



# PRÁCTICA

---

# PROFESIONAL

*Plan de negocios de  
Cervecería y Pizzería*

Alumna: Agostina Laborda Delacroix

Tutora: Mg. Liliana Fagre



## ÍNDICE

---

1. Datos generales.....	3
2. Informe final del trabajo.....	4
3. Cumplimiento plan de trabajo original .	5
4. Plan de trabajo.....	6
5. Informes mensuales.....	15
6. Plan de negocios.....	19
7. Divulgación .....	37
8. Participación charlas de la pp .....	38
9. Balance personal .....	45
10. Documentación probatoria.....	46
11. Comentario del director.....	47
12. Bibliografía.....	48
13. Apéndice.....	49

## 1. DATOS GENERALES

---

Apellido y Nombres Laborda Delacroix, Agustina	Apellido y Nombres del Director: Mg. Fagre Liliana
DNI 41.299.881	DNI 18.545.210
Tema: Green: Cervecería y Pizzería	
Opción de Práctica Profesional: Plan de Negocios	
Lugar de Trabajo: Facultad de Ciencias Económicas, UNT	

## 2. INFORME FINAL DEL TRABAJO

---

Para el desarrollo de la materia Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, espacio destinado para poner en juego todo lo aprendido durante la carrera, se realizó un Plan de Negocios sobre la pizzería y cervecería “Green”.

En principio se establecieron los objetivos y actividades a realizar para el cumplimiento del proyecto, para ello se decidió utilizar el modelo de Plan de Negocios del Manual del Emprendedor para estudiar al emprendimiento.

El propósito de dicho plan fue reflejar todas las dimensiones clave del negocio para así, establecer estrategias y maniobras de acción a implementar para impulsar el crecimiento y fortalecimiento de Green. En primer lugar, se encuentra el análisis del contexto, donde se evalúan las distintas dimensiones que contribuyen al éxito o fracaso del emprendimiento, acompañado por un análisis del sector, el cual permite valorar las oportunidades y amenazas que ofrece el sector para la pizzería. Además, para complementar los análisis anteriores, se realizó una investigación de mercado para identificar competidores e indagar sobre el comportamiento de los consumidores. En segundo lugar, se describen los productos y servicios que ofrece Green, identificando la propuesta de valor del mismo. También, se encuentra el plan comercial, siendo uno de los aspectos más relevantes identificar segmentos de mercado, definir las variables de la mezcla comercial prestando especial atención a los canales para vincularse y relacionarse con los clientes, cómo va a facilitarse operativamente la compra del producto, y cuál va a ser la política de precios del emprendimiento. En tercer lugar, está el plan operativo, donde se indican los proveedores de insumos claves, los procesos claves, las maquinarias y equipos. En cuarto, se describe el equipo emprendedor de Green. Y por último, el plan financiero, que se basó en el análisis de los costos e ingresos del negocio, inversiones, erogaciones para poder conocer el retorno de la inversión y las ganancias.

Para concluir, el balance sobre el paso por esta enriquecedora experiencia es muy positivo para la culminación de mis estudios ya que, se utilizaron todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera centrándose en la gestión de un negocio propio, enfrentando distintas problemáticas en un contexto especial de alcance mundial.

### **3. CUMPLIMIENTO PLAN DE TRABAJO ORIGINAL**

---

El plan de trabajo original se realizó en un 100%, cumpliendo con el requisito de las 400 horas previstas en el reglamento de la Práctica Profesional.

<b>100%</b>	<b>75%</b>	<b>50%</b>	<b>25%</b>	<b>Menos del 25%</b>
<b>X</b>				

”

## 4. PLAN DE TRABAJO

---

### Resumen

La cervecería y pizzería “Green” es un emprendimiento familiar dirigido a brindar una confortable experiencia mientras se disfruta de pizzas, calzones, tartas, empanadas al horno napolitano, y cerveza artesanal tirada. Su mercado objetivo se orienta a grupos de amigos de entre 18 y 40 años, y además, a familias con niños. Se diferencia por la atención personalizada de sus dueños, y el ambiente fresco, distendido y relajante, al aire libre.

En la actualidad es muy común observar que las empresas - ya sean pequeñas, medianas o grandes - encuentren importante la gestión que se realiza dentro de la misma con el objetivo de evaluar los resultados obtenidos a través de las estrategias planteadas.

Ante esta situación se establece la necesidad de diseñar un Plan de Negocios que servirá de guía para la administración de la cervecería y pizzería “Green”, ubicada en Av. Perón 2200, Yerba Buena, Tucumán. Esta iniciativa busca mejorar la actual situación y obtener mayores beneficios. Se planea estudiar el mercado, diseñar los procesos administrativos, mejorar los procedimientos en la estructura organizacional, aumentar la promoción y ventas de los productos, y desarrollar un análisis económico-financiero para determinar la rentabilidad para el funcionamiento de la empresa.

Para recolectar toda la información necesaria se estudiara desde un enfoque mixto, es decir cuantitativo y cualitativo a la vez, utilizando distintos instrumentos como observación, entrevistas, encuestas y grupos de enfoque.

**Palabras claves: Plan de negocios, Emprendimiento Familiar, Rentabilidad**

### Introducción

Actualmente las empresas que tienen éxito en el mercado son las que diseñan y aplican planificación estratégica en su accionar tanto interno y externo, adaptándose a tendencias, globalización y tecnología que llevan a la búsqueda de la mejora continua para cumplir las expectativas del cliente y permanecer en el mercado con una correcta ventaja competitiva.

Debido a la falta de planificación de la cervecería y pizzería “Green”, el objetivo es el diseño y desarrollo de un Plan de Negocio, a través del cual se busca impulsar el crecimiento y fortalecimiento del negocio. Se busca definir misión, visión y valores del emprendimiento, además de su estructura de negocios y estrategias que llevaran al éxito.

La cervecería y pizzería Green es un emprendimiento familiar, ubicado en Av. Perón 2200, Yerba Buena, Tucumán. La misma ofrece pizzas, calzones, empanadas, tartas y sándwiches al horno de piedra napolitano, los cuales pueden ser acompañados por fresca cerveza artesanal tirada. La pizzería se encuentra sobre una avenida utilizada para practicar deportes, caminar, correr,

o bien, andar en bicicleta, y posee vista hacia el cerro, lo que permite observar el paisaje, al aire libre, y distenderse con música de fondo.

El objetivo principal de este emprendimiento, además de ofrecer de manera rápida sus productos, es generar una experiencia reconfortante y de calidad para sus clientes. Por eso mismo, Green se destaca por la atención personalizada de sus dueños, quienes atienden mesas, y entablan conversaciones y relaciones con los clientes, lo que genera cierta fidelidad de los mismos. Su mercado objetivo se divide en dos grupos: por un lado, grupos de amigos de 18 a 40 años; y por otro, grupos de familias.

### Problema

El problema que se enfrenta es el desconocimiento de un plan estratégico y de negocios adecuado para el cumplimiento de los objetivos de la pizzería y cervecería "Green" ubicada en Yerba Buena, Tucumán.

Se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores y elementos claves debe tener en cuenta por el dueño de Green para desarrollar el negocio de manera exitosa y con competitividad sostenible en el tiempo?
- ¿Qué variables del entorno podrían afectar negativa o positivamente la idea de negocio y el desempeño de la empresa?
- ¿Cuál es la estrategia competitiva de Green?
- ¿Cuál es la estructura de negocios de la cervecería y pizzería?
- ¿Cómo se desarrollarían los procesos de la empresa para que se puedan satisfacer las necesidades de los clientes?

### Objetivos

El objetivo general es poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera en la formulación de un Plan de Negocios que impulse el crecimiento y fortalecimientos de la cervecería y pizzería Green.

Los objetivos específicos propuestos son:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos en los estudios sobre investigación, comercialización, finanzas, recursos humanos y operaciones en pos del emprendimiento.
- Definir claramente misión, visión y valores de la empresa, y además, la estructura del negocio y estrategias que llevarán al éxito de la empresa.
- Elaborar un estudio de mercado para identificar del mercado proveedores, competidores y potenciales clientes.
- Definir un plan de marketing.
- Desarrollar un análisis económico-financiero, para conocer la rentabilidad y viabilidad del proyecto.

### Marco Teórico

#### *¿Qué es un Emprendedor?*

Andy Freire define al emprendedor como una persona que detecta una oportunidad y crea una organización para encararla.

Según Joseph Shumpeter, emprendedores son aquellos que crean innovaciones técnicas y financieras en un medio competitivo en el que deben asumir continuos riesgos y recibir beneficios que no siempre se mantienen en el tiempo.

Emprender es el proceso de descubrir, evaluar y aprovechar oportunidades para el desarrollo de nuevos negocios.

#### *¿Qué es un Emprendimiento Familiar?*

Un emprendimiento familiar nace cuando un sistema-familia y un sistema-negocio se unen para conformar una empresa familiar. En ese momento se genera una sociedad distinta de una empresa cualquiera, pues en ella están involucrados dos ámbitos en los que suelen moverse las personas: la familia y los negocios.

Estos cuentan con un gran valor socioeconómico, que es su voluntad de estabilidad y perdurabilidad. La participación de la familia, cuyo nombre generalmente se encuentra identificado con la empresa, hace que ante las dificultades y las crisis, sus miembros estén dispuestos a realizar mayores esfuerzos económicos y de trabajo.

#### *¿Qué es un Plan de Negocios?*

Un plan se define como la intención o proyecto de hacer algo. Es el documento que contiene de manera ordenada y coherente las metas u objetivos, estrategias, mecanismos y acciones que se utilizarán para llegar a un fin deseado. Es el desarrollo de una actividad establecida previamente y que se desenvuelve en modo dinámico.

#### *¿Qué es un negocio?*

Negocio es cualquier actividad en la que, utilizando una serie de recursos materiales e intangibles se pone a disposición de los consumidores productos o servicios con el propósito de lograr un beneficio con su venta.

#### Significado de un Plan de Negocios

Un plan de negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que describe un proyecto empresarial de manera integral. Es el resultado de un proceso de planeación. Se trata de una hoja de ruta que sirve para guiar un negocio. Este indica objetivos del proyecto, las estrategias para lograr esos objetivos, los recursos a utilizar, los resultados esperados. El que, el cómo, el cuándo y el porqué del negocio.



Este identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad del mercado, técnica, económica y financiera, y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir una idea de negocio en un proyecto empresarial definido.

Según Andy Freire (Freire, 2004), es un documento de ventas que tiene por objeto transmitir a un posible accionista el entusiasmo y el potencial de concreción de un equipo emprendedor en una actividad específica.

### *Importancia de un Plan de Negocios*

Un plan de negocios permitirá explicitar todos los supuestos que tiene el emprendedor en mente, analizar a fondo el mercado y ver cómo funciona, tendrá los números más claros y podrá evaluar algunos riesgos. Hasta podrá reconocer algunas inconsistencias y realizar algunos cambios en el proyecto antes de empezar.

Pretende forzar a su autor de la imprescindible objetividad con la que se debe examinar la viabilidad de alguna idea en transformarse en un negocio que asegure el éxito.

Es importante realizarlo ya que sirve para: lograr alianzas estratégicas; lograr clientes; atraer empleados clave; motivar al equipo gerencial y mantener tú foco; conseguir financiamiento; autovendernos.

### *¿Quiénes deben hacerlo?*

Comúnmente se cree que sólo los empresarios de grandes empresas deben desarrollar un plan de negocios, dado el alto nivel de sus inversiones y que para ello deben contratar a consultores o asesores. Sin embargo, el PN tiene que ser el reflejo de lo que el emprendedor tiene en mente y debe representar de la manera más fidedigna esa idea. De esta forma se pueden detectar contradicciones o inconsistencias. En este sentido, el plan debe ser escrito por el propio emprendedor y su equipo. En todo caso, es aconsejable solicitar apoyo técnico a algún especialista para temas puntuales. Es fundamental que participen en la elaboración del PN todos los socios y personal clave. El intercambio entre ellos, los puntos de vista complementarios, los acuerdos logrados en el proceso se convertirán en buenos basamentos para iniciar el negocio con mejores posibilidades de éxito.

### *Estructura de un plan de negocios según Andy Freire*

Según el autor (Freire, 2004), un plan de negocios debe contener los siguientes 11 puntos:

- Portada: fundamental cómo presentamos el plan de negocios.
- Contrato: Consiste, generalmente, en una o dos páginas donde se dice que este plan de negocios se presenta a un potencial inversor para su análisis y que todo lo que se incluye en él es propiedad intelectual del emprendedor
- Índice: Es fundamental hacerlo lo más detallado posible e indicar el número de página donde se encuentra cada tema.

- Resumen ejecutivo: Es una sección de no más de tres páginas, en las que se sintetiza todo el plan.
- El mercado: Aquí el objetivo es describir las características centrales del mercado en el que vamos a operar, definiendo también la necesidad insatisfecha y su potencial.
- El concepto, producto o servicio: En esta parte del plan, el foco está puesto en mostrar por qué nuestro producto o servicio tiene una ventaja comparativa que hará que cubramos esa necesidad Insatisfecha.
- La compañía: Explicar quiénes conforman la empresa; si ésta tiene trayectoria, detallarla y también resaltar los atractivos del equipo de trabajo.
- El plan: En esta sección se detallan en profundidad el plan comercial, el plan de ventas, el plan de operaciones, el plan de escalamiento del proyecto y la cronología de los hitos clave del desarrollo del negocio.
- La competencia: En este punto, la idea es definir brevemente quiénes son los principales competidores.
- Proyecciones financieras: Aquí los números tienen que reflejar fielmente lo que dijimos en todas las secciones anteriores.
- Apéndice: En él se presentan todos los detalles de información de las secciones anteriores.

### *Estructura de un Plan de Negocios según El Manual del Emprendedor*

Un Plan de Negocios típico debe contener:

- Resumen ejecutivo: Allí hay que destacar las características distintivas del proyecto y los principales argumentos para lograr el éxito
- Mercado, contexto y sector: El análisis de escenarios incluye una serie de dimensiones tales como: Política, Economía, Socio-cultural, Tecnología, Legislación, Ambiental-geográfico. En el PN el emprendedor debe repasar estas temáticas para destacar aquellos aspectos que pueden incidir positiva o negativamente en su negocio. El modelo de Cinco Fuerzas es un método sencillo que permite evaluar las oportunidades y amenazas que ofrece un sector para una empresa que debe decidir el lanzamiento de un nuevo producto, o empezar a competir en determinado mercado. También se realizan: análisis de la cadena de valor; análisis de la competencia; análisis de la demanda
- El producto o servicio: En este capítulo del PN se debe describir cada uno de los productos o servicios que ofrece a empresa.
- El plan comercial: El PN debe explicar de qué forma van a enterarse los consumidores de su existencia (estrategia de publicidad/promoción/comunicación), cómo va a facilitarse operativamente la compra del producto o prestación del servicio (estrategia de distribución o plaza), y cuál va a ser la política de precios del emprendimiento.
- El plan operativo: En todos los casos se deberá indicar cuales son los proveedores de los insumos clave del negocio y el nivel de riesgo de

aprovisionamiento que pudiera existir. También cuál será la política de control de stocks y de compras para la reposición. Además, se deberá explicar aquí qué tipo de calificaciones requiere la mano de obra a contratar y cómo se la va a reclutar y capacitar.

- El equipo emprendedor
- FODA y Análisis de riesgos: El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) busca resumir en un modelo sencillo los principales factores que pueden incidir negativa o positivamente en la evolución del negocio.
- El plan financiero: Debe poder responder 6 preguntas clave: ¿Cuánto dinero va a ganar la empresa?, ¿En qué momento comienza a generar utilidades?, ¿Cuánto capital inicial se requiere para ponerla en marcha?, ¿En cuánto tiempo se recuperará el capital invertido?, ¿Qué rentabilidad obtendrá sobre el capital invertido?, ¿Cuáles son los principales riesgos?

### *Rentabilidad*

El concepto “Rentabilidad” se define como la diferencia entre los ingresos por ventas, y todos los costos necesarios para producir / adquirir el producto o servicio (costos de producción, comercialización, financieros, administrativos, impositivos, etcétera).

Hace referencia a los beneficios que se han obtenido o se pueden obtener de una inversión.

### **Marco Metodológico**

#### *Enfoque de Investigación*

Para el plan de negocios se utilizará un enfoque de investigación mixto, es decir tanto cualitativo como cuantitativo.

Bajo la investigación cualitativa, se examina el mundo real y en este proceso se desarrolla una teoría coherente de acuerdo con lo que observa. Se la considera importante en el análisis de entorno local de la empresa donde se realizará el Plan de negocios, además amplía la información para comprobar la hipótesis en términos profesionales en base al objeto de estudio.

La investigación cuantitativa aporta en la identificación y planteamiento del problema, tratando sus causas y efectos de forma cuantitativa. Además de establecer los objetivos y la respectiva justificación de la investigación, fundamenta el análisis de los indicadores financieros y la viabilidad de la empresa.

#### *Método de Investigación*

Se trata de un método inductivo y deductivo a través del cual se estudian los hechos mediante observación y análisis para obtener resultados y deducir consecuencias del proyecto en dicha investigación.

También es un método teórico analítico sintético, el cual se utiliza para analizar y sintetizar información ya obtenida con claridad y precisión para el estudio de cada una de sus partes.

### *Diseño de Investigación*

En cuanto al enfoque cuantitativo, el diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional. Este tiene un alcance descriptivo ya que con el plan de negocios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. También se considera un alcance exploratorio, cuyo objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado, del cual se tienen muchas dudas o no se ha abordado antes

En relación al enfoque cualitativo, se trata de un diseño fenomenológico, cuyo fin principal es explorar, describir y comprender las experiencias de las personas con respecto a un fenómeno y descubrir los elementos en común de tales vivencias.

### *Instrumentos de recolección de datos*

Se utilizarán diversos instrumentos para la recolección de datos:

- Entrevistas a expertos, como por ejemplo el dueño de la empresa
- Entrevistas a clientes
- Encuestas a través de google forms a los distintos clientes potenciales, con el fin de conocer sus gustos, preferencias, etc.
- Grupos de enfoque conformados por al menos diez clientes potenciales para obtener información sobre lo que estos buscan en las distintas cervecerías y pizzerías.
- Observación de la competencia para conocer sus fortalezas y debilidades, y sus características más destacadas.

### *Población y Muestra*

La población objetivo a la cual el plan de negocios de la cervecería y pizzería se enfoca se puede dividir en dos grupos:

- Grupos de amigos de 18 a 40 años
- Grupos de familia con niños

El tipo de muestra es no probabilístico y de casos tipo ya que el objetivo es analizar los valores, experiencias y significados de un grupo social.

## Cronograma

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recolección y análisis de bibliografía	█															
Análisis del entorno y de la Industria		█	█													
Planeamiento estratégico				█												
Plan de marketing y Plan de Operaciones					█	█	█									
Plan Financiero								█	█	█						
Conclusiones y Recomendaciones											█	█				
Resumen													█			
Control General														█		
Presentación Informe Final															█	
Ensayo y Presentación de Defensa																█

- Armado del Plan de Trabajo 20 hs
- Recolección de bibliografía 20 hs
- Análisis del Entorno y de la Industria 40 hs
- Realización de Encuestas y Entrevistas 20 hs
- Planeamiento Estratégico 40 hs
- Plan de Marketing 40 hs
- Plan de Operaciones 40 hs
- Plan Financiero 60 hs
- Conclusiones y Recomendaciones 20 hs
- Elaboración de Informes de Avance 60 hs
- Elaboración del Informe Final 40 hs

**TOTAL DE HORAS 400hs**

## Bibliografía

- Freire, A. (2004). Pasión por Emprender. Buenos Aires: Aguilar.

- Manual del Emprendedor. (2013). Buenos Aires.
- Sampieri, R. H. (2014). Metodología de la Investigación. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Villaran, K. W. (2009). Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú: Usaid.

## 5. INFORMES MENSUALES

---

### Primer Informe Mensual

Alumna: Agostina Laborda Delacroix

Tutora: Magister Liliana Fagre

Plan de Negocios: Plan de Negocios Cervecería y Pizzería

Período informado: Mayo a Julio

#### Participación en reuniones

Primera reunión virtual informativa de la Práctica Profesional, realizada el miércoles 2 de Abril. En la misma se comunicaron las distintas modalidades de las prácticas, los requisitos pertinentes, la carga horaria y el requisito de participación en las charlas y foros de la Práctica Profesional.

Asistencia a las clases virtuales de la “Práctica Profesional”, en donde ex alumnos cuentan su experiencia de los últimos años de la carrera y su inserción en el ámbito laboral. También la participación en los foros de cada una de las charlas de los mismos. Las mismas se llevaron a cabo todos los miércoles de los meses de Mayo y Junio.

Consultas a la Prof. Liliana Fagre relacionadas con el Plan de Trabajo.

#### Introducción

En el marco de la Práctica Profesional, la misma se realizará bajo la modalidad Plan de Negocios, y se hará sobre el emprendimiento “Cervecería y Pizzería Green” bajo la tutoría de la profesora Mg. Liliana Fagre.

La cervecería y pizzería Green es un emprendimiento familiar, ubicado en Av. Perón 2200, Yerba Buena, Tucumán. La misma ofrece pizzas, calzones, empanadas, tartas y sándwiches al horno de piedra napolitano, los cuales pueden ser acompañados por fresca cerveza artesanal tirada.

El objetivo principal de este emprendimiento, además de ofrecer de manera rápida sus productos, es generar una experiencia reconfortante y de calidad para sus clientes. Por eso mismo, Green se destaca por la atención personalizada de sus dueños, quienes atienden las mesas, y entablan conversaciones y relaciones con los clientes, lo que busca generar fidelidad de los mismos.

#### Desarrollo de Actividades

Definición de la modalidad a seguir, Plan de Negocios, y de la tutora del proyecto, Mg. Liliana Fagre.

Realización del Plan de Trabajo, en donde se indicaron diversos aspectos. En primer lugar, definición del problema, objetivos, marco teórico y metodológico, cronograma y carga horaria.

Por último, para la selección de la bibliografía, se hizo un relevamiento de las utilizadas en diferentes materias como Desarrollo de Competencias Emprendedoras, Taller de Metodología de Investigación en Administración, Comercialización I y II, Formulación y Evaluación de Proyectos. Aquellas que se destacaron fueron “Pasión por Emprender” de Andy Freire y “El Manual del Emprendedor”. Se seleccionó la estructura de PN del Manual del Emprendedor, para la formulación del Plan de Negocios de Green.

Presentación del Plan de Trabajo, consiguiendo la aprobación del mismo el jueves 21 de Mayo

### Segundo Informe Mensual

Alumna: Agostina Laborda Delacroix

Tutora: Magister Liliana Fagre

Plan de Negocios: Plan de Negocios Cervecería y Pizzería

Período informado: Agosto – Septiembre - Octubre

#### Participación en reuniones

En septiembre asistencia a las clases virtuales de la “Práctica Profesional”, en donde ex alumnos cuentan su experiencia de los últimos años de la carrera y su inserción en el ámbito laboral. También la participación en los foros de cada una de las charlas de los mismos. Las mismas se llevaron a cabo todos los miércoles de Septiembre.

En octubre asistencia a las clases virtuales de la “Práctica Profesional”, en las cuales realizaron dos seminarios “La administración en organización socialmente orientadas” y “La empresa del futuro”.

Consultas y reuniones con la Prof. Liliana Fagre relacionadas con el Plan de Negocios. Una reunión se llevó a cabo por video llamada, el lunes 10 de agosto para consultas sobre el cronograma y el primer informe de avance. Otra fue realizada el jueves 15 de octubre, en donde se trabajó sobre el diseño del cuestionario y muestra para realizar la encuesta. Además, se realizaron diversas consultas vía mail, para la corrección de avances.

#### Desarrollo de Actividades

Para comenzar, se realizó un análisis de contexto y del sector de Green. En el primero, se utilizó la herramienta Pestel. En el segundo, se describieron las cinco fuerzas de Porter relacionadas con Green



Luego, para conocer a fondo las posibles oportunidades y amenazas del mercado, y las fortalezas y debilidades de Green se realizó un análisis FODA.

Además, se llevó a cabo una investigación de mercado con el fin de identificar el segmento de clientes y los competidores directos e indirectos. Se definieron las bases principales (problema, objetivos, metodología, técnicas). Las técnicas utilizadas fueron observación y encuesta piloto a través de un formulario de google a los distintos clientes y conocidos.

Se analizó y definió la cartera de productos de Green. Se planteó la propuesta de valor, en la cual se destaca la atención personalizada de los dueños, el lugar agradable, y al aire libre.

Para conocer sobre el plan comercial de la pizzería se analizaron y detallaron las estrategias de precios, comunicación y distribución.

Y por último, se definió el plan operativo de Green. En este punto, se detallaron las necesidades de materias primas e insumos, los procesos claves, las maquinarias y equipos, y las instalaciones.

### Tercer Informe mensual

Alumna: Agostina Laborda Delacroix

Tutora: Magister Liliana Fagre

Plan de Negocios: Plan de Negocios Cervecería y Pizzería

Período informado: Noviembre

#### Participación en reuniones

Durante los miércoles de los meses de Octubre y Noviembre se asistió a clases virtuales de la “Práctica Profesional”, las cuales consistían en dos seminarios: “La administración en organizaciones socialmente orientadas” por Patricio Cossio, y “La empresa del futuro” a cargo del profesor Miguel Angel Pero. Se participó en foro de cada uno de los encuentros de los mismos.

El viernes 13 de noviembre se llevó a cabo una reunión con la tutora del trabajo, Prof. Liliana Fagre vía la plataforma Google Meet para la revisión de avances y consultas con respecto al Plan de Negocios.

Consultas vía mail a la tutora, Prof. Liliana Fagre

#### Desarrollo de Actividades

Se detalló el equipo emprendedor de Green, que incluye a todos los participantes del mismo. Complementándolo con la creación de un organigrama.

Se formuló la misión, visión y valores referentes a la pizzería y cervecería.

Se recabó la información para la investigación de mercado realizando las observaciones directas, describiendo el comportamiento de los clientes y la competencia, también se realizó la distribución vía Whatsapp de las encuestas generadas con anterioridad con el diseño del formulario Google Forms.

A partir de los resultados obtenidos, se llevó a cabo un análisis e interpretación de los datos, incluyendo gráficos y conclusiones.

Se obtuvo la información necesaria para comenzar con el Plan Financiero. Con todo lo realizado y analizado, se diseñó el Plan de Negocios

## 6. PLAN DE NEGOCIOS

---

### Resumen Ejecutivo

Actualmente las empresas que tienen éxito en el mercado son las que diseñan y aplican planificación, adaptándose a tendencias que llevan a la búsqueda de la mejora continua para cumplir con las expectativas del cliente y permanecer en el mercado con una correcta ventaja competitiva.

La cervecería y pizzería Green es un emprendimiento familiar, ubicado en Yerba Buena, Tucumán. La misma ofrece pizzas, calzones, empanadas, tartas y sándwiches al horno de piedra napolitano, los cuales pueden ser acompañados por fresca cerveza artesanal tirada. La pizzería se encuentra sobre una avenida de mucha concurrencia y circulación de personas, posee vista hacia el cerro, lo que permite observar el paisaje, al aire libre, y distenderse con música de fondo.

El objetivo principal de este emprendimiento, además de ofrecer de manera rápida sus productos, es generar una experiencia reconfortante y de calidad para sus clientes. Por eso mismo, Green se destaca por la atención personalizada de sus dueños, quienes atienden mesas, y entablan conversaciones y relaciones con los clientes, generando cierta fidelidad.

El mismo está dirigido por su dueño y cuenta con un gran grupo de trabajo que le brinda apoyo en cada uno de los procesos.

Su estrategia de precios está basada en el valor para el cliente, ya que no consumen solo los productos sino también el servicio y la atención personalizada. Sus canales de comunicación incluyen redes sociales, plataformas de pedidos, marketing tradicional. Sus canales de distribución son directos e indirectos.

La *misión* de Green: “Somos una Pizzería y Cervecería que brinda experiencias que sobrepasan las expectativas de nuestros clientes a partir de una atención familiar y personalizada, en un ambiente agradable y acogedor acompañado por una variedad de productos de excelente calidad”.

Mientras que su *visión* está orientada a: “Ser una cadena de Pizzería y Cervecería a nivel provincial, reconocida por generar una experiencia única a través de su calidad en la atención y los servicios que brinda, comprometida con el bienestar de sus clientes y de toda la comunidad”.

Los *valores* que Green predicán son:

\*Honestidad. Ofrecemos una atención transparente, real y confiable.

\*Trabajo en equipo. La tolerancia, el respeto y consideración son prioridades en nuestras actividades.

\*Calidez. Brindamos una atención familiar en un ambiente acogedor.

\*Innovación continua. Buscamos continuamente nuevas formas para satisfacer a nuestros clientes.

\*Lealtad. Si nos mostramos leales y fieles con nuestro equipo y nuestros clientes, ellos nos devolverán esa fidelidad.

### Análisis del contexto, entorno y mercado

#### Análisis del contexto

En lo que respecta a *factores políticos*, se debe tener en cuenta las medidas impuestas debido a la pandemia. El aislamiento obligatorio afecta de forma directa a todo el mercado.

En el área gastronómica, esto se resalta claramente en los diversos decretos y protocolos, en donde reducen los horarios de atención, la capacidad de la cervecería, destacan los insumos de higiene, los cuidados y procedimientos de desinfección necesarios para mitigar el contagio del virus, entre otras cuestiones. Todos los días se observan, lamentablemente, cierres de restaurantes y bares. Según los datos que maneja la Cámara de Actividades Gastronómicas de Tucumán (CGA), un 20% de los negocios debió cerrar sus puertas de manera definitiva, mientras que un 60% analiza imitar la medida.

Claramente las medidas tomadas por el Presidente Alberto Fernández, no favorecen demasiado al rubro gastronómico. Si bien, diversos bares y restaurantes no fueron afectados de manera grave ya que pudieron reconvertirse a través de la venta online, delivery y take away, cientos de empresarios afectados negativamente, se vieron forzados a reclamar mejores condiciones a través de marchas y protestas.

En el caso de Green, esta situación política fue una amenaza. Esto es ya que, la cervecería se encontraba en pleno crecimiento y además, en la propuesta de valor cabe destacar la búsqueda de “una experiencia única” en el lugar.

En lo relacionado a la *economía*, se analiza la situación actual del país con lo que respecta al rubro gastronómico así como también las cifras correspondientes al Producto Bruto Interno, Tasa de Inflación y el Índice de Precios al consumidor.

Los datos del PIB per cápita, refleja la evolución del ingreso por persona de cada país, es decir, reflejan la riqueza que tienen, en promedio, los habitantes

de cada país seleccionado. Según el INDEC, Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, la variación interanual del PBI en el primer trimestre 2020 fue de -5,4%.

La Inflación hace referencia al aumento generalizado y sostenido de los precios de los bienes y servicios existentes en el mercado durante un período de tiempo. La inflación acumulada en el 2020 al mes de Septiembre es del 22,3%

El Índice de precios al consumidor, es un indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos. La tasa de variación interanual del IPC, Índice de Precios al Consumidor, en el rubro de “Cafés y Restaurantes” es de 40,6%.

Estos tres índices impactan de manera negativa en Green ya que, un aumento de los precios al consumidor y la inflación, generan un crecimiento en los costos por el precio de los insumos, salarios, alquileres, servicios, etc. Pero también, el PIB y la inflación generan una disminución en el poder adquisitivo de las personas, por lo que el consumidor no puede destinar los mismos montos para entretenimiento y salidas, en este caso gastronomía si sus ingresos se ven afectados por la inflación.

A nivel Nacional existen dos *organismos* que llevan adelante el control de alimentos: el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA) y el Instituto Nacional de Alimentos (INAL), quienes establecen las condiciones sanitarias que deberá seguir la producción, importación, elaboración, envase, almacenamiento, distribución y venta de alimentos para uso humano, con el objeto de proteger la salud y nutrición de la población y garantizar el suministro de alimentos sanos e inocuos.

A nivel provincial se debe cumplir con los *regímenes tributarios*: ingresos brutos y salud pública de la provincia. Además, debe atender sus obligaciones con respecto al IPLA, el cual permite la venta de bebidas alcohólicas en un establecimiento.

Green se organiza actualmente por el régimen de Monotributo, cumpliendo con todos los requisitos de la Ley de régimen simplificado para pequeños contribuyentes y sus reglamentaciones. Green hoy en día tributa una cuota acorde a la categoría “A”. Es de gran importancia revisar y cumplir las resoluciones generales de la AFIP sobre emisión de comprobantes.

Debido a la Pandemia, se encuentra la posibilidad de adherirse a una moratoria o plan de pago, para así cumplir con determinadas obligaciones fiscales, estas ofrecen quita de intereses por pago de contado, planes de pago a largo plazos con un pequeño interés, etc.

Actualmente, las empresas se adaptan rápidamente al *entorno tecnológico*, con la finalidad de diferenciar su producto en un mercado competitivo y mejorar sus niveles de eficiencia.

Debido a la gran digitalización, los medios de comunicación tradicionales se trasladaron, principalmente, a las redes sociales, por lo que conseguir clientes se volvió una tarea mucho más sencilla. Con presencia en las redes de mayor alcance, un negocio tiene la llave para llegar a su público objetivo.

En el caso de Green, las nuevas tecnologías fueron una gran oportunidad. Contrataron una agencia de marketing para el manejo de redes sociales; además utilizan la opción de “menú virtual”, en donde, a través de un código Qr, captado por la cámara del celular, el cliente tiene disponible todo el menú de Green para realizar su pedido. También tiene la opción de realizar cobranzas con tarjeta de débito y crédito, gracias a la plataforma “Mercado Pago”, mediante el uso de links de pago o de códigos Qr. Esto último proporciona mayor comodidad a los clientes ya que, por ejemplo, al realizar pedidos a domicilio, se envía el link y no tiene que moverse de casa.

En cuanto al *aspecto socio – cultural*, dentro de la percepción que los consumidores tienen sobre la cerveza es que es “una bebida refrescante” más que una bebida alcohólica, por lo que favoreció al incremento de la demanda. Como consecuencia de esta tendencia, en los últimos años, se vio un gran crecimiento en la industria cervecera, especialmente en la artesanal. Esto incentivó a cientos de emprendedores a invertir en este tipo de negocios.

Se pueden encontrar dos tendencias que marcaron a la sociedad y que ayudó a posicionar a la cerveza. En primer lugar, el término “After Office”, el cual significa “después de oficina”, se lo utiliza para hacer referencia al salir a tomar una cerveza tras la jornada laboral. En segundo lugar, se encuentra el “Happy Hour”, en español “Hora Feliz”, esto es así, ya que todas las cervecerías tienen horarios específicos de promociones especiales como por ejemplo 2x1, o el segundo al 50%.

Estos nuevos puntos representan una gran oportunidad para Green, ya que el mismo se encuentra cerca de un gran complejo de oficinas, por lo que permite aprovechar la tendencia “After Office”. Por otro lado, El “Happy Hour”, también es un aspecto que Green utiliza mucho y atrae a diversos clientes.

Casi todas las empresas del sector suelen realizar diferentes acciones tanto por *responsabilidad ecológica* como por ahorro económico. En Green, el caso más claro es la devolución de botellas de cristal de cerveza o coca cola para que puedan seguir el proceso circular de reciclado. Esta acción lleva a ahorrar toneladas de desechos de plástico del país y un gran ahorro económico.

### Análisis del entorno

Green cuenta con diversos *proveedores*, los cuales pueden dividirse en aquellos que distribuyen materia, productos terminados y, por último, insumos.

En cuanto a las materias primas, principalmente tiene un proveedor de harina y aceitunas, y dos proveedores de levadura, a los cuales se les paga de contado. Además, cuenta con dos proveedores de fiambres, como muzzarella, jamón, bondiola, jamón crudo, queso azul, entre otros. Por último, en cuanto a verduras tiene un proveedor importante, al igual que para los frutos que se utilizan para los diversos tragos.

Los productos terminados, en su mayoría, son bebidas. Por un lado, se encuentra las bebidas sin alcohol, cuyo distribuidor es “Coca Cola”, el cual ofrece diversos beneficios, pero el pago es solo de contado. Por el otro, las bebidas con alcohol, más bien cervezas, las cuales provienen de 4 proveedores distintos quienes ofrecen la opción de pagos a cuenta corriente pero se diferencian por las variedades estrellas de cada uno.

Por último, los insumos se refieren a las cajas de pizza, sorbetes, servilletas, bolsas, papel folex, entre otros, los mismos son suministrados por un solo proveedor. Y también, a aquellos productos de limpieza, como esponjas, detergente, lavandina, alcohol, los cuales pueden comprarse en diversos distribuidores.

Se considera que, aquellos proveedores de fiambres y cervezas tienen un alto poder de negociación, ya que Green para mantener la calidad debe recurrir a determinados proveedores de esos productos, por lo que cambiarlos podría llevar a perder clientes. El resto de los proveedores tienen un menor poder de negociación debido a que hay diversos sustitutos de los mismos, y se eligen en base a la relación precio-calidad.

El *mercado objetivo* al que apunta Green se puede dividir en dos segmentos. Por un lado, grupos de amigos entre 20 y 45 años, de clase media, que buscan relajarse al aire libre desde la tarde, con música y una rica pizza acompañada por una pinta fría. Y por otro lado, familias con hijos, también de clase media, quienes eligen Green para comer por las noches. Generalmente, ambos segmentos están conformado por personas que residen en Yerba Buena. Pero esto no deja de lado a aquellos que vienen desde San Miguel de Tucumán y de Lomas de Tafí.

Ambos segmentos, tienen un poder adquisitivo medio, y destinan parte de sus ingresos a consumir alimentos y bebida fuera de casa. Actualmente, la mayoría de los clientes son deportistas, que realizan actividad física y luego,



pasan para refrescarse con cervezas y comer pizzas. Los mismos buscan un ambiente distendido, relajado, al aire libre y con buena atención.

Los *clientes* tienen un bajo poder de negociación, debido a que son miles de consumidores; y no tiene clientes que representen un importante porcentaje de la facturación de Green.

El proceso de compra del cliente es muy sencillo. Los clientes fieles ya tienen definido ir a Green y tomar el servicio. En cambio, los nuevos clientes que pasan por la zona, se sienten atraídos por el estilo del lugar y la cantidad de gente sentada.

La gastronomía es un rubro con alta rivalidad, en todas las cuadras se puede encontrar al menos un café, pizzería, cervecería, hamburguesería. Para Green la rivalidad de *competidores directos* es demasiada alta ya que existen muchos competidores cercanos y con gran presencia.

El principal atributo en el que se puede establecer diferenciación con respecto a la competencia es la atención personalizada a cada uno de sus clientes. Al ser un emprendimiento familiar, todos los integrantes de la familia aportan su granito de arena, creando fuertes vínculos con sus clientes. Además, Green se diferencia por su excelente calidad y variedad de productos, ya que cuenta con un menú con diversas opciones.

El mayor competidor de Green es “Craft”, que se encuentra a solo una cuadra de Green, y ofrece los mismos productos: pizzas y cerveza. Su principal fortaleza, es el reconocimiento de su marca y de sus dueños, y su debilidad es que vende pizzas de solo seis porciones, algo que no es muy atractivo para los clientes.

Se consideran *competidores sustitutos* a aquellos que también venden cerveza, destacándose por la oferta de otro producto alimenticio, como hamburguesas, pero que podrían añadir la pizza a su menú. Y los distintos restobares que si bien ofrecen diferentes platos, son una opción al momento de elegir un local gastronómico.

Por ejemplo, en el mismo complejo que Green se encuentran “Tocka”, que se destaca por sus hamburguesas, y “La Calle”, que atrae a sus clientes por la gran variedad de cervezas artesanales que ofrece. Cuando en uno de estos no hay mesas disponibles, el cliente decide pasar su tiempo en otro restaurante del mismo complejo.

Teniendo en cuenta la situación de pandemia actual, la cartera de competidores sustitutos llega a ser más amplia, debido a que todas las opciones de Yerba Buena, se encuentran en una misma plataforma, Pedidos Ya. Aquí, los consumidores pueden elegir entre los diversos restaurantes de la localidad.



En cuanto a las *barreras de entrada del sector*, los requerimientos de capital, no son muy altos ya que sus establecimientos requieren una mediana inversión en comparación a otros de su rubro. Otra baja barrera es el atractivo del sector y la gran moda de abrir cervecerías.

La principal barrera de entrada es la diferenciación de producto o del servicio prestado. En la gastronomía son puntos claves para que los clientes regresen, ya que la lealtad de un cliente se mantendrá siempre y cuando el producto sea de óptima calidad. También puede considerarse la curva de aprendizaje de la industria de la gastronomía. Conocer a los clientes es el punto más importante para este tipo de mercado.

En el caso de Green, la barrera de diferenciación se supera a través del servicio prestado, ya que ofrece un servicio de calidad, familiar, y reconfortante. En poco tiempo, el mismo logró una gran cartera de clientes leales, lo que se considera una gran ventaja. Además, su ubicación es un gran punto en el cual se destaca.

#### Investigación de mercado

*Problema.* Green no tiene identificado claramente cuáles son los competidores directos e indirectos, falta de precisión en la segmentación y selección de/l los mercado/s meta.

*Objetivos.* Identificar los segmentos de mercado, competidores directos e indirectos y reconocer las variables relevantes para la toma de decisión de los consumidores.

*Metodología.* La investigación tendrá un enfoque mixto, es decir tanto cuantitativo como cualitativo. En cuanto al enfoque cuantitativo, el diseño de investigación es no experimental de tipo transeccional. Este tiene un alcance descriptivo ya que con el plan de negocios se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. En relación al enfoque cualitativo, se trata de un diseño investigación – acción, el cual se centra en aportar información que guíe la toma de decisiones para proyectos, procesos y reformas estructurales.

*Técnicas de recolección de datos.* Son cuestionarios a través de la plataforma “Google Forms”, que apuntan a recaudar información sobre los clientes actuales de la pizzería, y además, sobre a quienes consideran competencia o sustitutos.

### *Desarrollo*

La realización de la encuesta establece la base para obtener la información deseada para satisfacer los objetivos de la investigación de mercado. La encuesta fue implementada a 200 personas a través de Google Forms.

Los resultados más significativos obtenidos e interpretaciones son los siguientes: (ver apéndice Encuesta)

\*Se pudo analizar en las respuestas de los encuestados que las opciones “pasar tiempo con amigos” e “ir a un bar o restaurante”, predominan sobre las otras opciones para pasar el tiempo libre. Por lo tanto, Green en su plan comercial podría incluir acciones con promociones o días especiales de amigos, para que los que deciden pasar su tiempo con amigos lo hagan en Green.

\*A la hora de salir a comer, las opciones más elegidas fueron restobar, pizzería y comida rápida. Además aquellos lugares a los cuales los encuestados concurren frecuentemente son restobar, comida rápida, pizzerías y restaurantes. A partir de esta información, se concluye que si bien las pizzerías están entre las opciones más elegidas, también se encuentran los competidores indirectos, ante los cuales es importante definir distintas estrategias competitivas para así enfrentarlos y diferenciarse.

\*En cuanto a las variables más importantes utilizadas por los encuestados para elegir un lugar, se encuentran calidad, atención y lugar. Estos son aquellos elementos diferenciadores que Green incluye en su propuesta de valor. Gracias a la información obtenida, se aconseja mantenerlos en el tiempo como ventaja competitiva, ya que son altamente valorados por los clientes.

\*En cuanto a los competidores directos de Green se identificaron “Jimmy Willy”, “La Pizzada”, “Craft”, “Pizza Ocho” y “El Almacén de Pizza”. Es de vital importancia definir estrategias de posicionamiento y comunicación para diferenciarse de los mismos, por ejemplo contar con aquellas variables que los encuestados tienen en cuenta al elegir un lugar para comer.

\*La mayoría de aquellos que conocen la pizzería, se enteraron por recomendaciones. Entonces, resulta que la estrategia de marketing más fuerte es el “boca en boca” y además, se recomienda apuntar a aumentar la participación en las redes sociales.

\*Casi la mitad de los que conocen Green, se fidelizaron y consumieron una gran cantidad de veces, esto quiere decir que están satisfechos con el servicio/productos que recibe/consume. Lo mejor sería buscar estrategias para fidelizar a la otra mitad restante, por ejemplo a través de mejoras en el plan comercial.

### El producto

La cartera de productos de Green, está compuesta por pizzas, calzones, empanadas, tartas, sándwiches, cervezas artesanales e industriales, y bebida sin alcohol entre otros.

En cuanto a las pizzas, Green cuenta con 21 variedades, entre ellas se puede nombrar a las más pedidas: napolitana, ternera, capresse y rúcula con jamón crudo. En su mayoría, contienen salsa especial de Green, muzzarella y aceitunas, y se les añaden los agregados que las hacen diferentes. Todas las variedades vienen en tamaño individual, es decir de cuatro porciones, y en tamaño normal, de ocho porciones. Para ofrecer un mayor valor los consumidores pueden optar por agregar bordes rellenos de cheddar o muzzarella por un costo adicional, y también, elegir distintas combinaciones de las variedades, de acuerdo a sus gustos y preferencias. Los calzones, al igual que las pizzas, vienen en 21 variedades. Estos se realizan con masa especial de Green, salsa, muzzarella, aceitunas y los agregados específicos. Los mismos se destacan por su gran tamaño, pudiéndose compartir entre varias personas.

En relación a las empanadas, ofrece ocho tipos diferentes, entre ellos, carne suave y picante, pollo suave y picante, queso y cebolla, jamón y queso, ternera y queso, y por último, sfijas. Generalmente, las mismas son pedidas como “entrada” antes de la comida principal. Las tartas vienen de cuatro tipos: calabaza, espinaca, pollo y puerro, y zapallito. Estas se encuentran como opción en el menú para aquellas personas que desean alimentarse de manera más saludable. Los sándwiches son una opción extra para aquellas personas que van por las tardes y no en el horario de la cena. Los mismos vienen en un pan de pizza especial y sus ingredientes dependen de la opción: pampeano (ternera, queso, tomate y lechuga), bondiola (bondiola y queso), calabresa (queso y cantimpalo), argentino (jamón y queso), jamón crudo con queso, irlandés (jamón crudo y rúcula) y lomito con tomate, lechuga y huevo.

En cuanto a la bebida, Green ofrece dos tipos: sin alcohol, la marca Coca Cola; y con alcohol. Estas últimas pueden ser cervezas industriales, como Heineken; cervezas artesanales, contando con 5 canillas, en donde las variedades dependen de la estación; y por último, tragos como Campari, Gin Tonic, Fernet, Daikiri, entre otros.

El valor que la empresa brinda a sus clientes es la relación precio-calidad, ofreciendo productos con la mejor materia prima, a un precio accesible y competitivo. La atención personalizada de sus dueños y el lugar agradable, con buena vista y al aire libre, conforman el producto aumentado proporcionado por Green.

### Plan comercial

La *estrategia de precios* implementada es la fijación de precios basados en el valor para el cliente, cuando este consume Green no solo consumirá alimentos, sino un servicio personalizado y de calidad.

Además, para estimar el precio se tienen en cuenta los siguientes aspectos:

\*El costo variable del producto: Es el valor base de la materia prima e insumos utilizados.

\*La competencia: Analiza los precios del mercado para crear una referencia.

\*Margen bruto: Corresponde al porcentaje esperado de ganancia.

En el caso de cobranzas con tarjeta de débito o crédito, se cobra un recargo adicional sobre el precio base, debido a los gastos operativos de Mercado Pago. Además, el costo de envío en casos de delivery, va a cargo de los clientes de acuerdo a la zona.

Debido a la creciente globalización y al avance de las herramientas tecnológicas lleva a que Green deba utilizar los siguientes *canales de comunicación*:

En primer lugar, Instagram. Cuando las personas entran a esta red social, lo que encuentran es entretenimiento, todo tipo de emociones que son transmitidas a través de las imágenes que son compartidas para que los usuarios las vean y de alguna manera experimenten lo que puede decir una simple imagen. Aquí, funciona una especie de “boca en boca virtual”, este consiste en que un consumidor publique algo referente a la marca invitando a sus amigos a seguir el contenido.

Otra red social es Facebook, que permite compartir contenidos relevantes y con segmentos específicos al que se desea llegar. Logra contactar a través de las publicaciones y entablar conversaciones directas con los clientes potenciales, llegando de manera oportuna a grupos de personas con necesidades e intereses en común.

Ambas redes sociales se encuentran a cargo de una agencia de marketing especializada. Los mismos se encargan del diseño gráfico de piezas, generación de contenido y comunicación con el público.

En el momento de cerrar ventas, se utilizan diversos medios. En primer lugar, a través de un teléfono fijo, en donde se recibe directamente el pedido del cliente. También cuenta con la aplicación WhatsApp. En ella, se busca generar un vínculo con el cliente a partir de la atención personalizada. Esta herramienta

gratuita permite comunicarse con el mercado objetivo de una forma sencilla y efectiva. Además, sirve para automatizar, organizar y responder rápidamente los mensajes. Y por último, realiza ventas a través de las plataformas de Pedidos Ya y Rappi, grandes compañías de delivery online.

Todos estos canales globalizados, no dejan de lado el marketing tradicional como por ejemplo la entrega de folletos, imanes, entre otros. Y claramente, el “boca en boca”, que nunca dejará de ser una herramienta poderosa de marketing.

A la hora de la entrega, se utiliza un *canal de distribución* directo cuando los pedidos son realizados por teléfono o Whatsapp, se suministra los productos al consumidor final sin intermediarios. La misma puede darse de dos formas: envió a domicilio o modalidad “take away” por el cliente. En el caso de ventas por Pedidos Ya o Rappi, los mismos son entregados por cadetes enviados por dichas empresas siendo estas empresas otro canal para llegar a los clientes.

### Plan Operativo

Al ser una empresa gastronómica requiere tanto de *materia prima* como de *insumos*. La materia prima es aquella utilizada para la producción de los productos ofrecidos en la pizzería, tales como pizza, calzones, tartas, entre otros. Las principales son:

\*Harina, la misma es suministrada por un proveedor que se destaca en el rubro, por lo tanto es de fácil y rápido adquisición.

\*Levadura y sal, estas se compran a diversos proveedores de fácil acceso, en el caso de un desabastecimiento de uno, hay otras opciones.

\*Muzzarella, es especial ya que produce una diferenciación percibida por el cliente en relación con la competencia. Su proveedor es un gran distribuidor y conocido de la empresa, siendo una excelente opción como proveedor.

\*Fiambres, aceitunas y condimentos. Estos son utilizados para darle el toque final a los productos ofrecidos en la carta.

\*Verduras, son fáciles de conseguir por la gran oferta.

En cuanto a los insumos, los más importantes, son:

\*Cajas de pizza y empanadas, bolsas y papel folex.

\*Servilletas.

Los *procesos principales* de Green son:

\*Compras. El sector cocina y recepción realizan planillas con la materia prima e insumos faltantes para poder funcionar correctamente. El dueño realiza

las compras de acuerdo a las mismas, y son entregadas al comienzo de la jornada laboral.

\*Producción. Al comienzo de cada jornada, el cocinero realiza la producción necesaria para satisfacer la demanda del día. El mismo se encarga de preparar la mezcla, amasar, dejar leudar y controlar, amasar y cortar, y por último pre-hornear.

\*Atención al cliente. Esta puede ser atención en el local, por delivery propio o delivery de las plataformas de Pedidos Ya y Rappi.

La primera es la más compleja ya que dura toda la estadía del cliente. Comienza cuando el cliente llega al establecimiento, el mozo de turno se presenta, ofrece la carta y toma el pedido. El mismo notifica en recepción el pedido para el correcto registro. Recepción se encarga de enviarlo a cocina para su preparación. Una vez finalizado el pedido, es servido en tiempo y forma al cliente. El mozo se encuentra a disposición constante del cliente. Cuando solicita la cuenta, recepción la emite, el mozo la entrega y realiza la cobranza.

En la segunda, se recibe la llamada, se toma el pedido y la información del cliente, se registra el mismo en el sistema de gestión y se notifica el total a pagar. Luego, se envía a cocina el pedido para comenzar la preparación. Una vez listo el pedido, es enviado al cliente y cobrado.

En la última alternativa, el pedido llega directamente a una base proporcionada por la plataforma correspondiente. Se imprime el pedido y envía al sector cocina para su producción. Se guarda el producto en el paquete correspondiente y queda listo para ser entregado al cadete. El cadete busca el pedido, realiza el pago y luego lo entrega al cliente. En estos casos de ventas por pedidos ya, el cadete paga con plata propia y al cobrar al cliente, se lo reintegra, por ende no necesita volver al local

En cuando a *maquinarias y equipos* de Green, se encuentra principalmente el horno de barro, que es aquel que permite hacer la magia y satisfacer al cliente. Además, cuenta con tres freezer y cuatro heladeras para el resguardo de bebidas, y mercaderías. También, hay una computadora e impresora de comandas que permiten llevar un seguimiento de las mesas y de la caja para un mayor control. Y por último, un equipo de sonido cuyo fin es ofrecer música para brindar el ambiente relajado y distendido.

Green alquila un local ubicado en el Complejo Capitalia, Avenida Perón al 2200, Yerba Buena. La ventaja del mismo es su gran ubicación, en una gran esquina y al aire libre. Pero la gran desventaja es el pequeño tamaño del local, lo que impide poner mesas dentro y, a veces, un movimiento de personal

ajustado. En el alquiler, las instalaciones ya contaban con un horno de barro, cocina, extractor, entre otros.

### Equipo emprendedor

La conducción de Green está a cargo de su dueño Pablo, quién es el encargado de la dirección, coordinación y control de la Pizzería. También desarrolla tareas como ser: relevamiento, negociación, compras y pagos a proveedores.

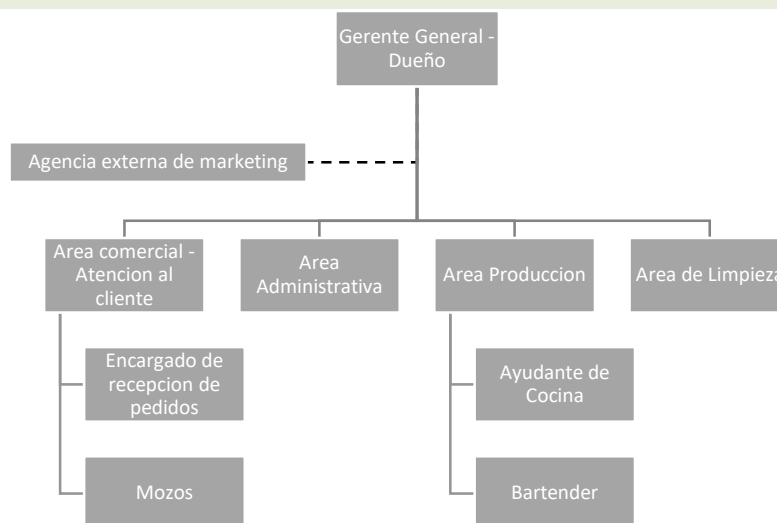
La parte administrativa de la pizzería está a cargo de la hija del dueño, Agostina, quien se encarga de relevar información importante referida a empleados, ingresos, gastos, pagos e inversiones. También realiza seguimiento de las cuentas corrientes con los proveedores, analizando fechas de vencimiento, medios de pagos, importes, etc.

En cuanto a la atención al cliente, la encargada principal es Fernanda, esposa del dueño de Green, quien se ocupa de la coordinación del personal de atención. En este sector se encuentra el encargado del registro de pedidos en el sistema de gestión, pase del pedido a la cocina. De Martes a Domingo hay un mozo, y de viernes a domingo, hay dos más ya que estos son los días de alta, papel de mucha relevancia ya que se encarga de ofrecer un excelente y distintivo servicio

En el sector cocina se encuentra el cocinero, él es quien realiza todas las preparaciones necesarias para ofrecer productos de calidad a los clientes y además cuenta con un ayudante, quién le brinda el apoyo necesario para cubrir todas las tareas. Para la realización de tragos y jugos, se cuenta con un barman, quién tiene el conocimiento para preparar excelentes bebidas. Para el sector bacha, hay una persona responsable de mantener una correcta limpieza de las vajillas.

El marketing de Green se encuentra tercerizado por una empresa proveedora de dichos servicios. Los mismos se encargan del diseño y manejo de redes sociales, generando contenido atractivo para los consumidores, y respondiendo sus mensajes y comentarios.





### FODA

Es una herramienta de análisis estratégico para diagnosticar los factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) con el objetivo de establecer estrategias competitivas.

<p style="text-align: center;"><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Excelente ubicación.</li> <li>*Atención personalizada a cada uno de sus clientes.</li> <li>*Cartera de clientes fieles.</li> <li>*Cercanía a proveedores y buenas condiciones de entrega.</li> <li>*Variedad de productos en la carta.</li> <li>*Ambiente atractivo y distendido, al aire libre.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Inexistencia de estructura organizacional.</li> <li>*Sin un plan integral para el uso de las redes sociales.</li> <li>* Negocio estacional, bajos niveles de ventas en temporada invierno ya que es al aire libre.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Nuevas tecnologías en el sector gastronómico, por ejemplo: menú virtual.</li> <li>*Creciente demanda de los consumidores de cervezas</li> <li>*Crecimiento de la moda After Office y Happy Hours.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>*Alta rivalidad, existencia de muchos competidores directos.</li> <li>*Ingreso frecuente/continuo de otros competidores.</li> <li>*Economía inflacionaria y cambiante; baja en el poder adquisitivo.</li> <li>*Pandemia actual/cuarentena, restricciones para apertura de locales gastronómicos.</li> </ul>

### Plan Financiero

En esta etapa se recogió toda la información económica y financiera relacionada con el proyecto. Se analizó la situación actual de la cervecería y



pizzería Green y se proyectó un flujo de fondos a cinco años para poder estudiar la viabilidad económica-financiera del emprendimiento.

### Recursos existentes

El emprendimiento comenzó bajo el nombre “Green” el 16 de octubre de 2019, el cual fue adquirido dos meses antes con el nombre de “Los Pinos”. Se inició con la financiación del dueño por un importe aproximado de \$700.000. Pero actualmente, los recursos existentes equivalen a un valor de \$1.813.746. Estos recursos se refieren a mobiliario, como mesas, sillas, bancos, mesa de recepción, repisas para el resguardo de materiales. También el horno de barro donde sucede la magia. Y claramente, aquellas herramientas para cocinar y para prestar el servicio de atención a cada uno de los consumidores, como ser cuchillos, tenedores, tablas, vasos, bandejas, entre otros.

### Recursos a adquirir y capital de trabajo

Para poder seguir brindándole estilo al lugar, poder cubrirse de lluvias, aumentar el número de variedades de cerveza y añadir a su menú un nuevo producto necesita adquirir ciertos recursos. Los considerados necesarios son por ejemplo, fretera, cámara de frío, sistema de 6 canillas, techo de lonas, deck de madera, pared de terraza, carteles, mas sillas y mesas para poder enfrentar la demanda, entre otros. Estos equivalen a \$671.000.

Además, se tienen en cuenta cierta materia prima necesaria para enfrentar el primer mes proyectado, que suma un total de \$192.920.

Los aportes necesarios para poder adquirir dichos recursos y capital de trabajo la hace el dueño.

### Estimación de los costos variables

Green ofrece una amplia cartera de productos: pizzas, calzones, empanadas, tartas, sándwiches, cerveza artesanal e industrial, bebida sin alcohol, tragos nacionales e importados. Para la estimación de los costos variables, se seleccionaron los productos de mayor volumen de venta, y además se crearon grupos por producto, dejando de lado cada una de sus variedades y sacando promedios en cuanto a costos.

Para realizar la estimación se incluyeron pizzas, calzones, empanadas, pizza con bordes rellenos, sándwiches, cerveza artesanal, cerveza industrial, bebida sin alcohol 1lt, bebida sin alcohol 350ml y tragos incluyendo tanto a los nacionales como a los importados. Se realizó un costeo supra variable considerando, como únicos costos de producción, la materia prima, siendo la mano de obra directa y los costos indirectos de fabricación, gastos del periodo.

### Estimación de ventas

La *estrategia de precios* implementada es la fijación de precios basados en el valor para el cliente, cuando este consume Green no solo consumirá alimentos, sino un servicio personalizado y de calidad. El precio cubre los costos variables de las materias primas necesarias para la realización del producto. Se estima las ventas para el primer año con un aumento del 20% respecto al actual como consecuencia de las distintas estrategias comerciales y, los siguientes años se mantendrá igual al segundo año.

### Gastos de promoción y publicidad

Estos incluyen principalmente a la agencia de marketing encargada del manejo de redes y generación de contenido, tanto para Instagram como para Facebook. Su trabajo incluye la respuesta de mensajes, generar contenidos y publicaciones atractivas, hacer fotos y videos de momentos en Green, entre otras tareas. El servicio equivale a \$120.000 anual.

Además, se considera la realización de sorteos mensuales, involucrando a los distintos clientes a participar para crear un momento divertido y forjar relaciones con los clientes. Se estiman \$1.000 al mes en sorteos.

Y por último, para poder aumentar la presencia en las distintas redes, se considera la utilización de publicidad en las mismas, con el fin de captar más seguidores para posteriormente convertirlos en clientes. Destinando \$5.000 al mes.

Estos gastos aumentan un 15% en el segundo año y un 10% a partir del tercer año.

### Costos de mano de obra

Se considera un equipo conformado por cocinero, ayudante de cocina, bachero, mozo de todos los días, 2 mozos de fin de semana, encargado y bartender. Y se adiciona a este un servicio de limpieza que se paga de manera diaria. El sueldo de cada uno de ellos, se decidió por mutuo acuerdo entre el dueño y cada empleado, aclarando que de acuerdo al desempeño podría haber aumentos.

Para definir el incremento anual, se estima una inflación del 30% anual.

### Flujos de fondos

Se realizó un flujo de fondos para los siguientes cinco años, incluyendo ingresos por ventas contra los costos variables para enfrentar dichas ventas.

Dentro de los costos fijos se consideraron los costos de mano de obra, de publicidad y promoción, alquileres con sus respectivas expensas, servicios como luz, gas, agua, teléfono, seguridad, presentismo, entre otros.

Además, se tuvo en cuenta la depreciación de los activos, a partir de sus respectivos años de vida útil restante, e impuesto a las ganancias.

El Valor Actual Neto corresponde al valor presente de los flujos de caja netos originados por la inversión, con una tasa del 32% el VAN es de \$3.948.672. La Tasa Interna de Retorno es la tasa de interés que ofrece la inversión, siendo en este caso del 85,98%. Y por último, el periodo de repago indica el tiempo en el que se puede recuperar la inversión, siendo de 53 meses.

En base a los análisis financieros efectuados, VAN, TIR y período de repago, se puede concluir que el proyecto resulta en una buena inversión con flujos de fondos positivos a lo largo de los 5 años proyectados.

### Conclusiones

La elaboración de un plan de negocios es una herramienta útil para conocer las debilidades y fortalezas del emprendimiento, a través de una visión holística, para comprender y tener en cuenta futuras consideraciones que permitan que el negocio se lleve a cabo de la forma más apropiada y eficiente posible.

Se desarrolló el Plan de negocios basado en el modelo propuesto por el Manual del Emprendedor, ya que era el que más se adaptaba al emprendimiento y al mercado en el que está inserto. Un plan de negocios bien estructurado y detallado es clave para transformar los datos actuales en información valiosa.

Luego de una investigación y análisis se puede concluir que Green es un negocio en pleno crecimiento, aún dadas las circunstancias del contexto. Por otro lado, se presentaron propuestas sobre planes de acción o estrategias para aumentar la viabilidad del proyecto.

A partir del análisis del entorno y contexto, quedo en claro que Green se encuentra en un entorno totalmente dinámico, por lo que sería importante contar con valores como proactividad, dinamismos, adaptación y no resistencia al cambio. Es importante que se actualice constantemente de acuerdo a las tecnologías y globalización.

Además, es primordial para el emprendimiento cumplir con todos los requisitos legales y estar al corriente con todas las obligaciones fiscales. Green debe asegurarse de seguir cumpliendo con las obligaciones del Régimen simplificado (Monotributo) y otras disposiciones.

En la actualidad un aspecto muy valorado por muchos individuos de la sociedad es la responsabilidad social y ambiental, sería oportuno que Green se involucre más en la movida verde a través de distintas acciones como tener

puntos en la pizzería en donde los consumidores puedan separar los distintos materiales; separar los descartables para reciclar y enviarlos a un centro específico; reducir la entrega de sorbetes, entre otras.

También, es conveniente realizar alianzas estratégicas con distintos proveedores, para asegurar su aprovisionamiento y aumentar el reconocimiento de ambas partes.

De acuerdo a información brindada por la investigación de mercado, Green para enfrentarse a sus competidores, debe mantener la propuesta de valor de Green que brinda diferenciación: la atención personalizada a cada uno de sus clientes. Además, reforzar el plan comercial para aumentar el reconocimiento de marca. Otro punto a tener en cuenta es la incorporación de estrategias de marketing para combinar dos aspectos que eligen los clientes en sus tiempos libres: salir a comer y salir con amigos. Por ejemplo, implementar promociones, sorteos, premios, entre otros. Es un aspecto importante, reforzar continuamente la calidad, la atención y ambientación del lugar, ya que estas son altamente valoradas por los clientes.

Por otro lado, se definieron las estrategias de precios, comunicación y distribución. Actualmente la estrategia de marketing más fuerte y en la que más se apoya Green es el tradicional “boca en boca” pero, se recomienda aumentar la participación en las redes sociales generando más contacto con consumidores y convertirlos en clientes fieles.

Se desarrolló un plan operativo, incorporando los procesos más relevantes para la producción y atención a los clientes. Teniendo en cuenta la propuesta de valor del emprendimiento se dio mayor énfasis a los procesos de atención y servicio al cliente.

De acuerdo a la empresa y a su equipo se formularon misión, visión y valores para guiar la toma de decisiones de la pizzería. Para lograr la eficiencia se considera de gran importancia que los roles y la estructura queden claramente definidos.

Por último, en base a los análisis financieros efectuados, se pudo concluir que el proyecto resulta en una buena inversión.

## 7. DIVULGACIÓN

En primer lugar se participó en la “VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración”, con una investigación en grupo para la materia Análisis cuantitativo de negocios sobre “Campaña de Marketing para Green”, en la cual se consiguió el primer premio.



Se presentó en la reunión de discusión organizada por la materia Práctica Profesional el día Miércoles 18 de Noviembre, avances del plan de negocios por la plataforma zoom ante los profesores de la materia.

Por último, en la semana del 7 de Diciembre del año 2020, se llevó a cabo la “Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración”, “VIII Matila”. La misma busca promover intercambios enriquecedores entre docentes y estudiantes vinculados a la administración. El encuentro se desarrolló de manera virtual, participando a través de la presentación de un video, un informe y en los foros de la mesa de trabajos.



## 8. PARTICIPACIÓN CHARLAS DE LA PP

---

### Reflexiones a partir de la charla de Santiago Bonatti – 06/05/2020

Me gustó muchísimo la charla ya que es una de las áreas en las que me gustaría especializarme. Quiero resaltar la pasión que demostró Santiago, sus ganas de alentarnos a seguir a pesar de las dificultades, a buscar mejorar y crecer constantemente, a perseverar, no rendirnos, a ser resilientes. También me parecieron muy interesante las competencias que las empresas buscan hoy en día.

### Reflexiones a partir de la charla de Maximiliano Rivadeneira – 13/05/2020

La charla de Maximiliano me pareció muy interesante y enriquecedora por dos razones: en primer lugar, porque demuestra que los Licenciados en Administración tenemos a nuestro alcance la posibilidad de especializarnos en diversas áreas, resaltando la Inteligencia Artificial, que no es un área muy común para especializarse; en segundo lugar me parece una herramienta muy útil y necesaria para enfrentar todo lo que sucede en el mundo, como este avanza constantemente.

Además, me parece importante resaltar la pasión que se notaba en Maximiliano en relación a lo que se dedica ya que creo que el deseo de todo estudiante es trabajar en lo que le apasiona.

### Reflexiones a partir de la charla de Franco D'Andrea – 20/05/2020

Primero, me pareció interesante cuando Ezequiel habló sobre las entrevistas laborales grupales, por ahí es algo a lo que algunos no nos enfrentamos aún, entonces fue bueno escuchar sus experiencias y consejos. En segundo lugar, una vez más, se demuestra la amplitud de nuestra carrera, es impresionante la cantidad de ramas a las que podemos dedicarnos en un futuro, en este caso sumando la auditoría. Además, la importancia de lo aprendido en la facultad, como dijo Ezequiel, todas tus tareas las relacionas con lo aprendido en la misma. Por último, lo más importante, fue la frase que se resaltó “salir de la zona de confort”, hay que buscar, indagar, investigar, animarse a adentrarse en aquellas ramas que son un poco desconocidas para uno.

### Reflexiones a partir de la charla de Milagro de la Rosa – 03/06/2020

La charla de Milagro me pareció muy interesante. Me impresionó, y a la vez, motivó muchísimo el ver como en solo dos años pudo ascender y crecer en una empresa multinacional de ese tamaño, tanto en lo profesional como en lo personal.

Primero me gustaría remarcar el lema de Deloitte que dijo Milagro “Generar un impacto en el cliente y en la vida de cada uno”, me atrajo como en



la empresa tienen en cuenta a sus empleados, su crecimiento personal, su desempeño.

En cuanto a la introducción en el mercado, me pareció importante la dicotomía laboral que marcó entre “Encontrar una oportunidad laboral” y “Se presentó una oportunidad laboral”, resaltando que en la segunda opción habría que analizar aún más si aceptarla o no, definirlo de manera consciente, tomando una decisión definitiva.

Otro aspecto que captó mi atención, fue que, además, de tener en cuenta el desarrollo profesional, hizo mucho hincapié en el desarrollo personal resaltando, el autoconocimiento, administración del tiempo, de las emociones, marketing personal, entre otros.

Las claves que nombró al final me generaron mucho interés, como aprender de los que saben, entender lo que hacemos y para que lo hacemos, auto-evaluarse objetivamente, ser curioso.

Para cerrar, hubo dos frases sobre las cuales coincidí al 100% fueron, primero “Aprender de los errores”, y segundo “Siempre querer hacer mejor las cosas”.

### Reflexiones a partir de la charla de Pilar Fernandez Fiorenza – 10/06/2020

Principalmente, me gustaría destacar el título de la charla "Diversificación como herramienta para crecer", este refleja a la perfección el actuar de Pilar, me parece muy interesante como participó, como se involucró en diversas actividades, tanto en el área estudiantil, como laboral. (Ayudante estudiantil, financiera, área de recursos humanos, de comunicación)

Admiro su pro actividad, el nunca quedarse quieta ni conformarse, estudiar, participar en actividades de la facultad, trabajar, no desaproveché oportunidades. Aquí, me parece importante resaltar el rol importante de la facultad, la cual abre puertas al crecimiento profesional.

Además, me pareció llamativo los pilares de la cultura de la empresa: vivir, actuar y comprometerse/liderar a los lineamientos de la empresa como actuar de forma ética, seguridad de datos pero principalmente de las personas.

### Reflexiones a partir de la charla de Valle Jantus – 17/06/2020

Principalmente, me gustaría resaltar que todos los alumnos coincidimos en ese sentimiento de incertidumbre y esas ganas de empezar a adquirir experiencias en el último tiempo de cursado de la facultad, antes de recibirnos.

Por otro lado, me parece muy importante cuando habló sobre las empresas que no siempre buscan tu conocimiento técnico, sino también las habilidades blandas que tiene una persona, como por ejemplo la pro actividad, diligencia, entre otros. Aplican el “busco la persona según las habilidades blandas que me interesan y luego la capacito”. Es impactante como la pro actividad es una palabra tan nombrada en cada una de las charlas.

Es muy interesante el trabajo en equipo, la libertad para proponer ideas, la innovación constante, el “sentir la empresa” que se puede encontrar en Info manager. También el hecho de aprender del cliente, enseñarle al mismo, y de cómo la empresa cuida su capital humano.

### Reflexiones a partir de la charla de Karen Handl – 02/09/2020

La charla de Karen me pareció muy interesante, motivadora y recomendable. En primer lugar, me gusto como Karen, además de contar sus logros, éxitos y buenos momentos, contó cada una sus caídas y desilusiones, dejando muy en claro que hay que perseverar y no rendirse, y que todo sirve para aprender. Quede impresionada por su gran trayectoria, demostró que a pesar de un par de caídas, se crece como profesional.

En segundo lugar, se puede notar a simple vista, como un Licenciado en Administración puede desempeñarse en diversas áreas y llevar a cabo una gran variedad de funciones. Esto se pudo ver en ella y, también, cuando contó lo que hacían sus compañeros.

Y por último, dejó muy en claro, que las herramientas que aprendemos día a día en la facultad, son de gran utilidad en el ámbito laboral. Es importante valorarlas y darles el uso necesario.

### Reflexiones a partir de la charla de Pablo Graneros – 09/09/2020

La charla de Pablo me pareció muy interesante. Principalmente, me gustó la forma en la que hablaba de sus experiencias, con pasión y dedicación. Otra vez, quedo muy en claro como todo lo que uno aprende durante la carrera sirve para aplicarse en la vida laboral.

En segundo lugar, me parece importante destacar cuando habló sobre “Proyectar”. Proyectar lo que queremos ser, adonde queremos llegar, y establecer objetivos, administrar nuestros tiempos y tareas para llegar a esto. Esto es importante para aprovechar correctamente nuestros tiempos.

Por último, Pablo, al igual que muchos alumnos que dieron charlas, destacó la importancia de aprovechar las diversas oportunidades que se presentan en nuestras vidas.

### Reflexiones a partir de la charla de Martin Goncalvez – 16/09/2020

Me pareció muy interesante la charla de Martin, principalmente porque el marketing es el área que más me gusta de nuestra carrera y en la que veo mucho futuro.

Primero es importante hablar sobre la valentía que tuvo al dejar un puesto de trabajo en Fecovita y cambiarse a Market One, parece algo fácil, pero el salir de la zona de confort es un gran desafío. Me gustó como pensó en su futuro, en crecer y aprender más, no conformarse con solo ese puesto y conocimientos.



Además, quiero resaltar ciertas palabras que dijo cuando contaba su experiencia de ingreso a Market One. Una de ellas fue el “branding personal”, hablo de la importancia de construir nuestra propia marca; otra fue el tema de recomendaciones, es algo importante el tener contactos en la industria o carrera en la que uno se desarrolla; y la última, muy interesante, fue el potencial, que la empresa analizó su potencial al momento de seleccionarlo. También me gustó cuando aclaró que no solo la empresa lo elegía a él, sino él a la empresa.

Por último, el puesto de Product Owner es algo muy nombrado y utilizado en estos últimos años, y fue bueno conocer el gran abanico de funciones y responsabilidades.

### Reflexiones a partir de la charla de Matías Heluani – 30/09/2020

Me pareció muy atrayente la charla de Matías, no solo en su contenido, sino en su actitud y predisposición al presentarla. Fue muy interesante, ya que actualmente estoy cursando “Análisis y Diseño de Sistemas”, y fue enriquecedor entender lo que estaba transmitiendo, cada concepto, puesto, término. Me gusta que día a día se demuestre que toda materia es importante y útil para la vida profesional.

Me gustó cuando habló de la importancia del trabajo en equipo, su frase de “dos cabezas piensan mejor que una” es algo muy real en la actualidad, y cada día es más importante. También cuando comentó las fuerzas de las reuniones, y el tiempo que se dedica a las mismas, fue muy clara su clasificación y sirven para aplicarlas en todo aspecto de nuestras vidas, no solo en el área de sistemas.

Es muy interesante como un Licenciado tiene un perfil para diversos puestos en múltiples áreas. Como dijeron los chicos, me parece increíble el ser generalista, poder aplicar a múltiples disciplinas.

Como ya varios recalcaron en sus charlas, a la hora de buscar trabajo es muy importante demostrar interés y ganas de trabajar, de crecer, de aportar a una empresa. En Matías, destaco sus recomendaciones de: la importancia de la red de contactos; y no cursar de forma reactiva, aprovechar y exprimir a los profesores.

### Reflexiones a partir de la Clase 1 - Un Acercamiento Integrado de las Orientaciones de la Empresa

El seminario me pareció muy interesante. Patricio, a través de la evolución de la orientación de la organización, demostró como antes lo importante solo era la producción y vender lo que se produce, y con el paso del tiempo comenzaron a tomar importancia otros aspectos como leer el mercado, anticiparse e influir en el mismo, el entorno, y las relaciones. Cada vez surgían orientaciones más completas y complejas ya que, como lo dijo pato, no se dejaba de lado la orientación anterior sino que se buscaba una completarla, mejorarla.

Además, para un licenciado es importante saber y detectar las distintas perspectivas de la responsabilidad social empresarial, ya que algunas empresas solo la utilizan como un instrumento.

El seminario fue muy útil para ampliar la mirada de las diversas orientaciones de las empresas, permite aplicarlas en el ámbito laboral eligiendo el rumbo que cada uno prefiera. Como dijo el profesor, es importante pensar en que hay detrás de cada orientación.

Por último, dos puntos a destacar son: la gran realidad que las nuevas generaciones vienen con miradas más amplias, y las viejas buscan evolucionar, adaptarse; y la utilidad del debate y confrontación de ideas en la facultad para la vida laboral.

### Reflexiones a partir Clase 2 - Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa

Este seminario demuestra claramente como el contenido de todas las materias estudiadas a lo largo de la carrera se relaciona y engloba en un todo. Las charlas, a lo largo del cursado de la práctica, demostraban como destacarse en un aspecto del abanico de posibilidades, pero en este seminario se las ve como un conjunto.

Es interesante cómo evolucionó la importancia de las personas para una organización, pasando de ser un mero instrumento de producción a una gran cooperativa. Como resaltaron en el seminario, es de vital importancia la gestión del talento humano hacia la orientación social. Para esto es necesario definir un propósito que vaya más allá de la zona de confort y utilidades.

Me gustaría destacar lo que nombraron como el verdadero empowerment: "Mirarse a uno mismo y a los otros no solo desde lo que efectivamente hace sino desde su potencialidad desde el poder ser". Hoy en día me parece muy importante prestar atención en el potencial que tienen las personas y hacer lo posible para que este se desarrolle.

Luego de escuchar a Agustín, entré a su página a investigar un poquito más de la marca. Lo que creó en tan poco tiempo me parece algo impresionante. Como empezó siendo una simple responsabilidad personal con el ambiente y se desarrolló para abrir una gran red y motivar a la sociedad a que siga su iniciativa. Cada día la responsabilidad con el medioambiente crece más, cada día somos más consciente de cómo lo afectamos de manera negativa. Me parece que Agustín, aparte de hacer un gran aporte al planeta, aprovechó una gran oportunidad: la de ayudar y brindarle lo necesario a aquellos que están.

### Reflexiones a partir de Clase 3: Las condiciones de comunión e instrumentos de la orientación social empresaria

En cuanto a la primera parte me gustaría destacar los pilares de la comunión: el diálogo, relacionado con la escucha, la palabra, el silenciar la voz de la mente y raíces culturales; la confianza que es la relación social dentro de la empresa y la reciprocidad generada por la relación del dar y del donar.

También, los instrumentos para una orientación social: el pacto sobre la misión de la empresa, relacionada con el entramado social y el capital social; el compartir-se, dentro de la empresa realizar más allá de lo pactado; el compartir con las fuentes externas de la empresa; y el coloquio.

A la charla de Jorge, quien tiene una empresa familiar orientada socialmente, la considero muy valiosa. Ese enorme aporte a la sociedad nos deja mucho que pensar. Me pareció interesante cuando dijo que, si bien son un conjunto de empresas que compiten en el mercado, también comparten parte de sus utilidades pero más que nada sus bienes, dones, experiencias y saberes. Para muchas familias es imprescindible este apoyo que se les otorga, en muchos casos es un nuevo comienzo. Es admirable la importancia y atención que le brindan al aspecto de generar trabajo genuino. Punto importante a resaltar es que es uno de los pocos casos en los que la pandemia fue una gran oportunidad para aumentar su capital humano y sus ventas. Por último destaco su frase: “Pasar de una cultura de tener a una cultura de dar”.

### Reflexiones de la Clase 1: Una nueva lógica de competencia

De la charla del profesor Miguel Ángel Pero, me gustaría resaltar diversos puntos. En primer lugar el concepto de contexto VUCA que enfrentan las empresas, esto significa un mundo volátil, incierto, complejo y ambiguo

Como segundo aspecto, las características de un sistema adaptativo complejo, que es aquel integrado por numerosos agentes heterogéneos que interactúan en niveles distintos en forma no lineal, y en el que las relaciones causa-efecto no son obvias ni predecibles, y sus conductas y acciones moldean el sistema entero a través de un proceso de feedback. Los requerimientos de innovación, dinamismo, adaptación continua, exigen diseños específicos de la organización con una orientación hacia lo externo y una mentalidad abierta.

Otros puntos pueden ser la importancia de competir en la tasa de aprendizaje y el mundo híbrido físico + digital; que el principal impulsor de la creación de valor a largo plazo es el crecimiento sostenible de los ingresos; y que la capacidad de la compañía puede medirse a través de la estrategia, tecnología e inversiones, gente y estructura.

Y por último, las ocho maneras de abrazar la nueva realidad: reinicie la economía con seguridad; haga que el trabajo remoto trabaje; busque externamente señales frescas; comience una nueva conversación con el cliente; rediseñe las plataformas digitales; reinvente el modelo organizacional; articular un propósito más allá de la utilidad; crear impacto social total.

### Reflexiones de la Clase 2: Directrices Organizacionales

Del segundo encuentro con el profesor Miguel Ángel Pero, “Directrices Organizacionales”, me parecieron interesantes los nuevos principios que las empresas deben adoptar para la supervivencia: anti fragilidad, experimentación, adaptabilidad, perspectivas sistémicas y conductistas de la organización, centricidad en el humano, inspiración en lugar de control y sorpresas positivas.

Además, fueron importantes los nuevos desafíos que deben enfrentar los líderes y gerentes: desarrollar principios de gobernanza, desterrar capacidades humanas de aprendizaje en forma continua, liderar en ecosistema y orquestar una organización adaptativa.

Finalmente, me gustó la aclaración de “inculcar la diversidad, flexibilidad e inclusión en el adn corporativo”. Me parecen valores cada vez más importantes a tener en cuenta al rediseñar la organización.

### Reflexiones de la Clase 3: Ecosistemas de Negocios

Del tercer encuentro de este seminario, me parece importante resaltar los siguientes conceptos:

En primer lugar, los distintos modelos de gobernanza que hay que definir para poder aprovechar una oportunidad. Tales como modelo de integración vertical, cadena jerárquica de abastecimiento, ecosistema de negocios y modelo de mercado abierto.

Otro punto, los componentes que incluye un ecosistema: mercado, gran ejemplo Mercado Libre y Amazon; Sistema TI, los gigantes de Windows, Apple o Android; ofrecimientos que integran componentes y aquellos que integran servicios.

Además, se mencionan las grandes características de los ecosistemas. Modularidad (permite agregar o eliminar partes); personalización (realizar inversiones para características específicas); multilateralismo; coordinación.

Por último, las ventajas claves que brindan los ecosistemas son acceso a un rango amplio de capacidades, capacidad de rápido escalamiento, flexibilidad y resiliencia.

## 9. BALANCE PERSONAL

---

La Práctica Profesional fue un espacio muy útil para poder aplicar todos los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, como así también una buena oportunidad de crecimiento en lo personal y como futuro profesional de la Licenciatura en Administración.

Me parece una experiencia muy importante e indispensable para cerrar la especial etapa facultativa, ya que combina todos aquellos conocimientos adquiridos en un tema elegido por cada alumno, de particular interés.

En mi caso fue muy enriquecedora ya que usé todo lo aprendido para poder indagar, analizar, y concluir sobre cómo mejorar la viabilidad del emprendimiento y alcanzar los objetivos. Se trata de un plan de negocios del emprendimiento de mi familia, sueño de mi padre de hace años, y ver la oportunidad de poder aprovechar los conocimientos adquiridos en mi carrera de la Licenciatura en Administración para poder acercarme a la realidad y conocer los verdaderos desafíos que existen y administrar el negocio fue muy valioso.

Sensaciones importantes que me dejó esta experiencia fueron las ganas de emprender, de buscar crecer profesionalmente, proyectar todas aquellas ideas de negocio y analizar su viabilidad, poder ayudar a otros en sus proyectos y las ganas de capacitarme y constantemente.

Además, considero muy importante y valorable la posibilidad de este espacio que nos brinda la Facultad de Ciencias Económicas para poder aprender desde otro ámbito, acercándonos a la realidad y desempeñándonos como futuros profesionales.

No quiero dejar de agradecer a todos aquellos profesores que me guiaron y enseñaron a lo largo de la carrera, y a mi familia y amigos que me apoyaron desde el primer día.

## 10. DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Se participó como asistente en un Workshop online Posiciónate en las Redes, organizado por Económicas Emprende.



Y además, durante 3 meses se participó en el “Curso Pro de diseño, marketing y marca” de Meg & Co.



## **11. COMENTARIO DEL DIRECTOR**

---

Agostina Laborda cumplió satisfactoriamente su Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración, habiendo optado por la realización de un Plan de Negocios.

Se planteó ciertos objetivos que claramente los logró cumplir. Desarrolló su Práctica con dedicación y responsabilidad.

Con el transcurso de los meses, fue demostrando tener el conocimiento necesario para lograr el Plan de negocios, siendo una fuerte motivación poder aportar al emprendimiento de su familia.

Por otro lado, considero que puso en ejercicio las competencias necesarias para concluir su formación.

Firma del Director



Aclaración Liliana Fagre

Fecha: 12 de Diciembre de 2020



## **12. BIBLIOGRAFÍA**

---

- Freire, A. (2004). *Pasión por Emprender*. Buenos Aires: Aguilar.
- *Manual del Emprendedor*. (2013). Buenos Aires.
- Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico DF: Mc Graw Hill.
- Villaran, K. W. (2009). *Plan de Negocios, Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. Perú: Usaid.
- Conocidos restaurantes comienzan a bajar sus persianas por la pandemia en Tucuman. <https://www.eltucumano.com>
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos. <https://www.indec.gob.ar/indec/web>
- IPC en Argentina <https://datosmacro.expansion.com>

## 13. APÉNDICE

---

### Encuesta

Este cuestionario está destinado a consumidores gastronómicos de Tucumán y forma parte de una Investigación para la Práctica Profesional en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán. Se solicita responder el presente cuestionario con la mayor sinceridad posible. Las respuestas serán confidenciales y anónimas. No le tomará más de 5 (Cinco) minutos en completarlo.

#### Sexo

- Masculino\_\_
- Femenino\_\_

#### Edad

- Entre 18 y 30\_\_
- Entre 31 y 40\_\_
- Mayor a 40\_\_

#### Ocupación

- Estudiante\_\_
- Trabajo dependiente\_\_
- Trabajo independiente\_\_
- Otro\_\_

#### Lugar de Residencia

- Yerba Buena\_\_
- San Miguel de Tucumán\_\_
- Otro\_\_

#### ¿Qué hace en su tiempo libre?

- Caminar/Pasear\_\_
- Compras\_\_
- Encuentro con amigos\_\_
- Bares/Restaurantes\_\_
- Otro\_\_

#### ¿Qué elige a la hora de salir a comer?

- Pizzería\_\_
- Restobar\_\_
- Restaurante\_\_
- Parrillada\_\_
- Comida Rápida\_\_
- Otro\_\_

¿A qué lugar/es concurre con mayor frecuencia? (Elegir 2)

- Pizzería \_\_\_
- Restobar\_\_\_
- Restaurante\_\_\_
- Parrillada\_\_\_
- Comida Rápida\_\_\_
- Otro\_\_\_

Califique cada una de las variables que tiene en cuenta a la hora de elegir un lugar para comer.

- Precios\_\_\_
- Variedad de productos\_\_\_
- Calidad\_\_\_
- Atención\_\_\_
- Lugar/ambientación \_\_\_
- Accesibilidad/Estacionamiento\_\_\_
- Rapidez\_\_\_

(Rango 1 menos importante, 4 más importante)

¿A cuál pizzerías compra/concorre con mayor frecuencia en Yerba Buena? (Máximo 3 opciones)

- La Pizzada\_\_\_
- Craft\_\_\_
- Jimmy Willy\_\_\_
- Pizza 8\_\_\_
- Green\_\_\_
- El Almacén de Pizza\_\_\_
- Otra\_\_\_

¿Conoce Green?

- Sí\_\_\_
- No\_\_\_
- 

(Si dice no, finaliza. Si dice si, sigue)

¿Cómo se enteró de Green?

- Por referencia de conocidos\_\_\_
- Por las redes sociales\_\_\_
- Por Pedidos ya\_\_\_
- Otra\_\_\_

¿Cuántas veces visitó/compró Green?

- Nunca\_\_\_
- Menos de 2 \_\_\_
- De 3 a 5\_\_\_
- Más de 5\_\_\_

Compra

- En el local\_\_\_
- Pedido Ya\_\_\_

- Rappi\_\_
  - Teléfono\_\_
- (Elegir todas las opciones correctas)

¿Qué es lo que más le gusta de Green? (Máximo 3)

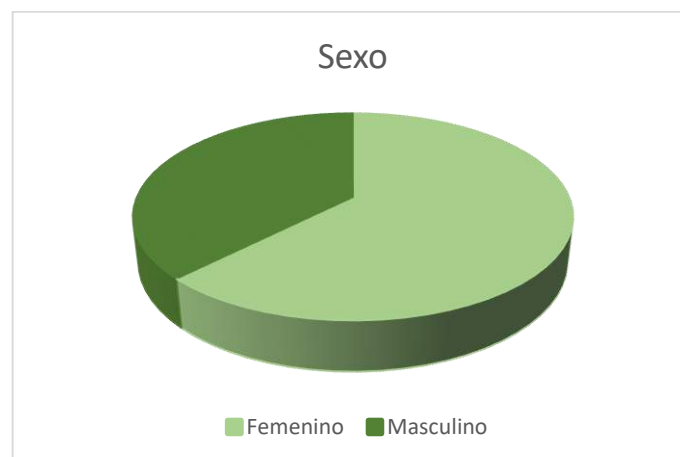
- Bebida\_\_
- Comida\_\_
- Atención\_\_
- Variedad\_\_
- Ubicación\_\_
- Cordialidad\_\_
- Ambientación\_\_
- Precios\_\_
- Rapidez\_\_
- Promociones\_\_
- Otra\_\_

¡Muchas gracias por su tiempo!

### Análisis e Interpretación

A continuación se presentan los resultados de los datos obtenidos en la encuesta realizada.

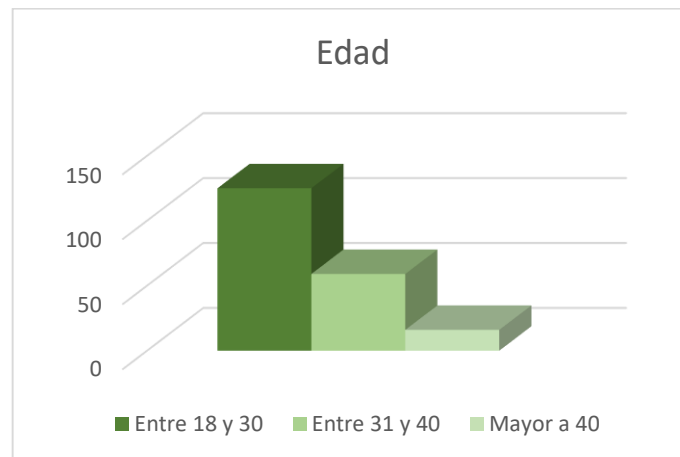
El tamaño de la muestra fue de 200 individuos, de los cuales 125 personas, el 62,5% pertenecen al sexo femenino, y 75 personas, el 37,5% son del sexo masculino. El objetivo de Green es generar una experiencia única para todos los individuos de la sociedad, por lo que se recomienda buscar estrategias comerciales para atraer más consumidores de sexo masculino.



Fuente de elaboración propia

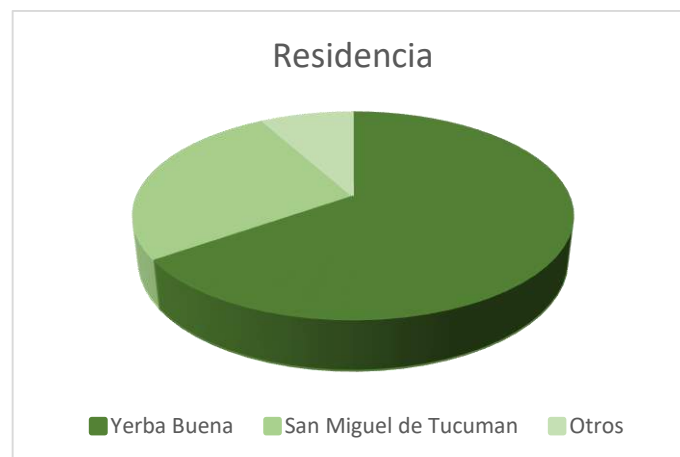
En cuanto a la edad, se detectó que un 62,5% de los encuestados pertenece al rango de edad entre 18 y 30 años. El grupo siguiente, son aquellos mayores de 40 años, que equivalen a un 29,5%. Y por último, la minoría pertenece al grupo de 31 a 40 años, siendo solo un 8% de la muestra. Aquí, se define los consumidores actuales son jóvenes o bien aquellos adultos ya

mayores de cuarenta. Dicha información sirve para la definición de las estrategias comerciales de acuerdo al público, como por ejemplo la realización de eventos, manejo de redes, etc.



Fuente de elaboración propia

Teniendo en cuenta su ubicación, el 65,3%, es decir 131 personas se encuentran en la localidad de Yerba Buena. Un 26,6% viven en San Miguel de Tucumán, 53 personas. Y el 8,1% restante, residen en otras localidades como Tafi Viejo, La Banda, Lomas de Tafi y Lules. En este punto, queda claro que más de la mitad residen en Yerba Buena, pero se podrían utilizar otras estrategias de distribución para llegar así, a consumidores alejados.

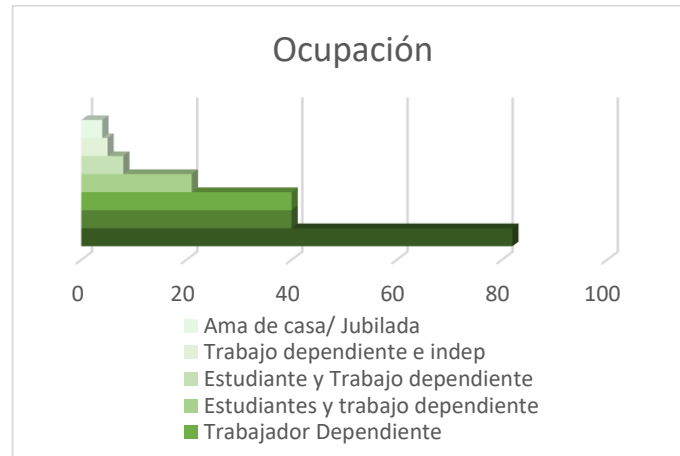


Fuente de elaboración propia

En cuanto a la Ocupación de los encuestados:

- \*8 personas respondieron ser estudiantes con trabajo dependiente.
- \*21 personas son estudiantes y con trabajo independiente
- \*5 personas tienen ambos tipos de trabajos, dependientes e independientes.
- \*82 son solo estudiantes.
- \*40 solo tienen un trabajo dependiente.
- \*40 solo tienen un trabajo independiente.
- \*4 corresponden a ama de casa o jubilada.

En base a los datos expuestos, se concluye que el 55,5% de los encuestados pertenecen al grupo de estudiantes, 111 personas. El 30,5% tienen trabajo independiente; 24% tienen trabajo dependiente.

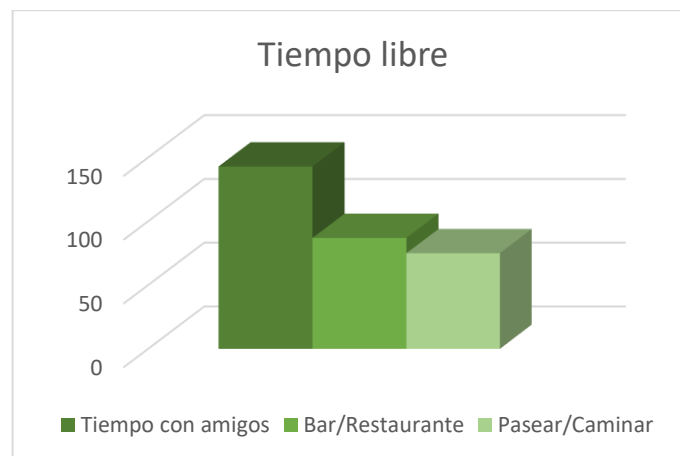


Fuente de elaboración propia

En cuanto a la pregunta qué hacen en sus tiempos libre, los encuestados eligieron las opciones de la siguiente manera:

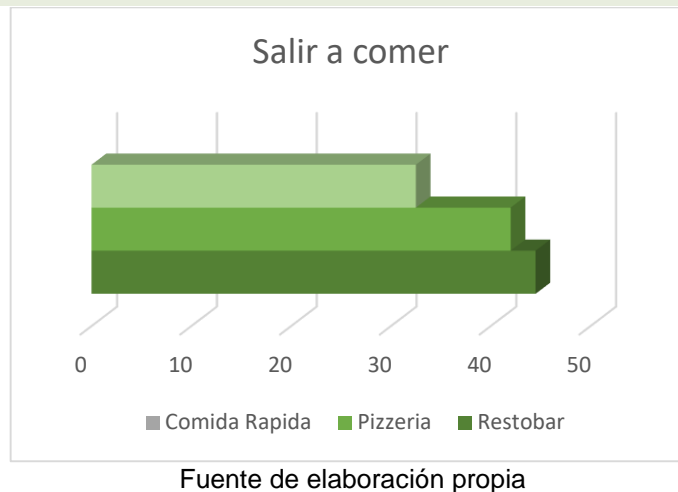
- \*Un 71,5% deciden pasar tiempo con amigos.
- \*El 43,5% eligen ir a un bar o restaurante.
- \*Y el 37,5% elige salir a pasear o caminar.

Estos datos ofrecen información importante para el plan comercial de Green, ya que por ejemplo podrían realizarse promos o días especiales de amigos, para que los que deciden pasar su tiempo con amigos lo hagan en Green.

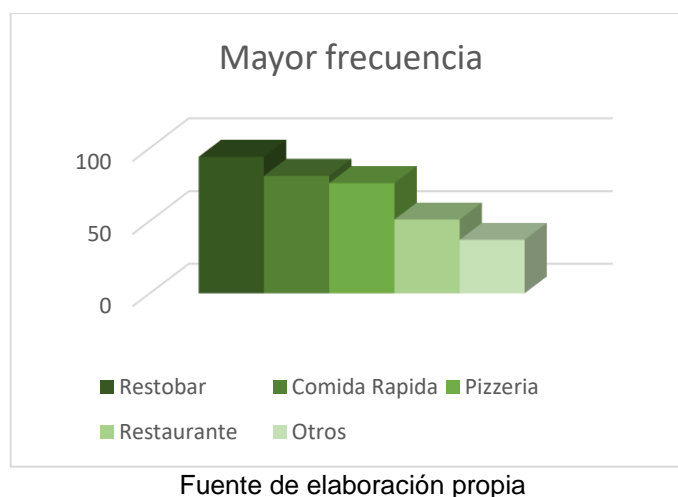


Fuente de elaboración propia

A la hora de elegir donde salir a comer, la opción más seleccionada fue restobar, votada por el 44,5% de los encuestados. El 42% de los participantes eligieron pizzería como una de sus opciones. Y por último, la comida rápida es una alternativa seleccionada por el 32,5% de los encuestados.



En relación a la elección de mayor frecuencia de todas las opciones (339 respuestas) se puede concluir que restobar tiene el 27,7% de los votos; comida rápida un 24%; pizzería un 22,4%; restaurantes 15% y el 10,9% restante son opciones como parrillada, sanguchería, cervecería.



Con la información de los dos gráficos anteriores, quedan claramente señalados los principales competidores indirectos, también llamados sustitutos, tales como restobar, restaurante y comida rápida. Green debe definir distintas estrategias competitivas para así enfrentarlos y diferenciarse.

Al considerar la importancia brindada a cada una de las variables a la hora de elegir un lugar para comer, las respuestas respecto a las variables fueron:

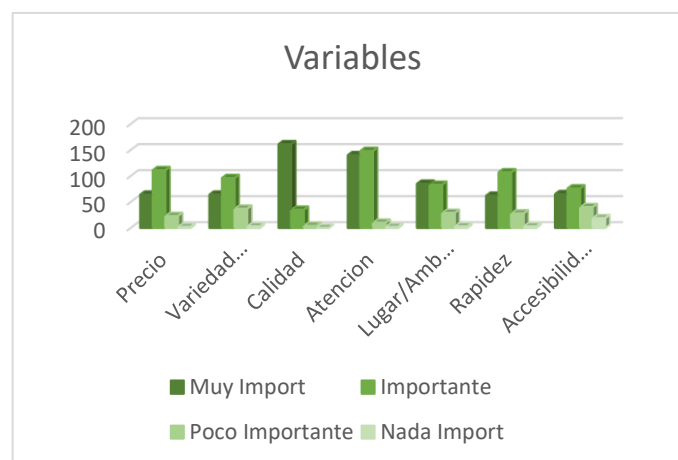
- \*En cuanto a la calidad, el 98% de los encuestados la considera muy importante e importante.
- \*La atención es muy importante/ importante para el 94% de los participantes.
- \*El lugar o ambientación es importante para un 85,5%
- \*Solo el 67% considera al variable precio como importante.
- \*El 84,5 considera importante la rapidez del servicio recibido.
- \*La variable “variedad de productos”, es de importancia para el 80%.



\*La accesibilidad o estacionamiento es importante para el 70,5%.

Se puede concluir, entonces, que la calidad y la atención son de suma relevancia en un muy alto porcentaje más del 90% de los encuestados; las variables lugar, rapidez y variedad son consideradas también como importantes en un porcentaje por debajo de las antes mencionadas, entre el 80 y el 85% de los encuestados. Además cabe resaltar que la de menor porcentaje, 67% de los encuestados, seleccionaron al precio como una variable de importancia.

Las variables calidad, atención y lugar son aquellos elementos diferenciadores que Green incluye en su propuesta de valor. Se aconseja mantenerlos en el tiempo ya que son altamente valorados por los clientes.

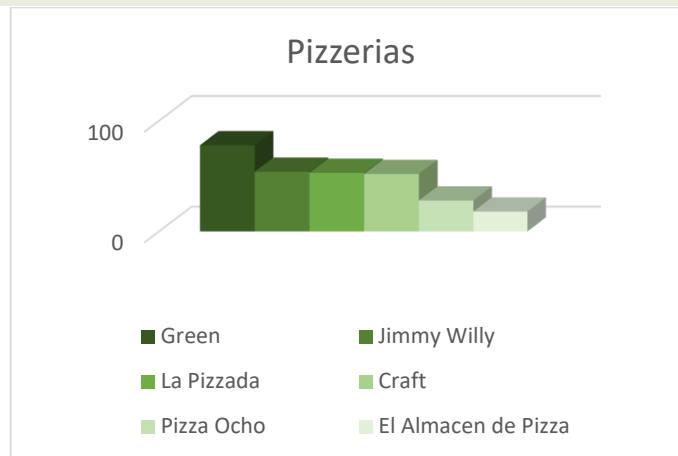


Fuente de Elaboración propia

A partir de la pregunta de las pizzerías a las que concurre con mayor frecuencia, se pueden definir los competidores de Green, que fue seleccionada por 78 personas. En este caso, las opciones más seleccionadas fueron:

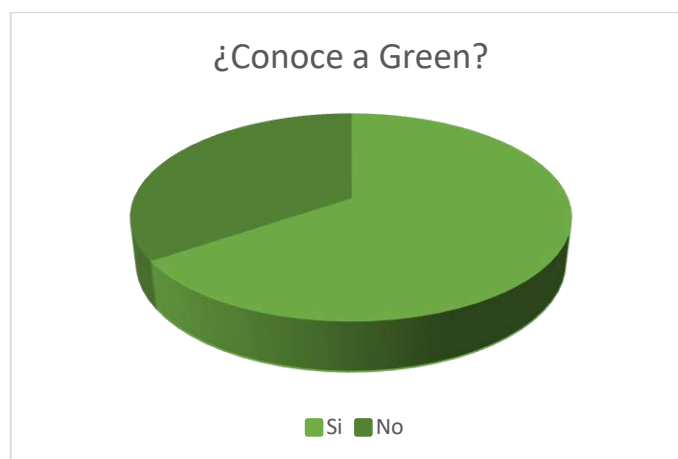
- \* Jimmy Willy, con 54 personas.
- \* La Pizzada, elegida por 53 personas.
- \* Craft, donde concurren 32 personas con frecuencia.
- \* Pizza ocho, elegida por 28 personas.
- \* El Almacén de Pizza, con 18 personas.

A partir de dicha información, se definen los principales competidores directos de Green y se recomienda definir estrategias de posicionamiento y comunicación para diferenciarse de los mismos.



Fuente de elaboración propia

Del total de la muestra, el 65,5% es decir, 131 personas conocen a Green, y el 34,5% restante, no conoce. Es de vital importancia mejorar las estrategias de comunicación para así abarcar a una mayor porción del mercado.



Fuente de Elaboración propia

De aquellos que están enterados de Green, el 93% lo conoce por referencias de otros, estos equivalen a un total de 122 personas. Solo el 4% lo conoció a través de las redes sociales. Un 2% al verlo pasar y un 1% por Pedidos Ya o Rappi. Aquí, se pueden concluir que la estrategia de marketing más fuerte es el “boca en boca” y además, se recomienda apuntar a aumentar la participación en las redes sociales.

### ¿De donde lo conoce?



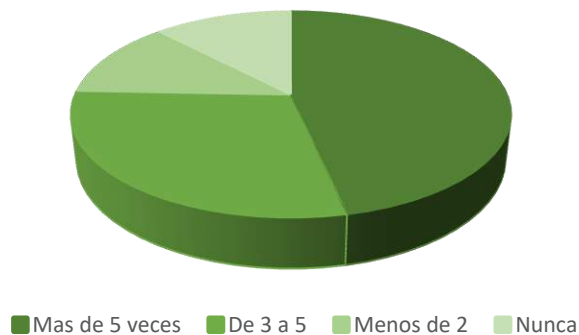
Fuente de Elaboración propia

En cuanto a la cantidad de veces que visitaron la pizzería y cervecería, los resultados fueron:

- \*El 46,6% visitaron o compraron Green más de cinco veces.
- \*El 29% de tres a cinco veces.
- \*Un 12,2% compró menos de dos veces.
- \*Y por último, el 12,2% nunca consumió de Green.

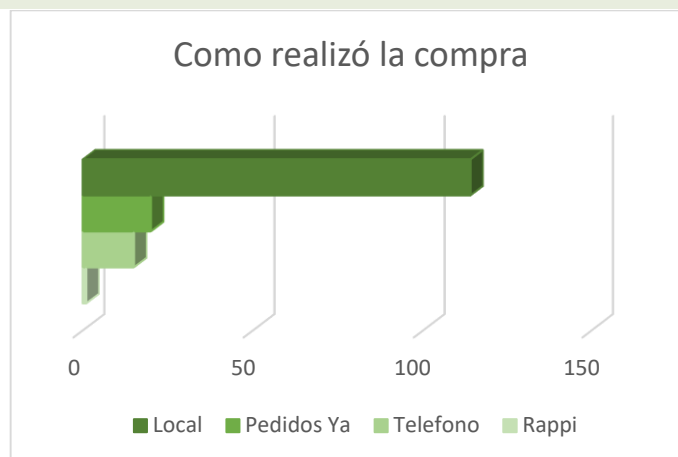
En este punto se puede ver que casi la mitad de los que conocen Green, se fidelizaron y consumieron una gran cantidad de veces, esto quiere decir que están satisfecho con el servicio/productos que recibe/consume. Lo mejor sería buscar estrategias para fidelizar a la otra mitad restante, por ejemplo a través de mejoras en el plan comercial.

### Veces que visitó/compró



Fuente de Elaboración propia

Los que alguna vez compraron en Green, lo hicieron por los siguientes medios: 114 personas directamente fueron al local, 20 por Pedidos Ya, 15 por teléfono y solo uno por Rappi.

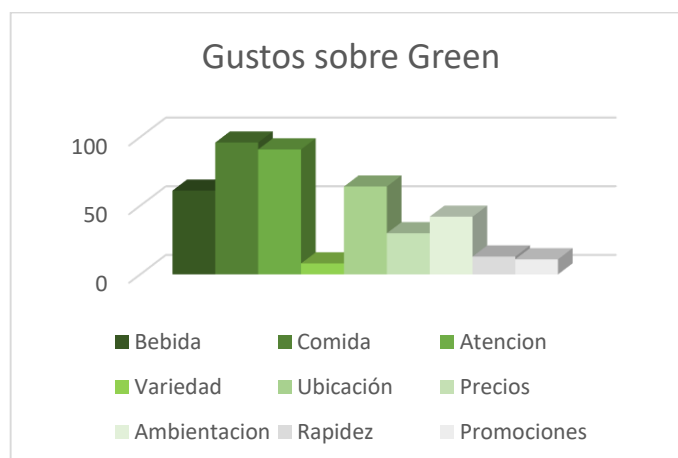


Fuente de Elaboración propia

En base a la pregunta de opción múltiple genérica, que permite seleccionar más de una respuesta - qué les gusta más de Green – se puede concluir:

- \*La variable comida, fue seleccionada por el 73,3% de los que asistieron.
- \*Otra importante variable, es la atención que se ofrece, la cual fue elegida por el 69,5%.
- \*Luego, tomaron importancia la ubicación con un 48,9% y la bebida con un 46,6%.
- \*La ambientación les gusta al 32,1% de los encuestados que asistieron.
- \*La variable precios fue seleccionada como importante por 22,9%.
- \*La rapidez, promociones y variedad fueron las variables con menos presencia en los gustos de los consumidores encuestados. Abarcando entre las 3 variables un 24,4%.

Los resultados obtenidos sirven como punto de partida para definir los aspectos más valorados por el cliente y aquellos que necesitan mayor esfuerzo por parte de la empresa.



Fuente de Elaboración propia

### Fotos

A continuación, se muestran fotos relacionadas con aspectos descriptos en el plan de negocio.

### Experiencia en Green



### Cartera de productos







### Plan Operativo

