	\$ 35.000
Batidora industrial	1	\$ 25.000
Procesador y cortador de alimentos	1	\$ 10.000
Mesada de trabajo	1	\$ 20.000

Licudadora industrial	2	\$ 40.000
Repisa de acero	1	\$ 7.000

2- Utensilios

Espátulas de silicona	5	\$ 1.000
Juego de cubiertos	2	\$ 2.000
Vajilla de platos	2	\$ 3.000
Colador	2	\$ 1.000
Exprimidor manual	2	\$ 4.000
Jarras de vidrio	3	\$ 2.000
Frascos de vidrio	5	\$ 3.000
Tabla para picar	5	\$ 1.000
Cucharon	4	\$ 1.000

3- Administración

Notebook	2	\$ 80.000
Tótem digital	1	\$ 75.000
Impresora	2	\$ 12.000
Celular	2	\$ 70.000
Controlador fiscal	1	\$ 55.000

Software

4- Muebles

Escritorio	2	\$ 14.000
Silla de escritorio	2	\$ 20.000
Mesas	8	\$ 52.000
Sillas	24	\$ 48.000
Banquetas	8	\$ 12.000
Juego de living	1	\$ 16.000

5- Personal

Uniformes	4	\$ 8.000
-----------	---	----------

6- Refrigeración

Aire acondicionado 6000w	2	\$ 155.000
Heladera	1	\$ 65.000
Freezer	1	\$ 68.000

7- Decoración

Macetas y Plantas	10	\$ 10.000
Iluminación	10	\$ 20.000
Cartelería	2	\$ 15.000
Pintura	1	\$ 30.000
Equipo de sonido	1	\$ 50.000

8- Acondicionamiento

Construcción Steel Framing (\$17000 x m2)	65	\$ 1.105.000
Barra de madera	1	\$ 15.000

Sanitarios	7	\$ 60.000
Grifería	7	\$ 24.000
9- Aberturas		
Puertas	6	\$ 30.000
Ventanas	5	\$ 50.000
Total		\$ 2.502.000

Fuente: elaboración propia

- 2) Inversión AN: corresponden a intangibles tales como servicios o derechos necesarios para la puesta en marcha del proyecto. Se pueden nombrar los gastos de administración, patentes y licencias, capacitación e imprevistos.

En el caso particular de local gastronómico, serán los recursos destinados a la publicidad pre-apertura, la elaboración de los menús en conjunto con un nutricionista, las capacitaciones de los colaborados y el sistema de software.

Figura 18: Cuadro Inversión Activos Nominales

Inversión AN		
	Descripción	Costo
1- Publicidad	Publicidad pre- apertura	\$ 8.000
2- Capacitación	Capacitación de Inducción	\$ 20.000
	Capacitación en el trabajo	\$ 10.000
	Desarrollo	\$ 15.000
3- Elaboración de los menús	Asesoramiento con nutricionista	\$ 4.000
4-Sistema de información		\$ 75.000
Total		\$ 132.000

Fuente: elaboración propia

- 3) Inversión CT: el capital de trabajo también conocido como activo corriente es definido como aquel gasto necesario para la operación normal del proyecto durante un ciclo productivo.

La waflería incluirá inversiones de capital de trabajo que se detallan a continuación:

- **Materia prima:** son los elementos necesarios para la elaboración de los waffles y los jugos naturales. El stock será estimado para un ciclo productivo de 30 días en función de la demanda estimada en un escenario conservador en temporada media en el cual la demanda es de 10.176 personas, estimando que consumen cada una de ellas un waffle (aplicando 50% waffle dulce y 50% waffle salado) y un vaso de jugo natural.
- **Materiales descartables:** es el packaging necesario para acercar el producto a aquellos clientes que decidan consumir el pedido fuera del salón comercial o solicitarlo por medio de la App. Se estima 20% de la demanda mensual un vaso eco-friendly para el jugo natural (\$18) y bandejas de cartón porta waffle a un costo de \$12 cada una.
- **Gastos de administración:** son las erogaciones para tener en orden las operaciones diarias como por ejemplo los artículos de librería
- **Efectivo en caja:** se calcula un 5% en función de los ingresos estimados según la demanda mensual en temporada media (\$2.951.046)

Figura 19: Cuadro Inversión Capital de Trabajo

Capital de trabajo		
Descripción	Cantidad*CV	Costo
1- Materia prima		
Waffles salados	5088*\$74	\$ 376.512
Waffles dulces	5088*\$66	\$ 335.808
Jugos Naturales	10176*\$54,25	\$ 552.048
2- Materiales descartables		
Materiales eco- Friendly	2035*18	\$ 36.630
Porta waffle de cartón	2035*12	\$ 24.420
2- Gastos de administración		
Artículos de librería		\$ 40.000
5- Efectivo en caja		
		\$ 147.552
Total		\$ 1.365.418

Fuente: Elaboración propia

Figura 20: Cuadro monto Inversión Total

Inversión Total	
Inversión fija	\$ 2.502.000
Inversión nominal	\$ 132.000
Inversión en capital de trabajo	\$ 1.365.418
Inversión total	\$ 3.999.418

Fuente: elaboración propia

4.6.3 Financiación

Resulta sumamente importante, definir la financiación que necesitará la empresa para constatar si el proyecto reúne las condiciones básicas de solvencia, rentabilidad y liquidez necesarias para llevar adelante el emprendimiento. A su vez, como se analizó anteriormente la empresa necesitará como inversión inicial un capital de \$3.999.418, el cual provendrá un 70% (\$2.799.592) de recursos propios y un 30% (\$1.199.825) de financiación externa. Dicha financiación externa será por medio de un crédito bancario con sistema de amortización francés con TNA de 29% y con TNE 31,13% según el Banco de la Nación Argentina (BCRA)¹⁸ por la tasa de interés activa de marzo 2020. En el siguiente cuadro se expone la amortización de capital y los intereses que conforman el total de la cuota.

Figura 21: Cuadro préstamo bancario amortización francés

Préstamo				
Año	Anualidad	Intereses	Amortización	Capital vivo
0		0,00	0,00	3.999.418,00
1	2.233.192,32	1.239.819,58	993.372,74	3.006.045,26
2	2.233.192,32	931.874,03	1.301.318,29	1.704.726,96
3	2.233.192,32	528.465,36	1.704.726,96	0,00

Fuente: elaboración propia

4.6.2 Costos

Se define como costo al valor que se da a un insumo de producción dentro de la realización de un bien o un servicio como actividad económica. Su determinación con anterioridad resulta efectiva para la toma de decisiones y la determinación de un factor muy importante para la empresa como es el precio de los productos. Los costos se clasifican en costos fijos y variables.

1) Costos fijos

¹⁸ <http://www.bcra.gov.ar>

Son aquellos cuya magnitud en valores totales permanece constante frente a cambios en el nivel de actividad (Bottaro, Jauregui, & Yardin, 2004).

A continuación, se detallarán los montos que componen a los costos fijos del local gastronómico

- Alquiler: la casa de waffles va a estar instaurada en un local en la Isla 132 de la costa neuquina. Se estima un alquiler mensual de \$50.000 según información obtenida de CORDINEU SE con un incremento anual de un 10%. Este incremento es estimado en base a la nueva Ley de Alquileres en la cual el valor del alquiler se actualizará una vez por año según una fórmula que contempla en partes iguales la inflación y la evolución de los salarios, la cual fue para el año anterior (2019) de 7,9% según fuentes oficiales.
- Servicios: se encuentran incluidos la electricidad, gas, luz, agua, teléfono, wifi e impuestos municipales
- Salarios de los colaboradores: se estiman los sueldos e incrementos según las escalas salariales a partir del convenio colectivo en el que se encuentre comprendido cada trabajador. El encargado, personal administrativo y atención al cliente se calcula según la escala salarial de comercio CCT 130/75 2020 y el cocinero según la escala salarial de UTHGRA¹⁹ CCT 389/04. Los incrementos anuales de 30,2% se estiman según el Índice de salarios²⁰ de INDEC (Ver Anexos)
- Cargas sociales: las cargas sociales representan un 33% sobre los salarios y se abonan al organismo AFIP través de la declaración jurada (formulario 931).
- Publicidad: el puesto encargado de generar contenido en redes sociales y crear publicidad estará a cargo de un Communter Manager. Se estima un sueldo de \$40.000 con la condición de ser monotributista.

¹⁹ Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina.

²⁰ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-4-31-61>

- Depreciaciones: en el valor de origen se incluyen los bienes de uso: máquinas y equipos, utensilios, equipos de tecnología y muebles. La amortización del ejercicio anual se calcula en conjunto ya que se deprecian a los 5 años por 20% anual. Su cálculo se encuentra en Anexos.

Figura 22: Cuadro costos fijos anuales

COSTOS FIJOS					
CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Alquiler	\$ 600.000	\$ 660.000	\$ 720.000	\$ 792.000	\$ 871.200
Servicios	\$ 360.000	\$ 380.000	\$ 400.000	\$ 420.000	\$ 440.000
Encargado	\$ 660.000	\$ 859.320	\$ 1.118.835	\$ 1.456.723	\$ 1.896.653
Salario Administrativo	\$ 540.000	\$ 703.080	\$ 915.410	\$ 1.191.864	\$ 1.551.807
Salario At. Al cliente	\$ 432.000	\$ 562.464	\$ 732.328	\$ 953.491	\$ 1.241.446
Salario Cocinero	\$ 480.000	\$ 624.960	\$ 813.698	\$ 1.059.435	\$ 1.379.384
Cargas sociales	\$ 696.960	\$ 907.442	\$ 1.181.489	\$ 1.538.299	\$ 2.002.866
Salario Communter manager	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000	\$ 480.000
Depreciaciones	\$ 159.400	\$ 159.400	\$ 159.400	\$ 159.400	\$ 159.400
Total	\$ 4.408.360	\$ 5.336.666	\$ 6.521.160	\$ 8.051.212	\$ 8.126.102

Fuente: elaboración propia

2) Costos variables

Se definen a los costos variables como aquellos cuya magnitud en valores totales tiene un comportamiento sensible a las variaciones en el nivel de actividad.

Los costos variables de la empresa refieren a todas las materias primas e insumos para elaborar los waffles y los jugos naturales a base de frutas y verduras regionales.

Como primera instancia, se detallarán dos opciones para la elaboración de la masa de los waffles. La primera corresponde a una receta con ingredientes básicos y tradicionales y la segunda opción, una receta de masa integral y productos de origen vegetal. Vale aclarar, los precios de los ingredientes se calculan en base a lista de precios de Mayorista Yaguar Neuquén.

Figura 23: Cuadro costos unitarios de masa de wafle tradicional

Masa wafle tradicional 10 unidades		
CONCEPTO	Unidades	Costo
Harina tipo "0000"	200 grs	\$ 8
Polvo de hornear	10 grs	\$ 5
Huevos	2 unidades	\$ 17
Leche	300 cc	\$ 10
Total		\$ 40
Masa wafle por unidad \$4		

Fuente: elaboración propia

Figura 24: Cuadro costos unitarios de masa de wafle integral

Masa wafle integral x 10 unidades		
CONCEPTO	Unidades	Costo
Harina integral de arroz	200 grs	\$ 12
Polvo de hornear	10 grs	\$ 5
Semillas de chia	20 grs	\$ 20
Leche vegetal	300 cc	\$ 10
Total		\$ 47
Masa integral wafle por unidad \$4,70		

Fuente: elaboración propia

A partir de los costos calculados en los anteriores cuadros, se puede verificar que existe una diferencia de costos de \$0,70 entre la elaboración de una masa tradicional y una masa integral, lo cual esta diferencia no es relativamente significativa.

A continuación, se analizarán los costos unitarios de las diferentes variantes de rellenos de waffles según el menú (Ver anexo). De detallaran los precios unitarios por cada variedad de relleno y se hará un promedio dividiendo las categorías en salados y dulces.

Cabe aclarar, los adicionales se toma como unidad de medida una cuchara sopera equivalente a 20grs.

Figura 25: Cuadro costos unitarios de waffles salados

Waffles Salados			
Nombre	Relleno	Cantidad	Costo
Waffle King	Jamón natural y Queso fresco	200grs	\$ 75
Waffle Vegan	mix de verduras	200grs	\$ 70
Waffle Fit	Pechuga de pollo y rúcula	250grs	\$ 75
Waffle Hawaiano	palmitos y cebollas caramelizadas	300grs	\$ 80
Waffle Deluxe	Espárragos, ciboulette, champiñones	300grs	\$ 70
Promedio waffle salados \$74			

Fuente: elaboración propia

Figura 26: Cuadro costos unitarios de waffles dulces

Waffles Dulces			
Nombre	Relleno	Cantidad	Costo
Waffle Classic	Dulce de leche de coco	200 grs	\$ 60
Waffle Vegan	Peras y crema chantilly vegetal	200grs	\$ 65
Wow Special	Manzanas y frutos secos	250 grs	\$ 60
Waffle Sundae	Helado vegano con galletas	300 gr	\$ 70
Waffle Delight	Queso mascarpone y frutos de estación	300grs	\$ 75
Promedio waffle salados \$66			

Fuente: elaboración propia

Figura 27: Cuadro costos unitarios de adicionales

Adicionales		
Nombre	Cantidad	Costo
Guacamole	20grs*	\$ 5
Aceitunas negras	20grs	\$ 7
Granos de choclo	20grs	\$ 4
Chips de Chocolate	20grs	\$ 5
Coco rallado	20grs	\$ 3
Cereal integral	20grs	\$ 4
Promedio de Adicionales \$4,66		

Fuente: elaboración propia

Luego, se analizarán los costos unitarios de los jugos naturales para una medida de 500 cc y considerando el costo de un eco vaso.

Figura 28: Cuadro costos unitarios de jugos naturales

Jugos naturales		
Nombre	Ingredientes	Costo
Limeta	lima, menta, jengibre y miel	\$ 55
Tropical	naranja, durazno y mango	\$ 50
Estacional	frutilla, apio, espinaca y arándanos	\$ 57
Waflero	frutos rojos y ananá	\$ 55
Eco vaso		\$ 20
Promedio de jugos naturales \$ 54,25		

Fuente: elaboración propia

4.6.4 Proyección de la demanda

Según Kotler (1991) la demanda de un mercado es el volumen total que compraría un grupo de clientes definidos en un área geográfica específica, dentro de un entorno de marketing determinado.

Con el fin de estimar el nivel de la demanda actual, se tiene en cuenta los siguientes datos.

En primer lugar, se hará la estimación de la demanda por semana. Los días lunes la waflería se encontrará cerrada con el fin de realizar tareas de mantenimiento, reuniones semanales entre los colaboradores, limpieza profunda del salón y reacondicionamiento. Los días martes, miércoles y jueves se consideran “entre semana” considerando una demanda estable pero media. Y por último los días viernes, sábado y domingo definidos como “fin de semana” con una mayor ocupación y concurrencia.

En segundo lugar, al año se lo dividirá en tres temporadas. La primera será la temporada alta que comprenderá los meses diciembre, enero, febrero y la segunda será la temporada media que abarca marzo, abril, octubre y noviembre. Por lo último la temporada baja compuesta por los meses de mayo, junio, julio, agosto y septiembre.

En tercer lugar, se estima que la permanencia promedio dentro del local será de 30 minutos en horario comercial 16 hs a 24 hs por lo que habrá una rotación de comensales cada 30 minutos. La capacidad total (100%) es de 37 comensales ocupando el total de las mesas, como se expone en los siguientes cuadros. Teniendo en consideración que, por persona en promedio, se consume una unidad de waffle con un adicional y un jugo natural, siendo su precio \$290.

Cabe señalar que, los datos reflejados en la demanda en cuanto a la ocupación en las distintas temporadas, el porcentaje de ocupación de los días de la semana se extrajo de una investigación cualitativa basada en una entrevista con el dueño de la cervecería Jacc, ubicado en el Paseo de la Costa, la cual se expone en anexos de este trabajo.

Figura 29: Cuadro capacidad de la wafleria

Capacidad	
Mesas	Personas
4 mesas de 4	16
4 mesas de 2	8
8 banquetas	8
1 living de 5	5
Total	37

Fuente: elaboración propia

Figura 30: Cuadro capacidad expresada en porcentaje

Capacidad expresada en porcentaje	
Porcentaje	Personas
100%	37
90%	34
80%	30
70%	26
60%	23
50%	19

Fuente: elaboración propia

Figura 31: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada baja

Demanda semanal temporada baja								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Capacidad		50%	50%	50%	60%	60%	60%	
Comensales		19	19	19	23	23	23	126
Comensales x por día		304	304	304	368	368	368	2016
Consumo prom x persona		\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Ventas \$	CERRADO	\$ 88.160	\$ 88.160	\$ 88.160	\$ 106.720	\$ 106.720	\$ 106.720	\$ 584.640

Fuente: elaboración propia

Figura 32: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada media

Demanda semanal temporada media								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total
Capacidad		60%	60%	60%	80%	80%	80%	
Comensales		23	23	23	30	30	30	159
Comensales x por día		368	368	368	480	480	480	2544
Consumo prom x persona		\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Ventas \$	CERRADO	\$ 106.720	\$ 106.720	\$ 106.720	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 737.760

Fuente: elaboración propia

Figura 33: Cuadro proyección de la demanda semanal temporada alta

Demanda semanal temporada alta								
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo	Total por semana
Capacidad		80%	80%	80%	100%	100%	100%	
Comensales		30	30	30	37	37	37	201
Comensales x por día		480	480	480	592	592	592	3216
Consumo prom x persona		\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290	\$ 290
Ventas \$	CERRADO	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 139.200	\$ 171.680	\$ 171.680	\$ 171.680	\$ 932.640

fuentes: elaboración propia

Seguidamente, se expone en cuadros la demanda mensual de las distintas temporadas, con el fin de crear la demanda anual.

Figura 34: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada baja

Demanda mensual temporada baja					
Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre
Ventas \$	\$ 2.338.560	\$ 2.338.560	\$ 2.338.560	\$ 2.338.560	\$ 2.338.560

fuentes: elaboración propia

Figura 35: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada media

Demanda mensual temporada media				
Mes	Octubre	noviembre	Marzo	Abril
Ventas	\$ 2.951.040	\$ 2.951.040	\$ 2.951.040	\$ 2.951.040

Fuente: elaboración propia

Figura 36: Cuadro proyección de la demanda mensual temporada alta

Demanda mensual temporada alta			
Mes	Diciembre	Enero	Febrero
Ventas \$	\$ 3.730.560	\$ 3.730.560	\$ 3.730.560

fuentes: elaboración propia

Figura 37: Cuadro proyección de demanda anual

Demanda anual	
Temporada alta	\$ 11.191.680
Temporada baja	\$ 21.047.040
Temporada media	\$ 11.804.160
Total	\$ 44.042.880

Fuente: elaboración propia

4.6.5 Escenarios

Teniendo en cuenta que, al momento de realizar el presente trabajo no se cuenta con un registro formal del crecimiento de anual del rubro gastronómico saludable, se estima tal concepto de la siguiente manera. El primer punto a tener en cuenta son los datos extraídos de la entrevista al dueño de la cervecería Jacc, el cual confirma un crecimiento anual de 9% aproximadamente desde su

apertura en el año 2015. Luego, a partir de investigaciones se comprueba la gastronomía saludable en la región ha crecido progresivamente en los últimos cinco años (2015-2020), aumentando un 30% su oferta gastronómica según el organismo Acipan. Por tales motivos, se estima un crecimiento anual de 9% con tres escenarios posibles utilizando la variable “cantidad de productos vendidos”

- Conservador: se considera que la demanda coincide 100% con la demanda estimada con un crecimiento anual de 9%
- Optimista: se considera que el volumen de ventas aumenta 15% en relación a la demanda estimada con un crecimiento anual de 9%
- Pesimista: se considera que el consumo promedio cae 15% sobre la demanda estimada con un crecimiento anual de 9%

Figura 38: Cuadro ingresos por escenarios

Demanda			
Año/Escenario	Escenario Conservador	Escenario optimista	Escenario pesimista
Año 1	\$ 44.042.880	\$ 50.649.312	\$ 37.436.448
Año 2	\$ 48.006.739	\$ 55.207.750	\$ 40.805.728
Año 3	\$ 52.327.346	\$ 60.176.448	\$ 44.478.244
Año 4	\$ 57.036.807	\$ 65.592.328	\$ 48.481.286
Año 5	\$ 62.170.119	\$ 71.495.637	\$ 52.844.602

Fuente: elaboración propia

4.6.6 Punto de Equilibrio

Se entiende por punto de equilibrio como aquel nivel de ventas que una organización debe alcanzar para cubrir los costos de estructura y los costos variables. Es decir, el punto de equilibrio es el nivel de ingresos que iguala a la sumatoria de los costos totales. Se determina con la siguiente fórmula

$$Q_e = CE / (p_{vu} - c_{vu})$$

Donde:

- Qe: cantidad de equilibrio
- CE: costos de estructura
- cvu: costo variable unitario
- pvu: precio de venta unitario
- mg: contribución marginal (pvu-cvu)

Dado que, la waflería comercializará dos productos resulta procedente encontrar el punto de equilibrio de la combinación de ambos productos que son los waffles y los jugos.

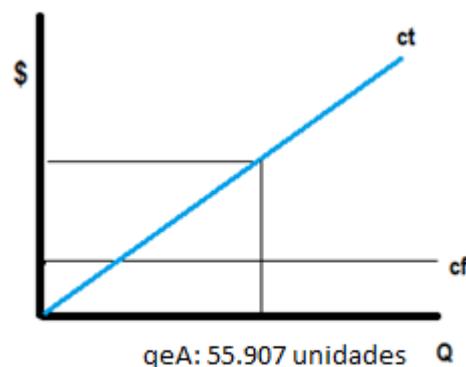
Tal que, en primera instancia, es necesario hallar el punto de equilibrio para ambos productos independientemente (extremo, suponiendo que cada uno de ellos es el único que elabora la empresa).

- Punto de equilibrio extremo de waffles (A) para el primer año 2020

$$QeA: 4.248.960 / (150-74) = 55.907$$

$$CmA: 76$$

Figura 39: Punto de equilibrio extremo de waffles



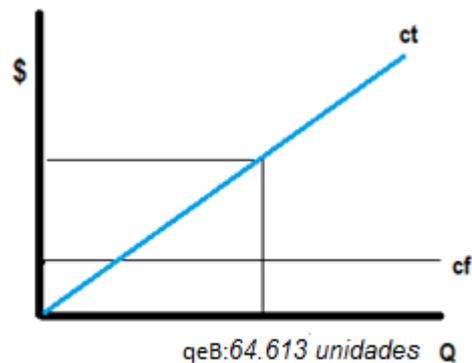
Fuente: elaboración propia

- Punto de equilibrio extremo de jugos (B) para el primer año 2020

$$QeB: 4.248.960 / (120-54,24) = 64.613$$

$$CmB: 65,76$$

Figura 40: Punto de equilibrio extremo de jugos



Fuente: elaboración propia

Como se ve, los resultados obtenidos significan que la empresa alcanza su punto de equilibrio a través de la venta de 69.393 unidades de waffles y ninguna unidad de jugos, o mediante 68.532 jugos y ninguna unidad de waffles. Entonces quiere decir que entre estas dos alternativas existirán numerosas opciones intermedias mediante las cuales podrá lograrse igualmente el equilibrio en tanto la suma de las contribuciones marginales totales de ambos productos se igual a los costos de estructura.

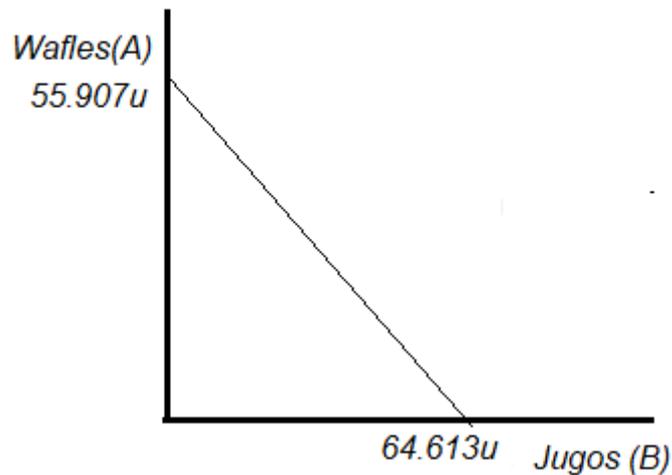
Por lo que la relación de reemplazo (RR) se define como la cantidad del otro producto necesario para reemplazar una unidad del otro con el fin de mantener inalterable el monto total de las contribuciones marginales. En este caso la RR resulta la siguiente:

$$RRA: cmA/cmB = 76 / 65,76: 1,15$$

$$RRB: cmB/cmA = 65,76/76: 0,87$$

Al ser la cmA y la cmB una relación muy cercada de 1 a 1 quiere decir que se necesita un jugo para reemplazar a un waffle y viceversa

Figura 41: Relación de reemplazo



Fuente: elaboración propia

Por lo cual, las cantidades de equilibrio para los waffles (sin adicionales) son 55.907 unidades o 64.613 unidades de jugos para el primer año (2020).

De tal modo, si se divide las cantidades en los 12 meses que conforman el año, nos da un resultado de 4659 waffles por mes y 1165 por semana. Lo que quiere decir que, por día se deben ser vendidos 167 waffles. Se estima que el consumo es un waffle por persona y el tiempo promedio de permanencia dentro del local es de 30 minutos. Dado que, el salón posee una capacidad máxima de 37 personas con una rotación cada media hora, da como resultado 592 posibles comensales en las 8hs que permanece abierto durante un día.

En conclusión, el punto de equilibrio en cantidad de unidades de waffles o jugos representa un 28% de su capacidad diaria.

Ahora bien, el monto de ventas de equilibrio la fórmula es la siguiente

$$Ve = \frac{CE}{1 - (1/1+m)}$$

Donde:

- Ve: montos de ventas de equilibrio
- CE: costos de estructura
- m: margen de marcación. Es el porcentaje que se adiciona al costo variable para obtener el precio de venta

Expresado en números, dará el siguiente resultado:

$$Ve: 4.248.960/(1-(1/(1+0,7))) = \$10.318.902,85$$

El monto de venta determinado puede ser logrado con cualquier combinación de productos, independientemente de su costo o de su precio de venta. La condición es que los productos tengan una contribución marginal de 70% de su costo de adquisición.

4.6.7 Flujo financiero: TIR Y VAN

El flujo de fondos es un instrumento que permite analizar la información referida a las entradas y salidas de dinero de una organización durante un periodo de tiempo con el fin de realizar proyecciones futuras. A través del cual, se podrá conocer por medio de indicadores, la rentabilidad y solidez financiera.

En el cual los métodos a utilizar son el Valor Actual Neto (VAN) y Tasa Interna de Retorno (TIR) que se definen como dos indicadores que reconocen el valor del dinero en el tiempo.

Los ingresos están definidos por la demanda proyectada en un escenario conservador a lo largo de 5 años con un crecimiento de 9% anual. Los costos variables de determinan teniendo en cuenta las cantidades proyectadas en la demanda y haciendo un promedio de ambos waffles (dulces y salados) a un costo de \$70 y los jugos naturales a un costo \$54,25. El total de las cantidades proyectadas para cada uno es de 119.616 u. anuales.

La tasa de descuento con la que se calcula el VAN es de 32% según datos extraídos de BCRA en el mes de marzo 2020 y la inversión total es \$ 3.999.418

A continuación, en la Figura 42, se detalla el flujo de fondos.

Figura 42: Cuadro flujo de fondos

Concepto	Inversión	1	2	3	4	5
Ingresos		44.042.880	48.006.739	52.327.346	57.036.807	62.170.119
Costos fijos		4.408.360	5.336.666	6.521.160	8.051.212	8.126.102
Costos variables		14.862.288	16.201.616	17.540.945	18.880.273	20.219.602
Depreciaciones		-159.400	-159.400	-159.400	-159.400	-159.400
Base imponible		24.612.832	26.309.057	28.105.841	29.945.922	33.665.016
Imp a las Gcias 35%		8.614.491	9.208.170	9.837.044	10.481.073	11.782.756
IIBB 3%		738.385	789.272	843.175	898.378	1.009.950
Intereses prestamos		-1.239.820	-931.874,03	-528.465,36		
Depreciaciones		159.400	159.400	159.400	159.400	159.400
Inversión Fija	-\$ 2.502.000					
Inversión CT	-\$ 1.365.418					
Inversión Nominal	-132.000					
FF Netos Económicos	-3.999.418	14.179.536	15.539.141	17.056.556	18.725.871	21.031.710
FFN actualizado	-3.999.418	10.774.724	8.972.537	7.483.826	6.243.361	5.328.379
FFN actualiz acumulado	-3.999.418	6.775.306	15.747.842	23.231.668	29.475.030	34.803.409

TIR	363,93%
VAN	34.803.409

Fuente: elaboración propia

Como se mencionó anteriormente, los indicadores que mayor impacto tienen en las decisiones de invertir o no en un proyecto son el VAN y TIR.

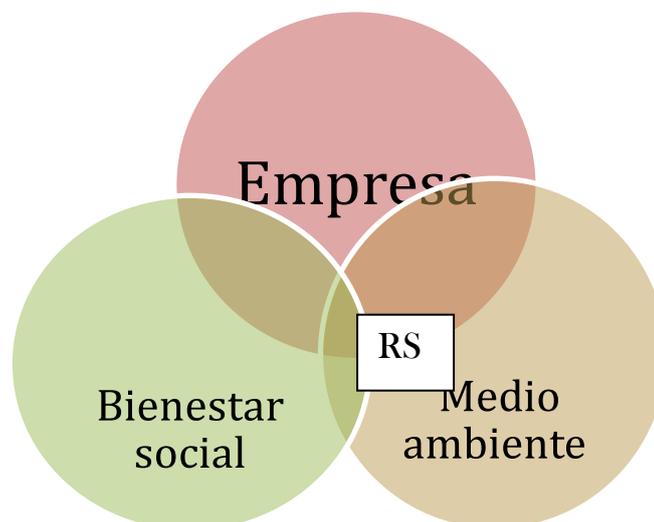
Por lo que, a partir de los datos extraídos del flujo de fondos se puede afirmar que el proyecto es rentable ya que se cumplen las dos condiciones simultáneamente. Una de ellas es que la TIR es mayor a la tasa de costo de capital (k), siendo esta última 32% anual según la tasa activa del Banco de la Nación Argentina, es decir $TIR: 363,93\% > k: 32\%$. Y, la segunda condición que el VAN sea mayor o igual a cero se cumple. El valor del VAN del proyecto es 34.803.409 que implica que el proyecto cubre el total de la inversión inicial y sus costos, demostrando que genera altos niveles de beneficios y rentabilidad para sus propietarios en un periodo de 5 años.

En conclusión, se determina que el proyecto es factible y viable.

4.7 Plan de RS

La responsabilidad social es una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental por parte de las empresas generalmente con el objetivo de mejorar la situación competitiva y su valor agregado. La wafleria busca ser una empresa socialmente responsable implementando acciones y medidas que beneficien tanto a la sociedad en su conjunto como a sus colaboradores. Generando a su vez beneficios implícitos para ella como son la reputación, la imagen corporativa y la fidelización de sus clientes y proveedores. Es decir que se toma en cuenta a todos sus stakeholders para lograr lo que denomina un triple resultado. (Raufett & Lozano Aguilar , 2012)

Figura 43: Triple resultado



Fuente: elaboración propia

4.7.1 Practicas

Las prácticas que la empresa realizará la lograr este triple resultado van a ser las que detallan a continuación.

En primer lugar, con respecto a la producción se utilizarán eco-vasos para servirles a los clientes los jugos naturales con el fin evitar descartables y de esta manera disminuir los residuos plásticos. Tampoco se utilizarán pajitas plásticas para las bebidas.

Los proveedores serán productores regionales con el fin de fomentar la economía regional y se optará por granjas avícolas de la zona que sean responsables en su producción y comercialización.

En segundo lugar, en lo que respecta a los colaboradores para fomentar la vida personal y laboral todos los trabajadores de la empresa tendrán el beneficio de dos días en el año calendario denominados “Día Flex”, en cual los colaboradores que así lo deseen podrán tomárselo como realizar trámites personales o actividades familiares siempre con previo aviso al encargado. Se podrá tomar día entero o medio día a gusto de cada uno. También la empresa será responsable en su accionar para lograr y mantener un buen clima laboral con evaluación anuales y coaching semanales con el objetivo tener una baja tasa de rotación de personal fomentando así la estabilidad laboral. Se buscará que las personas estén implicadas en las buenas prácticas de RS mediante capacitación continua, resultados y beneficios.

En tercer lugar, en correspondencia con el medio ambiente se llevarán a cabo medidas como el uso racional de la energía eléctrica utilizando focos bajo consumo en toda la organización. Los residuos serán seleccionados según su reciclaje y se hará un correcto uso del agua.

5-Conclusiones

En el presente trabajo se desarrolló un plan de negocios para la apertura de un local gastronómico saludable con el fin de determinar su viabilidad para un periodo de cinco años. El PN resultó una herramienta de gran utilidad para conocer la factibilidad de emprender o no en una casa dedicada a la venta de waffles y jugos naturales en Neuquén. Luego a partir de los análisis realizados se obtienen las siguientes conclusiones.

En primera instancia, se comprueba que existe una oportunidad de negocio en la idea de llevar adelante el local de waffles por dos motivos. El primero extraído de investigaciones secundarias está relacionado con el avance en los cambios de hábitos de los consumidores virando hacia una alimentación consciente y saludable. El segundo motivo está relacionado estrechamente con la idea innovadora de instaurar una casa de waffles saludables debido a que no existe este tipo de producto dentro de la oferta gastronómica actual.

Gracias a la investigación de mercado, se puede concluir que existe un mercado potencial para este tipo de oferta, quiere decir que las personas se sienten atraídas e irían a consumir waffles saludables que contribuyen al cuidado de su salud integral. Además, dicha investigación arrojó resultados sumamente importantes para conocer las preferencias de los consumidores y posterior elaboración correcta de los menús para luego crear las correctas estrategias de mercado, marketing y empresariales.

Posterior a analizar el plan económico financiero se concluye que el proyecto es viable y prometedor debido a que el indicador TIR fue mayor a la tasa de corte y el VAN es mayor a cero. Verificando que la inversión inicial es recuperada a pesar de solicitar un apalancamiento financiero externo por medio de un banco de un 30% del total de la inversión inicial. Cabe la aclaración final, en las proyecciones no se tuvo en cuenta la los índices de inflación ya que se determina que dichos aumentos relativos serán trasladados a los precios finales ofrecidos a los clientes. Resulta importante declarar que, los ingresos fueron proyectados de acuerdo a la investigación de mercado antes mencionada y en igual relación fueron estimados los costos de producción.

Otro punto a consideración, es el punto de equilibrio de la organización, el cual se alcanza a bajos niveles de producción y siendo posible alcanzar tal valor dentro de la temporada baja del local en cuestión lo que resulta interesante tener en cuenta que en los meses declarados como los de menores ventas, la waflería no incurre en pérdidas.

La proyección final del trabajo, es la posible apertura en el año cinco de un Foodtrucks en otro punto de la ciudad, resaltando la rapidez en el servicio ya que la waflería original abastecería de productos semi-elaborados. Tal recomendación, se realiza en base a la aceptación del público en la investigación de mercado y con el fin de obtener una mayor participación de mercado y adaptabilidad al ambiente brindando al cliente una continua innovación.

Por último, el proyecto de inversión presenta resultados financieros muy atractivos para los propietarios y fortalece la hipótesis de instaurar un local de comida saludable. En conclusión, se afirma la conveniencia de la puesta en marcha del mismo gracias a que las proyecciones declaran que el proyecto es viable.

Bibliografía

- Bertollo, M., Martine, Y., Roviosa, A., & Zapata, M. (2015). *Patrones de consumo de alimentos y bebidas según los ingresos del hogar de acuerdo a los datos de la Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares del año 2012-2013*. Buenos Aires: Diaeta.
- Bottaro, O., Jauregui, H. R., & Yardin, A. (2004). *EL COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS Y LA GESTION DE LA EMPRESA*. Version para la segunda edicion. Obtenido de <https://es.scribd.com/doc/80501695/Bottaro>
- Chiavenato, I. (2015). *Gestion del talento humano*. Mexico: McGraw Hill.
- Comision , E. (2001). *Libro verde para fomentar un marco europeo para responsabilidad social de las empresas*. Bruselas.
- Cooper , B., Floody, B., & Mc Nelly, G. (2002). *Como Iniciar y Administrar un restaurante*. Grupo editorial Norma.
- Dei, D. H. (2006). La Tesis . *Como orientarse en su elaboracion* . Prometeo.
- Drucker, P. (1954). *La gerencia de empresas*. Penguin Random House Grupo Editorial Argentina.
- Jacobs , F., Chase, R., & Aquilano . (2009). *Administracion de operaciones produccion y cadena de suministros*. McGraw Hill.
- Jacques, L. J. (1987). *Marketing Estrategico*. McGraw Hill.
- Karen, W. V. (2009). *Plan de negocios:herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principios de Marketing* . Mexico: Pearson Educación.
- Levitt, T. (2011). *La miopia en el marketing*. Harvard Business Review.
- Ley Nacional de Contrato de Trabajo Nro 20.744
- Ley General de Sociedades Nro 19.550
- Ley Impuesto a las Ganancias Nro 20.628
- Ley Nacional 18284 Código Alimentario Argentino
- Ley Nacional 18284-1969 SENASA
- Mallar, M. Á. (2010). La gestión por procesos: un enfoque de gestión eficiente. *Visión de Futuro*, 1-23.
- Maria, C., & Perez, M. (2017). *Etica de la empresa*. Herder. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/363741999/Etica-de-la-empresa>
- Morales Vallejo, P. (2011). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Morales Vallejo, P. (2011). *Estadística aplicada a las Ciencias Sociales. Tamaño necesario de la muestra*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas. Obtenido de <http://www.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%F1oMuestra.pdf>
- Pedrós, D. M., & Gutierrez, A. M. (2014). *La elaboracion del plan estrategico y su implantacion a traves del cuadro de mando integral*. Diaz de Santos.
- Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva*. Mexico: Continental.

- Raufett, E., & Lozano Aguilar , J. F. (2012). *Responsabilidad social empresarial*. Mexico: Pearson.
- Ritzman, L., Malhorta , M., & Krajewsky, L. (2008). *Administracion de operaciones*. Pearson Prentice Hall.
- Sabino , C. (1992). *El proceso de investigacion*. Buenos Aires: Lumen.
- Santesmases Mestre, M. (2012). *Marketing, conceptos y herramientas*. Madrid: Piramide.
- Sapag Chain, R. (2014). *Preparacion y evaluacion de proyectos*. Edicion Digital. Obtenido de <https://es.scribd.com/read/435015850/Preparacion-y-Evaluacion-de-Proyectos-Nociones-Basicas#>
- Sautu, R. (2005). *TODO ES TEORIA Objetivos y metodos de investigacion* . Buenos Aires: Lumiere.
- Sautu, R., Boniolo, P., Dalle , P., & Elbert , R. (2005). *La construccion del marco teorico en la investigacion social*. Buenos Aires: CLACSO. Obtenido de <http://clacso.org.ar/biblioteca>
- Villegas, R. V. (2001). *Innovacion Empresarial: arte y ciencia en la creacion de empresas*. Bogota: Pearson educacion de Colombia.
- Viniegra, S. (2011). *Entendiendo el Plan de Negocios*. Editor Lulu.
- Washington, I. o. (2015). *Health Food*. Food Technology .

Anexos

Anexo I: Encuesta

La siguiente encuesta es realizada con fines académicos, como trabajo de grado para estudiantes de la carrera de administración de la Universidad Nacional del Comahue. Hace parte de una investigación de mercados para la incursión de un nuevo restaurante de waffles y jugos naturales. Por favor responda las siguientes preguntas de selección múltiple marcando la respuesta que se acomode mejor a su elección.

1. ¿Con que frecuencia visita usted el paseo de la costa de la ciudad de Neuquén?
 - a) Una vez a la semana
 - b) Dos a tres a la semana
 - c) Más de tres veces a la semana
 - d) Rara vez
2. ¿Por lo general que actividad prefiere realizar en el paseo de la costa?
 - a) Actividad física
 - b) Entretenimiento y ocio
 - c) Salir a comer
 - d) Todas las anteriores
3. ¿En su vida cotidiana consume usted comida rápida?)
 - a) Si
 - b) No
4. De las siguientes opciones cual elegiría como comida rápida y saludable
 - a) Hamburguesas
 - b) Panchos
 - c) Pizzas
 - d) Waffles
 - e) Otra:
5. Qué opina usted de tener como opción una comida rápida y saludable en la ciudad de Neuquén
 - a) Me interesa
 - b) No me interesa
 - c) Me da lo mismo

6. ¿Iría a comer Waffles si existiera una casa exclusiva de elaboración en Neuquén capital?
- a) Si
 - b) No
 - c) Tal vez
7. ¿Con que bebida acompañaría un waffle?
- a) Bebidas calientes
 - b) Jugos naturales
 - c) Bebidas alcohólicas
 - d) Gaseosas y jugos industriales
8. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por un waffle?
- a) 100
 - b) 120
 - c) 150
 - d) 170
9. En el momento de escoger un restaurante, lo más importante para usted como factor que motiva su elección, es: (priorizar los siguientes factores en una escala del 1 al 5 siendo 1 el más importante para usted, como factor que motiva la elección)
- a) Precio
 - b) Rapidez
 - c) Calidad
 - d) Variedad en el menú
 - e) Contenido nutricional
10. Usted se siente más cómodo a la hora de realizar el pedido por:
- a) Servicio de mozo
 - b) Autogestión
11. ¿Estaría dispuesto a pagar un plus a la hora de elegir el menú con mayor contenido nutricional y productos orgánicos?
- a) Si
 - b) No
12. ¿Es que lo más que valora de un lugar a la hora de salir a comer?
- a) Ambientación

- b) Espacio
- c) Música

13. Le parece atractivo la idea de poder salir a comer acompañado/a de su mascota

- a) Si
- b) No
- c) No tengo mascota
- d) Me da lo mismo

14. ¿Conoce las aplicaciones de delivery de la ciudad de Neuquén (Pedidos Ya)?

- a) Si
- b) No

15. ¿En caso de conocerlas las utiliza para pedir comida?

- a) Si
- b) No

16. ¿La parecería atractivo que un futuro exista un Foodtrucks (carro) de Waffles?

- a) Si
- b) No

Anexo II: Entrevista

A continuación, se expone la entrevista realizada a Miguel Bersi, propietario de la cervecería ubicada en el predio del Paseo de la Costa. Él cual además de ser el dueño, es quien dirige la empresa a diario.

1. ¿Cuánto hace que tiene la cervecería?

Respuesta: en el año 2016 inauguré “Jacc Isla Cervecera”

2. ¿Por qué eligió este lugar específico y no otro?

Respuesta: me decidí por la Isla 32 porque me parece un hermoso lugar con vista al río y conectado con la naturaleza como ningún otro punto de la ciudad. Y en ese entonces el parque estaba en pleno auge de crecimiento y no existía una oferta que brindará cerveza artesanal y platos de comida que acompañen ese momento

3. ¿Cuál es el monto de alquiler actualmente? ¿Qué medidas tiene el inmueble aproximadamente?

Respuesta: el alquiler para el mes de enero 2020 es de 50 mil pesos. Y las medidas son de ancho 35 metros y largo 40 metros.

4. ¿Usted lleva una administración de su organización?

Respuesta: si hasta el momento yo soy el dueño de la cervecería y el encargado de todo. Cuando digo todo es el personal, los proveedores, las compras y todo lo demás.

5. ¿Podría usted clasificar el año en temporadas según el monto de ventas?

Respuesta: Si claro, las temporadas son muy marcadas. Por ejemplo, la temporada con mayores ventas sucede durante el verano, los meses de diciembre enero y febrero. Después los meses de marzo, abril, octubre y noviembre las ventas suelen mantenerse y dependen mucho del clima. Ahora los meses más flojos para mí son durante el invierno ya que en los días fríos nuestra demanda es menor por las bajas temperaturas y porque la gente no pasea mucho en el parque.

6. ¿Qué porcentaje podría asignarle a cada una?

Respuesta: En verano tenemos siempre todas las mesas ocupadas desde que abrimos hasta que cerramos más que nada durante el fin de semana y durante la semana un poco menos, asique podría decir casi un 80%. Durante el año por ejemplo solemos tener muy buena aceptación de la gente y nuestros fieles clientes asique aproximadamente un 60% en la semana y un poco más el fin de semana. Y en el invierno, tenemos una clientela de entre 50% y 60% que son las personas que realizan cuestiones por ejemplo contractuales o reuniones informales en que se juntan en la cervecería o deciden hacer actividad física y terminan el día en el bar.

7. ¿Según qué variable decide sumar un nuevo colaborador?

Respuesta: Por lo general en verano sumo 2 empleados más. Uno para toda la semana y otro más para el fin de semana ya que siempre tenemos las mesas ocupadas.

8. En lo que lleva va de la vida la organización, ¿Qué porcentaje de crecimiento anual ha tenido?

Respuesta: desde el año 2016 al 2020 hemos tenido un crecimiento del 9% anual aproximadamente según mis predicciones y datos

9. ¿Cómo logro obtener ese porcentaje?

Respuesta: Tiene que ver mucho con la fidelización del cliente por la calidad de la cerveza y la comida. Pero además mucho énfasis en las redes sociales entendiendo la nueva era digital

10. ¿Tiene pensado expandirse? ¿A dónde?

Respuesta: me gustaría expandirme, pero a otro lugar de la ciudad por ejemplo una sucursal en el Paseo de Neuquén

11. ¿Qué porcentaje de ventas las hace por delivery o por la App Pedidos Ya?

Delivery no tengo pero si trabajamos con Pedidos Ya hace un tiempo atrás. Se podría decir que teníamos un 20% de ventas por medio la App.

Anexo III: Menú Waffles

TheWaff

Waffles y jugos
saludables

Waffles dulces

Waffle Classic

Waffle relleno con dulce de leche
de coco

Waffle Vegan

Waffle relleno con peras y crema
chantilly vegetal

Wow Special

Waffle relleno con manzanas
y frutos secos

Waffle Sundae

Waffle relleno con helado vegano
y galletas

Waffle Delight

Waffle relleno con queso mascarpone y
frutos de estación

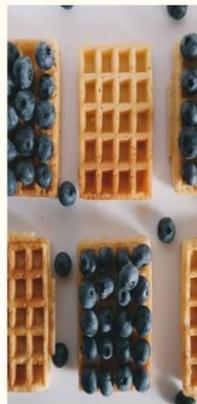
Adicionales

Chips de chocolate 70%

cacao

Coco rallado

Cereal integral sin azúcar
agregada



Anexo IV: Jugos naturales

TheWaff

Waffles y jugos
saludables

Jugos saludables

Limeta

Jugo de Lima, menta, jengibre
y miel

Tropical

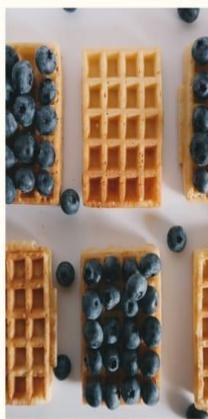
Jugo de naranja, durazno y
mango

Estacional

Jugo de banana, frutilla, apio,
espinaca y arándanos

Waffero

Jugo de frutos rojos, ananá
y naranja



Anexos V: Imágenes Ilustrativas del salón



Figura 1: vista de salon



Figura 2: vista de salon



Figura 3: vista de salon



Figura 4: vista de salon

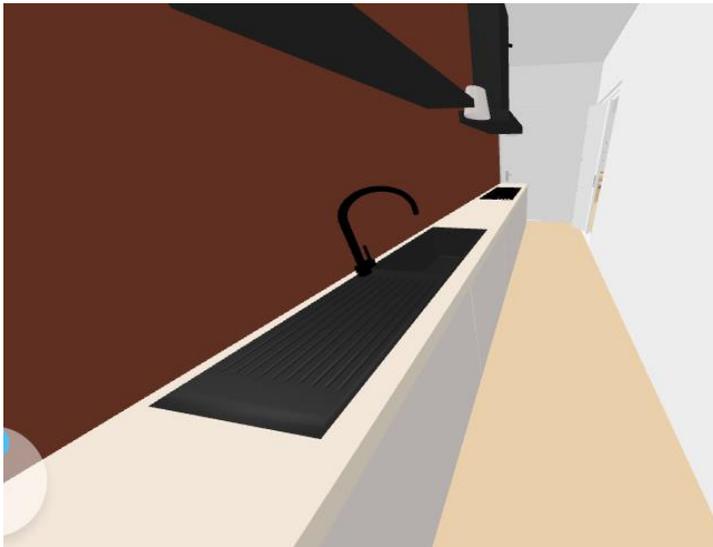


Figura 5: vista de la cocina



Figura 6: vista del deposito

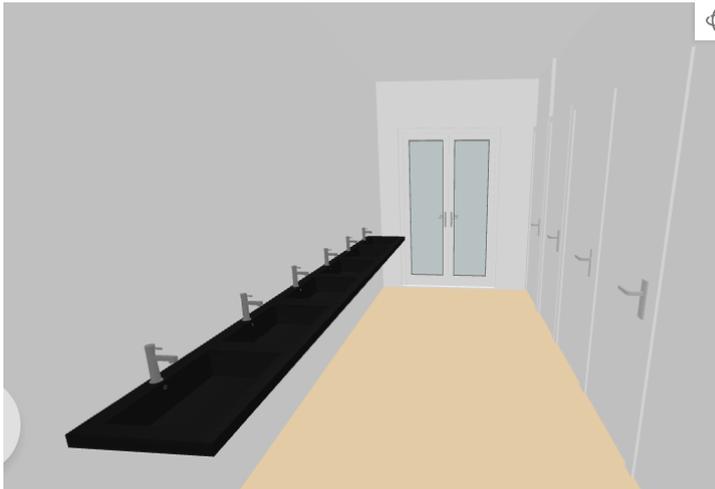


Figura 7: vista del baño



Figura 8: vista de la administracion



Figura 9: vista de la administracion



Figura 10: vista del salon

Anexo VI: Precios de ingredientes Mayorista Yaguar Neuquén

Ingredientes	Precio por kg
Harina	35
Huevos por 30un	\$ 200
Leche vegetal x litro	\$ 120
Polvo de hornear	\$ 320
Semillas de chía	\$ 300
Harina integral	\$ 60
	\$ 60
Queso fresco	\$ 350
Cebolla	\$ 50
Berenjena	\$ 45
Morrón	\$ 80
Zanahoria	\$ 50
Pechuga de pollo	\$ 230
Rucula x unidad	\$ 30
Espárragos	\$ 120
Ciboullete	\$ 100
Champiñones	\$ 500
Palmitos	\$ 450
Dulce de leche de coco	\$ 450
Frambuesas	\$ 600
Peras	\$ 90
Crema vegetal	\$ 400
Mix de frutos secos	\$ 600
Helado vegano	\$ 850
Galletas Oreo	\$ 400
Queso mascarpone	\$ 800
Chip de chocolate	\$ 300
Coco	\$ 200
Cereal integral sin azúcar	\$ 250

Anexo VII: Depreciaciones

Costo	797000
Vida útil	5 años
Porcentaje de Depreciación	-20%

Año	Depreciación anual	Depreciación acumulada	Valor residual
0			797000
1	159400	159400	637600
2	159400	318800	478200
3	159400	478200	318800
4	159400	637600	159400
5	159400	797000	0

Anexo VIII: Escala Salarial Empleados de comercio

Escala Salarial Empleados de Comercio CCT 130/75 2020							
CATEGORÍAS	ENERO a FEBRERO 2020	FEBRERO 2020	MARZO 2020			ABRIL 2020	
	BÁSICO	ACUERDO 2019/20	BÁSICO	ACUERDO 2019/20	Suma no remunerativa	BÁSICO ABRIL 2020	ACUERDO 2019/20
Maestranza A	\$ 33.670,46	\$ 1.000,00	\$ 34.899,48	\$ 1.000,00	\$ 819,35	\$ 35.790,08	\$ 2.000,00
Maestranza B	\$ 33.797,85	\$ 1.000,00	\$ 35.031,52	\$ 1.000,00	\$ 822,45	\$ 35.925,50	\$ 2.000,00
Maestranza C	\$ 34.244,32	\$ 1.000,00	\$ 35.494,29	\$ 1.000,00	\$ 833,31	\$ 36.400,06	\$ 2.000,00
Administración A	\$ 34.148,72	\$ 1.000,00	\$ 35.395,20	\$ 1.000,00	\$ 830,99	\$ 36.298,45	\$ 2.000,00
Administración B	\$ 34.340,18	\$ 1.000,00	\$ 35.593,65	\$ 1.000,00	\$ 835,65	\$ 36.501,96	\$ 2.000,00
Administración C	\$ 34.531,51	\$ 1.000,00	\$ 35.791,96	\$ 1.000,00	\$ 840,30	\$ 36.705,33	\$ 2.000,00
Administración D	\$ 35.105,62	\$ 1.000,00	\$ 36.387,03	\$ 1.000,00	\$ 854,27	\$ 37.315,59	\$ 2.000,00
Administración E	\$ 35.583,92	\$ 1.000,00	\$ 36.882,79	\$ 1.000,00	\$ 865,91	\$ 37.824,00	\$ 2.000,00
Administración F	\$ 36.285,58	\$ 1.000,00	\$ 37.610,06	\$ 1.000,00	\$ 882,99	\$ 38.569,83	\$ 2.000,00
Cajeros A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Cajeros B	\$ 34.531,50	\$ 1.000,00	\$ 35.791,95	\$ 1.000,00	\$ 840,30	\$ 36.705,32	\$ 2.000,00
Cajeros C	\$ 34.818,54	\$ 1.000,00	\$ 36.089,47	\$ 1.000,00	\$ 847,29	\$ 37.010,43	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar B	\$ 34.627,07	\$ 1.000,00	\$ 35.891,01	\$ 1.000,00	\$ 842,63	\$ 36.806,91	\$ 2.000,00
Personal Auxiliar C	\$ 35.679,61	\$ 1.000,00	\$ 36.981,97	\$ 1.000,00	\$ 868,24	\$ 37.925,71	\$ 2.000,00
Auxiliar Especializado A	\$ 34.691,02	\$ 1.000,00	\$ 35.957,29	\$ 1.000,00	\$ 844,18	\$ 36.874,88	\$ 2.000,00
Auxiliar Especializado B	\$ 35.265,03	\$ 1.000,00	\$ 36.552,26	\$ 1.000,00	\$ 858,15	\$ 37.485,03	\$ 2.000,00
Vendedor A	\$ 34.308,14	\$ 1.000,00	\$ 35.560,44	\$ 1.000,00	\$ 834,87	\$ 36.467,90	\$ 2.000,00
Vendedor B	\$ 35.265,15	\$ 1.000,00	\$ 36.552,38	\$ 1.000,00	\$ 858,15	\$ 37.485,16	\$ 2.000,00
Vendedor C	\$ 35.583,92	\$ 1.000,00	\$ 36.882,79	\$ 1.000,00	\$ 865,91	\$ 37.824,00	\$ 2.000,00
Vendedor D	\$ 36.285,58	\$ 1.000,00	\$ 37.610,06	\$ 1.000,00	\$ 882,99	\$ 38.569,83	\$ 2.000,00

Escala Salarial Empleados de Comercio CCT 130/75 publicadas por FAECyS según acuerdo Mayo 2019 y Acuerdo Febrero 2020.

Anexo IX: Escala salarial gastronómicos

C.C.T 389/04 (UTHGRA – FEHGRA)

ESCALA SALARIAL

INTERIOR DEL PAÍS (EXCEPTO ESPECIFICADOS)

SUELDOS CORRESPONDIENTES PERIODO DESDE

03/20

HASTA 05/20

HOTELES	1 Estrella	2 Estrellas	3 Estrellas	4 Estrellas	Categoría Especial	
RESTAURANT			Categoría 'B'	Categoría 'A'		
CAFÉ – BAR – CONFITERÍAS	Categoría 'C' 1 Copa	Categoría 'B' 2 Copas	Categoría 'A' 3 Copas		Categoría 'A' Especial	
CATEGORÍA 1						
Cadetes – Portería – Frutero – Porterero Peones – Peones Generales Toilletero – Transporte – Comisionista Lavacopas – Guardarropista Ascensorista de Servicios – Groom	\$23.272	\$23.696	\$24.434	\$25.166	\$27.063	NUEVO BÁSICO
CATEGORÍA 2						
Montaplato de cocina – Ascensorista – Cadete Portería – Bagajista – Sereno Vigilador Mensajero – ½ Oficial Auxiliar de Recepción Foguista – Encerador de pisos – Mozo mostrador Auxiliar recibidor de mercadería Engrasador – Centrifugador – Estuferas Jardinero – Cobrador – Empaquetador – Repartidor Delivery – Auxiliar administrativo	\$24.431	\$25.006	\$25.928	\$26.180	\$28.421	NUEVO BÁSICO
CATEGORÍA 3						
Ayudante de Panadero – Ayudante de cocina Ayudante de barman – Ayudante de fiambreiro Capataz de peones – Gambucero – Comis Comis de vinos – Comis de comedor de niños Empleado administrativo – Recibidor de mercadería Planchadora – Lencera – Lavandera Capataz de peones gales. – Mozo de personal Mozo de mostrador de atención al cliente	\$25.383	\$26.332	\$27.133	\$27.354	\$29.529	NUEVO BÁSICO
CATEGORÍA 4						
½ Oficial – Panadero – Mucamas – Vallet portero Telefonista – Encargado de depósito e inventario Oficial de oficios varios – Chofer y/o garagista – bodeguero Capataz comedor de administración – Cocktelero Planchadora a mano – Sandwichero y minuterero	\$26.489	\$27.342	\$28.200	\$28.589	\$31.119	NUEVO BÁSICO
CATEGORÍA 5						
Comis de cocina – Oficial panadero – Jefe telefonista Cuenta corrientista – Cajero comedor – Ayudante contador Adicionista comedor – Capataz – Encargado de seccion Fichero – Guardavida – Empleado principal administrativo Comis de suite – Fiambre despacho – Cajero adicionista Portero – Fiambreiro o sandwichero principal Cajero y/o fichero – Adicionista Empleado principal técnico especialista(DJ)- iluminación – sonido)	\$27.533	\$28.368	\$29.126	\$30.014	\$32.215	NUEVO BÁSICO
CATEGORÍA 6						
Jefe de partida – Cocinero – Mozo de salón – Mozo de vinos Camareros/as – Gobernanta – Conserje principal Empleado principal administrativo – Recepcionista Barman – Mozo de piso – Maitre de niños – Postrero Cheff de brigada – Jefe de compras y ventas Rotisero – Jefe de brigada – Maestro de pala pizzero Maestro facturero – Maestro pastelero – Masajista Capataz o encargado – parrillero – Capataz de sala Mozo comedor de niños	\$28.993	\$29.965	\$31.043	\$31.535	\$32.667	NUEVO BÁSICO

Anexo X: Evidencia del inmueble

← 📄 ⌚ 🗑️ 📧 🕒 🗑️ 📄 🗑️ ⋮

consulta ➤ Recibidos x

📄 🖨️ 📧

 **Antonella Mancini** Jue, 18 mar. 12:17 ☆

 **paseodelacosta@neuquen.gov.ar** vie, 19 mar. 08:24 ☆ ↶ ⋮
para mí ▾

Buenos días, existe una gran variedad de salones comerciales disponibles
los salones de frente al río son de gran tamaño y varios funcionaron como confiterías
puede venir al edificio Ambar o volver a enviar su consulta a este Correo

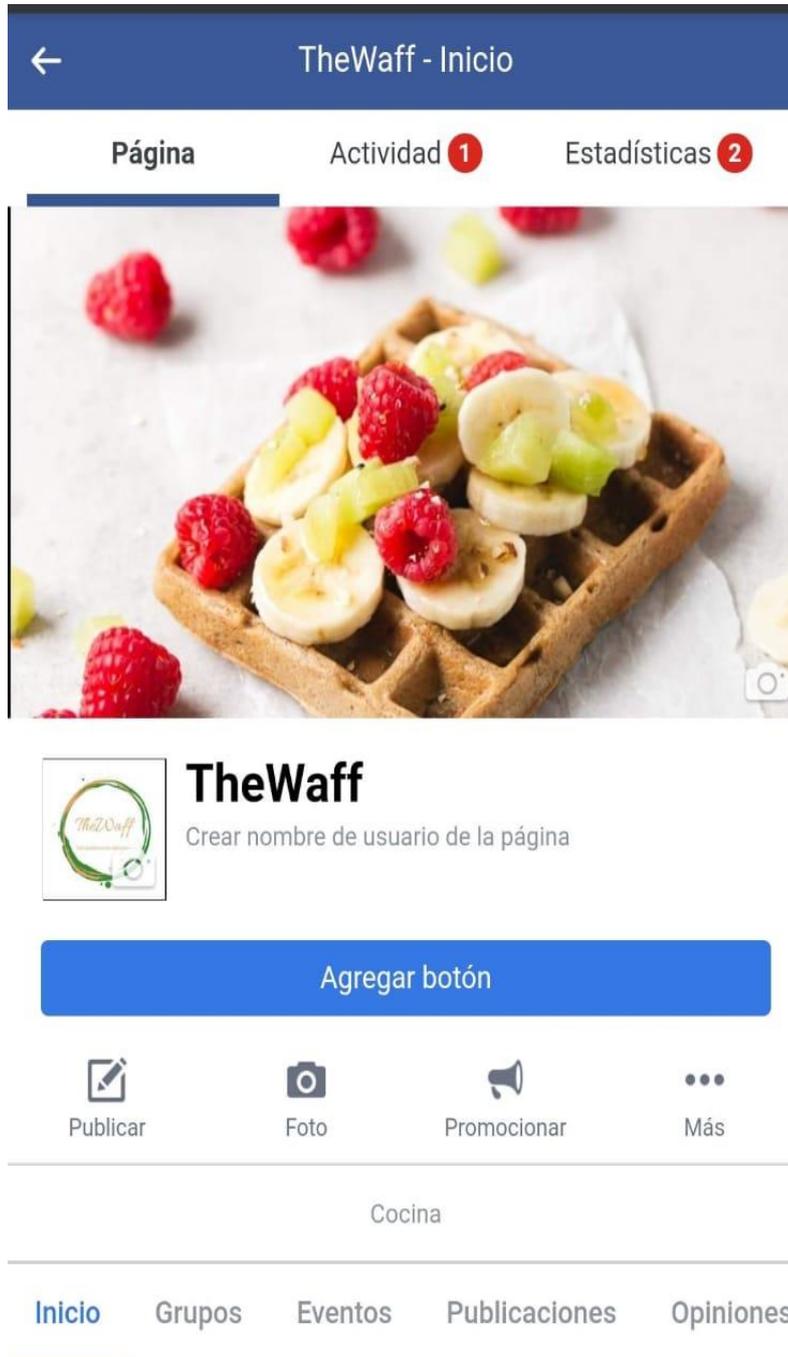
Jorge Maskovich

 **Antonella Mancini** vie, 19 mar. 08:32 ☆

Hola buen dia quisiera saber que tamaño tiene en m2, un salon para una confiteria aprox Es para un trabajo de tesis para la Universidad Nacional de Comahue FACU

Anexo XI: Redes sociales

1- Página de Facebook



2- Página de Instagram

← **the.waff**



3-



33

Publicacio...

86

Seguidores

90

Seguidos

The Waff

Producto/servicio

Casa de waffles saludables y jugos naturales

www.thewaff.com/

Editar perfil

Promociones

Estadísticas

Correo



Waffles dulces

Waffles sala...

Jugos natur...

Nosotros

Cuadros

