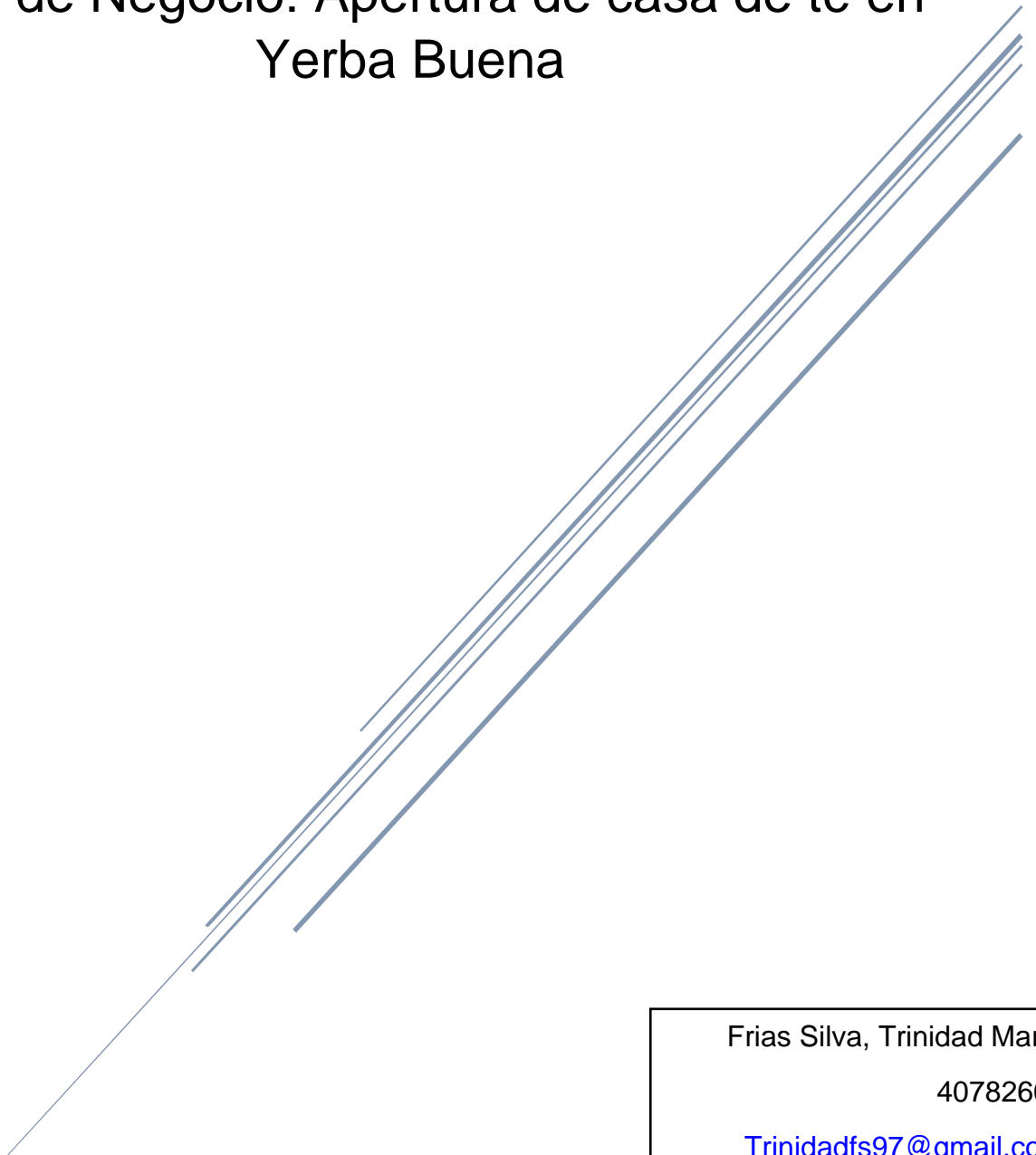


# PRACTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION.

Plan de Negocio: Apertura de casa de té en  
Yerba Buena



Frias Silva, Trinidad María

40782602

[Trinidadfs97@gmail.com](mailto:Trinidadfs97@gmail.com)

Tutora: Abbas, Virginia.



---

INDICE	
INDICE .....	1
RESUMEN.....	3
1. INTRODUCCIÓN .....	4
2. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA. ....	4
2.1. Preguntas de investigación .....	5
2.2. Objetivo general.....	5
2.3. Objetivos específicos .....	5
3. Marco teórico.....	5
4. Marco metodológico .....	6
5. Desarrollo.....	7
5.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO .....	7
• FODA. (Desarrollado en el Apedice).....	8
• VRIO (DESARROLLADO En el apendice).....	9
• PORTER.....	9
5.2 MODELO CANVAS .....	10
5.3 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.....	12
5.3.1 ESTRUCTURA DE MERCADO .....	13
5.3.2 PLAN DE MARKETING.....	15
5.3.3. PLAN OPERATIVO:.....	16
5.3.3.1 Proceso: .....	16
5.3.3.2. MAQUINARIAS E INSTALACIONES: .....	17
5.3.3.3 PROVEEDORES:.....	17
5.4 PLAN DE ACCION .....	17
5.5 PLAN FINANCIERO.....	19
5.6 CONCLUSION GENERAL.....	19
10.    referencias.....	19
7.Apéndice .....	20
7.1 Introducción .....	20
➤ Elección de un emprendimiento en funcionamiento .....	20
➤ Justificación de la elección .....	21
➤ Misión, Visión y valores.....	21



---

➤ Descripción del negocio / Identificación de oportunidades, recursos y equipo. ...	22
➤ RED DE CONTACTOS. ....	23
7.2. Análisis FODA.....	23
Fortalezas.....	23
Debilidades:.....	24
Oportunidades: .....	25
Amenazas:.....	25
7.3. Análisis VRIO.....	26
RECURSOS.....	26
CONCLUSION.....	27
7.4 Plan Financiero.....	27



## RESUMEN

Hoy en día, los negocios gastronómicos de pastelería/repostería incrementaron su participación en el mercado.

Por esa razón, el emprendimiento elegido es el de popa cakes, que tiene una antigüedad en el mercado de cinco años. Este, comenzó como un hobby, pero terminó siendo la vocación y carrera profesional de la dueña.

Gracias a las nuevas tecnologías que ayudaron a posicionar los productos en el mercado incrementando la demanda y captando la atención de nuevos consumidores, se detectó la oportunidad de abrir una “Casa de Té” en Yerba Buena. Es por eso que el objetivo principal de este trabajo, consiste en la proposición de un plan de negocio, de tal manera que se evalúe la rentabilidad de este nuevo proyecto.

Para la presente investigación se ha adoptado un enfoque mixto para abordar en profundidad la oportunidad detectada.

Desde el punto de vista Cualitativo, la misma tiene un paradigma interpretativo, ya que busca comprender e interpretar las necesidades, expectativas, tendencias y el valor que buscan en su experiencia los consumidores tanto actuales como potenciales, para definir la propuesta de valor del negocio.

Desde el punto de vista cuantitativo se considera un paradigma positivista ya que busca medir, evaluar y analizar diferentes variables cuantitativas. El diseño de investigación a implementar es un diseño no experimental exploratorio, ya que se observan las variables a estudiar en su entorno natural.

A partir del análisis estratégico del negocio realizado con las herramientas FODA, VRIO Y PORTER se puede concluir que popa cakes es un emprendimiento de mucho potencial y que cuenta con recursos que le permiten generar una ventaja competitiva frente a sus competidores en el mercado, la mayor parte de estos son explotados actualmente, lo que incrementa el valor otorgado al cliente y le permite a popa cakes aprovechar todas las ventajas competitivas para posicionarse mejor en el mercado. En segundo lugar, se llevó a cabo la elaboración del lienzo canvas, definiendo el modelo de negocio de este emprendimiento.

Así, se da inicio al desarrollo del plan de negocios y al plan de acción que se deberá tener en cuenta para el nuevo proyecto.

Como conclusión de las proyecciones financieras se puede decir que se requiere una inversión del proyecto de \$ 960.752,20, la misma será financiada por fuentes propias y de terceros.

Para las proyecciones financieras se tuvo en cuenta dos escenarios. Por un lado, con el escenario optimista que supone el éxito del proyecto, se obtiene un VAN positivo de



\$552.411,97, una TIR de 39,59% y un periodo de recuperación de la inversión de 4 años.

Por otro lado, teniendo en cuenta el escenario pesimista, que es la gran amenaza de la pandemia, se observa en los resultados que no es conveniente invertir en el proyecto ya que no es rentable.

**Palabras Clave:** Plan de Negocios - Emprendimiento - Nueva Sucursal - Proyecto.

## 1. INTRODUCCIÓN

Popa cakes es un emprendimiento que nació hace 5 años, comenzó como un hobby pero terminó siendo la vocación y carrera de Sofía, quien es la dueña de esta marca patentada actualmente. Este negocio, tuvo mucho éxito en este último tiempo, debido a las tecnologías que ayudaron a promocionar los productos elaborados, vender y atraer nuevos clientes. Debido al gran crecimiento que tuvo, surge la idea de abrir un local de “Casa de Té” en la Ciudad de Yerba Buena.

El mercado de la gastronomía creció mucho en estos tiempos, específicamente la parte de pastelerías y bares, pues, a pesar de que el mercado es amplio y heterogéneo, las barreras de entrada son débiles; hecho que genera que mensualmente se emprendan nuevos negocios que entren en la competencia dentro del sector mencionado. Pero el hecho de que las barreras no sean muy amplias, hace que todos quieran ingresar, de tal manera que no se tiene en cuenta la importancia de la planeación de una estrategia para lograr el posicionamiento en el mercado frente a la competencia, y por esto muchos de ellos fracasan.

Teniendo en cuenta esta postura, se recomienda utilizar como metodología, la implementación de un plan de negocio. Que, en términos simple, es el compás del empresario, ya que proporciona información tanto interna y externa, que es indispensable para la toma de decisiones que garanticen la estabilidad del futuro negocio a un mediano plazo.

Los planes de negocios han sido creados para ayudar a emprendedores a visualizar y plasmar mejor sus ideas, le dan un rumbo, y sirven como apoyo para darle a la empresa muchas probabilidades de éxito.

Dentro de la introducción se tiene en cuenta la justificación de la elección, la misión, visión y valores del mismo. (Apéndice 6.1)

## 2. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA.

Debido al crecimiento que tuvo este emprendimiento de popa cakes gracias a las redes sociales, actualmente tiene una demanda creciente de gran diversidad de



postres y aperitivos dulces, cada vez es mayor el número de seguidores en su página de Instagram y la creciente fidelidad de sus clientes, se ve la oportunidad de abrir un local comercial de gastronomía especializado en pastelería en la Ciudad de Yerba Buena, Tucumán.

## 2.1. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Para dar soporte al cumplimiento de este objetivo, se plantearon las siguientes preguntas de investigación:

- ¿Cuáles son las oportunidades que ofrece el mercado?
- ¿Cuál es el motivo por el cual Popa cakes se diferencia en el mercado?
- ¿Cuál es el costo de llevar a cabo la inversión en el nuevo proyecto?
- ¿Es rentable el nuevo proyecto?

## 2.2. OBJETIVO GENERAL

El objetivo principal de esta investigación será el de proponer un plan de negocios para determinar si conviene o no abrir una “Casa de Té” en la ciudad de Yerba Buena. Lo que se quiere lograr con este plan de negocios, es abrir el ya mencionado local, en el que los clientes se sientan como en su casa, y puedan degustar de productos caseros de primera calidad tanto dulces como salados.

## 2.3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las oportunidades del mercado.
- Realizar un análisis situacional y estratégico: FODA, PORTER, VRIO.
- Estimar los distintos costos que implicaría abrir el local. Principalmente costos fijos, y costo de oportunidad.
- Determinar la viabilidad Económica – Financiera del proyecto.

## 3. MARCO TEÓRICO

En primer lugar, para elaborar el marco teórico de esta investigación, sería importante definir que es un plan de negocios, según algunos autores encontramos lo siguiente

Para Lambing y Kuehl (1998). “Un plan de negocios es un documento amplio que ayuda al empresario a analizar el mercado y planear la estrategia del negocio” (p 136). Si es preparado por una empresa existente sirve para asegurarse de que el crecimiento futuro se maneje adecuadamente, si es para un negocio nuevo, ayuda a evitar errores muy costosos. El plan sirve también para obtener financiamiento.

Según Anzola (1998) un plan de negocios es un “Plan para la creación de una Empresa” definiéndolo como una herramienta fundamental para alcanzar el éxito. Es un medio para comunicar las ideas de los emprendedores a otras personas, y da las bases fundamentales para concretarla.



La descripción del negocio, en el caso de una empresa por iniciar, es una de las etapas más trascendentes en el desarrollo del plan, pues, a partir de transmitir una idea general, sólida y bien estructurada, permitiremos que un tercero (banco, inversionista, etc.) pueda formarse una idea clara de lo que se pretende emprender. En este sentido, una adecuada descripción explicará en detalle las ventajas competitivas del proyecto, precisando las cualidades únicas que hacen diferente a nuestra idea, frente a empresas similares que compiten por los mismos clientes.

Su redacción debe ser simple y clara, pues como bien lo indica Kushell (2001), “Utilice esta presentación personal para explicar rápida y concisamente la esencia de su negocio. (...) Asegúrese de que cualquier persona que no esté familiarizada con su negocio entienda bien qué pretende usted hacer luego de que terminen de leer la descripción de su negocio”

Dentro de este marco teórico es importante destacar el concepto de calidad, que es muy importante para este futuro negocio.

John Barker (1997) asevera que la calidad es la llave para entrar y competir en los mercados del siglo XXI, pero además para asegurar el éxito del negocio. De acuerdo con la aseveración de Barker está claro que la única opción para satisfacer al cliente externo o consumidor es aplicar la calidad como una estrategia en la dirección del negocio, sin dejar de considerar aspectos que los mercados van definiendo, debido a su dinamismo.

En cuanto a las dimensiones de la medición de la calidad, tradicionalmente se ha tenido en cuenta dos grandes tipos, por un lado, las dimensiones intangibles, relativas a la interacción entre empleados y usuarios o como se presta el servicio, como la fiabilidad y capacidad de respuesta, seguridad y empatía, y por otro lado las dimensiones tangibles, aspectos físicos del servicio o que se ofrece en las prestaciones del servicio (Parasuraman et al, 1996)

La mejor estrategia para conseguir la lealtad de los clientes se logra evitando sorpresas desagradables a los clientes por fallas en el servicio y sorprendiendo favorablemente a los clientes cuando una situación imprevista exija nuestra intervención para rebasar las expectativas (Palafox 2007). De esta forma, la calidad del servicio se convierte en un elemento estratégico que confiere una ventaja diferenciadora y perdurable en el tiempo a aquellas que tratan de alcanzarla (Ruiz, 2001)

#### 4. MARCO METODOLÓGICO

Diferentes académicos coinciden en que los métodos de investigación cualitativos permiten una comprensión profunda de los fenómenos sociales, situación que a veces se escapa de los métodos cuantitativos (Silverman, 2001; Hammersley, 1992; Potter, 1999; Schwartz & Jacobs, 1979). Es por esto, que para la presente investigación se ha adoptado un enfoque mixto de investigación para abordar en profundidad la oportunidad detectada.





Se propone para la misma un paradigma tanto positivista, ya que su principal objetivo es medir, evaluar y analizar ciertas variables cuantitativas, como también es interpretativo, que guía la investigación cualitativa, ya que pretende descubrir, comprender e interpretar las necesidades, expectativas, tendencias y el valor que buscan en su experiencia los consumidores tanto actuales como potenciales de este negocio, para que puedan ser brindados en la propuesta Casa de Té.

En cuanto al enfoque Cuantitativo, el diseño de investigación a implementar es un diseño no experimental exploratorio, ya que se observan las variables a estudiar en su entorno natural, donde no se puede controlar los factores extraños que lo pueden afectar. Y con respecto al enfoque cualitativo se utilizará un diseño fenomenológico, ya que se concentra en explorar, describir y comprender el fenómeno “experiencias de los consumidores.”

Las herramientas utilizadas para el desarrollo de este proyecto fueron:

- Para llevar a cabo la recolección de datos cualitativos, es decir el análisis y diagnóstico estratégico, modelo de negocio, perfil de consumidores se utilizaron FODA, VRIO, CRUZ DE PORTER, LIENZO CANVAS. Además, se realizaron entrevistas a la dueña del negocio y cuestionarios en Google forms.
- Con respecto a lo cuantitativo, se utilizaron el estado de resultados para estimar los costos en los que se incurrirá, tanto fijos como variables, para conocer la contribución marginal que puede llegar a tener este emprendimiento, y conocer si es factible que esta empresa genere beneficios o pérdidas netas, se calculó el punto de equilibrio y por medio de un estado de flujos de fondos se estimaron las las proyecciones financieras del negocio.

## 5. DESARROLLO

### 5.1. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

Como primer paso, se entrevistó a la dueña para recopilar información acerca de su negocio. Esta información fue clasificada y ordenada utilizando las herramientas de análisis estratégico que son el foda, vrio y la cruz de porter.

A partir de lo analizado se concluye que:





- FODA. (DESARROLLADO EN EL APEDICE)

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDAD	<ul style="list-style-type: none"><li>• Explotar mejor las redes sociales, para generar contenido de calidad.</li><li>• Lanzar nuevos productos en pandemia, aprovechando el incremento de ventas.</li><li>• Posibilidad de expandir el capital humano del emprendimiento, contratando a una persona capacitada que ayude a cubrir las necesidades y que a la vez aporte conocimientos para mejorar.</li><li>• Posibilidad de abrir una sucursal.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contratar una persona que ayude a la dueña a cocinar.</li><li>• Adquirir nuevas tecnologías para optimizar el tiempo e la dueña.</li><li>• Crear un sistema de registros contables</li></ul>
AMENAZA	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener un plan para abastecerse de insumos, debido al aumento de los precios y la pandemia.</li><li>• Generar alianzas estratégicas con proveedores.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener varios proveedores de un mismo producto</li><li>• Hacer curso/contratar una persona que lleve la información contable y la de gestión del negocio</li></ul>

( tabla de elaboración propia)

A partir de todo lo recopilado para llevar a cabo el análisis FODA, se elaboró una matriz en la que se establecen diferentes estrategias para que el negocio pueda maximizar sus fortalezas y aprovechar las oportunidades que se le presentan. y por otro lado, minimizar las debilidades y evitar o afrontar de una mejor manera las amenazas.

Algunas de las estrategias que se proponen para lograr lo nombrado anteriormente, son por un lado la posibilidad de abrir una sucursal, lanzamiento de nuevos productos y la posibilidad de contratar mano de obra que ayude a la dueña en la elaboración de los productos. Por otro lado, se recomienda contratar una persona que lleve la información contable y la gestión del negocio, ya que Popa Cakes actualmente no posee registros históricos. Otra estrategia que se debe tener en cuenta es la formulación de un plan que permita al negocio abastecerse de insumos en tiempos de pandemia y de inflación en la que los precios se incrementan de una manera drástica o bien hay faltante de materia prima.



- VRIO (DESARROLLADO EN EL APENDICE)

Para utilizar esta herramienta, en primer lugar se elaboró una cartera de recursos de Popa Cakes, identificando tanto a los recursos tangibles como intangibles del negocio. Luego se procedió a clasificar los mismos según el valor, rareza, inimitabilidad y explotación de la organización.

De este análisis se observa que muchos de los recursos que actualmente le dan valor a esta empresa no son raros ni inimitables, por lo que se concluye que constituyen una ventaja competitiva a corto plazo, ya que la competencia puede adquirirlos en cualquier momento. Con respecto a los demás recursos, se identificó que son raros y no son fáciles de imitar, por lo que constituyen una ventaja competitiva a largo plazo. El que se encuentra menos explotado es la patente, ya que a pesar de que Popa Cakes es una marca registrada, no aprovecha al cien por ciento las ventajas y beneficios de la misma, como por ejemplo inventar un nuevo producto y patentarlo.

Además, se puede concluir que la mayor parte de estos recursos son explotados actualmente por este emprendimiento, lo que incrementa el valor otorgado al cliente y le permite a Popa Cakes aprovechar todas las ventajas competitivas para posicionarse mejor en el mercado.

- PORTER

Para definir e identificar el mercado competidor, se utilizó una herramienta de análisis estratégico conocida como “La cruz de Porter”. Por medio de la misma se pudo identificar:

- Este emprendimiento tiene dos posturas frente al **poder de negociación de los proveedores**. Por un lado tiene proveedores fijos de materia prima, por ejemplo el dulce de leche y el proveedor de packaging que tienen un poder de negociación alto, ya que si suben el precio Sofía los sigue eligiendo. Por otro lado, los que proveen huevos, azúcar, entre otros tienen un poder de negociación bajo. La otra postura, hace referencia a los proveedores departamentales y ocasionales que la dueña elige según los precios que más le convengan.
- El **poder de negociación que tienen los clientes** con respecto a Popa Cakes, es muy alto no solo a la existencia de una gran variedad de productos sustitutos en el mercado, sino también al exceso de oferta de productos similares. Esto hace que el cliente tenga la opción de elegir el negocio que le brinde mejor precio.
- Debido a la inexistencia de barreras para ingresar en este mercado, **aparecen nuevos competidores constantemente**. Sin embargo, esto no asegura el éxito y crecimiento del negocio.
- Los productos que ofrece Popa Cakes no son de suma necesidad, por lo que se puede decir que forman parte de la categoría de gustos, caprichos, mimos que uno se da para satisfacer un antojo. Luego de preguntar a un grupo de



clientes que considera como **productos** sustitutos de este emprendimiento se identificaron las siguientes respuestas:

- Chocolates
- Golosinas: Caramelos, gomitas
- Productos de forrajería: tutucas, frutos secos, pasas, maní con chocolate
- Helado
- Panadería: Masitas, facturas, medialunas
- Productos fit: Budines, brownies, muffins, panqueques.
- Se analizó la competencia y rivalidad entre competidores.

## 5.2 MODELO CANVAS

### ✓ SEGMENTO DE MERCADO

- Dirigido a un público muy amplio, integrado por hombres y mujeres de entre 13 – 55 años, de clase media, media alta, que habitan en la ciudad de Yerba Buena, San Miguel de Tucumán y Tafí Viejo.
- Son personas que les gusta disfrutar de productos dulces
- Valoran la calidad y la buena atención.
- Usan mucho las redes sociales, principalmente Instagram.
- Llevan una vida social activa, les gusta juntarse con amigos, familia, disfrutar de los momentos.

### ✓ PROPUESTA DE VALOR.

Ofrece productos de alta calidad al cliente, dando la posibilidad de personalizar el tamaño, gusto y diseño de los mismos de acuerdo a sus preferencias. Se destaca la atención cordial, rápida y personal por parte de la dueña, y una gran variedad de productos.

### ✓ CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Los canales de comunicación utilizados son: Redes Sociales (Instagram y Facebook), E-chat (Whatsapp Business). En un principio, los servicios a domicilios eran realizados por mensajería/cadetes, pero actualmente son realizados por la dueña o algún miembro de su familia, lo que le asegura que el producto se entrega en tiempo y forma.

Teniendo una mirada a futuro, se considera también como canal de distribución la casa de té, donde los clientes pueden adquirir productos de la marca sin necesidad de hacer encargos anticipados, o bien disfrutar de sus productos con un buen café.

### ✓ RELACIONES CON LOS CLIENTES.

La atención a los clientes se realiza vía redes sociales y whatsapp, pero en un futuro existirá una relación face to face con el cliente debido a la tienda física. Se logra una relación cercana, a través de asesorías y de la buena predisposición de la dueña en escuchar a sus clientes tanto las críticas



constructivas como las quejas y ofreciendo un servicio post venta adecuado. Personalización de mensajes y ofertas. Utiliza una comunicación transparente y sincera, generando una interacción y confianza. Además, ofrece promociones a sus clientes cuando hacen compras por mayor, es decir cuando compran más de una cierta cantidad.

✓ **FUENTES DE INGRESOS.**

Los ingresos son generados por la venta de los productos. Los medios de pago que ofrece son: efectivo, transferencia bancaria, tarjetas de débito y crédito (mercado pago).

El hecho de haberse expandido a todos estos medios de pago, le da la posibilidad de vender más, ya que clientes que no viven en Tucumán hacen pedidos a familiares/amigos de la provincia y pagan con transferencia bancaria. Cuenta con diversas estrategias de precios tales como promociones semanales de algún producto o mix, y los fines de semana ofrece distintos productos en stock, es decir que puedan ser comprados sin necesidad de encargo, y venta de porciones, en donde el cliente hace las combinaciones de acuerdo a sus gustos, a un precio menor de lo que salen las tortas estándar.

Teniendo en cuenta este plan de negocios, una fuente de ingreso adicional sería las ventas generadas en la “Casa de Té”.

✓ **RECURSOS CLAVE.**

- Recursos humanos:
  - Actual: Sofía, la dueña, es una persona muy creativa, auténtica, innovadora, y con iniciativa, actualizada sobre las últimas tendencias, siendo estudiante de la carrera “Licenciatura en Gastronomía”.
  - Futuro: Se contratan 3 personas para el negocio. Un auxiliar de cocina que ayude a la dueña a realizar las preparaciones y elaborar los productos. Un encargado para que se encargue de la atención en la “Casa de té”. Y una persona encargada de la limpieza del lugar para que siempre este en buenas condiciones.
- Recursos financieros: El emprendimiento inicia con el aporte de capital propio de la dueña. Actualmente, se mantiene a través de la reinversión de ganancias obtenidas año a año. Para el futuro se considera pedir préstamo a fuentes externas tanto la familia como el banco para llevar a cabo la inversión.
- Recursos físicos: Entre los recursos físicos clave de este emprendimiento están heladeras, freezer, materia prima para producir, batidora, utensillos de cocina, horno, moldes, entre otros. Además, cuenta con un vehículo propio para poder realizar los envíos a domicilio. Se tienen en cuenta también los recursos físicos que se deben adquirir para la casa de té.
- Recursos intelectuales: Patente de la marca popa cakes.



✓ **ACTIVIDADES CLAVE**

- Compra de mercadería.
- Manejo de redes sociales activo.
- Venta del producto.
- Servicio post-venta.
- Búsqueda de tendencias e innovar con nuevos productos para sorprender al cliente.
- Producción
- Dedicación al armado de presupuestos
- Comprar insumos para packaging cada mes.
- Buena atención de la casa de té.
  
- Búsqueda permanente de proveedores accesibles para mantener la innovación continua.

✓ **ALIADOS CLAVE.**

Sus principales aliados son proveedores, tanto de materia prima como de productos terminados, lo que le permite a la dueña del emprendimiento contar con los productos en el momento adecuado. Como aliados estratégicos se consideran los siguientes emprendimientos: DS globos, Papas Tafí y Onkelsaf. Estos aliados proveen a popa cakes de suministros como papas fritas, jugos cítricos y globos para agregar valor al cliente.

✓ **ESTRUCTURA DE COSTOS.**

El emprendimiento incurre tanto en costos fijos como en variables. Entre los primeros podemos encontrar: luz, gas, packaging básico (blondas, mangas, bandejas de telgopor, shoots, entre otros), monotributo y gastos de mantenimiento de patente. Con respecto a los costos variables, se incurre tanto en los costos de adquisición de la materia prima como en el material de packaging, se incluyen también las bandejas y productos terminados para desayunos. Se debe tener en cuenta también el consumo de nafta, por lo que el envío está a cargo del consumidor final.

Para la apertura de la nueva sucursal tanto los costos fijos como variables aumentan y además se incurrirán en costos adicionales tales como: computadora de escritorio, escritorio, heladera exhibidora, mesas, sillas, el alquiler mensual del local y el sueldo mensual del personal a contratar.

### 5.3 DESARROLLO DEL PLAN DE NEGOCIOS.

Popa cakes, inicio su emprendimiento sin contar con un Plan de negocios, es por eso que se decidió redactar un plan útil para la toma de decisiones futuras y que le permita a la dueña del negocio conocer los aspectos relevantes que debe tener en cuenta para determinar si es rentable la apertura de una casa de té en la ciudad de Yerba Buena.



### 5.3.1 ESTRUCTURA DE MERCADO

El mercado al cual está orientado este emprendimiento es a la producción y comercialización de productos de repostería dulces como ser postres, tortas, desayunos, entre otros. Popa cakes cuenta ya con una antigüedad de cinco años en este mercado y sigue en él, debido a la capacidad de adaptación que tienen tanto en el negocio como la dueña a los cambios en las necesidades de los clientes.

Sus productos se comercializan principalmente por medio de la aplicación “Whatsapp Business” y su página en “Instagram”, la cual permite hacer conocer su oferta a una mayor cantidad de clientes potenciales.

Como ya se nombró anteriormente, el mercado meta de este emprendimiento es un público muy amplio, que integra tanto a hombres como a mujeres de un rango de edad aproximado de entre 13 – 55 años.

Su diferenciación en el mercado se debe a la oferta de productos de alta calidad al cliente, dando la posibilidad de personalizar el tamaño, gusto y diseño de los mismos de acuerdo a sus preferencias. Se destaca la atención cordial, rápida y personal por parte de la dueña.

#### - DESCRIPCIÓN DEL BIEN/SERVICIO

Este emprendimiento busca ser parte de la vida de sus clientes, endulzar momentos para hacerlos inolvidables. Para ello ofrece distintos productos para los gustos satisfacer los gustos de sus clientes. Entre los productos más destacados podemos nombrar:

- **Tortas**: Con respecto a este producto hay mucha variedad. Por un lado, existen algunos modelos tradicionales como ser la torta de capitas, de bizcochuelo, marquise de chocolate, chocotorta, entre otros. Por otro lado, el cliente puede personalizar su producto eligiendo la base de alguna torta ya nombrada, seleccionando el relleno que desee y la decoración que prefiera. Una nueva tendencia son las Deep cakes, conocidas por su relleno de ganache de chocolate, su altura y decoración.
- **Tartas**: Existe una variedad muy amplia, al igual que las tortas están los modelos tradicionales como ser lemon pie, cabsha, Mantecol, coco, frutillas, entre otras. Se ofrecen distintos tamaños: pequeñas, medianas y grandes.
- **Desayunos**: Pueden ser personalizados, con globos, cartas y tarjetas o bien se puede elegir la opción estándar que ofrece algunos manjares dulces, una taza e infusiones.
- **Servicios de Mesas dulces**: Se ofrecen distintos servicios de catering para eventos familiares, cumpleaños, casamientos, entre otros. La dueña tiene distintas propuestas para ofrecer, pero también estos servicios pueden ser totalmente personalizados, seleccionando los productos que quieren en su mesa y las cantidades.





- **Otros:** En esta categoría de productos se incluyen los distintos tipos de alfajores como ser maicena, chocolate y coco, y el kit cocineritas que se trata de una caja con galletitas horneadas y mangas de glasee con diferentes colores para que los niños jueguen a decorarlas para luego disfrutar de su creación.

- MERCADO PROVEEDOR.

Popa cakes actualmente tiene proveedores fijos y variables. Entre los fijos podemos destacar a aquellos que proveen a este emprendimiento de insumos necesarios para la elaboración de los productos y todo lo que incluye el packaging. Entre ellos están: “La tata” (dulce de leche repostero), Noapel (materiales descartables), huevos, azúcar y Alem 500 (distribuidora).

Por otro lado, están los proveedores que se podrían llamar variables, ya que la dueña no siempre compra en el mismo lugar. Se puede nombrar en general a forrajeras, mayoristas de golosinas y tiendas reposteras.

- MERCADO CONSUMIDOR

A través de los datos recopilados en una reunión con la dueña, se identificó que el mercado consumidor de popa cakes es muy amplio y variado. Se sabe que en promedio son personas, mujeres y hombres, de entre 13 y 54 años, a quienes les encantan los productos dulces, chocolatosos. Se puede decir que tienen una vida social activa, ya que participan de reuniones y eventos sociales muy seguidos. Se podría clasificar a los consumidores en tres grupos.

1. En primer lugar, se destacan los clientes grandes de popa cakes, que son aquellos bares que compran los productos de este emprendimiento para ellos ofrecerlos y venderlos en sus negocios. Generalmente hacen dos compras, una durante la semana y otra para el fin de semana, así ofrecen un producto fresco y delicioso.
2. En el segundo grupo se puede mencionar a los clientes que consumen las mesas dulces de este emprendimiento. Como ya se mencionó anteriormente, este servicio es totalmente personalizado. Se podría decir que el servicio de catering es el servicio/producto estrella de la dueña, si bien lleva mucho trabajo, pero es el que mayor retribución genera al negocio. Una característica de este grupo, es que son esporádicos.
3. En tercer lugar, se pueden destacar aquellos que pertenecen al grupo de clientes fieles. Es decir, aquellos que constantemente compran los productos de popa cakes.

Gracias a este grupo de clientes este emprendimiento creció tanto, ya que ellos son los que compran cada innovación, y generan la publicidad de boca en boca.





### 5.3.2 PLAN DE MARKETING

- Actualidad.

Actualmente las ventas se realizan por encargos, a través de las redes sociales de Instagram, Facebook y principalmente Whatsapp. Los productos pueden ser retirados del domicilio de la dueña o bien existe la entrega a domicilio con un costo adicional dependiendo si el punto de entrega es en Yerba Buena o San Miguel de Tucumán.

- Próximamente

Si se lleva a cabo este plan de negocios entonces se agregaría la nueva sucursal como punto de venta. Esto, lograría que los clientes puedan adquirir los productos de popa cakes sin necesidad de hacer encargos, ya que en la misma se ofrecerán diferentes tipos de productos ya listos para ser entregados. O bien, tendrán la opción de consumir los productos que deseen en el local.

Las 4 p

- **Productos:** Podemos dividir los mismos en 5 rubros ya nombrados anteriormente. Estos son Tortas, tartas, desayunos, servicios de mesas dulces, otros.
- **Precios:**
- Actualmente: Los precios de los productos se determinan teniendo en cuenta la mano de obra, el servicio, los costos de los insumos.
- Próximamente: Los precios establecidos para la nueva sucursal serán incrementados en X%, ya que se tiene que tener en cuenta que con la realización de este plan de negocios se incrementaran los costos fijos como ser Alquiler, Electricidad, servicios y otro factor importante a tener en cuenta es la inflación.
- **Plaza:** La apertura de un nuevo local significa un nuevo punto de venta para comercializar los productos. Aquí habrá dos tipos de distribuciones, por un lado, estará la distribución directa, Popa cakes será quien comercializará sus productos lo que generará una venta cara a cara con el cliente final. Y por otro lado estará la distribución indirecta, en donde los bares y restaurantes que compran por mayor a la marca, lo que los convierte en intermediarios que ofrecen el producto a sus clientes.
- **Promoción:** Actualmente este emprendimiento utiliza como publicidad las redes sociales. La dueña considera que con un buen manejo de las redes no hace falta pagar la publicidad, ya que en el pasado contrató los servicios de las mismas y los resultados no fueron los esperados, además la cotización es en moneda extranjera, es decir dólar, lo cual no es muy conveniente actualmente. La elección de Facebook e Instagram como redes sociales de este negocio, se debe a que por medio de ellas se puede mostrar al cliente una fotografía, lo que genera un mayor impacto publicitario.



Se destaca también la publicidad de boca en boca por parte de los clientes fieles y satisfechos. Esta es una muy buena publicidad, ya que llama la atención de nuevos consumidores.

Cabe resaltar que este negocio trabaja también anunciando publicaciones de productos que se busquen promover para venderse, sorteos con otros emprendimientos, promociones por tiempo limitado para los clientes más atentos, sumado a otros tipos de promociones y descuentos que se lleven a cabo para fechas importantes como ser el día del padre, madre, navidad, pascuas, entre otras.

Para la apertura de la nueva sucursal, se podría tener en cuenta el pago de las publicidades que ofrecen las redes, para incrementar el público consumidor de popa cakes convirtiendo a los clientes potenciales en actuales. También se difundirán tarjetas o folletos de presentación y contacto, buscando así aumentar las ventas de clientes interesados en probar los productos de la marca. Otro punto importante, es la contratación de un servicio de community management para generar contenido de alto impacto, que se encargue de los posteos, seguimientos de clientes, manejo de stories y contestación de mensajes.

### 5.3.3. PLAN OPERATIVO:

#### 5.3.3.1 PROCESO:

- **Actual:** La dueña atiende al cliente tomando el pedido que desea. Para la elaboración del mismo realiza una revisión de stock para ver si tiene disponible todos los ingredientes necesarios. En el caso de no tener, debe salir a comprar, pero en el caso de estar disponible, comienza con la elaboración del producto. Una vez terminado el proceso, arma el packaging para envolver y prepara el producto para su retiro. Y en ultimo lugar, se entrega el mismo al cliente. El servicio post-venta por parte de la dueña se refiere a preocuparse y querer conocer la experiencia del cliente con su compra.

#### Ejemplo de elaboración de una torta María Luisa.

1. Atención al cliente: el cliente se comunica con el emprendimiento para solicitar un encargo de una torta.
2. Revisión del stock para elaboración de a torta, en caso de faltar ingredientes se produce la compra de mercadería.
3. Elaboración de la torta:
  - Armar masa
  - Hornear
  - Batir las claras para hacer merengue
  - Rellenar y decorar la torta



- Preservar en la heladera.
  - 4. Aproximadamente 20 minutos antes que el cliente retire su pedido, se envuelve la torta con todo el packaging correspondiente.
  - 5. Entregar la torta al cliente
  - 6. Ofrecer servicio post – venta: La dueña se comunica con el cliente para conocer su experiencia.
- Futuro: En un futuro, el proceso operativo cambiaría. En primer lugar, la primera tarea a realizar es la revisión de stock y la compra de materia prima e insumos, ya que en la casa de se te ofrecerán productos sin necesidad de encargos. Siguiendo el plan se prosigue con la elaboración de productos que luego serán enviados a la sucursal. Se continua con la atención al cliente cuando llegue al local en donde tendrá la opción de comprar y marcharse o consumir en el mismo el producto que eligió acompañado de un buen café.

#### 5.3.3.2. MAQUINARIAS E INSTALACIONES:

Las instalaciones donde se realiza el proceso de fabricación consta de un freezer y dos heladeras, una común y la otra exhibidora, donde se almacena la materia prima, productos en procesos y terminados, una mesada de acero inoxidable de un gran tamaño en donde se llevan a cabo el proceso de amasado y corte.

Esta cocina, cuenta también con dos hornos, uno común y el otro industrial, donde se lleva a cabo el proceso de horneado, lo cual le permite a la dueña diversificarse y producir más en menor tiempo.

Otro instrumento de suma necesidad es la batidora, la dueña cuenta con dos, una industrial y la otra común, las cuales utiliza para el proceso de batidos de merengue, mezclas, y hasta masas.

Teniendo en cuenta la apertura de la nueva sucursal, se debería invertir en mínimo, dos heladeras exhibidoras, en las cuales se expongan los productos y el cliente pueda elegir y ver las opciones disponibles. En cuanto al personal, el emprendimiento se encuentra compuesto solo por la dueña, quien es la cocinera principal, pero se tendrá que contratar un auxiliar para que la ayude en la cocina.

#### 5.3.3.3 PROVEEDORES:

Con respecto a los proveedores, el emprendimiento tendrá que buscar alianzas con proveedores para comprar por mayor, y que entreguen la mercadería en tiempo y forma. Se debería buscar también una alianza con el proveedor de packaging.

#### 5.4 PLAN DE ACCION

Para llevar a cabo este plan de negocio, se deberán cumplir con las siguientes actividades:



1. Contactarse con varias inmobiliarias para la búsqueda de un local para alquilar en la ciudad de Yerba Buena. Preferentemente ubicado en una buena zona, cerca de la avenida. Este local debe contar con una sección de cocina.
2. Realizar los procesos de reclutamiento y selección para identificar al personal adecuado que cuente con los conocimientos requeridos.  
El personal a contratar es el siguiente:
  - Ayudante de cocina: Se deberá buscar una persona que estudie o tenga conocimientos y capacidades sobre la cocina, que pueda ayudar a la dueña en sus tareas.
  - Encargado del bar: Al tratarse de una casa de té, donde se ofrecerán diferentes postres, se necesitará una persona que atienda a los clientes que desean tomar algo. Que sea simpático, predispuesto, buen vendedor.
  - Personal de limpieza: Se deberá contratar a una persona que se encargue de mantener limpio y en buenas condiciones el local en todo momento.

Esta búsqueda del personal debería concretarse una vez que se haya encontrado el local.

3. Buscar y cotizar los precios de los diferentes recursos tangibles en los cuales se debe invertir.
  - Heladera mostradora
  - Cafeteras Dolce Gusto
  - 5 mesas de madera
  - 20 sillas
  - Aire acondicionado
  - Mobiliario para la recepción
  - Computadora
  - Vajillas: Tazas de café, cubiertos, vasos, platos
  - Iluminación. Elegir una iluminación moderna con pantallas led.
4. Consultar los honorarios profesionales de un contador que se encargue de llevar la contabilidad del negocio.
5. Averiguar acerca de los préstamos que ofrece el banco Galicia.
6. Estrategia comercial y de promoción:
  - Cotización de un servicio de community management para que se encargue de la administración de redes sociales, principalmente Instagram. Que se lleven a cabo 5 posteos semanales, seguimiento de clientes, contestación de mensajes y el manejo de stories para la divulgación de actividades y productos del negocio. Y que se encargue de la campaña publicitaria de Instagram



- Monitorear y actualizar los perfiles en redes sociales. Darle el mantenimiento adecuado a estos perfiles para tener informados a los clientes de los productos y las promociones que ofrece la empresa.
- Degustaciones. Impulsar la venta de ciertos productos dando a conocer su sabor, textura y calidad por medio de muestras gratis a los clientes, durante los meses de bajas ventas.
- 7. Estimar las proyecciones financieras para conocer los resultados de los flujos de fondos, junto con los indicadores de rentabilidad de un proyecto como ser Van, tasa interna de retorno, y periodo de recupero de inversión. Para la misma se tendrán en cuenta dos escenarios uno optimista y el otro pesimista.
- 8. Realizar un estado de resultados para conocer las ganancias o pérdidas de la empresa.
- 9. Analizar las conclusiones acerca de la rentabilidad del proyecto.

#### 5.5 PLAN FINANCIERO

Teniendo en cuenta el plan de acción que se debería llevar a cabo para la apertura de la sucursal se estimaron las proyecciones financieras de los costos en los que debería incurrir Popa Cakes para ejecutar este proyecto.

Para este análisis financiero se tienen en cuenta dos escenarios posibles, por un lado, un escenario optimista que considera que el negocio será exitoso. Y, por otro lado, se considera un escenario de pandemia, que es una amenaza que nos acecha en estos tiempos. Los mismos están desarrollados en el apéndice punto 6.4

#### 5.6 CONCLUSION GENERAL.

En el caso de presentarse un escenario optimista en el que el negocio tenga éxito, si se recomienda llevar a cabo la inversión en este proyecto ya que todos los índices indican que es un proyecto rentable y con un gran potencial de crecimiento.

Por otro lado, si se vuelve a vivir la fase uno de esta pandemia no es recomendable llevarlo a cabo, ya que en el primer año tendría mucha perdida y no lograría sostener la estructura y costos fijos con las ventas estimadas.

#### 10. REFERENCIAS

- Referidos a la Metodología del Trabajo

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6a. ed.)*. México D.F.: McGraw-Hill.

- Referidos al Plan de Negocio

Pasión por Emprender. De la idea a la cruda realidad. Freire, Andy. Editorial Aguilar, Buenos Aires, 2004.



---

Palancas. Modelo de creación de empresas perdurables. Manuel Sbdar. Materia Biz. Escuela de Negocios. La materia contenidos, 2014.

“Administración estratégica”, Thompson, Arthur / Peteraf, Margaret / Gamble. John/ Strickland A.J, Ed Mc Graw Hill Education.

- Referidos al Marketing

Mcdaniel carl jr / gates roger. *Investigación de mercados [10 edición]*, cengage learning encuadernación / colección:

- Referidos a las proyecciones financieras

Hansen D., Mowen M. (2007). *Administración de costos. Contabilidad y control (5a. ed.)*. México Df., México: Cengage Learning.

## 7.APÉNDICE

### 7.1 INTRODUCCIÓN

#### ➤ ELECCIÓN DE UN EMPRENDIMIENTO EN FUNCIONAMIENTO.

El emprendimiento elegido para la realización de la práctica profesional es “Popa cakes”, un emprendimiento dedicado a la venta de productos postres, tortas, tartas, servicios de catering, entre otras.





➤ **JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN**

Una de las razones por las cuales dicho emprendimiento fue elegido es por su enorme potencial. Popa cakes se originó hace 5 años y, desde ese momento, no para de progresar. En sus inicios comenzó vendiendo por encargo una cierta gama de productos, como ser los postres clásicos, brownies y alfajores de maicena. Hoy, con el paso de los años, no solo ofrece una gran cantidad de productos y servicios, sino que también cuenta con un gran número de clientes fieles y seguidores en sus redes sociales.

Otra de las razones relevantes que justifican dicha elección, es la oportunidad de crecimiento del emprendimiento. La dueña del mismo, es una mujer emprendedora, innovadora y muy creativa, constantemente lanza nuevos productos al mercado, los cuales tienen un gran éxito en el mismo. Como ejemplo, se puede nombrar la caja de cocineritas, que cuenta con galletitas y mangas de colores rellenas de merengue para que los niños puedan decorarlas a su manera. O la caja de alfajores que contiene un mix de diferentes sabores.

➤ **MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

**Misión:**

Popa cakes es un emprendimiento de repostería que produce y comercializa productos de alta calidad con diseños llamativos y únicos que satisfacen las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes, permitiendo que los mismos queden satisfechos y vuelvan a repetir la experiencia de compra. Popa cakes está comprometido con la atención a los detalles de sus productos y servicios para asegurarse de que las celebraciones familiares y empresariales, y los distintos encuentros de sus clientes sean memorables.

**Visión:**

Ser una marca reconocida y consolidada en la provincia de Tucumán, cumpliendo las expectativas de sus clientes y acompañándolos en los momentos más especiales.

**Valores:**

- **Pasión:** Amar lo que hago y luchar día a día por mejorar lo que ofrezco.
- **Compromiso:** Realizar mi trabajo con dedicación y responsabilidad, y cumplir con los objetivos de mi organización, buscando permanentemente lograr una mejora continua
- **Responsabilidad:** Cumplir las obligaciones y adquirir conciencia de las decisiones tomadas.
- **Calidad:** Búsqueda de la excelencia.
- **Integridad:** Ser auténtica.
- **Determinación:** Creo en lo que hago y en mi destino.





- Humildad: Siempre hay retos que enfrentar. Sin importar lo que suceda siempre se debe respetar al otro.

➤ **DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO / IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES, RECURSOS Y EQUIPO.**

Popa cakes fue creado por su dueña Sofia Silva hace 5 años en la ciudad de Yerba Buena – Tucumán. Ella es estudiante de la carrera “Licenciatura en Gastronomía” de la Universidad del Norte Santo Tomas de Aquino (UNSTA). Desde sus comienzos trabaja sola, es decir desarrolla tareas de comunicación y redes sociales, atención al público y elaboración de los productos.

Este emprendimiento tiene contacto directo con sus clientes a través de la red social “Instagram”, la cual cuenta con 6284 seguidores, y la aplicación “Whatsapp”. Cuenta con una excelente atención al cliente: todas las consultas y dudas de los consumidores son respondidas en menos de 24 horas.

La modalidad de trabajo, consiste en hacer los encargos con anticipación. En el caso de servicios de catering como mesas dulces para casamientos, se requiere mucha anticipación, ya que se debe hacer un presupuesto que lleva casi dos semanas elaborarlo.

El negocio brinda la posibilidad de que el cliente pueda personalizar sus productos, eligiendo tamaños, formas, gustos y sabores, de acuerdo a sus preferencias, además de ofrecer productos de alta calidad, elaborados por una futura profesional en el rubro gastronómico. Esto produce una cierta diferenciación con respecto al resto de los competidores.

Actualmente, cuenta con un espacio propio, se trata de una cocina amplia que esta apartada de su propia casa donde tiene un estudio de cocina para llevar a cabo cursos, como ser cocineritas.

La oportunidad de negocios en dicho emprendimiento, nace de la necesidad de oferta de postres y productos dulces, servicios de catering y desayunos en la provincia. Además, se produjeron grandes cambios en los canales de compra y comunicación debido al auge de las redes sociales y venta de productos online. Esto permitió que emprendimientos, como popa cakes, acompañen de esta manera las nuevas demandas del mercado.

Ante la situación actual originada por la pandemia, se detectó un incremento exponencial en las ventas, por lo que Sofía se vio obligada a expandir sus formas de pago, ofreciendo mercado pago, es decir tarjeta de crédito/debito, y transferencias bancarias. Asimismo, ante la situación económica y social actual del país, se reinvento mediante la incorporación de nuevos productos, promociones y combos como ser kit cocineritas y caja con mix de alfajores.



- Qué necesidades satisface: satisfacción personal y social.
- Factores claves del negocio: calidad, costo, innovación.
- Sector industrial: Participa en el sector de comercialización y producción, ya que vende distintos tipos de productos dulces, y servicios de catering.

➤ **RED DE CONTACTOS.**

Destacamos la red de contactos de Popa cakes, que ayudó desde que se inició el emprendimiento y siguen colaborando hasta el día de hoy, permitiéndoles mejorar continuamente

<b>VÍNCULOS EXISTENTES</b>	<b>QUE ME BRINDAN</b>	<b>QUE LES BRINDO</b>
<b>UNSTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimientos</li> <li>• Experiencias</li> <li>• Contactos con profesionales</li> <li>• Prestigio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestigio</li> <li>• Contactos para jornadas</li> </ul>
<b>AMIGOS Y FAMILIARES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Opiniones sinceras</li> <li>• Puntos de vista distintos</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Contactos con proveedores y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos especiales</li> <li>• Descuentos</li> </ul>
<b>PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producción</li> <li>• Promociones</li> <li>• Descuentos</li> <li>• Contactos con proveedores y clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fidelidad</li> <li>• Buenas recomendaciones</li> </ul>

Cuadro 1: Red de Contactos

Fuente: Elaboración propia

**7.2. ANÁLISIS FODA**

**FORTALEZAS:**

- Recursos humanos: Sofía, la dueña, está capacitada en este rubro ya que es estudiante en “Licenciatura en Gastronomía”. Además de haber participado en distintos cursos tanto en Tucumán como en Buenos Aires.
- Calidad de la materia prima que utiliza para hacer sus productos.
- Al tener materia prima de calidad y estar capacitada, sus productos poseen un gran valor para sus clientes, cumpliendo con todas las normas de higiene, la cadena de frío, las normas de bromatología asegurando principalmente calidad.



- Variedad de productos: Tortas, tartas, postres, alfajores, desayunos, bombones, galletas, brownies, servicios de mesas dulces.
- Atención personalizada al cliente, ya que este emprendimiento es atendido por su dueña, lo que genera una relación directa Cliente – Dueña, sin intermediarios.
- Personalización de los productos. El cliente tiene la opción de elegir productos estándar del negocio, o bien personalizarlos según sus gustos, preferencias, ideas.
- Buena predisposición de la dueña para brindar sugerencias y guiar a sus clientes cuando están indecisos, o no se les ocurren ideas.
- Compromiso y lealtad: Sofía está muy comprometida con su emprendimiento, para ella Popa cakes no es un pasa tiempo, sino que es su trabajo. Es por eso que está pendiente y es muy perfeccionista con los detalles, con la calidad de la materia prima, calidad de los productos, la experiencia que los clientes tienen con sus elaboraciones.
- Trato personalizado con los proveedores.
- Al tratarse de productos que se realizan con encargo, el cliente se asegura de recibir productos frescos.
- Envíos a domicilio, realizados por la misma dueña o por su familia, lo que asegura de que el pedido llegue de manera puntual. Esta constituye una actividad fundamental para su negocio, ya que un gran porcentaje de sus ventas son a domicilio.
- Adaptabilidad al mercado y necesidades.
- Al ser independiente se ahorra sueldos a pagar.

#### DEBILIDADES:

- Altos costos de materia prima y packaging.
- Alto poder adquisitivo del cliente.
- Precios no visibles al público: Los clientes interesados reciben un catálogo con todos los productos, precios y tamaños. Pero cuando se trata de productos personalizados como tortas, desayunos, mesas dulces, se realiza un presupuesto según la personalización.  
El único momento en el cual el precio está expuesto al público es cuando se realizan promociones o ventas de porciones de lo disponible en el stock.
- El tiempo de la dueña, es un recurso escaso ya que al trabajar sola muchas veces no le es suficiente. Es ella quien cocina, arma presupuestos, responde mensajes, toma pedidos, hace entregas, hace las compras.
- No se delegan tareas operativas, por lo que la dueña no tiene demasiado tiempo para definir estrategias y planificar.
- No se cuenta con un sistema especializado para la administración en general del emprendimiento; todo se realiza de forma manual.



- Poco conocimiento contable de la información.
- Falta de personal administrativo, que ayude a la dueña en las tareas de responder mensajes y tomar pedidos.

#### OPORTUNIDADES:

- Nuevas variedades de productos: La dueña constantemente busca tendencias, modas, logrando así una innovación continua
- Mejoras del producto
- Promociones tanto para malcriar a los clientes actuales, como para atraer nuevos clientes potenciales.
- Mejorar el precio con respecto a la competencia.
- El uso de las redes sociales: Actualmente se requiere tener buen conocimientos y manejo de estas herramientas ya que por medio de estas se logra atraer la atención del cliente. Es importante mostrar una buena imagen de nuestro producto, sacar buenas fotos, buscar maneras de atraer la atención del cliente.
- Adquisición de nuevas tecnologías: Nuevas batidoras más potentes, hornos más grandes e industriales.
- Tendencias de crecimiento en el mercado local.
- Apertura de un local comercial
- Búsqueda continua de sensaciones, sabores, gustos, tendencias en tortas, tartas, postres.
- Pandemia del covid - 19: Se incrementaron las ventas de una manera exponencial.
- Posibilidad de obtener personal capacitado gracias al crecimiento de la gastronomía que ha tenido como consecuencia la aparición de escuelas de gastronomía en institutos o carreras relacionadas a la gastronomía en las universidades.

#### AMENAZAS:

- Inflación. Lo que incrementa los costos y disminuye el poder adquisitivo del cliente.
- Crisis Económica en el país
- Falta de barreras para ingresar en el mercado, por lo que constantemente aparecen nuevos competidores.
- Pandemia: Falta de Materia prima y mucha inestabilidad de precios
- Competencia de emprendimientos. porque hacen los mismos productos que ella.
- Impuestos
- Aumento de los precios de la materia prima constantemente.



- Inestabilidad de Proveedores: No es confiable sus entregas, a veces no tienen la materia prima que se necesita. Y los precios son muy variados entre ellos.

### 7.3. ANÁLISIS VRIO

#### RECURSOS

1. Especializada en lo que hace, porque estudia Licenciatura en Gastronomía.
2. Experiencia: lleva 5 años en el rubro.
3. Capacitación en Buenos Aires.
4. Cuenta con un espacio propio, se trata de una cocina amplia que está apartada de su propia casa donde tiene un estudio de cocina para llevar a cabo cursos, como ser cocineritas.
5. Al tener este espacio en su casa no tiene un horario fijo porque no tiene local.
6. Cuenta con recursos tangibles esenciales para su trabajo: Horno común, Horno industrial, Freezer, 2 heladeras, una de mostrador y la otra común.
7. Tiene su propio auto, lo cual le facilita las entregas a domicilio.
8. Patente. Popa cakes es marca registrada, y cuenta con su propia patente.
9. Buena atención a sus clientes, siempre tratados con educación y respeto.
10. Sofía es una persona muy creativa, auténtica, innovadora, con mucha imaginación, por lo que constantemente lanza al mercado nuevos productos, ideas, combos. Lástima que en el mercado hay competidores que no son auténticos e imitan sus productos.
11. Ubicación. Tiene una buena ubicación por lo que la mayor parte de los clientes buscan sus productos en vez de pedir envíos a domicilio.
12. Reputación: Popa Cakes es un emprendimiento que tener una antigüedad de 5 años en el mercado pudo formar su propia reputación, la cual es muy buena. Sus propios clientes la recomiendan. Sus niveles de quejas son muy bajos, casi nulos. Clientes satisfechos y con una buena experiencia.
13. Puede acceder a MP fácilmente. Tiene buena ubicación, auto, contactos de proveedores.
14. Contactos. Sofía al ser conocida y manejarse en un grupo social grande y amplio, logró crecer y posicionarse en el mercado con mayor rapidez.
15. Servicio al cliente y post venta: Interés de la dueña acerca de la experiencia del cliente.



RECURSOS	VALOR	RAREZA	FACIL DE IMITAR	ORGANIZACIÓN	¿ ES UNA VENTAJA COMPETITIVA?	¿CORTO O LARGO PLAZO?
1.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
2.	SI	NO	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
3.	SI	SI	NO	EXPLOTADO	SI	LARGO PLAZO
4.	SI	SI	NO	EXPLOTADO	SI	LARGO PLAZO
5.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
6.	SI	NO	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
7.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
8.	SI	SI	NO	TODAVIA NO TAN EXPLOTADO	SI	LARGO PLAZO
9.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
10.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO, YA QUE LA COMPETENCIA IMITA LOS PRODUCTOS.
11.	SI	NO	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
12.	SI	SI	NO	EXPLOTADO	SI	LARGO PLAZO
13.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO
14.	SI	SI	NO	EXPLOTADO	SI	LARGO PLAZO
15.	SI	SI	SI	EXPLOTADO	SI	CORTO PLAZO

## CONCLUSION

De este análisis se observa que muchos de los recursos que actualmente le dan valor a esta empresa no son raros ni inimitables, por lo que se concluye que constituyen una ventaja competitiva a corto plazo, ya que la competencia puede adquirirlos en cualquier momento. Con respecto a los demás recursos, se identificó que son raros y no son fáciles de imitar, por lo que constituyen una ventaja competitiva a largo plazo. El que se encuentra menos explotado es la patente, ya que a pesar de que Popa Cakes es una marca registrada, no aprovecha al cien por ciento las ventajas y beneficios de la misma, como por ejemplo inventar un nuevo producto y patentarlo.

Además, se puede concluir que la mayor parte de estos recursos son explotados actualmente por este emprendimiento, lo que incrementa el valor otorgado al cliente y le permite a Popa Cakes aprovechar todas las ventajas competitivas para posicionarse mejor en el mercado.

## 7.4 PLAN FINANCIERO

Para este análisis financiero se tienen en cuenta dos escenarios posibles, por un lado, un escenario optimista que considera que el negocio será exitoso. Y, por otro lado, se considera un escenario de pandemia, que es una amenaza que nos acecha en estos tiempos.





- Escenario optimista

En primera instancia, para comenzar con el plan financiero se tiene en cuenta los recursos existentes en el emprendimiento, como ser las diferentes tecnologías y maquinarias que utiliza para la producción, sus utensilios de cocina, su auto, entre otros. Entre estos recursos se estima una suma total de \$1.178.250,00.

	Descripción de Bienes	Cantidad	Precio unitario	Nuevo/ Usado	Inversión	Vida útil
<b>Activos existentes a utilizarse en el proyecto</b>						
Maquinarias	Heladera con frezeer	1	\$20.000,00	Usado	\$20.000,00	7
	Frezeer	1	\$15.000,00	Usado	\$15.000,00	7
	Heladera exhibidora 2,5 metros	1	\$24.000,00	Nuevo	\$24.000,00	10
	Horno común	1	\$21.000,00	Usado	\$21.000,00	7
	Batidora industrial	1	\$10.000,00	Nuevo	\$10.000,00	10
	Microondas	1	\$8.500,00	Usado	\$8.500,00	6
	Batidora común	1	\$4.000,00	Usado	\$4.000,00	5
	Horno industrial	1	\$40.000,00	Nuevo	\$40.000,00	10
Herramientas	Ollas de acero	2	\$1.000,00	Usado	\$2.000,00	2
	Espatula	3	\$600,00	Nuevo	\$1.800,00	2
	Colador	2	\$500,00	Nuevo	\$1.000,00	2
	Batidor manual	1	\$500,00	Nuevo	\$500,00	2
	espatula drip cakes	1	\$750,00	Nuevo	\$750,00	2
	Cuchara de madera	2	\$200,00	Nuevo	\$400,00	2
	bowls de acero	6	\$600,00	Nuevo	\$3.600,00	2
	Moldes	6	\$600,00	Nuevo	\$3.600,00	2
	Celular	1	\$30.000,00	Nuevo	\$30.000,00	3
	Notebook	1	\$50.000,00	Nuevo	\$50.000,00	5
asaderas de aluminio	6	\$600,00	Nuevo	\$3.600,00	2	
Mobiliarios y Equipamientos	Mesada de cocina de acero inoxidable	2	\$60.000,00	Nuevo	\$120.000,00	15
	Alacena para guardar herramientas	2	\$2.500,00	Usado	\$5.000,00	10
	Mueble con cajones	1	\$4.000,00	Usado	\$4.000,00	10
	Mesa	1	\$3.500,00	Usado	\$3.500,00	10
	Sillas	4	\$1.500,00	Usado	\$6.000,00	10
	Rodado/Vehiculo propio	1	\$800.000,00	Nuevo	\$800.000,00	10
<b>Monto total de activos fijos e intangibles existentes que serán utilizados en el proyecto</b>					<b>\$1.178.250,00</b>	(A)

En referencia a los bienes a adquirir, se destacan entre ellos maquinarias (cafeteras dulce gusto, heladera mostradora), herramientas (todo lo que es vajilla, y una computadora de escritorio), mobiliarios y equipamientos (aire acondicionado, mueble para recepción mesas y sillas, entre otros). En este caso todos los bienes a adquirir, con excepción de la computadora de escritorio, se consideran en estado nuevo. Se estima una inversión en activos de \$454.134,00.





Universidad Nacional de Tucumán  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
 Investigación de la Licenciatura en  
 Administración**



	Descripción de Activos	Cantidad	Precio unitario	Nuevo/ Usado	Inversión	Vida útil
<b>Bienes a Adquirir</b>						
Maquinarias	Heladera mostradora 1,20 metros	1	\$66.000,00	Nuevo	\$66.000,00	10
	Lava vajillas	1	\$60.000,00	Nuevo	\$60.000,00	10
	Cafeteras dulce gusto con capsulas	2	\$20.000,00	Nuevo	\$40.000,00	10
Herramientas	Computadora de escritorio	1	\$30.000,00	Usado	\$30.000,00	5
	vasos de vidrio	60	\$354,00	Nuevo	\$21.240,00	2
	tenedores y cuchillos de acero X24	2	\$1.875,00	Nuevo	\$3.750,00	2
	tazas de te y platos por 6 unidades	8	\$1.800,00	Nuevo	\$14.400,00	2
	tazas de café y platos por 6 unidades	8	\$1.480,00	Nuevo	\$11.840,00	2
	cucharas de café de acero X12	4	\$486,00	Nuevo	\$1.944,00	2
	cucharas soperas de acero X12	4	\$990,00	Nuevo	\$3.960,00	2
	platos de postre X 12	4	\$3.300,00	Nuevo	\$13.200,00	2
Mobiliarios y equipamientos	mesas de madera 70*85	5	\$3.000,00	Nuevo	\$15.000,00	10
	sillas	20	\$1.270,00	Nuevo	\$25.400,00	10
	Aire acondicionado de 5461 frigorias	1	\$80.000,00	Nuevo	\$80.000,00	10
	Mueble para recepción a medida	1	\$50.000,00	Nuevo	\$50.000,00	10
	dicroicas	6	\$700,00	Nuevo	\$4.200,00	2
	Iluminación (paneles led)	4	\$3.300,00	Nuevo	\$13.200,00	2
<b>Monto total de activos fijos e intangibles que comprarán para la ejecución del proyecto (Con IVA)</b>					<b>\$454.134,00</b>	

Para los primeros meses, es necesario un capital de trabajo constituido por la inversión en materia prima, los costos de packaging, sueldos de personal, CF de servicios, las capsulas del café dulce gusto, entre otros insumos, esto estima un costo total de \$506.618,20.

	Descripción de ítems	Cantidad	Unidad de medida	Precio x Unidad	Inversión Capital de Trabajo
Packaging	Blondas	200,00	Unidad	\$5,00	\$1.000,00
	Papel de seda	2,00	Rollo	\$1.450,00	\$2.900,00
	Bandejas de telgopor n°628	200,00	Unidad	\$15,20	\$3.040,00
	Tiras de carton	2,00	kg	\$300,00	\$600,00
	Bolsas varias transparentes polipropileno	100,00	Unidad	\$6,00	\$600,00
	Bowl	100,00	Unidad	\$30,00	\$3.000,00
	Botes de plastico	200,00	Unidad	\$10,00	\$2.000,00
Etiquetas	1000,00	Unidad	\$2,50	\$2.500,00	
Materia Prima	Harina	50,00	kg	\$50,00	\$2.500,00
	Manteca	20,00	kg	\$440,00	\$8.800,00
	Chocolate	40,00	kg	\$400,00	\$16.000,00
	Cacao en polvo	15,00	Bolsa de 2kg	\$483,00	\$7.245,00
	Leche	12,00	Unidad	\$70,00	\$840,00
	Azucar	10,00	kg	\$50,00	\$500,00
	Huevos	10,00	Bandejas	\$250,00	\$2.500,00
	Crema de leche	1,00	6 Its	\$970,00	\$970,00
	galletas oreos	3,00	cajas	\$2.335,00	\$7.005,00
	coco rallado	2,00	kilos	\$600,00	\$1.200,00
galletas chocolinas	2,00	cajas	\$2.070,00	\$4.140,00	
Dulce de leche	6,00	10 kg	\$1.114,00	\$6.684,00	
Costos Fijos	Sueldos	3,00	MESES	\$111.231,40	\$333.694,20
	Electricidad	3,00	MESES	\$23.000,00	\$69.000,00
	Gas	3,00	MESES	\$5.500,00	\$16.500,00
Otros	Capsulas para el café	20,00	Caja	\$420,00	\$8.400,00
	Elementos de higiene (barbijos, cofia, alcohol e	1,00	MES	\$5.000,00	\$5.000,00
<b>Monto total de inversión en capital de trabajo para el inicio del proyecto (Con IVA)</b>					<b>\$506.618,20</b>

A partir de los cálculos anteriormente mencionados, se determinó un monto total de inversión de \$960.752,20. La dueña del emprendimiento aportara una suma de



\$200.000, la familia de la dueña, es decir el padre y madre financiarán una suma de \$300.000 y la diferencia de \$460.752,20 será financiada por medio de un préstamo bancario en el banco Galicia, con una tasa anual del 30% y 36 pagos mensuales de \$19559,66.

El préstamo puede ser solicitado con sistema alemán o francés, en este caso se realizó la estimación utilizando el sistema francés, ya que la dueña del negocio prefiere pagar una cuota fija al mes.

INVERSIONES A REALIZAR	MONTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	
Total de ACTIVOS + Capital de Trabajo (D)	\$960.752,20	Aporte propio	\$ 200.000,00
		Otras fuentes	\$ 300.000,00
		Monto crédito	\$ 460.752,20
Total de INVERSIONES previas en valor actual de mercado	\$1.178.250,00		

Con respecto al análisis de los costos variables, se realizó en primer lugar una entrevista en profundidad con la dueña, a través de ella se identificaron los productos que tienen mayor rentabilidad, es decir el 20% de los mismos que representan el 80% de su contribución marginal. Se considera que los mismos incrementan año a año un 25% por la inflación de Argentina.

Resumen		Costos Variables				
		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
PROD. 1	TARTA DE COCO	\$ 294,73	\$ 368,41	\$ 460,51	\$ 575,64	\$ 719,55
PROD. 2	TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	\$ 325,67	\$ 407,08	\$ 508,85	\$ 636,07	\$ 795,08
PROD. 3	TORTA MATILDA	\$ 459,12	\$ 573,90	\$ 717,38	\$ 896,73	\$ 1.120,91
PROD. 4	TOCINITO DEL CIELO	\$ 372,50	\$ 465,63	\$ 582,03	\$ 727,54	\$ 909,42
PROD. 5	TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	\$ 308,42	\$ 385,52	\$ 481,90	\$ 602,38	\$ 752,97
PROD. 6	TORTA OREO 15 PORCIONES	\$ 737,29	\$ 921,61	\$ 1.152,01	\$ 1.440,02	\$ 1.800,02
PROD. 7	TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	\$ 475,40	\$ 594,25	\$ 742,81	\$ 928,52	\$ 1.160,64
PROD. 8	TORTA NUGATON 15 PORCIONES	\$ 352,10	\$ 440,13	\$ 550,16	\$ 687,70	\$ 859,62
PROD. 9	DESAYUNO PREMIUN	\$ 450,00	\$ 562,50	\$ 703,13	\$ 878,91	\$ 1.098,63
PROD. 10	BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	\$ 254,55	\$ 318,19	\$ 397,73	\$ 497,17	\$ 621,46

Se debe aclarar que para la estimación de los costos variables de estos productos se utilizó un sistema de costeo supra variable, es decir se considera únicamente a la materia prima como costo inventariable.

En cuanto a los Costos Fijos establecidos se presentarán en el análisis de los Flujos de Fondos.

Adicionalmente se calcularon los **puntos de equilibrio** de los años proyectados para conocer los ingresos que debería tener el negocio como mínimo para poder afrontar los costos fijos del periodo sin incurrir en pérdidas.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



Año 1									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$1.012,50	\$294,73	\$718	\$49,94	2506	174	\$176.175,00	-17
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$1.620,00	\$325,67	\$1.294	\$117,51		228	\$369.360,00	-23
TORTA MATILDA	10%	\$1.755,00	\$459,12	\$1.296	\$128,81		249	\$436.995,00	-24
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$1.485,00	\$372,50	\$1.113	\$57,50		130	\$193.050,00	-13
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$1.350,00	\$308,42	\$1.042	\$61,43		148	\$199.800,00	-15
TORTA ORO 15 PORCIONES	9%	\$1.950,00	\$737,29	\$1.213	\$107,69		223	\$434.850,00	-22
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$1.950,00	\$475,40	\$1.475	\$112,38		191	\$372.450,00	-19
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$1.950,00	\$352,10	\$1.598	\$112,24		176	\$343.200,00	-17
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$1.890,00	\$450,00	\$1.440	\$477,14		830	\$1.568.700,00	-80
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$1.235,00	\$254,55	\$980	\$61,72		158	\$195.130,00	-16
				Margen ponderado total	\$1.286,38		Punto Eq. Monetario	\$4.289.710,00	\$3.873.086,25

En el Año 1, se puede observar que la empresa no logra cubrir sus costos fijos del periodo, por lo tanto, estará funcionando en el área de pérdida operativa, es decir por debajo del punto de equilibrio.

Pero en los años siguientes, la empresa mejorara esa postura funcionando por arriba del punto de equilibrio, es decir se ubicará en el área de ganancias operativas.

AÑO 2									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$ 1.265,63	\$ 368,41	\$ 897,22	\$ 62,43	2656	185	\$ 233.862,95	12
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$ 2.025,00	\$ 407,08	\$ 1.617,92	\$ 146,89		241	\$ 488.216,75	16
TORTA MATILDA	10%	\$ 2.193,75	\$ 573,90	\$ 1.619,85	\$ 161,02		264	\$ 579.089,21	17
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$ 1.856,25	\$ 465,63	\$ 1.390,63	\$ 71,88		137	\$ 254.799,25	9
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$ 1.687,50	\$ 385,52	\$ 1.301,98	\$ 76,79		157	\$ 264.302,25	10
TORTA ORO 15 PORCIONES	9%	\$ 2.437,50	\$ 921,61	\$ 1.515,89	\$ 134,61		236	\$ 574.799,66	15
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$ 2.437,50	\$ 594,25	\$ 1.843,25	\$ 140,47		202	\$ 493.298,21	13
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$ 2.437,50	\$ 440,13	\$ 1.997,38	\$ 140,31		187	\$ 454.692,27	12
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$ 2.362,50	\$ 562,50	\$ 1.800,00	\$ 596,42		880	\$ 2.078.781,77	58
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$ 1.543,75	\$ 318,19	\$ 1.225,56	\$ 77,16		167	\$ 258.087,91	11
TOTAL	100%				\$ 1.607,98		\$ 5.679.930,23	\$ 6.051.697,27	

AÑO 3									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$ 1.582,03	\$ 460,51	\$ 1.121,52	\$ 78,04	2776	193	\$ 305.563,17	33
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$ 2.531,25	\$ 508,85	\$ 2.022,40	\$ 183,61		252	\$ 637.899,49	43
TORTA MATILDA	10%	\$ 2.742,19	\$ 717,38	\$ 2.024,81	\$ 201,27		276	\$ 756.632,61	48
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$ 2.320,31	\$ 582,03	\$ 1.738,28	\$ 89,85		143	\$ 332.918,35	25
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$ 2.109,38	\$ 481,90	\$ 1.627,47	\$ 95,99		164	\$ 345.334,88	28
TORTA ORO 15 PORCIONES	9%	\$ 3.046,88	\$ 1.152,01	\$ 1.894,86	\$ 168,26		246	\$ 751.027,93	42
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$ 3.046,88	\$ 742,81	\$ 2.304,06	\$ 175,59		212	\$ 644.538,89	36
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$ 3.046,88	\$ 550,16	\$ 2.496,72	\$ 175,38		195	\$ 594.096,72	34
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$ 2.953,13	\$ 703,13	\$ 2.250,00	\$ 745,53		920	\$ 2.716.117,07	158
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$ 1.929,69	\$ 397,73	\$ 1.531,95	\$ 96,45		175	\$ 337.215,27	30
TOTAL	100%				\$ 2.009,97		\$ 7.421.344,38	\$ 8.699.314,82	



AÑO 4									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$ 1.977,54	\$ 575,64	\$ 1.401,90	\$ 97,55	3016	210	\$ 415.022,65	50
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$ 3.164,06	\$ 636,07	\$ 2.527,99	\$ 229,51		274	\$ 866.409,20	66
TORTA MATILDA	10%	\$ 3.427,73	\$ 896,73	\$ 2.531,01	\$ 251,59		300	\$ 1.027.675,15	72
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$ 2.900,39	\$ 727,54	\$ 2.172,85	\$ 112,31		156	\$ 452.177,06	38
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$ 2.636,72	\$ 602,38	\$ 2.034,34	\$ 119,98		178	\$ 469.041,48	43
TORTA OREO 15 PORCIONES	9%	\$ 3.808,59	\$ 1.440,02	\$ 2.368,58	\$ 210,33		268	\$ 1.020.062,74	64
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$ 3.808,59	\$ 928,52	\$ 2.880,08	\$ 219,49		230	\$ 875.426,98	55
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$ 3.808,59	\$ 687,70	\$ 3.120,90	\$ 219,23		212	\$ 806.915,30	51
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$ 3.691,41	\$ 878,91	\$ 2.812,50	\$ 931,91		999	\$ 3.689.090,27	240
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$ 2.412,11	\$ 497,17	\$ 1.914,94	\$ 120,56		190	\$ 458.013,24	46
TOTAL	100%				\$ 2.512,46			\$ 10.079.834,06	\$ 12.505.265,05

Para la estimación de los ingresos por ventas, se multiplico el precio de venta unitario de cada producto por las unidades vendidas estimadas. Para el precio de venta del año 1 se estimó un aumento del 35%, considerando una inflación del 30% y un incremento de costos fijos por la apertura de la nueva sucursal. Para el resto de los años se considera un incremento de un 25% por inflación.

Por medio de la entrevista en profundidad con la dueña, se pudo identificar el comportamiento de la demanda. **“Las ventas en 2019 fueron aproximadamente 1000 productos y en lo que va del año 2020 se estima una cantidad de 1500 productos, ya que se incorporaron a la carta nuevas opciones, las cuales fueron un éxito”** comenta Sofia.

Por esa razón se estima que las ventas para el primer año, se incrementaran en un 40%, ya que habrá una mejor campaña publicitaria y de marketing, el público al que va a llegar el negocio es más amplio y se contara con un ayudante en la cocina, por lo que la cantidad producida se podrá incrementar. Teniendo en cuenta el supuesto de que lo producido es vendido.

De acuerdo al comportamiento histórico de las cantidades vendidas, se espera que las ventas continúen incrementándose en el futuro. Para el año 2, se considera un incremento de un 25%, teniendo en cuenta que el local ya estará posicionado en el mercado, y para los años restantes se estima un crecimiento de un 15%.

CANTIDAD ESTIMADA POR AÑO						
PRODUCTOS/ SERVICIOS	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TARTA DE COCO	0	158	197	226	260	299
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	0	206	257	295	340	391
TORTA MATILDA	0	225	281	323	372	428
TOCINITO DEL CIELO	0	117	146	168	193	222
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	0	134	167	192	221	254
TORTA OREO 15 PORCIONES	0	201	251	289	332	382
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	0	173	216	248	285	328
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	0	159	199	229	263	302
DESAYUNO PREMIUN	0	750	938	1078	1240	1426
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	0	143	178	205	236	271
<b>TOTAL ANUAL (unidades)</b>	<b>0</b>	<b>2264</b>	<b>2829</b>	<b>3254</b>	<b>3742</b>	<b>4303</b>





El total de ingresos proyectados:

- ✓ Año 1: \$3.873.086,25
- ✓ Año 2: \$6.051.697,27
- ✓ Año 3: \$8.699.314,82
- ✓ Año 4: \$12.505.265,05
- ✓ Año 5: \$17.976.318,51

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES ESTIMADOS	\$3.873.086,25	\$6.051.697,27	\$8.699.314,82	\$12.505.265,05	\$17.976.318,51

Para incrementar las ventas y ser una marca reconocida, se pidió un presupuesto a una empresa de marketing digital, la cual ofrece un servicio de community management que integra cinco posteos semanales, seguimientos de clientes, manejo de stories y contestación de mensajes con un costo mensual de \$17.600. Se considera también una inversión de publicidad en la red social "Instagram". Además, se imprimirán tarjetas y folletos para repartir al público. También se realizarán sorteos y degustaciones para que los clientes puedan probar nuevos productos, o aquellos que nunca tuvieron en cuenta al momento de la compra. Se consideró un aumento del 25% para los próximos años debido a la inflación.

Medios de Publicidad y Promoción	Costo Total Anual \$/Año				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Servicio community management	\$ 211.200,00	\$ 264.000,00	\$ 330.000,00	\$ 412.500,00	\$ 515.625,00
Publicidad de Instagram	\$ 6.000,00	\$ 7.500,00	\$ 9.375,00	\$ 11.718,75	\$ 14.648,44
Tarjetas y folletos	\$ 3.000,00	\$ 3.750,00	\$ 4.687,50	\$ 5.859,38	\$ 7.324,22
Sorteos en Instagram	\$ 12.000,00	\$ 15.600,00	\$ 20.280,00	\$ 26.364,00	\$ 32.955,00
Degustaciones de nuevos productos	\$ 5.000,00	\$ 6.500,00	\$ 8.450,00	\$ 10.985,00	\$ 13.731,25
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 237.200,00</b>	<b>\$ 297.350,00</b>	<b>\$ 372.792,50</b>	<b>\$ 467.427,13</b>	<b>\$ 584.283,91</b>

Para Instagram se considera pagar \$500 todos los meses, publicitando así anuncios que redireccionen a la página de la red social del local; publicaciones destacadas de productos específicos que busque promover su imagen para generar más ventas resaltando la llamada a la acción en forma de mensaje/compra y destacar ciertas publicaciones atractivas visualmente para llevar a la acción de consultar por mensajes privados.

Se realizarán 6 sorteos en el año, ofreciendo diferentes productos en cada uno. Se estima un monto de \$2000 por sorteo. Se buscará el apoyo de otros bares o emprendimientos que quieran participar de los mismos, para así atraer a más participantes.

Con dichos gastos considerados se estima un costo total anual de: Año 1: \$ 237.200; Año 2: \$ 297.350; Año 3: \$ 372.729,50; Año 4: \$ 467.427,13 y Año 5: \$ 584.283,91.

Con respecto a la mano de obra, se tendrá que contratar un auxiliar de cocina, un encargado del negocio y una persona encargada de la limpieza. En la siguiente



planilla se tiene en cuenta el monto anual destinado al pago de jornadas, teniendo en cuenta las cargas sociales como un 40% del salario neto, y el aguinaldo. Los salarios netos establecidos, según fuentes de

Planilla empleados		Sueldos + Aguinaldo + Cargas Sociales				
N°	Función principal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Auxiliar de cocina	\$ 435.227,80	\$544.034,75	\$ 680.043,44	\$ 850.054,30	\$ 1.062.567,87
1	Encargado	\$ 623.000,00	\$778.750,00	\$ 973.437,50	\$ 1.216.796,88	\$ 1.520.996,09
1	Persona de limpieza	\$ 356.000,00	\$445.000,00	\$ 556.250,00	\$ 695.312,50	\$ 869.140,63
TOTAL		\$ 1.058.227,80	\$1.322.784,75	\$ 1.653.480,94	\$ 2.066.851,17	\$ 2.583.563,96

Se presenta a continuación los Flujos de Fondos que se proyectan para los siguientes años, visualizando en los mismos los ingresos contra los egresos.

Dentro de los costos fijos, se considerarán:

- ✓ Electricidad: Para la electricidad se considera un costo mensual aproximado de \$23.000
- ✓ Gas: Para el gas se considera un costo mensual de \$5.000 por mes
- ✓ Agua: Se considera un consumo mensual de \$2.000 por mes.
- ✓ Teléfono/Internet: La fibra óptica de arnet con 100 gb tiene un costo de \$2500 por mes.
- ✓ Honorarios profesionales de un CPN: Se pidió un presupuesto, para conocer los honorarios profesionales que se deberán abonar a un contador que lleve la contabilidad de un responsable inscripto, en este caso popa cakes. El mismo es de \$8000 pesos mensuales, y una vez al año se deberá abonar una suma de \$10000 pesos para presentar las declaraciones juradas de bienes personales y ganancias.
- ✓ Alquiler del local: Según referencias inmobiliarias, se estima que los bares en la ciudad de Yerba Buena, estarán en \$45.000 pesos mensuales aproximadamente.
- ✓ Intereses del préstamo hasta los tres primeros años.



8. FLUJO DE FONDOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 3.873.086,25	\$ 6.051.697,27	\$ 8.699.314,82	\$ 12.505.265,05	\$ 17.976.318,51
<b>EGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Materias primas e insumos	\$ -	\$ 961.361,67	\$ 1.502.127,60	\$ 2.159.308,43	\$ 3.104.005,87	\$ 4.462.008,44
Costos de Mano de Obra	\$ -	\$ 1.414.227,80	\$ 1.767.784,75	\$ 2.209.730,94	\$ 2.762.163,67	\$ 3.452.704,59
Electricidad	\$ -	\$ 276.000,00	\$ 372.600,00	\$ 503.010,00	\$ 679.063,50	\$ 916.735,73
Gas	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 101.400,00	\$ 131.820,00	\$ 171.366,00
Agua	\$ -	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 40.560,00	\$ 52.728,00	\$ 68.546,40
Teléfono / Internet	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 48.750,00	\$ 60.937,50	\$ 76.171,88
Alquiler	\$ -	\$ 540.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00	\$ 1.186.380,00	\$ 1.542.294,00
Honorarios profesionales contador	\$ -	\$ 106.000,00	\$ 121.900,00	\$ 140.185,00	\$ 161.212,75	\$ 185.394,66
Publicidad y/o Promoción	\$ -	\$ 237.200,00	\$ 297.350,00	\$ 372.792,50	\$ 467.427,13	\$ 584.283,91
Amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
Intereses crédito	\$ -	\$ 124.541,18	\$ 85.789,86	\$ 34.426,93	\$ -	\$ -
Impuestos Act. Económicas	\$ -	\$ 139.431,11	\$ 217.861,10	\$ 313.175,33	\$ 450.189,54	\$ 647.147,47
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -163.424,17</b>	<b>\$ 712.335,28</b>	<b>\$ 1.803.494,02</b>	<b>\$ 3.325.588,43</b>	<b>\$ 5.745.916,78</b>
Otros Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos monontributo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias Netas Imponibles Anuales	\$ -	\$ -	\$ 178.687,63	\$ 560.593,19	\$ 1.093.326,23	\$ 1.940.441,15
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -163.424,17</b>	<b>\$ 533.647,65</b>	<b>\$ 1.242.900,83</b>	<b>\$ 2.232.262,20</b>	<b>\$ 3.805.475,63</b>
Ajuste por amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
Otros gastos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retiro del Emprendedor	\$ -	\$ 360.000,00	\$ 468.000,00	\$ 655.200,00	\$ 982.800,00	\$ 1.228.500,00
Valor Crédito Solicitado	\$ 460.752,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la deuda		\$ 51.362,85	\$ 127.768,88			
Inversiones en activos	\$ 454.134,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en capital de trabajo	\$ 506.618,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79.007,67
<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTO</b>	<b>\$ -960.752,20</b>	<b>\$ -399.675,50</b>	<b>\$ 268.403,99</b>	<b>\$ 647.582,50</b>	<b>\$ 1.373.210,86</b>	<b>\$ 2.700.724,30</b>
<b>FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -500.000,00</b>	<b>\$ -451.038,35</b>	<b>\$ 61.627,44</b>	<b>\$ 647.582,50</b>	<b>\$ 1.373.210,86</b>	<b>\$ 2.779.731,96</b>

Finalizando el análisis financiero el proyecto presentara un VAN (con tasa de 27%) de \$552.411,97 , la TIR del proyecto se encuentra en un 39.59% y el periodo de recupero de la inversión se estima en 4 años es decir 48 meses. El PRI, que es el periodo de recupero de la inversión se calculó sumando los diferentes flujos de fondos del proyecto, hasta lograr obtener un resultado igual o mayor a la inversión inicial de \$960.752,20. Por lo tanto

$$\text{PRI: } -399.675,50 + 268.403,99 + 647.582,50 + 1.373.210,86 = \mathbf{\$1.889.521,85}$$

<b>Conclusiones</b>	
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 552.411,97</b>
<b>VAN INVERSIONISTA</b>	<b>\$ 868.433,17</b>
<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>39,59%</b>
<b>PERIODO DE RECUPERO EN MESES</b>	<b>48,0</b>

Dado los resultados de los indicadores (TIR>CO; VAN>0) el negocio es rentable y sustentable en el tiempo. El periodo de recuperación de la inversión si bien es algo largo porque se considera la situación de incertidumbre que se vive en Argentina, es menor al plazo proyectado de 5 años, por lo que si se considera rentable.

EERR para el negocio.





EERR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 3.873.086,25	\$ 6.051.697,27	\$ 8.699.314,82	\$ 12.505.265,05	\$ 17.976.318,51
COSTO DE VENTAS	\$ 961.361,67	\$ 1.502.127,60	\$ 2.159.308,43	\$ 3.104.005,87	\$ 4.462.008,44
RDO BRUTO	\$ 2.911.724,58	\$ 4.549.569,66	\$ 6.540.006,39	\$ 9.401.259,18	\$ 13.514.310,08
AMORTIZACIONES	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
SUELDOS	\$ 1.414.227,80	\$ 1.767.784,75	\$ 2.209.730,94	\$ 2.762.163,67	\$ 3.452.704,59
ELECTRICIDAD	\$ 276.000,00	\$ 372.600,00	\$ 503.010,00	\$ 679.063,50	\$ 916.735,73
GASTOS FIJOS:	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 101.400,00	\$ 131.820,00	\$ 171.366,00
AGUA	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 40.560,00	\$ 52.728,00	\$ 68.546,40
TELEFONO/INTERNET	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 48.750,00	\$ 60.937,50	\$ 76.171,88
ALQUILER	\$ 540.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00	\$ 1.186.380,00	\$ 1.542.294,00
HONORARIOS PROFESIONALES	\$ 106.000,00	\$ 121.900,00	\$ 140.185,00	\$ 161.212,75	\$ 185.394,66
PUBLICIDAD/PROMOCION	\$ 245.200,00	\$ 307.750,00	\$ 386.312,50	\$ 485.003,13	\$ 606.253,91
RETIRO SOCIA	\$ 360.000,00	\$ 468.000,00	\$ 655.200,00	\$ 982.800,00	\$ 1.228.500,00
RDO OPERATIVO	-\$ 267.451,88	\$ 537.586,24	\$ 1.482.376,28	\$ 2.775.401,97	\$ 5.142.594,25
INTERESES	\$ 124.541,18	\$ 85.789,86	\$ 34.426,93	\$ -	\$ -
RDO ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 391.993,06	\$ 451.796,39	\$ 1.447.949,35	\$ 2.775.401,97	\$ 5.142.594,25
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%	-\$ 137.197,57	\$ 158.128,74	\$ 506.782,27	\$ 971.390,69	\$ 1.799.907,99
RDO NETO	-\$ 254.795,49	\$ 293.667,65	\$ 941.167,08	\$ 1.804.011,28	\$ 3.342.686,26

Se considera para este Estado de resultados el retiro de la socia como un costo operativo. Se puede observar que en el primer año el negocio tendrá pérdidas, ya que no puede cubrir los costos fijos en su totalidad. Pero en los años siguientes la empresa logra cubrir tanto sus costos fijos como variables y obtener una ganancia neta para los socios, en este caso Sofia.

- ESCENARIO PESIMISTA.

Para este escenario, como ya se mencionó anteriormente, se tiene presente la pandemia del Virus Covid – 19.

Este escenario se tiene en cuenta, ya que durante el año 2020 las ventas de bares y negocios cayeron de una manera drástica, llevando a la quiebra a la mayoría de estos negocios. Es por eso, que al vivir en este contexto de incertidumbre no se sabe que pasara en 2021, por lo que si se desea abrir la casa de té puede existir la posibilidad de que se genere un rebrote, si es que la vacuna no sale a tiempo, y esto incrementaría la probabilidad de volver a estar encerrados en fase 1.

Según diversas fuentes de diarios e internet, se estima que las ventas en los negocios de gastronomía y comerciales cayeron entre un 40% y 60%.

Analizando este escenario, las proyecciones financieras para la apertura de una casa de té en situación de pandemia son las siguientes:



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



CANTIDAD ESTIMADA POR AÑO						
PRODUCTOS/ SERVICIOS	Actual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
TARTA DE COCO	0	95	118	136	156	180
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	0	123	154	177	204	234
TORTA MATILDA	0	135	169	194	223	257
TOCINITO DEL CIELO	0	70	88	101	116	133
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	0	80	100	115	132	152
TORTA OREO 15 PORCIONES	0	121	151	173	199	229
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	0	104	129	149	171	197
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	0	95	119	137	158	181
DESAYUNO PREMIUN	0	450	563	647	744	855
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	0	86	107	123	141	163
<b>TOTAL ANUAL (unidades)</b>	<b>0</b>	<b>1358</b>	<b>1698</b>	<b>1952</b>	<b>2245</b>	<b>2582</b>

Para estimar las cantidades vendidas, se consideró para el año 1 que las ventas caerán un 40% por un rebrote. Se considera para el año dos que la situación mejorara por lo que se tiene en cuenta un incremento del 40%. Para los años siguientes se considera un incremento del 25%.

Así, los ingresos estimados serían los siguientes:

- ✓ Año 1: \$ 2.323.851,75.
- ✓ Año 2: \$ 3.631.018,36.
- ✓ Año 3: \$ 5.219.588,89.
- ✓ Año 4: \$ 7.503.159,03.
- ✓ Año 5: \$10.785.791,11.

	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS TOTALES ESTIMADOS	\$2.323.851,75	\$3.631.018,36	\$5.219.588,89	\$7.503.159,03	\$10.785.791,11

Manteniendo los costos de publicidad, precios, costos variables, mano de obra y costos fijos constantes, es decir igual al escenario optimista, se obtendría un flujo de fondos de:



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



8. FLUJO DE FONDOS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Ingresos por Ventas	\$ -	\$ 2.323.851,75	\$ 3.631.018,36	\$ 5.219.588,89	\$ 7.503.159,03	\$ 10.785.791,11
<b>EGRESOS AFECTADOS A IMPUESTOS</b>						
Materias primas e insumos	\$ -	\$ 576.817,00	\$ 901.276,56	\$ 1.295.585,06	\$ 1.862.403,52	\$ 2.677.205,06
Costos de Mano de Obra	\$ -	\$ 1.414.227,80	\$ 1.767.784,75	\$ 2.209.730,94	\$ 2.762.163,67	\$ 3.452.704,59
Electricidad	\$ -	\$ 276.000,00	\$ 372.600,00	\$ 503.010,00	\$ 679.063,50	\$ 916.735,73
Gas	\$ -	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 101.400,00	\$ 131.820,00	\$ 171.366,00
Agua	\$ -	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 40.560,00	\$ 52.728,00	\$ 68.546,40
Teléfono / Internet	\$ -	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 48.750,00	\$ 60.937,50	\$ 76.171,88
Alquiler	\$ -	\$ 540.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00	\$ 1.186.380,00	\$ 1.542.294,00
Honorarios profesionales contador	\$ -	\$ 106.000,00	\$ 121.900,00	\$ 140.185,00	\$ 161.212,75	\$ 185.394,66
Publicidad y/o Promoción	\$ -	\$ 237.200,00	\$ 297.350,00	\$ 372.792,50	\$ 467.427,13	\$ 584.283,91
Amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
Intereses crédito	\$ -	\$ 124.541,18	\$ 85.789,86	\$ 34.426,93	\$ -	\$ -
Impuestos Act. Económicas	\$ -	\$ 83.658,66	\$ 130.716,66	\$ 187.905,20	\$ 270.113,73	\$ 388.288,48
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -1.272.341,56</b>	<b>\$ -1.020.348,14</b>	<b>\$ -687.238,41</b>	<b>\$ -254.839,43</b>	<b>\$ 599.051,74</b>
Otros Impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Impuestos monotributo	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ganancias Netas Imponibles Anuales	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 139.038,39
<b>UTILIDAD DESPUÉS DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ -</b>	<b>\$ -1.272.341,56</b>	<b>\$ -1.020.348,14</b>	<b>\$ -687.238,41</b>	<b>\$ -254.839,43</b>	<b>\$ 460.013,35</b>
Ajuste por amortizaciones y depreciaciones	\$ -	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
Otros gastos no afectos a impuestos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Retiro del Emprendedor	\$ -	\$ 360.000,00	\$ 468.000,00	\$ 655.200,00	\$ 982.800,00	\$ 1.228.500,00
Valor Crédito Solicitado	\$ 460.752,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Amortización de la deuda	\$ -	\$ 51.362,85	\$ 127.768,88	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en activos	\$ 454.134,00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Inversiones en capital de trabajo	\$ 506.618,20	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Valor de desecho de inversiones	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 79.007,67
<b>FLUJO DE FONDOS PROYECTO</b>	<b>\$ -960.752,20</b>	<b>\$ -1.508.592,89</b>	<b>\$ -1.285.591,81</b>	<b>\$ -1.282.556,74</b>	<b>\$ -1.113.890,76</b>	<b>\$ -644.737,98</b>
<b>FLUJO DE FONDOS INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -500.000,00</b>	<b>\$ -1.559.955,74</b>	<b>\$ -1.492.368,36</b>	<b>\$ -1.282.556,74</b>	<b>\$ -1.113.890,76</b>	<b>\$ -565.730,32</b>

Lo que se observa, es que si se lleva a cabo el proyecto durante los primeros cinco años se obtendrían flujos negativos, por lo que no es recomendable invertir en este proyecto, si se espera un contexto como el que se vivió en el periodo marzo – octubre 2020.

Con respecto al punto de equilibrio correspondiente a los diferentes años, se puede observar que con los datos estimados se trabajaría en el área de pérdidas operativas, es decir se estaría por debajo del punto de equilibrio. Lo que significa que no se llegaría a cubrir los costos fijos con las ventas estimadas de cada periodo.

Se muestran a continuación los tres primeros años:

Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Año 1			Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
			Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado				
TARTA DE COCO	7%	\$1.012,50	\$294,73	\$718	\$49,94	2506	174	\$176.175,00	-80
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$1.620,00	\$325,67	\$1.294	\$117,51		228	\$369.360,00	-105
TORTA MATILDA	10%	\$1.755,00	\$459,12	\$1.296	\$128,81		249	\$436.995,00	-114
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$1.485,00	\$372,50	\$1.113	\$57,50		130	\$193.050,00	-60
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$1.350,00	\$308,42	\$1.042	\$61,43		148	\$199.800,00	-68
TORTA OREO 15 PORCIONES	9%	\$1.950,00	\$737,29	\$1.213	\$107,69		223	\$434.850,00	-102
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$1.950,00	\$475,40	\$1.475	\$112,38		191	\$372.450,00	-88
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$1.950,00	\$352,10	\$1.598	\$112,24		176	\$343.200,00	-81
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$1.890,00	\$450,00	\$1.440	\$477,14		830	\$1.568.700,00	-380
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$1.235,00	\$254,55	\$980	\$61,72		158	\$195.130,00	-73
				Margen ponderado total	\$1.286,38			Punto Eq. Monetario	\$4.289.710,00



AÑO 2									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$ 1.265,63	\$ 368,41	\$ 897,22	\$ 62,43	2544	177	\$ 224.076,62	-59
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$ 2.025,00	\$ 407,08	\$ 1.617,92	\$ 146,89		231	\$ 467.786,62	-77
TORTA MATILDA	10%	\$ 2.193,75	\$ 573,90	\$ 1.619,85	\$ 161,02		253	\$ 554.856,39	-84
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$ 1.856,25	\$ 465,63	\$ 1.390,63	\$ 71,88		132	\$ 244.136,81	-44
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$ 1.687,50	\$ 385,52	\$ 1.301,98	\$ 76,79		150	\$ 253.242,15	-50
TORTA OREO 15 PORCIONES	9%	\$ 2.437,50	\$ 921,61	\$ 1.515,89	\$ 134,61		226	\$ 550.746,35	-75
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$ 2.437,50	\$ 594,25	\$ 1.843,25	\$ 140,47		194	\$ 472.655,45	-65
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$ 2.437,50	\$ 440,13	\$ 1.997,38	\$ 140,31		179	\$ 435.665,02	-59
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$ 2.362,50	\$ 562,50	\$ 1.800,00	\$ 596,42		843	\$ 1.991.792,19	-281
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$ 1.543,75	\$ 318,19	\$ 1.225,56	\$ 77,16		160	\$ 247.287,85	-53
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				<b>\$ 1.607,98</b>				<b>\$ 5.442.245,45</b>

AÑO 3									
Descripción	Mezcla de ventas	Precio de venta unitario	Costos variables unitarios	Margen contr. unitario	Margen contr. ponderado	Punto de Equi. Global	Pto. Equi. Prod. (un.)	Pto. Equi. Prod. (\$)	Diferencia con producción estimada
TARTA DE COCO	7%	\$ 1.582,03	\$ 460,51	\$ 1.121,52	\$ 78,04	2497	174	\$ 274.860,71	-38
TORTA DE CAPITAS 20 PORCIONES	9%	\$ 2.531,25	\$ 508,85	\$ 2.022,40	\$ 183,61		227	\$ 573.804,46	-49
TORTA MATILDA	10%	\$ 2.742,19	\$ 717,38	\$ 2.024,81	\$ 201,27		248	\$ 680.607,48	-54
TOCINITO DEL CIELO	5%	\$ 2.320,31	\$ 582,03	\$ 1.738,28	\$ 89,85		129	\$ 299.467,29	-28
TORTA IMPERIAL 20 PORCIONES	6%	\$ 2.109,38	\$ 481,90	\$ 1.627,47	\$ 95,99		147	\$ 310.636,24	-32
TORTA OREO 15 PORCIONES	9%	\$ 3.046,88	\$ 1.152,01	\$ 1.894,86	\$ 168,26		222	\$ 675.565,95	-48
TORTA DE CHOCOLINA 15 PORCIONES	8%	\$ 3.046,88	\$ 742,81	\$ 2.304,06	\$ 175,59		190	\$ 579.776,74	-42
TORTA NUGATON 15 PORCIONES	7%	\$ 3.046,88	\$ 550,16	\$ 2.496,72	\$ 175,38		175	\$ 534.402,91	-38
DESAYUNO PREMIUN	33%	\$ 2.953,13	\$ 703,13	\$ 2.250,00	\$ 745,53		827	\$ 2.443.206,35	-180
BROWNIE CON DDL Y MERENGUE	6%	\$ 1.929,69	\$ 397,73	\$ 1.531,95	\$ 96,45		157	\$ 303.332,47	-34
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>				<b>\$ 2.009,97</b>				<b>\$ 6.675.660,61</b>

**CONCLUSIONES DEL PROYECTO EN ESCENARIO PANDEMIA:**

Conclusiones	
<b>VAN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ -4.195.150,02</b>
<b>VAN INVERSIONISTA</b>	<b>\$ -3.879.128,81</b>

Se puede concluir que, en este escenario, no conviene llevar a cabo el proyecto ya que el van del proyecto es menor a cero. Además, al ser todos los flujos negativos, no se puede calcular la tasa interna de retorno.

**EERR**



Universidad Nacional de Tucumán  
 Facultad de Ciencias Económicas  
 Instituto de Administración  
**VIII Muestra Académica de Trabajos de  
 Investigación de la Licenciatura en  
 Administración**



EERR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS	\$ 2.323.851,75	\$ 3.631.018,36	\$ 5.219.588,89	\$ 7.503.159,03	\$ 10.785.791,11
COSTO DE VENTAS	\$ 576.817,00	\$ 901.276,56	\$ 1.295.585,06	\$ 1.862.403,52	\$ 2.677.205,06
RDO BRUTO	\$ 1.747.034,75	\$ 2.729.741,80	\$ 3.924.003,83	\$ 5.640.755,51	\$ 8.108.586,05
AMORTIZACIONES	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67	\$ 59.881,67	\$ 123.748,67	\$ 123.748,67
SUELDOS	\$ 1.414.227,80	\$ 1.767.784,75	\$ 2.209.730,94	\$ 2.762.163,67	\$ 3.452.704,59
ELECTRICIDAD	\$ 276.000,00	\$ 372.600,00	\$ 503.010,00	\$ 679.063,50	\$ 916.735,73
GASTOS FIJOS:	\$ 60.000,00	\$ 78.000,00	\$ 101.400,00	\$ 131.820,00	\$ 171.366,00
AGUA	\$ 24.000,00	\$ 31.200,00	\$ 40.560,00	\$ 52.728,00	\$ 68.546,40
TELEFONO/INTERNET	\$ 30.000,00	\$ 39.000,00	\$ 48.750,00	\$ 60.937,50	\$ 76.171,88
ALQUILER	\$ 540.000,00	\$ 702.000,00	\$ 912.600,00	\$ 1.186.380,00	\$ 1.542.294,00
HONORARIOS PORFESIONALES	\$ 106.000,00	\$ 121.900,00	\$ 140.185,00	\$ 161.212,75	\$ 185.394,66
PUBLICIDAD/PROMOCION	\$ 245.200,00	\$ 307.750,00	\$ 386.312,50	\$ 485.003,13	\$ 606.253,91
RETIRO SOCIA	\$ 360.000,00	\$ 468.000,00	\$ 655.200,00	\$ 982.800,00	\$ 1.228.500,00
RDO OPERATIVO	-\$ 1.432.141,72	-\$ 1.282.241,62	-\$ 1.133.626,27	-\$ 985.101,70	-\$ 263.129,78
INTERESES	\$ 124.541,18	\$ 85.789,86	\$ 34.426,93	\$ -	\$ -
RDO ANTES DE IMPUESTOS	-\$ 1.556.682,90	-\$ 1.368.031,48	-\$ 1.168.053,21	-\$ 985.101,70	-\$ 263.129,78
IMPUESTO A LAS GANANCIAS 35%	-\$ 544.839,01	-\$ 478.811,02	-\$ 408.818,62	-\$ 344.785,60	-\$ 92.095,42
RDO NETO	-\$ 1.011.843,88	-\$ 889.220,46	-\$ 759.234,58	-\$ 640.316,11	-\$ 171.034,36

En este caso el estado de resultados muestra como el negocio no genera las ganancias suficientes para cubrir sus costos del periodo, por lo que incurriría en pérdidas.