

PROPIEDAD PROFESIONALIZACIÓN PARA UN EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO EN TUCUMÁN

2025
BARRERA, RAMIRO JOSÉ
RAMBARRERA1@GMAIL.COM
Tutor: María de las Mercedes Ortiz



Índice

Resumen	1
Introducción	2
Situación Problemática	4
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	5
Marco Metodológico	5
Marco Teórico	6
Diagnóstico	12
Aplicación	16
Recomendaciones	32
Conclusiones	33
Bibliografía	34
Anexo	35



Resumen

El presente trabajo tiene como finalidad **desarrollar una propuesta de profesionalización integral** para un emprendimiento gastronómico ubicado en Tucumán, reconocido por su enfoque en alimentos saludables, producción artesanal y coherencia con un estilo de vida natural. A diferencia de otros locales del rubro, el emprendimiento combina la elaboración de productos agroecológicos con la reventa de insumos seleccionados, el servicio de cafetería y la comercialización a través de una tienda online, creando una estructura comercial diversa y dinámica.

Desde sus inicios, el proyecto creció de forma orgánica, impulsado por la calidad de sus productos, la cercanía con los clientes y una filosofía de trabajo simple pero consistente. Su identidad se apoya en la idea de ofrecer alimentos reales, sin conservantes ni aditivos, lo que generó una comunidad fiel y un posicionamiento sólido en el mercado gastronómico tucumano.

No obstante, la expansión operativa evidenció carencias estructurales y de gestión: informalidad organizativa, roles difusos, flujos de información fragmentados y una gestión más intuitiva que estratégica. La coexistencia de múltiples unidades de negocio (producción, cafetería, tienda y distribución) y la dispersión de los datos dificultan la planificación, el control y la toma de decisiones basada en información confiable.

Frente a este panorama, el trabajo propone un **plan de profesionalización** que incluye: la organización de puestos, la formalización de conductas en la empresa, la consolidación del sistema de información de gestión y la incorporación de herramientas digitales de apoyo. Entre estas herramientas se destaca el diseño de un tablero de gestión, concebido como un instrumento práctico y visual para facilitar el monitoreo de indicadores clave, tales como composición de ventas productos más vendidos, utilidad por lista de precios, entre otros.

La metodología adoptada es de tipo mixta, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas. Se realizaron entrevistas a los responsables y observaciones en el lugar de trabajo para comprender la dinámica operativa, las necesidades de gestión y las posibilidades de mejora. La información recolectada sirvió de base para construir el plan de acción y diseñar los instrumentos propuestos.

En conjunto, el trabajo busca consolidar un modelo de gestión profesional, flexible y sostenible en el tiempo, que no solo preserve la identidad del emprendimiento, sino que lo fortalezca ante futuros desafíos, mediante el uso de herramientas que acompañen su crecimiento con organización, planificación y visión estratégica.

Palabras clave: profesionalización, emprendimiento gastronómico, gestión, herramientas, control de gestión.



Introducción

El sector gastronómico tucumano atraviesa una etapa de expansión y transformación marcada por la aparición de propuestas más conscientes y orientadas al bienestar, en un contexto económico caracterizado por la inestabilidad de los precios, los costos y la cantidad creciente de competidores en el rubro. Este entorno competitivo exige a los emprendimientos no solo diferenciarse por la calidad de sus productos o servicios, sino también gestionar de manera eficiente la información que respalda sus decisiones.

En ese marco se desarrolla el emprendimiento objeto de este estudio, un espacio que representa una alternativa distinta dentro de la oferta local. Sus inicios se remontan hace 3 años donde producían todo tipo de panes y hamburguesas para la venta minorista con el mismo método de producción que siguen teniendo hoy. De a poco fueron creando y dándole una identidad a esta producción la cual originó por abrir el café a mediados del año pasado. Más que un simple local gastronómico, se trata de un lugar con identidad propia, pensado como un punto de encuentro entre la comida saludable, la calma y la vida al aire libre. Rodeado de vegetación y con una estética rústica cuidadosamente diseñada, el espacio invita a desconectarse por un momento del ritmo acelerado de la ciudad y la cotidaneidad.

Sus dueños, dos apasionados por la cocina, buscaban ofrecer alimentos hechos de forma casera, con buenas materias primas, sin conservantes ni aditivos, que las personas pudieran disfrutar tanto en su casa como en un espacio tranquilo. La propuesta fue creciendo de a poco, tanto que abrieron instalaciones para producir más hamburguesas y panes en donde se consigue la materia prima, a 200 kilómetros de donde hoy están ubicados y todos los días venían a vender a la ciudad estos productos.

No fue casual que, al momento de buscar un espacio físico para instalar el emprendimiento, eligieran un lugar rodeado de verde, alejado del ruido y con potencial para transmitir calma. Cuentan con operarios de producción que cada día elaboran hamburguesas, panes, milanesas, etc. que constituyen gran parte de la facturación y son la bandera de su estilo de negocio saludable, ya que desde sus redes sociales hasta sus vendedores en el mismo lugar muestran cómo se elaboran sus distintos productos y la manera en que ese elaborado llega hasta la góndola.

Este emprendimiento nació como una opción totalmente distinta a la oferta clásica gastronómica, desde el inicio, el distintivo fue brindar un producto con excelente relación precio calidad, que destaque la importancia del buen comer: alimentación saludable con sabor único.

Sin embargo, detrás de esa propuesta consolidada existe una estructura de gestión que aún conserva rasgos informales. La expansión del negocio (que abarca la producción propia, la cafetería, la reventa de productos y la tienda online) genera una gran cantidad



de información que no se encuentra unificada ni sistematizada. Esta falta de centralización dificulta la planificación, el control de costos y la evaluación de resultados, generando una dependencia excesiva de la experiencia empírica en lugar de decisiones basadas en datos concretos.

En este contexto, surge la necesidad de avanzar hacia la **profesionalización del emprendimiento**, consolidando una estructura más ordenada, con procesos definidos, roles claros y un sistema de información integrado. La incorporación de herramientas digitales resulta clave en este proceso, ya que permiten acompañar el crecimiento sin desdibujar la identidad original del proyecto, avanzar sin perder lo que los caracteriza. Entre estas herramientas se encuentra el diseño de un dashboard de gestión, concebido como un instrumento de apoyo dentro de una propuesta más amplia de organización, planificación y mejora continua.

Situación Problemática

En la actualidad, el emprendimiento gestiona cada unidad de negocio de forma aislada. Las ventas de productos elaborados, la reventa de mercaderías, las comandas de la cafetería y los pedidos en línea se registran en planillas separadas, sin una base de datos común ni un sistema unificado que centralice la información relevante para la toma de decisiones. Esta fragmentación impide conocer con precisión algunos datos como la participación de cada línea en la facturación o la rentabilidad de los productos más vendidos, además limita la capacidad de planificar compras con anticipación y obliga a depender de la experiencia empírica y de la intuición para fijar precios, organizar promociones o evaluar el desempeño general del negocio.

La complejidad se incrementa por la diversidad de actividades. El emprendimiento atiende a clientes minoristas en el local y la cafetería, a mayoristas que adquieren productos saludables en grandes cantidades y a consumidores que realizan pedidos a través de la tienda online. A su vez, organiza eventos privados, con dinámicas propias. Esta amplitud de servicios genera información variada y dispersa que, al no estar organizada ni conectada, impide detectar patrones de consumo, medir la productividad individual del personal o analizar con claridad la rentabilidad por unidad de negocio. Las decisiones se vuelven reactivas: se realizan compras urgentes ante faltantes, no hay comunicación entre las áreas que necesitan insumos y quien las compra, se ajustan precios sin estimar el impacto sobre la demanda y se desaprovechan oportunidades de mejora por no contar con datos integrados que permitan analizarlas.

A esto se suma la modalidad de dirección adoptada por los propietarios, quienes residen fuera de la provincia durante varios meses del año, lo que limita su presencia física y genera una dependencia casi total de la información disponible, los encargados y confianza en los empleados para conducir el negocio a distancia. Esta dinámica expone una de las debilidades centrales de la organización: la falta de una estructura profesionalizada con procesos formales, roles definidos y un sistema de gestión que



permite acceder a información actualizada, clara y confiable en tiempo real y que permita delegar desde los dueños a los puestos.

Preguntas de Investigación

- 1) ¿Cuáles son las principales debilidades estructurales y de gestión que dificultan el crecimiento sostenido de un emprendimiento gastronómico?
- 2) ¿Qué dificultades enfrenta el emprendedor gastronómico al no contar con información clara y centralizada sobre su negocio?
- 3) ¿Qué indicadores básicos pueden ayudar a tomar mejores decisiones en áreas como ventas y costos ?

Objetivo General

Diseñar una propuesta de profesionalización para un emprendimiento gastronómico en Tucumán, orientada a mejorar la organización interna, fortalecer los procesos de gestión y facilitar la toma de decisiones mediante la incorporación de herramientas que integren y estructuren la información del negocio.

Objetivos Específicos

1. Relevar la información disponible en el emprendimiento y detectar las principales necesidades de gestión.
2. Identificar variables críticas afectadas por la falta de formalidad en los procesos de la empresa.
3. Proponer herramientas que ayuden a comprender desde una mirada holística a la organización, sus integrantes y las actividades que realizan
4. Proponer indicadores clave para la toma de decisiones relacionadas a ventas y costos.

Marco Metodológico

La investigación se ubica dentro del campo aplicado, ya que busca aportar soluciones concretas a una problemática real de gestión. El alcance es **exploratorio-descriptivo**: exploratorio porque se indagan las prácticas actuales del emprendimiento para comprender cómo se manejan los datos y qué necesidades de información tienen los distintos actores, y descriptivo porque se pretende caracterizar su desempeño a partir de indicadores seleccionados. Para ello se adopta un enfoque mixto, siguiendo la lógica del diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial) y las recomendaciones de Hernández Sampieri y Mendoza, quienes destacan que los métodos mixtos integran la recolección de datos cualitativos y cuantitativos para lograr una comprensión más profunda de los fenómenos estudiados. En este tipo de diseño, la fase cualitativa sirve de base para definir el instrumento cuantitativo y orientar la construcción del tablero, así



como para relevar las tareas de los miembros de la empresa y entender cuáles son los roles importantes, puestos y actividades de realizan los integrantes

Gráfico N°1: Esquema del diseño exploratorio secuencial



Fuente: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Hernández-Sampieri

En una primera etapa se prevé realizar entrevistas semiestructuradas a los dueños para conocer sus expectativas y dificultades que perciben en relación con la información de gestión. Asimismo, se llevarán a cabo observaciones directas de los procesos de producción, atención al cliente y despacho de pedidos, con el fin de registrar cómo se generan y registran los datos en las distintas áreas. Estas técnicas cualitativas permitirán determinar las variables relevantes y las principales causas de la desorganización actual.

En la segunda etapa se recopilarán datos cuantitativos provenientes de las planillas y registros del emprendimiento, limitados al periodo que va desde enero hasta septiembre del año en curso. Sobre esta información se aplicarán los indicadores definidos previamente. La comparación entre las percepciones obtenidas en las entrevistas y los resultados cuantitativos servirá para identificar oportunidades de mejora y estructurar el tablero.

La última fase consistirá en proponer distintas herramientas como por ejemplo un dashboard en Power BI, para formalizar los procedimientos y favorecer la toma de decisiones a partir del análisis de datos estructurados, otorgando centralidad a las ventajas comparativas y a la esencia del negocio. El propósito es crear una herramientas flexibles y de bajo coste que puedan ser útiles, reforzando la cultura de gestión basada en datos.

Marco Teórico

Control de Gestión

El control de gestión es una función central de la administración y cumple un rol clave en la implementación de la estrategia. Anthony y Govindarajan (2003) lo definen como el proceso mediante el cual los directivos influyen en otros miembros de la organización para que implementen las estrategias previamente definidas y se alcancen los objetivos esperados. En esta línea, el control de gestión se apoya en un ciclo que incluye la fijación de metas, la medición de resultados, la comparación con estándares y la adopción de acciones correctivas cuando se detectan desvíos.



Palancas de Control de Simons:

El modelo de palancas de control, propuesto por Simons (1995), aporta una mirada más amplia sobre cómo los directivos diseñan sistemas de control para promover al mismo tiempo libertad de acción y disciplina organizacional. El autor identifica cuatro tipos de sistemas: los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control interactivo y los sistemas de control diagnóstico.

Los sistemas de creencias comunican la visión, la misión y los valores centrales de la organización. A través de estas declaraciones, la dirección indica qué es importante, cuál es el propósito del emprendimiento y de qué manera se busca crear valor. En empresas en expansión, como las del rubro gastronómico, estos sistemas ayudan a transmitir la filosofía del proyecto, orientar el comportamiento de los equipos y sostener una identidad clara frente a clientes y colaboradores.

Los sistemas de límites, por su parte, establecen qué no está permitido. Se expresan mediante códigos de conducta, reglas y políticas que fijan restricciones explícitas para evitar riesgos, desvíos éticos y decisiones incompatibles con la estrategia. Su función es marcar un marco de acción que oriente el uso responsable de los recursos y reduzca la dispersión de esfuerzos.

Los sistemas de control interactivo se utilizan cuando la dirección quiere involucrarse activamente en ciertos procesos críticos, especialmente aquellos atravesados por alta incertidumbre. Simons (1995) señala que estos sistemas se caracterizan por reuniones frecuentes, análisis conjunto de información y discusión permanente de los supuestos estratégicos. Esto fomenta el aprendizaje, la innovación y la adaptación continua, ya que los directivos y los equipos revisan en conjunto los datos y ajustan las acciones en función de lo que va ocurriendo en el entorno.

Por último, los sistemas de control diagnóstico son los mecanismos más asociados a la idea tradicional de control: indicadores, presupuestos y reportes que comparan resultados reales con metas predefinidas, identifican desviaciones y permiten tomar decisiones correctivas. En el contexto de este trabajo, el dashboard de gestión se ubica principalmente en esta categoría, aunque su diseño también puede favorecer el uso interactivo cuando los datos se utilizan como punto de partida para conversaciones periódicas entre los responsables del negocio.

Dashboard

Alberto M. Ballvé (2008), define el tablero de control o dashboard como “el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas”.



El autor menciona que la metodología del tablero de control comienza con la identificación de aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aún cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Según el autor los tableros de control o dashboards se clasifican en tres tipos principales:

- **Tableros Estratégicos:** Estos tableros están diseñados para la alta dirección y se centran en el control de los objetivos estratégicos de la organización. Presentan indicadores de desempeño a largo plazo y están alineados con la visión y misión de la empresa. Permiten evaluar el cumplimiento de las metas organizacionales.
- **Tableros Tácticos:** Orientados a los niveles intermedios de gestión, estos tableros se enfocan en el control de procesos clave. Los tableros tácticos suelen incluir indicadores que permiten supervisar la eficiencia y efectividad de áreas específicas de la organización, facilitando la toma de decisiones operativas.
- **Tableros Operativos:** Estos tableros son utilizados diariamente por los equipos operativos y se enfocan en el monitoreo de las actividades y tareas diarias. Los tableros operativos ofrecen datos en tiempo real sobre el desempeño de las operaciones, permitiendo a los responsables ajustar rápidamente las actividades para mejorar la eficiencia y cumplir con los objetivos inmediatos.

En este trabajo se utilizará un tablero del tipo táctico que permite analizar procesos clave y unidades de negocio de la empresa apoyando en decisiones de gestión intermedia. Aunque también tiene características de un tablero operativo por su monitoreo diario de actividades.

Indicadores de Gestión

Los indicadores de gestión, o Key Performance Indicators (KPI), son métricas que permiten medir el grado de avance de la organización hacia sus objetivos. Kaplan y Norton (1996, 1999, 2004) integran estos indicadores en el enfoque del Cuadro de Mando Integral, que traduce la estrategia en objetivos concretos, indicadores, metas e iniciativas distribuidos en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

En esta lógica, los indicadores no se definen de manera aislada, sino como parte de un mapa estratégico que muestra las relaciones causa–efecto entre las distintas dimensiones del desempeño. Los indicadores financieros reflejan resultados, mientras que otros indicadores funcionan como inductores que anticipan el desempeño futuro (por ejemplo, satisfacción del cliente, tiempo de ciclo de procesos o desarrollo de capacidades



internas). Al articular estos distintos tipos de indicadores, la organización puede observar tanto los resultados logrados como las palancas que los explican.

Para que sean útiles, los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y definidos en el tiempo. También deben estar vinculados de manera clara con los objetivos estratégicos y con las decisiones que se pretende tomar a partir de ellos. Kaplan y Norton resaltan que el valor del sistema no está solo en medir, sino en generar conversaciones y decisiones alineadas con la estrategia, de forma que la información recolectada no quede limitada a un registro histórico, sino que oriente la acción.

Análisis FODA:

El análisis FODA es una herramienta ampliamente utilizada para evaluar la situación de una organización a partir de sus Fortalezas y Debilidades internas, y de las Oportunidades y Amenazas provenientes del entorno. Wheelen y Hunger (2007) sostienen que el FODA no solo sirve para describir la realidad de la empresa, sino también para generar alternativas estratégicas al combinar sus recursos y capacidades con las condiciones del contexto.

Thompson y Strickland (1985) definen las fortalezas como las capacidades especiales de la empresa que le otorgan una posición favorable frente a la competencia; las oportunidades como factores externos positivos que pueden aprovecharse para obtener ventajas competitivas; las debilidades como limitaciones internas que colocan a la empresa en desventaja; y las amenazas como situaciones del entorno que pueden poner en riesgo incluso la permanencia de la organización.

Organigrama:

El organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de la organización. Muestra los niveles de autoridad, las relaciones de dependencia y la manera en que se distribuyen las funciones entre las distintas áreas y puestos. Desde la perspectiva de la teoría burocrática de Weber (1947), la organización moderna se basa en una estructura racional de cargos y normas, donde las responsabilidades están claramente definidas y la autoridad se ejerce siguiendo reglas formales, más allá de vínculos personales.

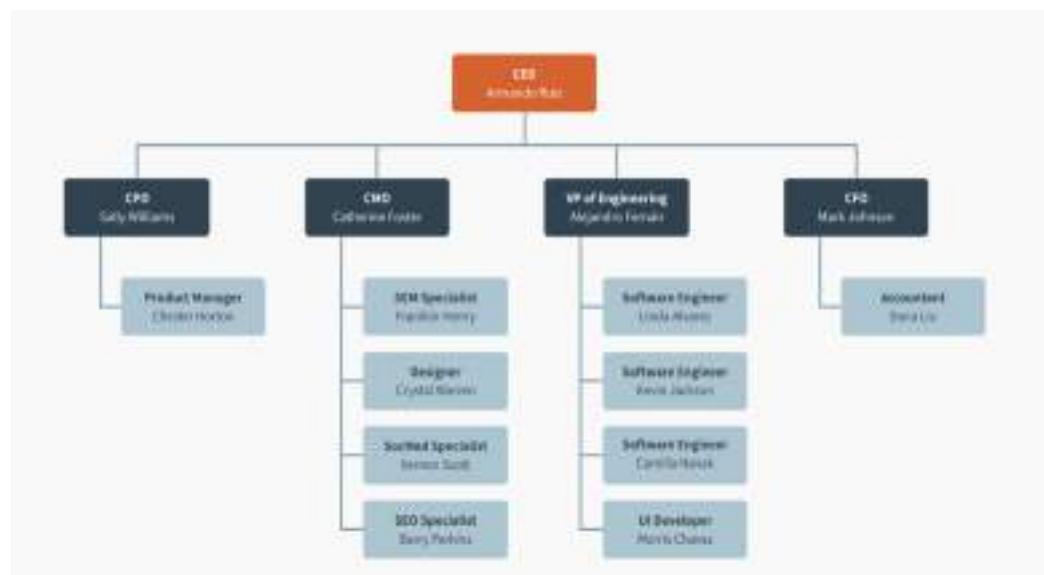
Contar con un organigrama explícito facilita la coordinación del trabajo, clarifica quién responde ante quién, ordena los canales de comunicación y ayuda a detectar superposiciones o vacíos de funciones. En empresas pequeñas o familiares, donde muchas veces las relaciones se apoyan en la confianza y la informalidad, la ausencia de un organigrama puede generar confusiones, duplicación de tareas y dificultades para exigir resultados, ya que no están claros los roles ni los límites de cada puesto.



Los sistemas de control organizacional se apoyan en esta estructura formal. Anthony y Govindarajan (2003) señalan que el control de gestión requiere tanto instrumentos de medición como una arquitectura organizativa que permita asignar responsabilidades, definir centros de decisión y establecer quién es responsable de cada parte del desempeño.

Mintzberg (1993) aporta una mirada complementaria sobre la estructura organizativa al describir cinco componentes básicos que conforman cualquier organización: la cúpula estratégica, la línea media, el núcleo operativo, la tecnoestructura y el staff de apoyo. Para el autor, la forma en que estos componentes se coordinan determina el tipo de estructura que adopta la organización y el grado de formalización que requiere para funcionar adecuadamente.

Gráfico N°2: EJEMPLO Organigrama



Fuente:

<https://moqups.com/es/templates/mapping-and-diagramming/organizational-charts/organizational-chart/>

Modelo VRIO:

El modelo VRIO es una herramienta de análisis estratégico desarrollada por Jay Barney (1991), que permite evaluar si los recursos y capacidades de una organización pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva sostenible. Su nombre proviene de las iniciales de cuatro criterios: Valor, Rareza, Imitabilidad y Organización. Según este enfoque, un recurso o capacidad es valioso cuando puede permitir a la organización mejorar su eficiencia o responder a una oportunidad del entorno. Es raro que no esté disponible para la mayoría de los competidores. Es inimitable cuando resulta difícil copiar o reproducir debido a su historia o porque es socialmente complejo o tiene condiciones



únicas. Por último, debe estar organizado: la empresa debe contar con sistemas, procesos y estructuras que le permitan explotar efectivamente ese recurso.

Cuando se cumplen las cuatro condiciones, entonces un recurso puede considerarse una fuente potencial de ventaja competitiva sostenida. Si un recurso cumple sólo algunas de las condiciones, entonces sólo podría crear ventajas temporales o, peor aún, no conferir ninguna ventaja.

Según Barney, permite identificar con mayor claridad qué elementos del negocio son clave para su diferenciación, cuáles pueden potenciarse y cuáles no se aprovechan en absoluto. Aplicado a pequeñas empresas, este modelo ayuda a descubrir aquellas capacidades que, aunque informales o intuitivas, pueden profesionalizarse y convertirse en ventajas competitivas reales.

Diagnóstico

El emprendimiento gastronómico bajo estudio presenta una estructura consolidada desde lo operativo y comercial, pero con limitaciones en la gestión interna y en la sistematización de la información. Su crecimiento fue gradual, impulsado por la calidad del producto, la fidelidad de los clientes y una propuesta diferenciada, pero no acompañado por un desarrollo proporcional de las herramientas administrativas.

En la actualidad, las decisiones se toman principalmente sobre la base de la experiencia personal de los dueños, la intuición y la observación cotidiana del funcionamiento, más que a partir de información analizada de forma integral. Los registros existen, pero se encuentran dispersos en distintos soportes (hojas de cálculo, cuadernos, registros manuales, conversaciones internas), lo que impide obtener una visión global del negocio. Esta situación genera dificultades para identificar tendencias, medir rentabilidad por línea de producto o analizar la evolución de costos e ingresos con precisión.

La falta de procedimientos estandarizados también impacta en la organización general. No existen manuales internos que definan responsabilidades, protocolos o rutinas de control. Esta informalidad, si bien fue funcional en las primeras etapas del emprendimiento, hoy representa un riesgo operativo que limita la posibilidad de delegar, controlar y proyectar.

A esto se le suma que no hay descripciones de puestos ni tareas bien definidas para los empleados, simplemente realizan tareas que vienen llevando a cabo hace un tiempo, están familiarizados y conocen la manera de hacerlo, pero lo que suele pasar es que muchas veces las mismas personas realizan dos veces la misma tarea porque no se delimita el accionar de una de ellas. Esto produce ineficiencias en el desempeño de los recursos humanos, siendo el recurso de gran incidencia en los costos fijos de la empresa, más aún en empresas no tan consolidadas como la del objeto de estudio. Esta situación podría potenciarse en ausencia de los dueños por falta de control e instrucciones claras en función de los objetivos.



Durante las entrevistas realizadas a los dueños, también se identificó una necesidad de dejar en claro qué busca la empresa desde sus operaciones diarias. El lugar al tener una propuesta distinta conlleva reglas distintas de convivencia, que buscan diferenciarse de la atención de otros bares y cafés, lo que se vio es que se volvió necesario ordenar ciertos aspectos del trabajo cotidiano, especialmente en lo vinculado al trato, la comunicación y la forma de representar los valores del lugar. Si bien existía la intención de hacerlo, no contaban con un método claro ni con una estructura que les permitiera formalizar esas normas sin perder la esencia del negocio. Esta situación refleja una etapa típica en los emprendimientos que crecen de manera orgánica, donde las relaciones personales empiezan a requerir acuerdos más definidos para sostener la armonía y la cultura interna.

La reunión con los propietarios permitió conocer de primera mano sus expectativas y las principales dificultades que enfrentan en la gestión diaria. Ambos coincidieron en que la empresa ha crecido en poco tiempo de forma sostenida y que la diversidad de actividades (producción propia, reventa, cafetería y ventas en línea) exige un mayor control de la información. Reconocieron que actualmente trabajan con múltiples planillas y sistemas parciales y que esa dispersión limita su capacidad para evaluar la eficiencia de la gestión y la rentabilidad de cada línea de negocio. Los dueños señalaron como prioritario disponer de un tablero único que les permita visualizar de manera sencilla la participación de las ventas mayoristas y minoristas y los productos con mayor demanda. También valoran la posibilidad de consultar esos datos de forma remota, dado que alternan su residencia entre Tucumán y otra ciudad.

También se realizaron entrevistas con los empleados para entender el rol de cada uno en la organización, el alcance de sus responsabilidades, cadena de mando, etc. Esto se llevó a cabo con un modelo de preguntas que tenía un formato en hoja de cálculo y sus respuestas se volcaban en él dejando en claro cada actividad, la manera en que la realizaban, su nombre, puesto, horario de su turno, frecuencia de trabajo y propuestas de mejora por parte de ellos para proponer ese feedback como mejora a los dueños.

La tabla utilizada para las entrevistas a los empleados se encuentra en Sección Anexo

En cuanto a los temas netamente operativos, no se cuenta con reportes integrados que reflejen el desempeño global de cada área ni con herramientas que permitan comparar resultados entre períodos. Esto dificulta evaluar las operaciones y establecer políticas de precios o compras basadas en el desarrollo común del lugar.

El momento de crecimiento del negocio hace que sea muy necesario implementar los cambios. La incorporación de nuevos colaboradores, el aumento de ventas y la expansión hacia canales digitales incrementaron el trabajo administrativo. A esto se suma que los dueños residen la mitad del año fuera de la provincia, lo que acentúa la necesidad de disponer de un sistema que centralice y actualice la información en tiempo real,



permitiendo el seguimiento y una comunicación más fluida entre los responsables del día a día.

En las visitas al local se constató que los registros de ventas, costos y producción se llevan en distintos formatos (hojas de cálculo, cuadernos y tickets del punto de venta). El personal de caja anota el monto de cada consumición en la cafetería en una planilla separada, mientras que las ventas de mostrador y los pedidos en línea se registran en archivos distintos. La panadería lleva su propio control de insumos y producción, sin conexión inmediata con el resto del sistema. Esta fragmentación reproduce los problemas señalados en otros casos, donde operar con planillas dispersas complica la adaptación ágil a las demandas del mercado. Además, se observó que los dueños dependen de su memoria o de consultas telefónicas para saber cuántos productos quedan en stock o cuáles son los artículos más vendidos, lo que incrementa el riesgo de desabastecimiento y retrasa la toma de decisiones. El flujo de información entre la tienda física y la tienda en línea tampoco está automatizado: los pedidos web se anotan manualmente y se coordinan por mensaje, lo que genera retrasos y aumenta la carga administrativa.

Sistema de Información

Actualmente la empresa utiliza un sistema de información que le permite cobrar a los clientes del café, a los clientes del mercado que llevan tanto mercadería de reventa como propia, registrar los gastos, llevar un seguimiento de los mismos, distinguiendo por mes y año cada operación. Este sistema facilita el reconocimiento de cada operación pero ha quedado obsoleto en cuanto a sus funciones y amplitud de opciones, es por eso que se analiza cambiar a uno nuevo. Una de las herramientas que tiene el sistema actual es la presentación de un Estado de Resultados propio del servicio que provee, que recopila ventas y gastos de la empresa pudiendo filtrar por fechas y sucursal.

Gráfico N°3: Captura de EERR



DETALLE	IMPORTE
RENTABILIDAD % (UTILIDAD / VENTAS)	50.72 %
VENTAS	\$ 6.061.381,36
COSTO MERCADERIA VENDIDA	\$ 2.623.301,68
RESULTADO BRUTO (UTILIDAD)	\$ 3.438.079,68
 OTROS INGRESOS	
INTERESES POR CREDITOS	\$ 16.391,78
Resultado Positivo por Tenencia	\$ 1.029.131,84
Ajuste de Mercadería +	\$ 2.514.996,58
TOTAL OTROS INGRESOS	\$ 3.560.520,20
 TOTAL GASTOS	\$ 2.202.388,89

Fuente: Registro Empresa



Una vez terminado el mes, se descarga a una hoja de cálculo todas las operaciones registradas en el mismo y se analiza cómo se comportaron las ventas, gastos fijos, variables, tendencias y productos más vendidos, un análisis superficial y con lo más relevante simplemente para entender el negocio, pero no nos da datos e información clave para tomar decisiones, solo actividad pasada. Aunque es un buen dato no es suficiente como para poder tener una proactividad y entender más a fondo el negocio y productos.

El análisis posterior se realiza en hojas de cálculo, como mencionamos, y se organiza de manera que se pueda entender fácilmente el periodo de tiempo en que se realizó tanto el gasto, la venta o la operación, distinguida por columna donde se pueden filtrar para un mejor análisis. Esta manera de organizar los datos, originó en los dueños un mayor interés por disponer de información de calidad y útil para la evolución del emprendimiento.

Gráfico N°4: Ventas realizadas en el Mes de Abril de 2025

año	mes	rubro	subrubro	monto vta	c mv	utilidad	mi_eлемае	
2025	abril	OR A	PROVEED	REVEN TA	\$2.178.885,12	1 446900	731985	HUEVO MAPLE X30
2025	abril	OR A	PROVEED	REVEN TA	\$1.068.060,00	7 37877	330183	POLLO CAMPERO X KG
2025	abril	OR A	PROVEED	REVEN TA	\$602.561,99	4 38900	163662	HUEVO MAPLE X30
2025	abril	OR A	PROVEED	REVEN TA	\$559.772,06	4 15982	143790,062	POLLO CAMPERO X KG
2025	abril		DESAYUNO	REVEN TA	\$346.000,00	2 38612,5	107387,5	YOGUR GRIEGO X 730 GR
2025	abril	A	PANADERIA	PROPI O	\$299.754,55	1 29538	170216,5455	CIABAT TA MEDIANA X10
2025	abril	A	CARNICERIA	PROPI O	\$299.669,42	1 62491,79	137177,6332	HAM POLLO LIMON MAX X4
2025	abril		DESAYUNO	REVEN TA	\$236.700,00	1 62960	73740	MIEL DE MONTE X 500 GR

Fuente: Registro de la empresa

En la tabla se observan elementos como el año, el mes, el rubro y subrubro de cada producto vendido, el monto de venta, el costo asociado y la utilidad estimada,



además de la descripción del artículo. Esta estructura nos va a permitir visualizar qué productos se comercializaron durante el período y cuál fue el margen obtenido en cada operación.

Esta descarga de transacciones nos da un acercamiento a analizar los datos de las ventas durante un periodo determinado, ofreciendo las verdaderas interacciones que hubo en el negocio y es una fuente de entrada a la toma de decisiones.

Gráfico N°5: Gastos fijos realizadas en el Mes de Abril de 2025

Año	Mes	Fecha	Entidad	Descripción	Mont o Total	Sucursal
2025	abri	7/4/2025	ACONQUIJA DESINFECCION		\$ 10.000,00	Casa Central
2025	abri	7/4/2025	LIBRERIA	UTILES IMPRESOS Y PAPELERIAS	\$ 31.550,00	Casa Central
2025	abri	8/4/2025	SHELL	COMBUSTIBLE	\$ 20.442,91	Casa Central
2025	abri	9/4/2025	AFIP	IMPUESTOS PROVINCIALES	\$ 20.700,00	Casa Central
2025	abri	11/4/2025 5	JUMBO	VAJILLA CAFE	\$ 101.192,01	Casa Central
2025	abri	11/4/2025 5	JARDINERO	JARDINERIA	\$ 6.000,00	Casa Central

Fuente: Registro de la empresa

En el registro de los gastos fijos podemos ver una estructura muy similar a la de la hoja de cálculo de las ventas, esto es así para no tener mucha diferencia al momento de ver ambas y que el análisis que se realiza de momento sea más simple de hacer sin estilos distintos. La tabla incluye la fecha, la entidad, una breve descripción y el monto total. Esto permite tener a mano qué pagos se hicieron y a quién, desde servicios generales hasta proveedores puntuales.

Esta información también cumple un rol clave en la manera de llevar a cabo las operaciones de la organización, se consulta cuando se necesita verificar un gasto o confirmar un importe que se haya realizado previamente.

Aunque no suele utilizarse para hacer análisis más completos. No hay una clasificación clara de los tipos de gastos, ni se los compara entre meses para ver si crecieron, bajaron o si alguno se volvió más importante dentro del total. Por eso, este registro termina cumpliendo una función más administrativa que analítica, y no llega a convertirse en una herramienta que ayude a tomar decisiones con una mirada más amplia.



Aplicación

Análisis FODA:

Para realizar este diagnóstico se emplean herramientas como la matriz FODA, muy reconocida por su practicidad y facilidad de implementación para comprender a una organización y su contexto. Va a intentar plasmar la situación desde la Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas propias de la empresa.

Cuadro N°1: Matriz FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Producción artesanal de panificados y carnes magras sin aditivos, garantizando alta calidad y alineación con la tendencia de alimentos naturales • Diversidad de unidades de negocio (panadería, carnicería, cafetería, tienda online) que amplía la oferta y satisface varias necesidades del cliente, mejorando la competitividad y adaptación a tendencias • Entorno tranquilo en su local con cafetería y mucho verde, que brinda una experiencia diferenciada y atractiva para el público 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de profesionalización en la gestión: ausencia de herramientas de gestión y procesos formalizados, derivando en duplicación de tareas • Falta de planificación estratégica y de estructura organizativa definida, limitando la capacidad de la empresa para crecer y adaptarse al mercado • Centralización de decisiones en los dueños (que además se ausentan por largos períodos), sobrecargando su capacidad y reduciendo la agilidad gerencial del negocio
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<ul style="list-style-type: none"> • Un local propio con cafetería y entorno paisajístico: oportunidad de atraer segmentos de clientes que buscan experiencias gastronómicas integrales en un ambiente agradable, incrementando la visibilidad de la marca. • Expansión digital: posibilidad de crecimiento a través de la tienda online y redes sociales, alcanzando a clientes más allá del mercado local • Muchos negocios gastronómicos tradicionales no cuentan con información clara ni centralizada para 	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento sostenido de insumos, servicios y tarifas que dificultan mantener precios competitivos • Bajas barreras de entrada en el rubro: es relativamente fácil abrir nuevos emprendimientos de comida, lo que genera una competencia creciente en Tucumán • Baja del consumo gastronómico: los clientes reducen sus salidas por la pérdida de poder adquisitivo; de hecho, en



	<p>gestionar su negocio, por lo que profesionalizar la administración de la empresa podría otorgarle una ventaja competitiva importante.</p> <ul style="list-style-type: none"> Preferencia creciente del consumidor por alimentos saludables y sin conservantes, lo que coincide con la propuesta artesanal de la empresa 	<p>2025 el consumo en bares y restaurantes cayó entre un 20% y 30%</p>
--	---	--

En un negocio que creció tan rápido y con tanta identidad propia, esta herramienta sirve como un primer mapa para entender desde dónde se está partiendo y hacia dónde conviene avanzar. En qué puntos se encuentra fuerte y en cuáles debería mejorar así como también las variables exógenas pueden ser una ventaja o desventaja para la empresa si es que se toman acciones correctas. Ayuda a poner en palabras lo que muchas veces se sabe de manera implícita y da pie a decisiones más conscientes y alineadas para la etapa que viene.

Análisis VRIO

El análisis VRIO en este trabajo va a intentar destacar aquellos aspectos que generan valor de manera distinta en esta empresa y que van a ser las bases para esta profesionalización otorgando a esa rareza un papel importante en la creación de una ventaja competitiva sostenible. De todos los recursos y capacidades analizados, la experiencia completa que ofrece el lugar es la que presenta mayor potencial como ventaja competitiva sostenida según este modelo VRIO, dándole **valor** a través de un ambiente muy cálido donde pasar el tiempo, trabajar o simplemente tomar un café. Esta oferta de valor distinta además se complementa en este recurso con los productos ofrecidos a los clientes, sin conservantes ni aditivos y realizada de manera artesanal, respondiendo a la demanda insatisfecha de un segmento de consumidores extremadamente exigentes.

La **rareza** es vital en este análisis porque aporta esa distancia entre la competencia y la empresa, hoy en día es raro encontrar estos lugares con esta gama de elaborados, en un establecimiento que tenga identidad propia y no venda un producto común y con un objetivo netamente comercial, sino un concepto y una experiencia en sí mismos..

La filosofía del emprendimiento es muy **complicada de imitar**, un café, que al mismo tiempo es mercado, que también ofrece un espacio para eventos, recrea a un espacio verde, tranquilo, seguro y de paz, no se encuentra fácilmente. A esto se suma el diseño físico del entorno fabricado en gran parte por los dueños, más la historia personal y el estilo de vida que le dieron forma.

Por último, existe una base concreta de **organización** en cuanto a su mantenimiento, la lógica de atención, el ambiente que se cuida y el tipo de experiencia que se busca dar. Es decir, ya se actúa en consecuencia, aunque reste traducir todo ello en estrategia propiamente.

Relevamiento de las Palancas de Simons



Según Robert Simons, las organizaciones existen para cumplir metas concretas, como producir bienes o brindar servicios. Sin embargo, no son solo estructuras que persiguen objetivos: también son **grupos humanos** donde las personas buscan satisfacer sus propias necesidades y relacionarse con los demás.

Dentro de estas organizaciones se generan **vínculos, influencias y formas de poder** que influyen directamente en cómo se toman las decisiones. En otras palabras, una empresa no funciona únicamente como un sistema técnico o administrativo, sino también como un **espacio social**, donde cada integrante intenta encontrar un equilibrio entre su bienestar personal y los objetivos generales de la organización.

La teoría de Simmons se sustenta en tres dinámicas organizativas esenciales, que reflejan diferentes facetas de una organización:

- 1. La dinámica de crear valor.**
- 2. La dinámica de desarrollar una estrategia.**
- 3. La dinámica de la conducta humana.**

Estas dinámicas pueden generar tensiones dentro de la organización, que deben manejarse con cuidado para mantener un equilibrio adecuado y asegurar un control efectivo sobre la estrategia. Este control no se limita a cumplir con los planes establecidos, sino que también busca administrar el equilibrio entre la necesidad de innovar y la de alcanzar resultados estables y previsibles, con el fin de lograr un crecimiento sostenido y rentable.

Para lograrlo, Simons propone cuatro herramientas de control conocidas como palancas de control. **La primera es el sistema de creencias**, que define la misión, visión y valores de la empresa. Su función es inspirar a los empleados, promover el compromiso y orientar su comportamiento hacia oportunidades que estén alineadas con los objetivos de la organización.

La segunda es el sistema de límites, que establece lo que no está permitido dentro de la empresa. Fija reglas claras que evitan riesgos y comportamientos inadecuados, y ayuda a mantener los límites éticos y estratégicos.

La tercera es el sistema de control diagnóstico, que se utiliza para medir el desempeño de la organización a través de indicadores clave. Permite comparar los resultados reales con los objetivos propuestos y corregir desvíos cuando sea necesario.

Por último, el sistema de control interactivo promueve la comunicación constante entre la dirección y los empleados, generando un intercambio continuo de información sobre los desafíos y oportunidades que surgen. Esto favorece la innovación, el aprendizaje y la adaptación al cambio.



Cada una de estas palancas cumple un papel fundamental en la forma en que la empresa equilibra la creatividad con el control. Mientras los sistemas de creencias y los interactivos estimulan la innovación y la motivación, los sistemas de límites y los diagnósticos ayudan a enfocar los esfuerzos y garantizar que las acciones se mantengan alineadas con la estrategia general. En conjunto, las cuatro palancas conforman un marco integral que permite equilibrar la libertad para innovar con la necesidad de mantener el control y asegurar un crecimiento sostenible.

Gráfico N°6: Palancas de Control- Simmons



Fuente: "Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal."

Palanca de Creencias

Actualmente, el negocio refleja un **sistema de creencias** en estado inicial, aún sin formalizar plenamente. A través de entrevistas con los dueños se identificaron creencias y valores fundamentales que guían el día a día: promover una alimentación saludable, brindar un servicio personalizado y artesanal, y respetar el entorno natural en cada aspecto de la operación. Estas convicciones se evidencian en la práctica: por ejemplo, se



observó en el lugar una ambientación rústica y verde que refuerza la conexión con la naturaleza, el uso de ingredientes frescos y orgánicos de proveedores locales y un trato cercano donde los propietarios conversan con los clientes como si fuesen invitados en casa. Los dueños transmiten su filosofía mediante el ejemplo cotidiano y han logrado que el equipo pequeño adopte estos valores de manera tácita. En el marco de esta palanca propuesta por Simmons, se presenta una metodología para desarrollar la palanca de creencias en una organización, estas definiciones son importantes para los dueños quienes en estos aspectos tenían muy en claro qué quieren transmitir, es por eso que intentaron ser lo más precisos posibles para que se comprenda de manera explícita lo que intentan hacer desde su lugar y que valor le quieren dar a la comunidad a través de su empresa y esta resumida en :

1. Identificación de Creencias Clave
2. Definición de Visión, Misión y Valores
3. Declaración de Cultura

1 Creencias Clave:

El entorno como parte de la propuesta:

El emprendimiento concibe su espacio, el jardín, la madera, la luz natural y el silencio como elementos fundamentales de la experiencia gastronómica que ofrece. El ambiente es entendido como un componente central de la propuesta de valor..

Respeto máximo por el cliente:

La organización prioriza la creación de un espacio sereno, amable y ordenado, en el que el cliente encuentre calma y un trato considerado. La experiencia no se limita al producto, sino también al modo en que es vivida.

La calidad empieza desde el origen:

Sostiene que la selección rigurosa de materias primas es esencial para garantizar la calidad. Esta creencia orienta decisiones productivas y constituye un elemento diferenciador frente a otros actores del mercado.

2 Definición de Visión, Misión y Valores

Visión:

La organización proyecta convertirse en un referente regional de gastronomía sustentable y consciente, promoviendo un estilo de vida saludable que trascienda su espacio físico. Se concibe un crecimiento sostenible manteniendo la esencia natural, simple y humana que la caracteriza. La visión expresa el propósito de **impulsar un cambio positivo en la forma de producir, compartir y consumir alimentos**, demostrando que es posible desarrollar un modelo empresarial con responsabilidad social y ambiental.



Misión:

La organización tiene como misión ofrecer alimentos y experiencias gastronómicas simples y auténticas, integrando prácticas agroecológicas desde la producción hasta la mesa del cliente. Su propósito central es contribuir al bienestar de la comunidad mediante productos naturales y una propuesta de valor distinta, promoviendo una vida equilibrada.

Valores:

Los valores institucionales son los **pilares éticos y culturales** que sustentan la gestión diaria del emprendimiento

Vida Saludable:

Promueve el bienestar integral a través de una alimentación sana y equilibrada. Sus productos se elaboran con materias primas frescas, naturales y nutritivas, entendiendo la comida como un elemento fundamental para la salud.

Conexión con la Naturaleza:

La organización fomenta una relación consciente con el entorno natural. Su producción sigue principios agroecológicos, buscando mantener las propiedades originales de los alimentos, alinearse con prácticas alejadas de intervenciones a animales y productos ultraprocesados.

Espacio Tranquilo:

El lugar concibe el silencio, la calma y la atención respetuosa como componentes esenciales de la experiencia que ofrece. Por ello, evita ruidos innecesarios priorizando que cada cliente pueda disfrutar un momento de bienestar y serenidad.

3 Declaración de cultura:

La cultura organizacional del emprendimiento se basa en una forma muy concreta de ver el trabajo, las relaciones y la experiencia que se quiere ofrecer. Es una cultura centrada en lo humano, en las personas, en el hacer consciente y coherente ciertos valores de vida a través de la comida y el establecimiento: alimentación sana, trato respetuoso, producción responsable y vínculo real con el entorno.

No se trata solo de cómo se hacen las cosas, sino de por qué se hacen así. Desde el espacio de tranquilidad que se cuida en el salón hasta la manera de seleccionar proveedores o resolver conflictos entre el equipo, todo refleja una forma de trabajo que busca equilibrio: entre lo comercial y lo personal, entre el crecimiento, la calma y el respeto.



Esta cultura no se impone: se transmite. Se aprende por el ejemplo diario, por el estilo de liderazgo, por los espacios de diálogo y por cómo se cuidan los detalles. Es flexible, pero tiene límites claros. Es informal en la superficie, pero muy sólida en sus principios pero en su búsqueda está darle ese tinte formal a la organización, para consolidarla y hacer crecer desde una base muy buena una buena empresa.

Palanca de Límites

Existen ya sistemas de límites implícitos, aunque manejados de forma informal por la dirección. Los propietarios imponen de facto ciertas fronteras en cuanto a qué no se permite en el negocio, velando así por la integridad de su propuesta saludable. Por ejemplo, durante las observaciones se notó una política no escrita de no incorporar ingredientes ultra procesados ni aditivos artificiales en las recetas, aun cuando pudieran reducir costos; también se evidenció la preferencia por envases reciclables y la minimización de residuos para no comprometer el entorno natural del lugar. De igual modo, en la atención al cliente el personal (principalmente familia y colaboradores cercanos) sigue lineamientos tácitos marcados por los dueños: mantener un trato cordial y paciente, evitando prácticas comunes en negocios de comida rápida que vayan en detrimento de la experiencia tranquila y artesanal que se busca brindar.

Profesionalizar este **sistema de límites** supone explicitar y documentar las reglas y restricciones que delinean el campo de acción aceptable dentro del emprendimiento. La relevancia de establecer límites formales radica en que **definen los comportamientos y actividades inaceptables**, ayudando a evitar riesgos y a asegurar que las operaciones se mantengan alineadas con la visión estratégica del negocio. Contar con estas directrices por escrito brindaría claridad a empleados actuales y futuros, evitando ambigüedades a medida que el emprendimiento crezca. Además, protegería los principios éticos y de calidad: por ejemplo, ante la eventual incorporación de nuevo personal, un reglamento serviría para transmitir desde el inicio que ciertas prácticas (como usar insumos de menor calidad o desatender la limpieza del entorno natural) no son aceptables.

En resumen, actualmente los límites existen, pero descansan en la supervisión directa de los dueños; el desafío y oportunidad de mejora está en **institucionalizar esos límites** para que la esencia del negocio perdure y los riesgos se minimicen, incluso cuando los propietarios no estén presentes en cada detalle.

Palanca de Control Diagnóstico

En cuanto al **control diagnóstico**, el emprendimiento presenta una gestión todavía poco apoyada en indicadores formales. Los dueños llevan registros básicos de la actividad –principalmente las ventas diarias en la caja, gastos mensuales de insumos, pero reconocen en entrevistas que no utilizan todavía un tablero de control integral ni metas cuantitativas definidas. La toma de decisiones operativas y financieras tiende a ser reactiva e intuitiva: por ejemplo, ajustan el menú según qué platos gustan más o compran materia prima según la demanda que perciben semana a semana, en lugar de basarse en datos históricos. Esta forma artesanal de gestionar, si bien ha funcionado en pequeña



escala gracias a la experiencia y presencia constante de los dueños, podría limitar la capacidad de crecimiento y la detección temprana de problemas. Del análisis documental interno (como planillas de costos y libros contables simples) se desprende que existe información valiosa dispersa –por ejemplo, la evolución mensual de la facturación, los horarios de mayor afluencia de público, el margen de contribución de cada tipo de producto saludable vendido, etc.– pero dicha información no se consolida ni se analiza regularmente para retroalimentar la planificación.

En términos conceptuales, los sistemas de control diagnóstico son sistemas formales de retroalimentación que monitorean los resultados reales, los comparan con resultados esperados y permiten corregir desviaciones. Una vez establecidos los KPIs propuestos, los dueños podrían revisar un **tablero de comando** simple cada mes para detectar variaciones significativas (por ejemplo, si ciertas comidas saludables tienen tendencia a vender más en determinada temporada, o si los costos de un insumo se están elevando excesivamente). De esta manera, la gestión pasaría de ser meramente reactiva a más **proactiva y basada en datos**: ante desvíos detectados respecto de las metas (por ejemplo, si un mes las ventas caen por debajo de lo esperado), se podría investigar causas y tomar decisiones informadas.

Palanca de Control Interactivo

Los sistemas de control interactivo, en la definición de Simons, promueven el involucramiento personal y regular de la dirección en los planes y acciones de sus subordinados, enfocándose en las incertidumbres estratégicas, estimulando el aprendizaje organizacional y dando pie a nuevas iniciativas. Dado el tamaño reducido del negocio, los propietarios están involucrados diariamente en la operación y mantienen una comunicación constante con empleados y clientes.

Durante las visitas al lugar se pudo ver, por ejemplo, al mozo preguntando a los comensales sobre su experiencia con un nuevo plato vegetariano del menú, e inmediatamente después compartiendo esos comentarios con el cocinero para ajustar la receta según el gusto del público.

Formalizar este tipo de control no implica perder la originalidad de la empresa, sino **darle un lugar concreto a la estrategia que le dé un proyecto a futuro sólido a la organización**, fortaleciendo el aprendizaje y la capacidad de adaptación. En negocios como este, con una propuesta muy vinculada al entorno, a la experiencia del cliente y al trabajo artesanal, contar con espacios donde el equipo pueda hablar y pensar en conjunto, ayuda a cuidar la identidad del proyecto y sostener su crecimiento con coherencia.

A partir del diagnóstico realizado, se proponen algunas soluciones concretas a los problemas detectados en la gestión del emprendimiento. empezando por un organigrama que defina los puestos y sus cargos jerárquicos siguiendo con el diseño e implementación de un tablero de control que permita reunir y ordenar la información clave del negocio en un solo lugar y luego un modelo de compras a proveedores que facilite tanto el método de compra, pago y contacto con el proveedor que vende determinados insumos



necesarios como la gestión del stock de las distintas áreas de la empresa que deben adquirir productos para producir.

Gráfico N°7: Organigrama propuesto



Fuente: Elaboración Propia

Con el objetivo de ordenar las funciones internas y permitir una gestión más profesional del emprendimiento, se propone un **organigrama funcional con jerarquía clara y líneas de dependencia directa**. Esta estructura distribuye responsabilidades de forma más equilibrada, facilitando la supervisión y la toma de decisiones. Además, permite que los dueños puedan seguir gestionando en parte a distancia sin comprometer el control operativo y poder ocuparse de otras cuestiones y delegar tareas de menor relevancia.

El modelo se compone de líneas rectas de dependencia jerárquica, respetando la naturaleza del emprendimiento, pero aclarando funciones clave que hasta ahora estaban informalmente asumidas.



Nivel 1 – Dirección General (Propietarios): Es el nivel estratégico. Los dueños definen la identidad, la propuesta de valor, los lineamientos principales de funcionamiento y las decisiones de inversión o expansión. Aunque no están presentes físicamente todo el año, conservan la dirección general del negocio.

Nivel 2 – Encargado General: Es el responsable operativo general del emprendimiento. Su función es coordinar las actividades, dar seguimiento a cada área, resolver imprevistos y ser el nexo entre el equipo y los propietarios.

Nivel 3 – Encargados Funcionales

1. **Encargado de Compras y Proveedores (Administrativo):** Supervisa el abastecimiento de insumos, la relación con proveedores y los traslados logísticos hacia el lugar de producción. También se encarga parte de la caja y los cobros en el punto de venta rural. Tiene una doble función: logística y administrativa.

2. **Encargado Administrativo:** Se ocupa de pagos, cobros, control de stock, registros contables básicos y otras tareas administrativas de salón.

3. **Jefe de Mozos y Eventos:** Coordina al equipo de mozos y gestiona la logística de eventos especiales. Tiene un rol clave en la atención al público, la organización de turnos y el clima del salón. Su función es garantizar que la experiencia del cliente sea fluida, respetuosa y acorde a los valores del emprendimiento.

Nivel 4 – Operativo

4. **Cocinero:** Encargado de ejecutar la producción gastronómica diaria, respetando recetas, procesos y estándares definidos. No tiene personal a cargo, pero depende directamente del Encargado General para asegurar calidad, orden y comunicación y da órdenes al **Auxiliar de cocina** aunque no es su superior.

5. **Mozos:** Son quienes atienden a los clientes en el café, tomando pedidos y ofreciendo productos con trato cordial, silencioso y respetuoso. Responden al Jefe de Mozos y son parte fundamental en la transmisión de la experiencia del lugar.

6. **Operarios de Producción:** Los Operarios de Producción dependen jerárquicamente del Encargado de Compras y Proveedores (Administrativo). Esta dependencia se explica porque la producción está directamente vinculada al manejo de insumos, control de stock y abastecimiento, procesos que requiere la coordinación con compras y proveedores para prever necesidades, evitar quiebres y asegurar un flujo continuo de materias primas.

7. **Vendedores:** El vendedor es quien asiste al cliente en la tienda o, guiándolo en la elección de productos, panificados, conservas y otros artículos.



8. **Barista:** Responsable de la preparación de bebidas calientes y frías, asegurando calidad constante, correcta presentación y cumplimiento de los estándares del emprendimiento. Su rol también incluye el orden de la barra.

9. **Auxiliar de cocina:** Ayuda en tareas simples de cocina: cortar, limpiar, preparar ingredientes, mantener la estación ordenada y apoyar en la producción diaria.

Esta herramienta busca hacer más simple el seguimiento de resultados y ayudar a que las decisiones se tomen con datos confiables, evitando depender solo de la intuición o la experiencia.

PAUTAS DE CONVIVENCIA

Durante el proceso de entrevistas, los dueños manifestaron su interés en contar con un conjunto de pautas que ayudaran a ordenar el trabajo diario y mantener la buena convivencia dentro del equipo. A medida que el emprendimiento fue creciendo, surgieron nuevas formas de organizarse en un entorno pequeño y artesanal. Es así que empezaron a requerir acuerdos más claros para sostener el clima agradable y familia que distingue al lugar.

Frente a esa necesidad, se elaboró una propuesta simple y adaptada a la realidad del emprendimiento. El objetivo fue **traducir los valores del negocio en acciones concretas y formas de trabajar dentro de la organización**, de manera que sirvan como respuestas para todo el equipo, desde el cocinero a los administrativos, sin perder la naturalidad ni la cultura que caracteriza al espacio. Más que un reglamento, estas pautas funcionan como una manera de trabajar, pensado para cuidar la armonía, el respeto y el compromiso de todos con la experiencia que se ofrece al cliente, parte clave de la propuesta de valor del emprendimiento.

**Gráfico N°8: Pautas de Convivencia y Trabajo****Pautas de Convivencia y Trabajo**

- **Cumplimiento de horarios:** llegar 5 minutos antes del inicio del turno para abrir y preparar el local. Avisar al superior directo en caso de retraso o ausencia.
- **Ausencias justificadas:** presentar certificado médico en caso de enfermedad y avisar con la mayor anticipación posible. Turnos médicos, solo fuera del horario laboral salvo urgencia.
- **Vacaciones:** coordinar con anticipación con la administración y el equipo, asegurando reemplazos para que el local funcione sin inconvenientes.
- **Uniforme e higiene personal:** usar ropa y uniforme asignado, prolijo y limpio. El cuidado de la imagen es parte de la calidad que brindamos.
- **Higiene del local:** mantener diariamente limpio y ordenado el espacio de trabajo: baños, mostrador, vitrinas, pisos, depósito y utensilios.
- **Manipulación de alimentos:** cuidar la cadena de frío, manipular los productos con utensilios limpios y respetar las normas de seguridad alimentaria.
- **Presentación de vitrinas y góndolas:** Todos los productos deben estar siempre ordenados, frescos y bien presentados, sin empaques dañados ni vencimientos.
- **Atención al cliente:** recibir al cliente con saludo cordial y disposición, asesorarlo según sus necesidades y mantener un trato respetuoso en todo momento.
- **No consumir en el área de atención:** está prohibido tomar mate, comer o beber frente a los clientes
- **Las personas que tienen puesto fijo:** pueden tomar una bebida siempre y cuando no tengan clientes o proveedores en frente.
- **Cumplimiento de tareas asignadas:** realizar las tareas en tiempo y forma. En caso de dudas, consultar directamente con el superior para evitar errores o malos entendidos.
- **Responsabilidad del stock:** cada puesto es responsable de chequear la existencia y potencial quebranto de stock, para prevenir inconvenientes.
- **Uso responsable de insumos y recursos:** evitar desperdicios de alimentos, empaques y energía. Cuidamos los recursos de la empresa como propios, y devolver los envases ya utilizados a cada proveedor.
- **Preguntas a Superiores:** realizar preguntas y consultas a un solo supervisor minimizando puntos de vistas
- **Comunicación clara y formal:** usar los canales acordados de tareas operativas diarias (Comunicación directa con superiores, Drive, Grupos concretos de Whatsapp).
- **Ambiente de trabajo respetuoso:** tratarnos con respeto y buen trato entre compañeros, resolver diferencias de manera tranquila y elevar conflictos al encargado si fuera necesario.
- **Reuniones de equipo:** asistir puntualmente, participar activamente y registrar acuerdos para que todos trabajemos alineados

**Gráfico N°9: Pautas de Convivencia y Trabajo (Continuación Grafico n°12)**

- **Propina:** Esta prohibido manipular dinero en la barra. Hacer la distribución de propina fuera del horario laboral una vez marcada la salida, no mientras se trabaja.
- **Retiro de productos para consumo personal:** los días miércoles y viernes de cada semana, los empleados podrán retirar a cuenta corriente. Se cobrara a principio de cada mes. (según información del sistema)
- **Tono de voz en el salón:** durante las horas de trabajo mantener un tono de voz bajo y tranquilo para brindar a nuestros clientes un lugar de paz y disfrute
- **Música:** en el salón la música debe ser del estilo y volumen previamente acordado
- **Uso del celular personal:** Dejar junto a sus pertenencias, uso en momentos de descansos y en caso de urgencia. Queda prohibido usar el celular frente a clientes.
- **Objetos personales:** dejar sus pertenencias en el lugar asignado por la empresa.
- **Objetos perdidos de clientes:** dejarlos en el lugar asignado
- **Recreos y descansos:** es posible tomar un breve descanso de 15' siempre y cuando sea fuera de horas de mucha demanda.
- **Consumición de bebidas:** realizarlo en un horario de baja concurrencia
- **Hora de cierre:** La puerta de entrada se cerrará al horario acordado, si hay clientes no se los corre. No se apagan luces ni música. De manera respetuosa acercanos con la cuenta y avisar que estamos cerrando

Como se puede observar las pautas no vienen a cambiar la manera de operar sino que se ponen en evidencia las reglas que ya estaban presentes pero de manera implícita. Esta herramienta hace que la empresa avance en su profesionalización poniendo en claro lo que busca, cómo lo busca y qué quiere de cada uno de sus integrantes con acciones y comportamientos concretos. También son una forma de poner en acción la misión, la visión y los valores del emprendimiento, son una guía para mantener viva la esencia del



lugar, trabajar con respeto, disfrutar lo que se hace y cuidar entre todos lo que construyen sus participantes cada día.

Dashboard de Gestión

Los datos utilizados para la elaboración del dashboard provienen de las actividades registradas en el sistema interno del emprendimiento. Esta información se exporta y luego se organiza en una planilla de trabajo, donde se clasifica en hojas separadas según corresponda a ventas, gastos u otras operaciones.

Para la construcción del tablero fue necesario limpiar y estandarizar los registros: se corrigieron inconsistencias, se completaron datos faltantes y se ordenó toda la información para asegurar su correcta lectura. Una vez validada la base, se integró al software de visualización (Power Bi), garantizando que no existieran errores en la carga y permitiendo el desarrollo de un dashboard funcional.

Dentro del proceso de profesionalización que se plantea para el emprendimiento, se diseñaron dos tableros de gestión: uno para visualizar las ventas y otro para analizar los gastos. El objetivo fue crear algo que visualmente refleje de la mejor manera el desempeño del negocio, una herramienta que ayude a entender las variables relevantes que influyen en la evolución del emprendimiento y de qué manera lo hacen, para tomar decisiones correctamente fundamentadas.

Gráfico N°10: Ventas periodo de análisis



Fuente: Elaboración Propia



Este tablero gráfico permite visualizar la evolución de las ventas durante los primeros nueve meses del año. Incluye datos como: ventas totales, productos más vendidos, rubros con mayor participación, utilidad según lista de precios y comportamiento del consumo en el café.

Uno de los problemas más grandes que se identificaron en el emprendimiento fue no tener un registro claro de los gastos. Si bien se llevaban anotaciones y algunas planillas, no había una forma visual ni ordenada de entender cómo, cuánto y en qué se estaba gastando cada mes. Y eso, con varias unidades de negocio funcionando al mismo tiempo, se vuelve un riesgo real.

Por eso se diseñó este dashboard de gastos, que es una herramienta sencilla para consultar la información de manera ordenada. Reúne los gastos fijos de enero a septiembre de 2025.

Gráfico N°11: Gastos Fijos en el periodo de análisis



Fuente: Elaboración Propia

Este segundo tablero ayuda a entender mejor la composición de los gastos. En ocasiones, el problema mayor no es el flujo de los ingresos, sino el de los egresos. Acá se muestra:

- Gasto total
- Variación mensual de los ingresos
- Gastos ordenadores según su relevancia
- Rubros más relevantes según su categoría



El tablero fue pensado para adaptarse a la realidad del emprendimiento con varias unidades de negocio, los canales de venta y **una gestión que se realiza a distancia durante 6 meses**. Por eso, el objetivo no es solo medir resultados, sino también organizar la información y facilitar la comunicación entre los responsables, incluso cuando los dueños no están presentes.

Modelo de Compras a Proveedores:

Durante un tiempo prolongado se realizaron las compras de todo tipo (materia prima, insumos, útiles, bolsas, utilería, etc.) en hoja según el consumo, ese documento se imprimía por duplicado y posteriormente era entregado al encargado de compras, quien lo remitía al proveedor mediante una fotografía enviada por mensajería para confirmar la disponibilidad de los productos solicitados.

Se realizó una propuesta de modelo para compras a proveedores que se tradujo en el ahorro de una dia de trabajo, agilizando así un proceso clave en el negocio.

La gestión de compras a proveedores se apoya en una hoja de calculo que tiene al encargado de compras y proveedores como principal usuario, siendo este puesto el beneficiado por la mejora en este proceso.

Esta hoja “CONFIGURACION” consiste en una matriz base utilizada para organizar y sistematizar la relación entre proveedores y los insumos clave necesarios para cada área productiva. La planilla permite visualizar rápidamente qué productos se adquieren, de qué proveedor y para qué sector, por ejemplo: panadería.

Gráfico N°12: “HOJA CONFIGURACION SECTOR COMPRAS”

CONFIGURACION DE INSUMOS PARA SECTOR COMPRAS				
	PROVEEDOR	SECTOR	INSUMOS PRODUCCIÓN	MINIMO
1	Dip. Mibelli	Pastry	Harina 000 X 25 KG	
2	Dip. Mibelli	Pastry	Harina 0000 X 25 KG	
3	Dip. Mibelli	Pastry	Harina Integral Fina X 25 KG	
4	Tolva	Pastry	Harina de Algarroba X KG	
5	Dip. Mibelli	Pastry	Sal Panaderia X 20 KG	
6	Gottard	Pastry	Lewadura X 500 GRAMOS	
7	Singul	Pastry	SEMILLAS DE GIRASOL X 5KG	
8	Singul	Pastry	SEMILLAS DE CHIA X 5KG	

Fuente: Elaboración Propia

Metodología de uso:

- El encargado de compras actualiza esta matriz regularmente.
 - Los sectores internos informan necesidades de abastecimiento.
 - Esta base alimenta otras herramientas operativas de carga de pedidos.



El paso siguiente en la compra se encuentra en la “*HOJA CARGA DE PEDIDO DE SECTOR COMPRAS*” esta opera como un registro organizado que centraliza toda la información vinculada al abastecimiento del emprendimiento. En ella se listan los insumos que cada sector necesita junto con el proveedor correspondiente y el mínimo de compra. Cada área del negocio comunica sus requerimientos dentro de esta hoja, lo que permite visualizar en un único lugar las necesidades de reposición.

La hoja permite, además, registrar el estado del pedido (solicitado, confirmado, recibido), lo que facilita el seguimiento del proceso. Esta estructura reemplaza los pedidos informales previos y posibilita un control más claro del abastecimiento.

Al funcionar como un soporte común para todas las áreas, la hoja ordena el flujo de información que antes se encontraba disperso, evita olvidos o duplicaciones y permite anticipar faltantes. Asimismo, mejora la comunicación entre sectores y agiliza el proceso de compra, ya que el encargado puede revisar la lista completa y gestionar los pedidos con mayor precisión y menor margen de error.

Gráfico N°13: "HOJA CARGA DE PEDIDO DE SECTOR COMPRAS"

Fuente: Elaboración Propia

Esta planilla operativa permite registrar de manera detallada los pedidos de cada sector del emprendimiento (cocina, salón, café, carnicería, panadería). Está estructurada para que el responsable de compras cargue los insumos que requieren, basándose en consumos previos y niveles mínimos definidos.

Metodología de uso:

- Cada sector ingresa su pedido de forma diaria o semanal.
 - El sistema calcula automáticamente el total por producto.
 - Se evalúa el estado del pedido (pendiente, aprobado, entregado).
 - Se deja un campo abierto de observaciones para registrar faltantes

o devoluciones.



Recomendaciones

En una etapa siguiente, se recomienda avanzar en un análisis financiero más profundo que permita complementar el trabajo realizado. Si bien el dashboard integra información clave y ofrece una visión clara del emprendimiento en cuanto a ventas y gastos, aún es necesario incorporar indicadores financieros que no pudieron desarrollarse por limitaciones de tiempo. Entre ellos, sería pertinente analizar la rentabilidad por unidad de negocio, los márgenes de contribución y las pruebas de liquidez. Estos indicadores permitirían comprender con mayor precisión la sostenibilidad económica del emprendimiento y orientar decisiones de crecimiento.

Asimismo, se sugiere utilizar las herramientas desarrolladas (organigrama, pautas internas, misión, visión, valores, cultura) como parte de un proceso formal de integración para todo nuevo personal que ingrese al emprendimiento. Incorporarlas desde el inicio permitiría transmitir la cultura interna, clarificar responsabilidades y asegurar que cada trabajador comprenda el funcionamiento del negocio y las expectativas respecto de su puesto.

Por último, sería beneficioso que los dueños incorporen nociones de análisis de datos y lectura de indicadores. Si bien el dashboard está diseñado para ser intuitivo, una capacitación básica en herramientas de visualización y conceptos fundamentales de gestión permitiría aprovechar aún más su potencial. Esto favorecería una comprensión más profunda del negocio desde la perspectiva de los datos y facilitaría la toma de decisiones informada, especialmente durante los períodos en los que no se encuentran presentes físicamente.

Conclusiones

El proceso desarrollado permitió evidenciar un cambio significativo respecto del punto de partida, caracterizado por la ausencia de registros integrados, la informalidad en los procesos internos y la falta de toma de decisiones basadas en datos. El trabajo logrado demuestra que la profesionalización no es solamente una cuestión de herramientas, sino de construir una forma distinta de gestionar más ordenada, más consciente y más alineada con la identidad del emprendimiento.

Los objetivos planteados al inicio (relevar la información disponible, identificar variables críticas, seleccionar indicadores relevantes y diseñar herramientas de apoyo a la gestión) pudieron cumplirse de manera concreta. Se avanzó desde una situación inicial sin sistematización hacia la construcción de una base de datos unificada, la depuración de la información y la elaboración de un dashboard que ofrece indicadores útiles.

De igual modo, se implementaron herramientas organizacionales que mejoran la claridad interna; el organigrama funcional permitió definir responsabilidades y jerarquías; las pautas internas consolidaron un marco de convivencia coherente con la propuesta de valor; y la hoja de compras ordenó un circuito que previamente dependía de procedimientos informales, poco trazables y a su vez muy importante para la



organización. Estas acciones no solo estructuran el trabajo diario, sino que también reducen la dependencia de los dueños y brindan mayor estabilidad operativa en su ausencia.

El avance logrado demuestra que el emprendimiento posee la capacidad y la disposición para formalizar sus prácticas sin perder su esencia. La identidad basada en la alimentación natural, el ambiente sereno y el trato cuidadoso se integró de manera coherente en cada herramienta aplicada. En este sentido, la profesionalización no implicó reemplazar lo que define al negocio, sino fortalecerlo para permitir que su crecimiento sea sostenible y duradero.

Si bien aún quedan aspectos por desarrollar en futuras etapas, la intervención realizada constituye una base sólida sobre la cual seguir construyendo. Lo alcanzado implicó transformar información dispersa en conocimiento, prácticas intuitivas en procedimientos claros y decisiones basadas en datos claves.

El resultado final es un emprendimiento mejor preparado para enfrentar su crecimiento, con herramientas que acompañan su estilo de gestión y con una estructura que permite tomar decisiones más fundamentadas

Bibliografía

- Ballou, R. H. (2004). Logística: Administración de la cadena de suministro. Pearson Educación.
- Benninga, S. (2015). Principios de finanzas con Excel. McGraw-Hill Education.
- Brealey, R., Myers, S., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Feldman, G. R. (2017). Evaluación de proyectos de inversión con apoyo de software especializado.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2021). Contabilidad de costos: Un enfoque gerencial. Pearson.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The balanced scorecard. Harvard Business School Press.
- Ostengo, H. C. (2007). *Control de gestión: guía para graduados profesionales*.
- Mintzberg, H. (1993). La estructuración de las organizaciones. Ariel.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Ballvé, A. M. (2008). *Tablero de comando: conceptos y aplicaciones*. Ediciones Granica.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de control de gestión*. McGraw-Hill.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.



Anexo

Gráfico N°14: Entrevista relevamiento tareas

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52	53	54	55	56	57	58	59	60	61	62	63	64	65	66	67	68	69	70	71	72	73	74	75	76	77	78	79	80	81	82	83	84	85	86	87	88	89	90	91	92	93	94	95	96	97	98	99	100	101	102	103	104	105	106	107	108	109	110	111	112	113	114	115	116	117	118	119	120	121	122	123	124	125	126	127	128	129	130	131	132	133	134	135	136	137	138	139	140	141	142	143	144	145	146	147	148	149	150	151	152	153	154	155	156	157	158	159	160	161	162	163	164	165	166	167	168	169	170	171	172	173	174	175	176	177	178	179	180	181	182	183	184	185	186	187	188	189	190	191	192	193	194	195	196	197	198	199	200	201	202	203	204	205	206	207	208	209	210	211	212	213	214	215	216	217	218	219	220	221	222	223	224	225	226	227	228	229	230	231	232	233	234	235	236	237	238	239	240	241	242	243	244	245	246	247	248	249	250	251	252	253	254	255	256	257	258	259	260	261	262	263	264	265	266	267	268	269	270	271	272	273	274	275	276	277	278	279	280	281	282	283	284	285	286	287	288	289	290	291	292	293	294	295	296	297	298	299	300	301	302	303	304	305	306	307	308	309	310	311	312	313	314	315	316	317	318	319	320	321	322	323	324	325	326	327	328	329	330	331	332	333	334	335	336	337	338	339	340	341	342	343	344	345	346	347	348	349	350	351	352	353	354	355	356	357	358	359	360	361	362	363	364	365	366	367	368	369	370	371	372	373	374	375	376	377	378	379	380	381	382	383	384	385	386	387	388	389	390	391	392	393	394	395	396	397	398	399	400	401	402	403	404	405	406	407	408	409	410	411	412	413	414	415	416	417	418	419	420	421	422	423	424	425	426	427	428	429	430	431	432	433	434	435	436	437	438	439	440	441	442	443	444	445	446	447	448	449	450	451	452	453	454	455	456	457	458	459	460	461	462	463	464	465	466	467	468	469	470	471	472	473	474	475	476	477	478	479	480	481	482	483	484	485	486	487	488	489	490	491	492	493	494	495	496	497	498	499	500	501	502	503	504	505	506	507	508	509	510	511	512	513	514	515	516	517	518	519	520	521	522	523	524	525	526	527	528	529	530	531	532	533	534	535	536	537	538	539	540	541	542	543	544	545	546	547	548	549	550	551	552	553	554	555	556	557	558	559	560	561	562	563	564	565	566	567	568	569	570	571	572	573	574	575	576	577	578	579	580	581	582	583	584	585	586	587	588	589	590	591	592	593	594	595	596	597	598	599	600	601	602	603	604	605	606	607	608	609	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621	622	623	624	625	626	627	628	629	630	631	632	633	634	635	636	637	638	639	640	641	642	643	644	645	646	647	648	649	650	651	652	653	654	655	656	657	658	659	660	661	662	663	664	665	666	667	668	669	670	671	672	673	674	675	676	677	678	679	680	681	682	683	684	685	686	687	688	689	690	691	692	693	694	695	696	697	698	699	700	701	702	703	704	705	706	707	708	709	710	711	712	713	714	715	716	717	718	719	720	721	722	723	724	725	726	727	728	729	730	731	732	733	734	735	736	737	738	739	740	741	742	743	744	745	746	747	748	749	750	751	752	753	754	755	756	757	758	759	760	761	762	763	764	765	766	767	768	769	770	771	772	773	774	775	776	777	778	779	780	781	782	783	784	785	786	787	788	789	790	791	792	793	794	795	796	797	798	799	800	801	802	803	804	805	806	807	808	809	810	811	812	813	814	815	816	817	818	819	820	821	822	823	824	825	826	827	828	829	830	831	832	833	834	835	836	837	838	839	840	841	842	843	844	845	846	847	848	849	850	851	852	853	854	855	856	857	858	859	860	861	862	863	864	865	866	867	868	869	870	871	872	873	874	875	876	877	878	879	880	881	882	883	884	885	886	887	888	889	890	891	892	893	894	895	896	897	898	899	900	901	902	903	904	905	906	907	908	909	910	911	912	913	914	915	916	917	918	919	920	921	922	923	924	925	926	927	928	929	930	931	932	933	934	935	936	937	938	939	940	941	942	943	944	945	946	947	948	949	950	951	952	953	954	955	956	957	958	959	960	961	962	963	964	965	966	967	968	969	970	971	972	973	974	975	976	977	978	979	980	981	982	983	984	985	986	987	988	989	990	991	992	993	994	995	996	997	998	999	1000	1001	1002	1003	1004	1005	1006	1007	1008	1009	10010	10011	10012	10013	10014	10015	10016	10017	10018	10019	10020	10021	10022	10023	10024	10025	10026	10027	10028	10029	10030	10031	10032	10033	10034	10035	10036	10037	10038	10039	10040	10041	10042	10043	10044	10045	10046	10047	10048	10049	10050	10051	10052	10053	10054	10055	10056	10057	10058	10059	10060	10061	10062	10063	10064	10065	10066	10067	10068	10069	10070	10071	10072	10073	10074	10075	10076	10077	10078	10079	10080	10081	10082	10083	10084	10085	10086	10087	10088	10089	10090	10091	10092	10093	10094	10095	10096	10097	10098	10099	100100	100101	100102	100103	100104	100105	100106	100107	100108	100109	100110	100111	100112	100113	100114	100115	100116	100117	100118	100119	100120	100121	100122	100123	100124	100125	100126	100127	100128	100129	100130	100131	100132	100133	100134	100135	100136	100137	100138	100139	100140	100141	100142	100143	100144	100145	100146	100147	100148	100149	100150	100151	100152	100153	100154	100155	100156	100157	100158	100159	100160	100161	100162	100163	100164	100165	100166	100167	100168	100169	100170	100171	100172	100173	100174	100175	100176	100177	100178	100179	100180	100181	100182	100183	100184	100185	100186	100187	100188	100189	100190	100191	100192	100193	100194	100195	100196	100197	100198	100199	100200	100201	100202	100203	100204	100205	100206	100207	100208	100209	100210	100211	100212	100213	100214	100215	100216	100217	100218	100219	100220	100221	100222	100223	100224	100225	100226	100227	100228	100229	100230	100231	100232	100233	100234	100235	100236	100237	100238	100239	100240	100241	100242	100243	100244	100245	100246	100247	100248	100249	100250	100251	100252	100253	100254	100255	100256	100257	100258	100259	100260	100261	100262	100263	100264	100265	100266	100267	100268	100269	100270	100271	100272	100273	100274	100275	100276	100277	100278	100279	100280	