



UNIVERSIDAD NACIONAL DE CUYO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

Trabajo de Investigación

POR

FERNANDEZ, FERNANDA GIMENA

fernandagimenaf@gmail.com

DIRECTORA

PROF. GUEVARA MARTINEZ, MARÍA FEDERICA

MENDOZA - 2021



INDICE

RESUMEN EJECUTIVO:	5
CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS:.....	8
o ¿Qué es un Plan de Negocios?	8
o ¿Para qué se hace? (Importancia).....	8
o ¿Qué se incluye dentro de un Plan de Negocios?.....	9
I. Formulación De La IDEA De Negocio:.....	11
II. Análisis De La Oportunidad.....	12
III. Presentación Del Modelo De Negocio	12
CAPITULO II: EL PROYECTO Y SU ENTORNO	14
I. Análisis De La Identidad Empresaria.....	14
1. Visión.....	15
2. Misión	17
3. Cultura	19
4. Estructura.....	20
o Estimación del Factor de Individuación (fi).....	21
II. Análisis Del Entorno:	23
1. Análisis del atractivo del sector de negocios.....	23
2. Análisis del segmento de la industria donde compite la empresa	49
3. Ciclo de vida del sector:	51
III. Análisis de la competencia y Posición competitiva:	54
1. Matriz BCG:	54
2. Matriz Mc Kensey	58
3. Matriz ADL	61
CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO	64
I. Análisis FODA	64
II. Estrategias:	66
1. Estrategia competitiva o de negocios	67
2. Estrategia de Posicionamiento.....	73
3. Estrategia de Crecimiento.....	74
4. Estrategia Organizacional:.....	77

5. Estrategias Funcionales:	79
CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING	82
I. Marketing	82
II. Objetivos De Marketing	82
III. La Mezcla De Marketing	83
1. Productos y servicios	85
2. Precio:	91
3. Plaza o distribución	96
4. Promoción.....	96
CAPITULO V: PLAN FINANCIERO	98
I. Inversión Inicial.....	98
1. Depreciación:.....	99
II. Ventas.....	99
III. Costos:	100
IV. Flujo de fondos:	103
CAPITULO VI: CONSIDERACIONES	106
CONCLUSIONES FINALES:	108
BIBLIOGRAFIA:.....	110
ANEXOS.....	114

RESUMEN EJECUTIVO:

1. Introducción sobre la idea de negocio

“Dulces Gustos, Catering Duce” es un proyecto familiar que pretende convertirse en una MiPyme que acompañe los festejos de sus clientes, adornando y endulzando los momentos más felices.

Armar una mesa dulce para eventos familiares, empresariales y sociales, decorar y presentar los platos de forma personalizada. Esto implica un trabajo en conjunto del pastelero con su cliente, donde deberán definir la temática del evento para poder llevar a cabo un trabajo que cumpla con sus expectativas y se adapte al conjunto del festejo que se llevara a cabo.

2. Objetivos

El objetivo principal del trabajo es proponer un plan de negocios que permita a la empresa lograr un óptimo desarrollo del negocio.

Objetivos específicos:

- Describir las características del negocio
- Proponer un plan de acción para la puesta en marcha del negocio
- Analizar y evaluar la viabilidad financiera
- Proporcionar una base de análisis para futuras decisiones

3. Problemática

Teniendo en cuenta que se ha detectado la existencia de un potencial mercado en el cual la empresa podrá prestar sus servicios y que la zona en la que se encuentra ubicado es ideal ya que está rodeado de muchos salones de fiesta, se puede ver como un posible obstáculo la falta experiencia y reconocimiento en el sector, y que al ser un mercado en auge y expansión nos encontramos con un gran número de competidores y de las más diversas características

(emprendimientos familiares, pasteleros amateurs y también especializados, grandes empresas de catering que están ampliando su oferta hacia lo dulce, etc.)

Otro de los puntos a tener en cuenta es la necesidad de financiamiento de los emprendedores para poner en marcha la idea de negocio. Considerando las tasa de interés y la situación económica del país, este tema se podría volver un gran obstáculo para la puesta en marcha del emprendimiento.

Y sin lugar a duda no se puede dejar de mencionar la actual situación de pandemia en la cual estamos sumergidos desde marzo del corriente año. Esta no ha permitido que las actividades recreativas, de festejos y reuniones sociales se desarrollen normalmente, así es que el sector en el cual la empresa pretende ingresar se encuentre totalmente paralizado, dificultando plantear estrategias de ingreso y mucho más aun planificar a largo plazo. No se puede ingresar a un mercado que no tiene clientes, ya que no existe demanda por el impedimento de realizar eventos.

No se conoce como será la nueva normativa que rija el desarrollo de eventos en el futuro, de la posibilidad de juntar personas de forma masiva en reuniones sociales, por lo cual el campo de acción de la empresa se ve totalmente afectado y marca un panorama incierto para los nuevos proyectos.

4. Hipótesis

Desarrollar la idea de negocio encuadrando a la empresa dentro de las Pequeñas y medianas empresas locales. Por lo tanto se busca posicionar la marca dentro del mercado de Mendoza, visualizando oportunidades y destacando fortalezas para lograr un adecuado desarrollo del negocio

5. Alcance y limitaciones del trabajo.

En el siguiente trabajo se presenta el plan de negocios del proyecto de una Pastelería artesanal, “Dulces Gustos, Catering Dulce”, la cual estará ubicada en la zona de Coquimbito,

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

Maipú. La principal oferta de este emprendimiento de Pastelería es la de brindar servicios de catering dulce y Candy Bar para distintos tipos de eventos.

La propuesta del desarrollo de un Plan de Negocio se basa en la necesidad de determinar la viabilidad económica y financiera de la puesta en marcha de ésta idea, de este emprendimiento. Además de un análisis del entorno en el cual se va a insertar el negocio, las posibles estrategias que se deberán seguir para posicionarla en el mercado y de cómo debe proyectarse el negocio en el tiempo para sobrevivir y alcanzar sus objetivos.

CAPÍTULO I: PLAN DE NEGOCIOS:

○ ¿Qué es un Plan de Negocios?

Antes de dar una definición de Plan de Negocio, se hace mención al concepto de Plan. Pérez Porto y Merino afirman: “*Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encauzarla*”. (<https://definicion.de/plan/>)

Es entonces que podemos puntualizar en lo que es un Plan de Negocios:

Según Weinberger Villarán (2009) “*El Plan de Negocios es un documento, escrito de manera clara, precisa y sencilla, que es el resultado de un proceso de planificación. Éste sirve para guiar un negocio, porque muestra desde los objetivos que se quieren lograr hasta las actividades cotidianas que se desarrollarán para alcanzarlos*”. (p.33.).

○ ¿Para qué se hace? (Importancia)

Cuando tenemos una idea de negocio y pretendemos que se haga realidad, es muy importante redactar un plan de negocios que sirva como base en la puesta en marcha para no desviarnos del camino que nos llevara al logro de nuestro objetivo final.

Como dice Weinberger Villarán (2009):

El Plan de Negocios es una herramienta de comunicación escrita que tiene esencialmente dos funciones: una que se puede llamar *administrativa* o *interna* y otra que es conocida como *financiera* o *externa*

Desde el punto de vista interno, el Plan de Negocios sirve **como una guía para las operaciones de la empresa y como un punto de referencia para la evaluación de desempeño**. De este modo, permite identificar tanto los puntos fuertes y débiles de la empresa, posibilita

evaluar su marcha y sus desviaciones sobre el escenario previsto, y a su vez, es una valiosa fuente de información para realizar presupuestos e informes.

Entonces, la función financiera o externa del plan de negocios está orientada a:

- La búsqueda y consecución de los recursos del proyecto, especialmente los financieros
- Informar a posibles inversionistas, sean entidades de crédito o cualquier otra persona natural o jurídica, acerca de la rentabilidad esperada y el periodo de retorno de la inversión
- Buscar proveedores y clientes, con quienes establecer relaciones confiables y de largo plazo, que generen compromisos entre los interesados.
- Vender la idea a potenciales socios como accionista, proveedores, clientes, sociedad en su conjunto
- En general, la esencia de un plan de negocios es comunicar a todos los grupos de interés (stakeholders) de la empresa.
 - Dispone de un excelente producto o servicio con muchos clientes dispuestos a adquirirlos
 - Cuenta con un excelente equipo empresarial y gerencial, con habilidades humanas, técnicas y administrativas destacadas
 - Mantiene bien informados a sus clientes y proveedores, acerca de la forma de operación, los resultados esperados y las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos establecidos y cumplir con la visión del empresario. (p.34.).
 - **¿Qué se incluye dentro de un Plan de Negocios?**

Un Plan de Negocios no es igual para una empresa que ya se encuentra en funcionamiento, que para una que aún no ha desarrollado actividades (existe la idea de negocio y se planea ponerla en práctica pero aún no ha comenzado a operar). Además puede adoptar diferentes formas y tamaños según las necesidades que el “empresario/emprendedor” tenga, pero hay

algunos elementos que son comunes en la mayoría de los Planes de Negocios, los cuales se mencionan a continuación:

- **Resumen Ejecutivo:** es una visión general y resumida del contenido del Plan de Negocios.

- **Descripción de la compañía o formulación de la idea de negocio:** aquí se da una reseña de la historia de la empresa o se menciona como nació la idea de negocio, según nos encontremos con una empresa en marcha o no.

- **Análisis del entorno:** da una noción del entorno en el cual está o estará inserta la empresa. Busca entender a los actores que intervienen en el mercado objetivo.

Al ser un análisis que determina la toma de decisiones del empresario, no debe ser solo una descripción de variables, sino un análisis exhaustivo que permita despejar cualquier duda.

- **Plan estratégico de la empresa:** se inicia con el listado de las variables que se podrían presentar como **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)** para ella. En principio se presentan las oportunidades y amenazas que fueron aisladas con el análisis del entorno y a continuación las debilidades y las fortalezas de la empresa o del equipo gerencial.

Cuando se trata de una empresa en marcha, es necesario mostrar cuáles son sus **recursos, capacidades y aptitudes centrales** que emplearán para crear una posición competitiva en el mercado.

Luego del análisis FODA lo siguiente es determinar las **estrategias** que la empresa pondrá en marcha a lo largo de su vida. Son decisiones claves para el desarrollo futuro del negocio. Se busca definir cómo serán los cursos de acción para alcanzar los objetivos definidos en primera instancia.

- **Plan de marketing:** aquí se definen los objetivos que se pretenden alcanzar en relación con el mercado al que se apunta y a las ventas a las que se aspira llegar para sostener el negocio y cumplir con las expectativas del empresario/emprendedor.

Además se detalla de manera clara la mezcla de marketing, la cual incluye una descripción de los productos que la empresa ofrece al igual que los servicios que pueden acompañar a estos, del precio y la distribución de los mismos y de cómo se los promociona para darlos a conocer.

Y por último se definen las Estrategia de marketing, es decir, las acciones que se desarrollaran para la pronta consecución de los objetivos definidos en primera instancia.

- **Plan financiero:** en este punto del Plan de negocios, se menciona la inversión inicial y el capital de trabajo que serán necesarios para la puesta en marcha del proyecto y las fuentes de financiamiento a las cuales se va a recurrir para poder obtener los recursos necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Otros de los informes que complementan lo anteriormente dicho son: proyección de flujo de caja, análisis de rentabilidad, estado de ganancias y pérdidas proyectado, balance general proyectado y análisis de sensibilidad.

- **Conclusiones y recomendaciones:** aquí se detallan las conclusiones a las que se llegan luego de realizar los diferentes análisis para el proyecto, así como también algunas consideraciones o recomendaciones que darán un cierre a las ideas planteadas en el comienzo del Plan de Negocios.

I. Formulación De La IDEA De Negocio:

Considerando que las Ideas de Negocio son la esencia por la cual se decide embarcarse en la creación de una empresa, es muy importante ponerla en valor para que sea el pilar sobre el cual se monta el negocio.

Generalmente una idea de negocio surge luego de que el emprendedor ha identificado una oportunidad en un mercado. El emprendedor observa e investiga el entorno y detecta una necesidad que no se está atendiendo o que si se la atiende, el número de oferentes no es grande ni variado. Es entonces donde la idea de negocio nace y se la empieza a desarrollar para ponerla en marcha.

La creatividad, el empeño y dedicación que dos hermanas (que no poseen formación profesional en pastelería) le ponen a los eventos familiares, son llevados a otro nivel para ofrecerlos al mercado y así mostrar que son capaces de llenar de dulzura y originalidad la mesa dulce de cualquier evento.

Al armar este micro emprendimiento familiar se busca dar una estructura, una base sólida a una opción laboral que hasta el momento solo se ha presentado en la venta de tortas de cumpleaños, tartas y postres al entorno familiar y amistades de las emprendedoras.

II. Análisis De La Oportunidad

“Dulces Gustos. Catering Dulce” (Candy Bar) es una idea de negocio que nace cuando se observa que la pastelería tomo gran relevancia a la hora de organizar un evento social. El boom comercial que se ha generado en torno a los cupcakes y a los Candy bar marca tendencia ya que son el mejor camino para darle un toque especial y personalizado a todo tipo de eventos sociales.

La zona en la que se establece la cede del negocio presenta muchas oportunidades ya que hay en ella muchos salones de fiesta, y lugares que se adaptan para la celebración de reuniones sociales.

III. Presentación Del Modelo De Negocio

Según Weinberger Villarán (2009) “El modelo de empresa, entonces, es la forma como la empresa va a lograr ganancias con los productos y/o servicios que ofrece, generando una

experiencia de compra valiosa para el cliente través de estrategias innovadoras en la cadena de valor” (p.26.).

Es así que ante la oportunidad de negocio que han detectado las emprendedoras, se busca dar una estructura firme a este proyecto, por lo cual se lo trata de formalizar como una MiPyME familiar.

La MiPyME se encarga se dar soluciones originales y personalizadas a la mesa dulce de los eventos sociales de sus clientes. Ofrece una amplia variedad de tortas, tartas, dulces, cup cake y galletas glaseadas, todo con el toque casero y tradicional de la pastelería argentina. Y también las golosinas y gomitas características de los Candy bar.

Como la empresa está en una etapa de iniciación, su capacidad de atender a los pedidos de los clientes es reducida. El nivel de producción que puede afrontar es de dos eventos por fin de semana, esto hace que la atención al cliente esté garantizada y que se logre poner atención a todos los detalles del servicio.

La publicidad se hace a través de la página web de la empresa, donde se pueden conocer los distintos productos y servicios que la empresa produce. También, al ser una empresa que recién se está dando a conocer en el mercado, depende mucho de la publicidad de “boca en boca”, es decir de la recomendación de quienes ya son clientes.

CAPITULO II: EL PROYECTO Y SU ENTORNO

En este capítulo se busca analizar el proyecto de negocio y el entorno en el cual va a estar inserto, a tales efectos se plantea el análisis sobre las bases conceptuales del “modelo” de Administración Estratégica de Negocios que el Profesor Hugo Ricardo Ocaña presenta en su libro Dirección estratégica de los negocios:

- El Estratega: sujeto que lleva a cabo la toma de decisiones
- La Estrategia: forma de plan, es decir, instrumento del Estratega para poner en acción las decisiones que tomara
- La Gestión Estratégica: es el Estratega poniendo en práctica la Estrategia en acciones específicas

Es entonces que se comienza con el análisis del Estratega y la generación de una Identidad empresaria.

I. Análisis De La Identidad Empresaria

El Estratega (empresario/emprendedor) es quien con su particular, relativa y subjetiva mirada de la realidad competitiva comienza dando los rasgos esenciales de la identidad.

Entonces la identidad es aquello que posee atributos o cualidades que lo hace solo igual a sí mismo; no hay otro igual.

La identidad empresaria constituye la única posibilidad final de lograr una ventaja competitiva sostenible, ya que en ella se encuentran atributos inimitables.

La identidad es generada, desarrollada y sostenida por las personas.

A continuación se observara la importancia de la identidad empresaria considerando el análisis de la visión, misión, cultura y estructura.

1. Visión

La generación y producción de la identidad empresaria comienza y se continúa en la visión empresaria.

Podemos identificar cuatro tipos de visiones (difusa, compleja, concentrada y simple) en relación a cómo se establecen las siguientes características:

- Ética empresaria
- Políticas empresarias
- Moral Organizacional
- Sistema Ideológico
- Conjunto de valores y creencias.

Considerando lo expuesto por la líder del proyecto (una de las emprendedoras) quien se encuentra interesada en dar un marco más formal al emprendimiento y una base sólida a la idea de negocio, podemos destacar lo siguiente:

- ❖ Como valores y creencias el micro-emprendimiento asume los adquiridos por las emprendedoras a lo largo de su vida y que se centran en la constitución de una familia de clase media que se sostiene con la firme convicción de que el trabajo es la única manera de salir adelante. Constancia, respeto, seriedad y mucho amor en cada tarea que se realiza.
- ❖ Con relación al sistema ideológica la idea de realizar un micro-emprendimiento familiar es un modo de entender que la economía local se sostiene en base a este tipo de negocios. Así es que esto fomenta el crecimiento personal de las emprendedoras y su núcleo familiar y también colabora con el crecimiento de la zona en la cual se encuentra ubicado. Además, al ser un negocio creado y pensado por mujeres que buscan autonomía económica, se suma al movimiento emprendedor en el marco de la Economía Social y solidaria que ayuda al empoderamiento de la mujer y apunta a un proyecto colectivo y no individual.

- ❖ En cuanto a la moral, el negocio se construye en los cimientos del respeto y la sinceridad. Valora la relación con los clientes por lo cual respeta al pie de la letra los pedidos que dieron origen a la compra de sus productos y a la contratación de su servicio. Al tratarse de productos comestibles se maneja con los más altos estándares de calidad en la producción como en la elección de los insumos, cuidando la salud de sus clientes.
- ❖ Haciendo referencia a las políticas que regulan la conducta de los integrantes del proyecto podemos destacar el cumplimiento de un código de vestimenta y de la implementación de los protocolos vigentes de manipulación de alimentos. Además se hará la correspondiente inscripción en el registro de monotributistas para emitir los comprobantes necesarios por la comercialización de los productos de catering dulce y del servicio de ambientación.
- ❖ La Ética como el conjunto de conductas, costumbres y hábitos reflejados por la empresa, es en el caso particular de Dulces Gustos Candy Bar, el compromiso de ofrecer a sus clientes precios razonables, acordes con la calidad, cantidad y personalización de la compra. Y como muestra de la Responsabilidad Social Empresaria, podemos destacar el reciclado de los desechos, el uso de recipientes amigables con el ambiente, el uso de productos locales y de estación y el compromiso de trabajar con proveedores que estén alineados con estos estándares.

De acuerdo a lo descrito anteriormente y al cuestionario propuesto para el diagnóstico de la Visión empresaria (se muestra en el apartado Anexos) se puede afirmar que “Dulces Gustos, Candy Bar” posee un dominio del tipo de ***Visión Simple***, donde su sistema de valores y creencias está conformado por pocos factores, los cuales son sólidos, homogéneos y coherentes. Sugiere una conducta moral clara y fácilmente asimilable por todos. Se conforma de políticas claras y precisas, determinando una ética empresaria visible y aplicable que no confunde porque sus preceptos no dejan lugar a dudas.

2. Misión

“La Misión es la tarea que se encomienda al estratega/empresario para que sus negocios sean exitosos”. Se focaliza en la actividad específica del o de los negocios por lo que, a una visión, le corresponden tantas misiones dependiendo de la cantidad de negocios que encare la organización.

La Misión se define, inicialmente, por el cliente y en segundo lugar por el producto. Nunca a la inversa

Las clásicas dos variables que definen la Misión de un negocio, son los clientes y los productos. A estas últimas, se le pueden agregar otras de diversa índole: ámbito geográfico, competencia y ventaja competitiva, valor empresario superior o competencia central:

Clientes: público de todas las edades, de clase económica media alta, que se encuentren interesados en agregar un espacio dulce que destaque en su evento.

Productos:

- ❖ Catering dulce: torta, tartas, arrollados, pastafrolas, alfajores, galletas, postres (trifles, mousse, turrón, choco-torta, trufas, etc.), churros, donas, profiteroles y eclairs, cup cake, cake pop, cakesicles y macarons.
- ❖ Candy bar: (marcas nacionales, internacionales y de elaboración propia) bombones, chocolates, obleas y barras, caramelos, confites, gomitas, chicles y pop corn.

Servicios: Pre venta y asesoramiento, armado de la mesa (puesta en evento), asistencia durante el evento, retiro del servicio (desarme de la puesta) y post venta.

Ámbito geográfico: la sede del micro emprendimiento se encuentra en el departamento de Maipú, ubicación privilegiada para realización de eventos ya que cuenta con numerosos y muy diversos espacios que se adaptan para tal fin (salones, peloteros, uniones vecinales, clubs,

quinchos, espacios verdes, etc.). De igual modo, los pedidos que se atienden pueden ser para eventos que se realicen en Maipú, Godoy Cruz, Lujan y Guaymallen.

Competencia: esta es una variable muy compleja de analizar debido al número y variedad existente. Los competidores más relevantes son: Dulces Creaciones (Maipú), Candy Bar Mendoza, Pico Dulce Candy Bar, Chocolato-Servicio de Candy Bar, Simona (eventos) Candy Bar, entre otras.

Ventaja competitiva: las líneas de productos que se ofrecen, son similares a los de la competencia, pero lo que nos destaca, es que todos los productos así como es servicio que lo acompaña, se puede personalizar, se le da agrega el toque especial que requiere cada cliente en función de sus necesidades

Tabla 1
Matriz Misión organizacional

Orientación al producto	Alta	MISIÓN RÍGIDA Cliente: no se tienen en cuenta sus exigencias Centrado en el producto <i>Mercados de estructura monopólico</i>	MISIÓN ABIERTA Clara definición del “quien” y “que” de sus clientes Producto: en función de las exigencias de la demanda
	Baja	MISIÓN CERRADA Cliente- meta no definido Producto no definido Visión: “no ve” el negocio	MISIÓN INESTABLE Fuerte orientación al cliente Producto con base genérica y atributos dinámicos: “personalizados”
		Baja	Alta
		Orientación al cliente	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Considerando lo descripto anteriormente y el cuestionario propuesto para el diagnóstico de la Misión empresarial (se muestra en el apartado Anexos) se puede afirmar que “Dulces Gustos, Candy Bar” posee un tipo de Misión Errática o Inestable, es decir que posee una fuerte orientación al cliente, lo cual trae aparejado una falta de control sobre el producto. Ahora bien,

aun sabiendo que el cliente está en permanente cambio, y la empresa debe acompañar, anticipar o persuadir esos cambios; debe existir una base de definición genérica acerca del producto y dejar que los atributos sean los elementos dinámicos que se ajusten a los cambios del cliente. Esto es algo visible en la empresa ya que los productos de pastelería que ofrece Dulces Gustos, Candy Bar son genéricos, se posee una receta base de los productos, pero lo que varía según las exigencias del cliente son sus atributos, la decoración. Decoración y características únicas totalmente relacionadas con la temática del evento en cuestión.

3. Cultura

La cultura empresarial como proceso de socialización se puede definir genéricamente como la asimilación de los miembros de la organización como individuos a la empresa a través de la cultura dominante. La cultura crea un universo simbólico que da a los miembros de la organización un sentido de pertenencia.

La siguiente matriz muestra tipos culturales relacionados con la formación de actitudes que definen un comportamiento vinculado con los cambios, especialmente los referidos a la dinámica del cliente.

Tabla 2
Matriz Cultura organizacional

<i>Identidad orientada a la Diferencia</i>	Alta	CULTURA ANTICIPADORA Equipos de trabajo Cooperación Crecimiento grupal Resolución creativa de problemas <i>Anticipación al cambio</i>	CULTURA INICIADORA Generadores de cambio Creatividad e innovación Emprendedores Tomadores de riesgo <i>Provocadores del cambio</i>
	Baja	CULTURA REZAGADA Eficientísimo Autoritarismo Personalismo Control por el control mismo <i>Resistencia al cambio</i>	CULTURA SEGUIDORA Productividad fragmentada Coordinación y optimización Crecimiento individual <i>Acompañamiento del cambio</i>
		Aceptable	Alta
		<i>Identidad orientada a la Eficiencia</i>	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Luego de realizar el diagnóstico de la Cultura Organizacional, mediante el cuestionario que se muestra en el apartado Anexos, se puede concluir que “Dulces Gustos, Candy Bar” presenta una Cultura Seguidora. Es decir que la identidad está orientada a la eficiencia (con cierta actitud reactiva) debido a que, al acompañar al cliente en sus cambios, las diferencias las crean ellos mismos reservándose la empresa el ser eficiente por sobre las diferencias.

4. Estructura

Luego de haber establecido cuál debe ser la visión empresaria, la misión de negocios y la cultura corporativa para producir los procesos de transformación competitiva, queda establecer cuál es la estructura organizacional necesaria para sostener ese cambio porque las estrategias no las llevan adelante las empresas sino las personas que las integran con sus funciones y tareas.

A continuación se presenta la matriz que muestra cómo se caracterizan los distintos tipos de estructura, sus rasgos más dominantes y cómo se presentan frente al cambio.

Tabla 3
Matriz Estructura organizacional

Identidad orientada a la Diferencia	Alta	<p>ESTRUCTURA FLEXIBLE (Anticipadora del cambio) De rápido acomodamiento a las condiciones del contexto</p> <p>Necesita sacrificar cierto nivel de eficiencia</p>	<p>ESTRUCTURA INNOVADORA (Provocadora del cambio) Adaptación rápida al cambio planeado Adaptación rápida a los cambios e incluso los provoca. Configuración estructural en red Creencia empresaria del cambio permanente</p>
	Baja	<p>ESTRUCTURA BUROCRÁTICA (Resistencia al cambio) Configuración petrificada sin contacto con el ambiente Abundancia de procedimientos y sistemas rígidos y cerrados. No existe lugar para la iniciativa</p>	<p>ESTRUCTURA CONSERVADORA (Acompaña al cambio) Parámetros organizacionales en equilibrio Planificación rígida sin inhibir la iniciativa Las planificaciones tienden a la “copia” de funciones y procesos.</p>
	Baja		Alta
		Identidad orientada a la Eficiencia	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Como en los anteriores apartados, se realizó una evaluación a través de un cuestionario (se puede ver en la sección Anexos) de la Estructura organizacional, y así poder determinar cuáles son las características que predominan y en que clasificación se la puede encuadrar. Con un resultado de 0,55 puntos promedios, se considera que la **Estructura es de tipo conservadora**: donde el énfasis de la identidad esta puesto en la eficiencia y bajo énfasis en las diferencias. De igual modo que exista una prevalencia de la estructura sobre la estrategia y que haya rigidez en la planificación, no inhibe ni restringe la iniciativa individual. Si bien acompaña al cambio porque el azar, la incertidumbre y lo aleatorio forman parte del contexto, los elementos de la organización tienden a responder a comportamientos previsibles.

Además podemos destacar que este tipo de estructura se asocia al tipo de cultura seguidora, lo cual muestra coherencia en las descripciones vinculadas a la empresa.

○ Estimación del Factor de Individuación (fi)

Como conclusión al análisis de la Identidad Empresarial del micro-emprendimiento que estamos estudiando, se realiza la estimación del Factor de Individuación. Este factor nos permite conocer cómo se encuentra la organización en términos de Identidad. La estimación del factor se realiza de la siguiente manera:

$$fi = \frac{iV + iM + iC + iE}{4}$$

El factor de individuación es un promedio simple de las cuatro variables (Visión, Misión, Cultura y Estructura) asociadas a la identidad, las cuales se analizaron con anterioridad respondiendo los cuestionarios correspondientes.

Es entonces que en función a la información obtenida de los cuestionarios, se procede a calcular el **fi**:

- ✓ Visión simple = 0,78
- ✓ Misión inestable = 0,6
- ✓ Cultura seguidora = 0,43
- ✓ Estructura conservadora = 0,55

$$fi = \frac{0,78+0,60+0,43+0,55}{4} = \frac{2,36}{4}$$

$$fi = 0,59$$

Se debe tener en cuenta que el fi está comprendido entre los valores 0 (cero) y 1 (uno) siendo este último valor el ideal de identidad para cualquier organización. También se considera que cualquier índice (consecuentemente fi) que se encuentre por encima de 0,50, es aceptable y se lo considera una fortaleza (leve, si es mayor a 0 cercano a 0,50, o gran fortaleza si es muy cercano a 1). Ahora bien, si el valor estimado se encuentra por debajo de 0,50 se lo considera una debilidad (leve, cuando es cercano a 0,50, o grande si es cercano a 0). Con esto último definido, es que podemos concluir que “Dulces Gustos, Candy Bar” posee un factor de individuación con un valor aceptable y se considera una leve fortaleza.

Además, de forma independiente, podemos considerar si las variables asociadas a la Identidad son una fortaleza o una debilidad para la organización. En nuestro caso la Visión con un valor de 0,78 es una gran fortaleza, la Misión con 0,6 es también una fortaleza pero en este caso leve, en cuanto a la Cultura se obtuvo un resultado de 0,43 colocándola dentro de las debilidades pero levemente, y la Estructura, con un valor de 0,55, se la encuadra como una leve fortaleza.

Así es que, teniendo en cuenta lo analizado hasta el momento, podemos decir que el micro-emprendimiento de catering dulce tiene una buena Identidad, la cual puede mejorar apuntalando la Cultura organizacional que hasta el momento es frágil y podría debilitarlo.

II. Análisis Del Entorno:

Habiendo realizado el análisis del micro emprendimiento (análisis interno), se prosigue con el diagnóstico del contexto o entorno en cual se va a ubicar la “Dulces Gustos”. De este modo se busca identificar las variables que tendrán un impacto positivo o negativo sobre el objetivo de poner en marcha esta organización, dejando en claro cuáles son las oportunidades y amenazas con las que se encontrará.

Este estudio (observar, analizar y describir) se realiza con el fin de detectar que grado de competitividad posee la empresa, y consecuentemente, el atractivo que presenta el sector para desarrollar el negocio.

En el caso de “Dulces Gustos”, hablamos de una empresa que aún no ha comenzado con sus actividades, por lo tanto el análisis se realiza para estudiar la potencialidad del mercado para, posteriormente, ingresar en él. Estudiar las condiciones del sector permite tener un panorama del estado de competitividad en que se encuentra la industria de la cual se desea formar parte.

1. Análisis del atractivo del sector de negocios

En el entorno competitivo de un sector de negocios se distinguen variables que inciden, en términos general, en los objetivos a alcanzar por la empresa, básicamente objetivos de rentabilidad. Esas variables son de distintas naturalezas y, con diferente impacto sobre los objetivos estratégicos de la empresa. En este caso analizamos el SECTOR DE SERVICIOS DE CATERING Y AMBIENTACIÓN DE EVENTOS, en particular el catering de productos dulces y el servicio de ambientación para el sector de la mesa dulce y el Candy Bar.

Para realizar este análisis se recomienda abarcar las variables en sus tres niveles:

- Nivel 1: clientes, empresa bajo análisis y competencia

- Nivel 2: proveedores, posibles nuevos ingresantes, productos sustitutos, distribuidores, actores estatales y no estatales.
- Nivel 3: variables económicas, variables legales, variables políticas, variables demográficas, variables tecnológicas, entre otras.

1.1. Análisis de las Variables del Nivel n° 1

Consideraciones: se realiza una valoración de las diferentes variables y se les otorga una calificación en función a los resultados que se obtengan, para lo cual se tendrá en cuenta lo siguiente:

- GA: Gran Amenaza
- LA: Leve Amenaza
- LO: Leve Oportunidad
- GO: Gran Oportunidad
- Vf: Valor Final, resultante del promedio simple de los valores de las distintas variables.
 - Vf > 3.....Variable favorable
 - Vf = 3.....Variable equilibrada
 - Vf < 3.....Variable desfavorable

Por cada uno de los grupos de variables obtendremos una serie de Oportunidades (valores mayora a 3) y una serie de amenazas (valores menores a 3).

Luego se consolida la información obteniendo un Valor Fina que es el promedio simple de los tres niveles de variables considerados. Donde:

- Valor Final > 3.....Sector favorable
- Valor Final = 3.....Sector equilibrado

- Valor Final < 3.....Sector desfavorable

A continuación se justifica el porqué de se le otorga esa cuantificación a las variables y luego se presentan las tablas con los cálculos.

1.1.1. Clientes

❖ *Clientes actuales: Son aquellos que realizan compras regularmente en la empresa analizada. Generalmente se los denomina clientes fidelizados*

Teniendo en cuenta que el micro emprendimiento aun no comienza su actividad comercial ni productiva, no existen clientes actuales. Hay un número (no muy grande) de personas (en su mayoría familiares y amigos de las emprendedoras) que conocen algunos de los productos de pastelería, de manera individual, no en su conjunto como un servicio de mesa dulce y de ambientación. Y en relación al Candy Bar aún no se lo da a conocer.

❖ *Clientes potenciales: Son aquellos que pudiendo comprarle a la empresa no lo hacen, por lo que se supone, le compran a la competencia o directamente no son consumidores del tipo de producto que ofrece la empresa.*

a) Relación Clientes-competencia:

✓ Tamaño de los clientes potenciales: Medio-Grande. La demanda que existe de los productos que va a producir la empresa es mediana pero se encuentra en crecimiento. Esto genera que, además de los clientes que actualmente consumen los productos de las empresas que ya están produciendo (competencia), la cantidad de potenciales clientes aumente.

✓ Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa analizada: media-baja. Si bien el producto genérico no tiene mayores diferencias con los de la competencia y existen muy pocos clientes fidelizados, la propuesta de “Dulces Gustos. Catering Dulce” es muy

atractiva por lo adecuado de sus precios (relación calidad-cantidad-precio) y el grado de personalización que se le puede dar a cada producto.

✓ Grado de fidelización de los clientes con la competencia: Medio. Algunos clientes son fieles pero otros están dispuestos comprar a otras empresas que tengan mejores precios y/o logren adaptarse mejor a sus requerimientos.

✓ Fidelización por diferencias: Alta. La diferenciación en variedad de productos y en la cantidad de personalizaciones que se aceptan, así como en el servicio que se brinda es un factor determinante en la elección del cliente y en su decisión de siempre comprar a la misma empresa.

✓ Fidelización por precios: Media-baja. Es un factor que los clientes tienen en cuenta pero no es determinante, ya que las variaciones en el precio se deben a la calidad de la materia prima, a la cantidad de porciones en función de las personas que se va a atender y del grado de personalización que el cliente haya solicitado. Además se sabe que en la economía Argentina los precios este tipo de productos (comestibles) se ve muy afectada por la Inflación. Y esto se ve reflejado en todas las empresas del rubro, es muy difícil luchar contra la inflación ya que no existe la posibilidad de realizar acopio de productos porque la mayoría son perecederos o de difícil almacenamiento. Y tampoco se logra competir con economías de escala, ya que no se trabaja en serie ni con grandes volúmenes.



Tabla 4
Análisis de la variable clientes

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Cientes potenciales (clientes/competencia)						20/5=4
Tamaño de los clientes potenciales	Medio-Grande				X	5
Costo de cambio de los clientes de la competencia hacia la empresa	Medio-Bajo			X		4
Grado de fidelización de los clientes con la competencia	Medio			X		4
Fidelización por diferencias	Alta				X	5
Fidelización por precios	Media-Baja		X			2
VALOR FINAL						4

Del análisis realizado podemos decir que Clientes es una variable favorable, lo que representa una OPORTUNIDAD para la empresa. Esta variable muestra al sector como ATRACTIVO.

1.1.1. Empresa

❖ *Canales de distribución:* Con relación a esta variable, podemos observar que la distribución de los productos los realiza la propia empresa, es decir que “en teoría” no existen intermediarios. Pero se podría considerar intermediarios a los grandes salones de fiesta que suelen ofrecer dentro del paquete de alquiler el servicio de catering (que no es propio) es ahí donde podría haber una intermediación por parte de ellos. Es entonces que en este caso el que ofrece el producto de la empresa en cuestión a los clientes es el dueño o administrador del salón de fiestas. Es por esto que se podría considerar que el número de intermediarios es medio y representa una LEVE OPORTUNIDAD. Considerando este supuesto de los salones de fiesta es que existe una LEVE AMENAZA de que el canal realice una integración hacia atrás ofreciendo un servicio de catering propio.

❖ *Rivalidad competitiva*

Relación empresa – clientes – competencia

- ✓ Número de competidores importantes: Muchos. Existen varias empresas en el sector que compiten con la empresa analizada. Se citan:
 - Dulces Creaciones (Maipú),
 - Candy Bar Mendoza,
 - Pico Dulce Candy Bar,
 - Choccolato-Servicio de Candy Bar,
 - Simona (eventos) Candy Bar,
 - entre otras.
- ✓ Homogeneidad de las empresas: Alta: la mayoría de las empresa de catering manejan un mismo perfil, el espacio de cocina, de almacenamiento de los insumos, los procesos, la distribución, etc.
- ✓ Especificidad de los activos: Alta: los artefactos y robots de cocina, los utensilios y el mobiliario para el lugar de producción son muy específicos y no se puede variar o estar exentos de su uso. El mobiliario para la exhibición en el evento así como la vajilla y los adornos pueden variar ya que se relacionan mucho con la temática del evento.
- ✓ Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda: Media. Tanto la oferta como la demanda vienen manteniendo un crecimiento sostenido. Pero la demanda tiene picos estacionales, en el verano hay mayor cantidad de eventos y también depende de la situación económica del país y de cómo afecte el consumo de estos productos que no son de primera necesidad.
- ✓ Concentración y equilibrio entre los competidores: Medio. Ninguna de las empresas que ya se encuentra operando o de las que planea iniciar sus actividades tiene la capacidad de satisfacer la totalidad de la demanda, ningún competidor puede atender más de 4 eventos por

fin de semana, y más aun teniendo en cuenta que la demanda está en crecimiento. En definitiva por más que la competencia sea numerosa, no afectan las posibilidades de trabajo de la empresa.

✓ Crecimiento de la industria: Medio-alto. La pastelería siempre ha estado presente en los eventos sociales argentinos, con el protagonismo de las tortas decorada y de varios pisos, así como de las tartas y dulces tradicionales, pero gracias al boom de los cup cake, cake pop y de los dispensadores de gomitas, la mesas dulces y Candy bar tomaron el protagonismo de los eventos, tanto por su variedad y colorido, como por su capacidad de adaptarse a la temática del festejo.

✓ Costos fijos del sector: Medios/Bajos. Los más característicos son el de alquiler, gas, luz, combustibles para el vehículo de reparto o alquiler de flete y los sueldos de los empleados. Al tratarse de un micro emprendimiento no hay costos de alquiler ya que se realiza la producción en la casa de la emprendedora, la venta se realiza a través de internet por lo cual tampoco hay alquiler de salón de ventas y la distribución se realiza con el vehículo de uno de los integrantes del micro emprendimiento. Además no hay contratación de empleados, solo trabajan los miembros fundadores del proyecto.

✓ Diferenciación del producto y servicio: Bajo, en la pastelería las diferenciaciones son mínimas en cuanto a procesos y elaboración de los productos, ahora bien, los productos se pueden destacar en función a los detalles de presentación y a las personalizaciones que solicite el cliente, pero todo puede ser imitado por la competencia. Con respecto al servicio de armado de la mesa y del Candy bar, así como de la decoración y adaptación a la temática del eventos, la empresa puede destacar pero al igual que con los productos, la competencia puede imitar e igualar al de la empresa.

✓ Identificación de la marca: Baja. No existen marcas fuertes en el mercado, la elección de clientes no se basa en la marca de las empresas, sino en la calidad, variedad y

servicios que se ofrecen. Y en el caso de Dulce Gustos, como aun no ingresa al mercado, es imposible evaluar la imagen de marca.

✓ Costo de cambio: Bajo. En el sector no hay una gran fidelización de los clientes, esto se da porque la diferenciación del producto entre los competidores también es baja. Al no haber un costo cambio para el cliente a la hora de elegir la empresa, hay una mayor intensidad competitiva, las empresas buscan destacarse de alguna manera (variedad, calidad, precio, servicio, etc.) para lograr la fidelización de los clientes.

✓ Precios de los productos: Medios-Altos pero similares. Existen variaciones dentro de un pequeño rango, pero no son significativos. Las tortas se venden por kilo y dependen del tipo de decoración que se pida, las tartas, postres, cup cake, cake pop y galletas por unidad y las golosinas, chocolates y bombones al peso. Las cantidades varían según el número de asistentes al evento, es por eso que todo depende del pedido del cliente.

✓ Facilidades financieras: Baja. Al ser montos relativamente bajos, se trabaja con pago al contado: se recibe una seña del 60% cuando se encarga el pedido y así se mantiene el precio del presupuesto, pero de la fecha del pedido a la de entrega nunca pasan más de 30 días. Se trabaja con pago en efectivo, mercado pago y transferencia bancaria.

✓ Intensidad de programas comunicacionales: Baja. La empresa solo se maneja con la publicidad de los clientes (boca en boca) y de la difusión en redes sociales y en las páginas web.

✓ Líneas de productos comercializadas: Alto. Existe una gran variedad de productos que se pueden incluirse al catálogo. En el caso de Dulce Gustos, como es un micro emprendimiento que quiere ingresar al mercado, sus líneas de productos es acotada, pero con perspectiva de ampliarse en la medida que la empresa se afiance.

Las líneas de productos que se ofrecen inicialmente son:

- Tortas

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

- Postres: truffles, mousse, turrón, choco-torta, trufas, etc.
- Pastelería clásica: Tartas (frutales, lemon pie, cheesecake, etc.), dulces (arrollados, muffins-magdalenas, pastafrolas, alfajores, galletas, chorros, macarons, etc.)
- Pastelería moderna: donas, profiteroles, eclairs, cup cake, cake pop, cakesicles, waffles, etc.
- Candy Bar: Chocolates, bombones, obleas y barras, golosinas: caramelos, confites, gomitas, chicles y pop corn.

Las líneas de producto que se podrían ofrecer:

- Cascada de chocolate con pinches de fruta
 - Algodón de azúcar
 - Barra de jugos y aguas naturales
- ✓ Estructura productiva requerida: Media-Baja Como el proyecto hace referencia a un pequeño emprendimiento de Catering Dulce, el requerimiento de estructura productiva es media- baja ya que los pedidos que se tomaran serán un numero restringido por semana considerando que los espacios, el personal y los recursos iniciales con los que se cuenta son limitados aunque el proyecto apunta a tener un crecimiento continuo gracias a que se posicionara en el mercado por la calidad de sus productos y servicios.
- ✓ Estructura financiera requerida: Baja. Esto se debe a que tanto la inversión inicial como el capital de trabajo necesario para iniciar con las actividades es relativamente bajo y los ingresos por las ventas se cobraran en periodos no mayores a treinta días.
- ✓ Grado de capacidad requerida en el personal: Media- Alta Se debe contar con conocimientos de cocina, con la capacidad de seguir instrucciones y recetas y con un mínimo de experiencia en elaboración de producto de pastelería de alta calidad. Además se recomienda conocer sobre la correcta forma de manipular alimentos.

✓ Requerimientos tecnológicos para competir: Media En la primera etapa del proyecto no es necesario contar con electrodomésticos muy sofisticados, se puede realizar la elaboración de los pedidos con el equipamiento que hay en la mayoría de los hogares. Pero está proyectado a futuro adquirir robot de más modernos y de mayor capacidad así como de una pochoclera, una fuente para cascada de chocolate y una máquina para algodón de azúcar para la elaboración y exhibición de los productos en el lugar del evento.

Tabla 5
Análisis de la variable empresa.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Empresa/canales de distribución						6/2=3
Número de intermediarios dentro del canal	Medio		X			
Amenaza de integración hacia atrás	Baja			X		
Empresa/clientes/competencia						54/18=3
Número de competidores importantes	Muchos	X				
Homogeneidad de las empresas	Alta			X		
Especificidad de los activos	Alta			X		
Condiciones cambiantes de la oferta y la demanda	Media		X			
Concentración y equilibrio de los competidores	Medio		X			
Crecimiento de la industria (número de empresas)	Medio/Alto				X	
Costos fijos del sector	Medios-Bajos				X	
Diferenciación del producto y servicio	Bajo		X			
Identificación de la marca	Baja		X			
Costo de cambio	Bajo	X				
Precio de los productos	Medios-Bajos				X	
Facilidades financieras	Baja		X			
Intensidad de los programas comunicacionales	Baja		X			
Líneas de productos comercializadas	Alta				X	
Estructura productiva requerida	Media- Baja			X		
Estructura financiera requerida	Baja			X		
Grado de capacidad requerida en el personal	Media-Alta		X			
Requerimientos tecnológicos para competir	Media		X			
VALOR FINAL						6/2=3

Analizadas las variables relacionadas con la EMPRESA, se las considera variables en equilibrio. Es así que el sector resulta: MEDIANAMENTE ATRACTIVO ya que las oportunidades igualan a las amenazas.

1.1.2. Competencia

❖ *Acciones competitivas (Empresa – Competencia)*

✓ Grado de iniciativa de la competencia: Media. En la actualidad las empresas que ofrecen productos y servicios similares a los que pretende ofrecer Dulces Gustos Candy Bar, tienen una iniciativa similar, ninguna se destaca por sobre sus competidoras.

✓ Estrategias observables de la competencia: Media. Las acciones de las principales empresas que se mueven en el sector del catering dulce son poco relevantes.

✓ Capacidad de los competidores principales: Media. Las empresas que se pueden considerar como competencia para las futuras actividades de la empresa bajo análisis, tienen posibilidades de aumentar su cuota de mercado por su posición actual, pero no muestran acciones visibles hacia este objetivo.

✓ Diferencias y eficiencia aportadas por el competidor: Media-Baja. En cuanto a la diferenciación aportada es baja, no existe en el mercado un competidor que se destaque en ese ítem, en cambio se sabe que por la capacidad productiva y la cantidad de empleados, si hay empresas que se destacan en la eficiencia.

✓ Política de precios del competidor: Medianamente estable. Si bien los competidores pueden variar los precios siempre lo hacen dentro de un rango aceptable.

✓ Detección de fortalezas y debilidades de los principales competidores: Media- Alta. Resulta fácil acceder a la información necesaria para inferir estos datos: retroalimentación de los clientes que han contratado a la competencia, se puede observar la página web y los canales de comunicación y venta que poseen, así como también es fácil saber con qué proveedores trabajan.

- ✓ Posibilidad de la competencia de mayor penetración en el mercado: Media. Debido a que el mercado presenta un potencial de crecimiento, la competencia puede captar esa cuota de mercado.
- ✓ Posibilidad de la competencia de incorporar nuevos productos: Media. Ya que poseen buenas habilidades de adaptación a los nuevos requerimientos de la demanda.
- ✓ Posibilidad de la competencia de incorporar nuevos clientes: Alta. Teniendo en cuenta que ya poseen una posición en el mercado y experiencia, tienen altas posibilidades de incorporar nuevos clientes gracias al potencial de crecimiento del mercado.
- ✓ Relación del competidor con los proveedores: Buena. Al estar en actividad, la futura competencia de Dulces Gustos ya posee una relación buena con los proveedores. Ya se conocen y han logrado entablar un vínculo comercial.
- ✓ Posibilidades de la competencia de integración hacia adelante: Media-Alta es posible que la competencia logre tener su propio sistema de distribución ya que se requiere un nivel medio de inversión.
- ✓ Posibilidades de la competencia de integración hacia atrás: Baja. Poder convertirse en proveedor de materias primas para el área gastronómica implica tener un gran espacio para almacenar y exhibir la mercadería, así como de un gran capital para invertir.

Tabla 6
Análisis de la variable competencia.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Acciones competitivas (empresa/ competencia)						35/12= 2,96
Grado de iniciativa de la competencia	Media			X		
Estrategias observables de la competencia	Media			X		
Capacidades de los competidores más importantes	Media			X		
Diferencias y eficiencias aportadas por los competidores	Media-Baja		X			
Políticas de precios de los competidores	Medianamente estable			X		
Detección de fortalezas y debilidades de los competidores	Media-Alta				X	
Posibilidades de la competencia de mayor penetración de mercado	Media		X			
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos productos	Media		X			
Posibilidades de la competencia de incorporar nuevos clientes	Alta	X				
Relación del competidor con los proveedores	Buena		X			
Posibilidades de la competencia de integración hacia adelante	Media-Alta	X				
Posibilidades de la competencia de integración hacia atrás.	Baja			X		
VALOR FINAL						2,96

Analizadas las variables relacionadas con la COMPETENCIA, se las puede considerar desfavorables. Es así que el sector resulta: POCO ATRACTIVO ya que las amenazas son mayores que las oportunidades, aunque se consideran amenazas leves ya que se está cerca de un llegar a un punto de equilibrio con las oportunidad.

1.2. Análisis de las Variables del Nivel n° 2

1.2.1. Proveedores:

Tabla 7
Matriz de proveedores.

Importancia del proveedor	Alta	La empresa COMPRADORA es vulnerable. <i>(Alto poder de negociación)</i>	Dependencia mutua. <i>(Equilibrado poder de negociación)</i>
	Baja	Transacciones anónimas en mercados no especializados. <i>(Equilibrado/bajo poder de negociación)</i>	El proveedor es vulnerable <i>(Bajo poder de negociación)</i>
	Baja		Alta
		Importancia del comprador	

Fuente: adaptado de Sharon Oster, Análisis moderno de la competitividad.

El poder de negociación de los proveedores está en función de:

✓ Número de proveedores importantes: Medio-Bajo. Existen pocos proveedores especializados en insumos de pastelerías en el mercado y también son pocos los proveedores de golosinas y gomitas para Candy bar. Hay un gran número de tiendas, almacenes, super e hiper mercados donde se pueden conseguir los insumos necesarios pero los precios son bastante más elevados que los ofrecidos en sitios especializados o que trabajan al mayoreo. A continuación se mencionan a los proveedores más destacados del sector:

- Artefactos y utensilios de cocina: Alta Cocina y Distribuidora Cuyana (tiendas locales)
- Insumos de pastelerías: Chitza, Tresmayino (tiendas locales)
- Insumos Candy bar (golosinas): Candy Colors Argentina (tienda on-line con distribución a todo el país pero con sede en la provincia de Buenos Aires), Distribuidora Cuyana y otras distribuidoras locales de golosinas que manejan precios muy similares pero con poca variedad.

✓ Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor: Baja. En la industria de la repostería el insumo más utilizado es la harina de trigo que puede ser reemplazada por la harina de almendras, de arroz, de quínoa, de soja, de amaranto entre otras, pero estos productos son distribuidos por los mismos proveedores de la harina de trigo (proveedores especializados en productos para reposterías y panaderías). Y con relación al resto de los insumos básicamente no se encuentran productos sustitutos.

✓ Diferenciación de los productos de los proveedores: Baja. El principal producto que podemos considerar es la harina, la cual está bastante estandarizada en cuanto a calidad y su precio es fijado por los mercados internacionales ya que se encuentra dentro de los commodities. Hay prácticamente nula diferenciación entre los productos que ofrecen los proveedores que se especializan en esta industria

✓ Costo de cambio de los proveedores: Bajo. El costo de cambiar de un proveedor por otro es muy bajo ya que todos ofrecen productos muy similares en cuanto a marca, calidad y precio.

✓ Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante: Baja. Es casi improbable que los proveedores de los insumos se integren hacia adelante ya que no con las condiciones adecuada para incursionar en el ámbito de la repostería y el catering (tanto en lo que se refiere a personal, espacios físicos y conocimientos sobre la actividad). No representan un riesgo potencial como competencia.

✓ Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria: Medio-Alto. Dentro de la actividad pastelera la materia prima de los productos que se elaboran constituyen el 60% del costo total. El otro 40% está compuesto por el costo de mano de obra, los impuestos, el consumo de gas, electricidad y agua, costos de utensilios, descartable, etc.

Habiendo analizado las variables que caracterizan a los proveedores, podemos concluir que el poder de negociación o la importancia de los mismos dentro del sector son Media.

Tabla 8
Análisis de la variable proveedores.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA2	LO 4	GO 5	Valor
Proveedores						18/6=3
Número de proveedores importantes:	Medio- Bajo		X			
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor:	Baja		X			
Diferenciación de los productos de los proveedores	Baja			X		
Costo de cambio de los proveedores	Bajo			X		
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja			X		
Costo total de los productos de los proveedores en la estructura de costos de la industria	Medio- Alta		X			
VALOR FINAL						3

Analizadas las variables relacionadas con los PROVEEDORES, se puede concluir que son variables equilibradas. Es así que el sector resulta: EQUILIBRADO ya que las amenazas están equiparadas con las oportunidades

1.2.2. Posibilidad de nuevos ingresantes

Que el ingreso a un mercado sea o no accesible, depende de las barreras de entradas que logre establecer el sector. Estas, a su vez, pueden derivarse de su propia naturaleza competitiva (barreras directas) o mediante imposición (barreras artificiales).

❖ *Barreras creadas por los competidores (o directas):*

✓ Economías de Escala: Baja. Considerando que la empresa Dulces Gustos Catering Dulce pretende atender a un número reducido de pedidos, y el nicho de mercado que se busca

atender es el de los eventos familiares o empresariales de **hasta 80 personas**, las economías de escala no son un factor relevante al momento de ingresar al mercado.

✓ **Diferenciación del producto:** Media. Se puede generar una gran diferencia en los productos teniendo en cuenta el grado de personalización que se le otorgue a los mismos. Si los productos son estandarizados, la diferenciación es baja, pero el emprendimiento de Catering Dulce, busca destacarse por los diseños y arreglos definidos en función a las exigencias de los clientes, a la temática del evento y a la creatividad de las emprendedoras.

✓ **Identificación de la marca:** Baja. No existen empresas que sean identificadas por su marca, por lo general lo que genera identificación es el grado de personalización y la calidad con la que elaboran los productos y el nivel del servicio que se presta. Todo esto es muy subjetivo ya que depende de la percepción de cada cliente y no de un ideal referenciado en la marca.

✓ **Costo de cambio:** medio-bajo. Como se ha dicho anteriormente, existe una baja lealtad a la marca y la diferenciación de los productos solo depende de las exigencias de los clientes, es por esto que los clientes pueden estar dispuestos a pasar su demanda a nuevas ofertas. Esto ayuda a que el riesgo de ingresar a competir disminuya.

✓ **Requerimiento de capital:** bajo, esto incentiva el ingreso de nuevos actores al sector. Este es un punto a favor para Dulces Gustos Catering Dulce.

✓ **Acceso a nuevas tecnologías:** bajo, la innovación en tecnología para la industria alimenticia es grande, pero no es de difícil acceso. Los robots y electrodomésticos para comenzar con este emprendimiento podrán ser los mismos que utilizan las emprendedoras para el uso doméstico.

❖ *Barreras gubernamentales (o indirectas):*

✓ Regulación a la industria: Alta. Son muchas las regulaciones existentes, pero considerando que se trata de un micro-emprendimiento, se cumplen por protocolo con las normas de higiene y seguridad, y las emprendedoras cuentan con capacitación sobre la adecuada manipulación y procesos de alimentos.

Tabla 9
Análisis de nuevo ingresantes

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Barreras creadas por los competidores (o directas)						21/3=7
Economías de escala	Baja		X			
Diferenciación del producto	Media			X		
Identificación de la marca	Baja		X			
Costo de cambio	Medio-Bajo			X		
Requerimientos de capital	Bajo				X	
Acceso a nuevas tecnologías	Bajo			X		
Barreras gubernamentales (o indirectas)						2
Regulación a la industria	Alta		X			
VALOR FINAL						9/2=4,5

Analizadas las variables relacionadas con los POSIBLES NUEVOS INGRESANTES se puede concluir que son variables favorables. Es así que el sector resulta: ATRACTIVO ya que las amenazas superan las oportunidades

1.2.3. Productos sustitutos

✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos: Medio- Alto, en el caso del catering dulce y de los Candy bar, el sustituto por excelencia es el carrito de helados lo cual suele ser una opción muy elegida en época estival. Otro sustituto puede ser solo presentar un gran pastel y repartirlo en porciones sin mayor complicación o detalle relevante.

Todo depende del gusto del cliente y del presupuesto con el que cuenta para el evento planeado.

✓ Costo de cambio para el usuario: Bajo, cambiar del servicio de catering dulce y/o Candy bar por el servicio de un carrito de helados es bajo ya que el esfuerzo de compra es diferente, esto se debe a que con el helado solo se invierte tiempo en elegir la variedad y cantidad de gustos en cambio con el catering se invierte mucho tiempo en elegir que combinación de dulces, postres, tartas y golosinas se van a servir y el tipo de personalización que requerirán y con respecto a los precios, el carrito de helados es igual o más económico que el catering. Y si hablamos de la elección de solo servir un pastel en porciones, se abaratan enormemente los costos y el tiempo.

Tabla 10
Análisis de productos sustitutos.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Productos sustitutos						4/2=2
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Medio-Alto		X			
Costo de cambio para el usuario	Bajo		X			
VALOR FINAL						2

Analizadas las variables relacionadas con los PRODUCTOS SUSTITUTOS se puede concluir que son variables desfavorables. Es así que el sector resulta: POCO ATRACTIVO ya que las amenazas superan las oportunidades

1.2.4. Actores estatales y no estatales

❖ Actores estatales:

✓ Entes reguladores: no existen entes reguladores de micro- emprendimientos en la provincia.

✓ Entidades mixtas de desarrollo económico: existen en Mendoza numerosas entidades que colaboran con el desarrollo de las MiPyMe y de los nuevos emprendimientos, de las cuales se destaca:

○ el Instituto de Desarrollo Comercial (IDC): fundación creada por iniciativa del Gobierno de Mendoza, con un modelo mixto de administración que le permite el trabajo conjunto con el sector público y privado. “Trabaja para fortalecer el tejido comercial de la Provincia”.

○ Maipú Incuba (Incubadora de empresas): “Promueve el desarrollo económico equitativo, transformando el futuro para los emprendedores. Promueve el desarrollo personal y profesional de los emprendedores del departamento de Maipú”

❖ *Actores no estatales:*

✓ Organizaciones no gubernamentales: en este sentido se puede mencionar a la Federación Económica de Mendoza (FEM), organización gremial empresaria creada con el propósito de velar por los intereses de las Pymes de la provincia. Nuclea cámaras de los sectores Agrícolas, Comercio, entre otros.

✓ Asociaciones de consumidores: en nuestra provincia se encuentra Protectora, la cual es una Asociación Nacional de Defensa del Consumidor, sin fines de lucro, que tiene por finalidad la defensa de los derechos, la información y educación de los usuarios y consumidores. Se fundó por un grupo de consumidores, altamente comprometidos, con el objeto de fomentar la participación informada de los usuarios consumidores, a través de la defensa de sus derechos individuales y colectivos para la construcción de una democracia participativa.

Tabla 11
Análisis actores estatales v no estatales.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Actores estatales						5/1=5
Entidades mixtas de desarrollo económico	Alto				X	
Actores estatales						6/2=3
Organizaciones no gubernamentales	Alto			X		
Asociaciones de consumidores	Medio-Alto		X			
VALOR FINAL						8/2=4

Analizadas las variables relacionadas con los ACTORES ESTATALES Y NO ESTATALES, se puede concluir que las variables son favorables. Por esto es que el sector resulta MEDIANAMENTE ATRACTIVO

1.3. Análisis de las Variables del Nivel n° 3

1.3.1. Análisis del macroentorno:

Para poder entender el comportamiento y dinámica de un negocio, es necesario observar, analizar y describir el comportamiento e influencia que poseen las variables del entorno general. Esta tarea no es fácil ya que las variables de nivel 3 se caracterizan por su diversidad, complejidad e interrelaciones.

❖ Variables de la economía global:

El macro entorno está determinado por un conglomerado de ámbitos tales como: Ámbito económico, demográfico, político, legal, tecnológico, etc. que permanentemente están influenciando y ejerciendo cierta presión sobre el sector al que la empresa pertenece.

En el caso particular de la empresa de Catering dulce, la economía global no es un punto relevante en el análisis de su macro entorno. Solo en cuestiones de tendencias o modas de decoración de pasteles o ambientación de eventos, que llegan x medio de Internet u otros medios de comunicación, es donde puede verse influenciada su actividad.

❖ *Variables de la economía nacional:*

✓ Entorno económico: a continuación se analizan las variables económicas que pueden afectar o influir en el nuevo emprendimiento, aclarando que las valoraciones respecto a cómo el nuevo contexto de pandemia ha modificado o alterado las mismas se realiza en el Capítulo VI Consideraciones del presente trabajo.

○ Disponibilidad (acceso) al crédito: Medio-Alto. Según el informe de la CEPAL (“Perfil y características de la industria actual de la Provincia de Mendoza”), las MiPyMe representan el 46% del total de las unidades productivas de la industria manufacturera de la provincia, donde la rama de “alimentos, bebidas y tabaco”, ocupa el 28% del total de MiPyMe. Conociéndose esta realidad es que las líneas de crédito especiales para Micro y Pequeñas empresas es amplio y muy variado.

○ Costo del crédito (tasa de interés): Alto. Considerando como referente al Banco Nación se puede resumir que las tasas máximas son TNA 53,50% y TEA 68,81%. Se las considera tasas de referencia ya que es posible obtener mejores tasas si se es cliente del banco o considerando algunos programas especiales como la Línea de créditos a MiPyME “Carlos Pellegrini”.

○ Nivel de ingreso de la población: Medio-Bajo. Según el INDEC (Informe de Ingresos del cuarto trimestre 2020) El ingreso promedio per cápita del total de la población (28.739.630 personas), alcanzó los \$19.524, mientras que la mediana del ingreso per cápita fue de \$14.357. Los perceptores varones tuvieron un ingreso promedio de \$37.910, mientras que el de las mujeres fue de \$28.937. Un 58,6% de la población total (16.836.669 personas) percibió algún ingreso, cuyo promedio es igual a \$33.306. Analizado según escala de ingreso individual,

el ingreso promedio del estrato bajo (del 1 al 4) equivale a \$12.150; el del estrato medio (del 5 al 8), a \$31.766; y el del estrato alto (del 9 y 10), a \$78.723.

- Tasa de desempleo: Alta: el porcentaje es del 11% para el cuarto trimestre de 2020, lo que equivale a 1,4 millones de personas. Dato obtenidos del INDEC (“Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)”)

- Política fiscal: Alta: Desde el año 2017 la Política Fiscal de nuestro país ha ido cambiando, en función a las medidas tomadas por las diferentes conducciones y por la nueva normalidad impuesta por la Pandemia. A partir del 2020 (con nueva conducción) es evidente que nos encontramos con una política fiscal expansiva con el notable aumento del Gasto Público. Luego con la llegada de la pandemia, se genera una ultra-expansión con el objetivo de paliar la crisis y sostener mediante políticas de redistribución, a los sectores más vulnerables. Y también buscando desacelerar la caída económica impulsando el consumo. Según lo expuesto en el Informe Económico de Coyuntura del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA.

- Tasa de inflación: Alta. El nivel general del Índice de Precios (IPC) al consumidor para marzo de 2021 representativo del total de hogares del país registró una variación de 4,8% con relación al mes anterior y acumulo en el primer trimestre del año un incremento de 13%. Estos valores son desalentadores ya que generan un gran detrimento del poder adquisitivo de la clase media, es decir de los clientes objetivos de “Dulces gustos. Catering dulce”. Datos obtenidos del INDEC

- Cambios en la demanda de bienes y servicios: Media- Baja: los cambios en las demandas varían de acuerdo a la situación económica de la población, de acuerdo a los niveles de empleo y a la estabilidad socioeconómica y política del país. Pero en general las variaciones no son extremas. La demanda se mantiene inelástica en cuanto a bienes de primera necesidad

(alimentos y bebidas no alcohólicas y a los gastos de vivienda y servicios de agua, luz, gas y transporte), lo que si puede aumentar o disminuir en función a los ingresos es lo que se destina a recreación y cultura.

✓ Entorno sociocultural:

○ Actitud y propensión al gasto: Alto. Teniendo en cuenta que vivimos en una economía que se ve afectada constantemente por la inflación, la población destina la mayor parte de sus ingresos al consumo de bienes de primera necesidad, como alimentos y bebidas no alcohólicas en un 22,7%, vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles en un 14,5% , transporte en un 14,3 y otros en menor medida. Datos obtenidos del INDEC

○ Actitud y propensión hacia el ahorro: Bajo. En el 2011, el 17,6% de la población tenía posibilidades de ahorrar. Ese porcentaje cayó al 11,8% en 2015. Según el Barómetro de la Deuda Social difundido por la Universidad Católica Argentina.

✓ Entorno legal:

○ Presión tributaria: Alta. En el año 2020, la presión tributaria fue del 25,4% del PBI. Argentina es el país con mayor carga tributaria de la región

○ Legislación laboral: En nuestro caso de análisis esta variable no es relevante ya que en un primer momento la fuerza laboral del emprendimiento estará compuesta por las emprendedoras y su núcleo familiar como apoyo en casos particulares.

○ Legislación sobre higiene y seguridad: Alto. El CAA (Código Alimentario de Argentino) en sus Art 20 y 21 del Cap. II hace referencia a los cuidados sobre la higiene personal de los empleados y a las condiciones higiénico sanitarias y de buenas prácticas de elaboración para establecimientos elaboradores/industrializadores de alimentos.

✓ Entorno político:

- Estabilidad política: Medio- Bajo, Argentina es un país que tienen una larga y muy diversa historia en cuanto a crisis e inestabilidad política, pero luego del estallido del año 2001 ha habido calma en cuanto a la culminación de los mandatos y a cierta continuidad en las políticas. Pero esto no ha mejorado del todo los problemas económicos como el desempleo, la inflación y los altos niveles de pobreza en la sociedad.

- ✓ Entorno tecnológico:

- Acceso a nuevas tecnologías: Medio-Alto: los robots de cocina se pueden conseguir en cualquier casa de electrodomésticos o casas especializadas en artículos de cocina.

- Costo de nuevas tecnologías: Medio. No son costos tan elevados que requieran financiamiento especial, se puede acceder con los planes “Ahora 6 o Ahora 12” vigentes en la mayoría de los negocios que ofrecen estos productos.

- Evolución tecnológica del sector: Media. La evolución no es tan notoria, lo que si hay son mejoras en los artefactos ya existentes, en cuanto a velocidad, tamaño y ahorro energético pero no hay novedades que puedan cambiar los procesos actuales de fabricación.

- Incidencia de la tecnología en los costos: Baja, la tecnología solo puede ayudar a reducir los tiempos en los procesos de fabricación, pero no en ahorro de insumos.

Tabla 12
Análisis del macro-entorno.

VARIABLE	Tipificación	GA 1	LA 2	LO 4	GO 5	Valor
Variables de la economía Nacional						16,1/5 =3,22
• Entorno económico						18/7= 2,6
Disponibilidad (acceso) al crédito.	Medio-Alto			X		
Costo del crédito (tasa de interés).	Alta		X			

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

Nivel de ingreso de la población.	Medio-Bajo		X			
Tasa de desempleo	Alta	X				
Política fiscal.	Alta			X		
Tasa de inflación.	Alta	X				
Cambios en la demanda de bienes y servicios.	Media-Baja			X		
• Entorno sociocultural						9/2=4,5
Actitud y propensión al gasto.	Alto				X	
Actitud y propensión hacia el ahorro.	Bajo			X		
• Entorno legal						7/2=3,5
Presión tributaria	Alta		X			
Legislación sobre higiene y seguridad	Alta				X	
• Entorno político						2
Estabilidad política	Media-Baja		X			
• Entorno tecnológico						14/4=3,5
Acceso a nuevas tecnologías.	Medio-Alto			X		
Costo de nuevas tecnologías.	Medio		X			
Evolución tecnológica del sector.	Medio			X		
Incidencia de la tecnología en los costos	Baja			X		
VALOR FINAL						3,22

Analizadas las variables relacionadas con el MACROENTORNO, podemos afirmar que las variables son favorables, es por esto que el sector resulta MEDIANAMENTE ATRACTIVO.

Resumen de la situación del entorno:

. Tabla 13
Atractivo del Sector

VARIABLE	VALOR	TIPIFICACIÓN
Nivel 1	3,32	Medianamente atractivo
Nivel 2	3,375	Medianamente atractivo
Nivel 3	3,22	Medianamente atractivo
ATRACTIVO DEL SECTOR	3,305	MEDIANAMENTE ATRACTIVO

ATRACTIVO DEL SECTOR: Nuestro análisis nos da como resultado que el sector es MEDIANAMENTE ATRACTIVO encontrándose por encima del equilibrio (3,3)

2. Análisis del segmento de la industria donde compite la empresa

Es necesario identificar claramente en que segmento de negocios compite la empresa para tener en claro, no solamente el comportamiento de las variables que componen el sector, sino también quienes son los competidores más cercanos, ciclo de vida en que se encuentra el sector y, en definitiva, cuál es la posición competitiva que ocupa o debería ocupar la empresa bajo análisis.

Tabla 14
Segmentos de la industria

Cantidad de segmentos dentro del sector de negocios.	Muchos	NEGOCIO FRAGMENTADO	NEGOCIO ESPECIALIZADO
	Pocos	NEGOCIO ESTANCADO	NEGOCIO DE VOLUMEN
		Pequeño	Alto

Potencial de obtención de una ventaja competitiva

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

- Para poder determinar la posibilidad de encontrar segmentos de clientes específicos dentro del sector de la repostería artesanal y el catering dulce para eventos sociales, es necesario detectar

las percepciones del cliente respecto del producto ideal para satisfacer sus necesidades. En el caso de los potenciales clientes de nuestro emprendimiento, poseen una importante sensibilidad a la diferenciación, es por esto que podemos encontrar y hasta crear segmentos específicos de clientes para desarrollar en el negocio. Como ejemplo de esto, podemos nombrar alguno de los segmentos de clientes que “Dulces Gustos” pretende atender: cumpleaños infantiles temáticos, de 15 años, bodas de plata y oro, bautismos, comuniones y casamientos, aniversarios, baby shower, eventos empresariales, etc.

- En cuanto al potencial de obtención de una ventaja competitiva hay que observar la competencia, capacidades y habilidades de la empresa. En un primer momento, el emprendimiento va a encontrarse en una posición de desventaja con relación a la competencia ya que no cuenta ni con la experiencia ni el reconocimiento del mercado, pero la capacidad y habilidad de las emprendedoras para adaptarse y atender las demandas de los clientes, en relación a las personalizaciones de los productos, va a colaborar para que la empresa comience a tener una imagen positiva. Aun así el potencial de obtención de una ventaja competitiva es relativamente baja, al menos en el corto plazo.

Entonces podemos concluir que dentro de los segmentos de la industria, Dulce Gustos se debe posicionar como Negocios Fragmentados, ya que atendería a muchos segmentos dentro del sector donde se desarrollará su actividad y posee un pequeño potencial de obtención de una ventaja competitiva.

Según lo define Ocaña en su libro Estrategias de Negocios: los Negocios Fragmentados se dan en mercados regionales y locales caracterizados por ser MiPyME y donde en el ámbito nacional e internacional prevalece la escala. En este tipo de negocios por lo general las ventajas competitivas están en función de las innovaciones de productos y a las capacidades de adaptarse al tipo de cliente local. Por ejemplo carpinterías de madera y metálicas para el hogar, muebles

de estilo, casas de comidas, espectáculos, pequeñas tiendas, maquinaria para la agroindustria. Existen muchos competidores pequeños que entran y salen continuamente. Los márgenes son diferentes e inestables. Las empresas que compiten en este segmento deberían intentar estrategias para consolidar el sector (alianzas, encadenamientos). Si no les es posible la consolidación, deben buscar especializarse y para ello deben buscar nuevas fuentes de ventajas competitivas dentro del proceso de negocio.

Como venimos viendo, el proyecto que está bajo análisis busca ingresar al mercado como una MiPyMe o micro-emprendimiento

3. Ciclo de vida del sector:

Todo Sector de negocios posee un ciclo de vida en la medida en que no puede pensarse que las condiciones permanecerán para siempre.

El ciclo de vida de un sector de negocios está directamente relacionado con el ciclo de vida del producto, pero, a diferencia de éste, en el ciclo de vida de los negocios el análisis de cada etapa va más allá de las implicaciones del marketing que tiene el ciclo de vida del producto, para internarse en el comportamiento estructural del sector y sus fuerzas competitivas, sin embargo, las etapas comprendidas en ambos ciclo de vida son semejante. Ellas son:

- Sectores de negocios nacientes.
- Sectores de negocios en crecimiento.
- Sectores de negocios maduros.
- Sectores de negocios en declinación.

Considerando que “Dulces Gustos” es una idea de negocios sobre el cual se está realizando un análisis de factibilidad mediante la elaboración de un Plan de Negocios, situamos al micro-emprendimiento dentro del sector de negocios nacientes y en función a esto se determinan las

características del sector en relación a las variables que pueden afectar positiva o negativamente al nascente negocio.

Sector de negocios nascentes: el mercado del Catering posee un gran número de oferentes, de los cuales pocos poseen servicio de pastelería y mesa dulce y mucho menor es el número de catering que se especializan en mesas dulces y Candy bar. “Dulces Gustos. Catering Dulce” intenta ingresar en el mercado del catering, pero especializándose en mesas dulces y el servicio de Candy bar, destacando su propuesta de que todo se puede personalizar a la temática del evento.

Al encontrarse en su etapa de inicio, se sabe que su crecimiento será muy lento por la falta de conocimiento que los clientes poseen de sus productos y servicios, no poseen una clara idea que relacione a los productos con los atributos que le ofrece. Es por esto que el cliente tarda en adaptarlo como forma habitual de consumo. Otro de los factores a considerar es el precio final de los productos, que resulta ser elevado por los altos costos de inicio de operaciones, ya que son pocos los clientes que están dispuestos a pagar un plus por la novedad que ofrece el micro-emprendimiento de catering

Con respecto a la rivalidad competitiva al inicio de actividades, y al tratarse del relanzamiento de un producto y servicio ya existente en el mercado, pero bajo un nuevo concepto de negocio, la intensidad competitiva puede ser importante si es que los competidores del sector se sientan atraídos a ofrecer lo mismo que la nueva empresa propone. A pesar del posible alto nivel de competencia, el crecimiento de la demanda se genera más rápido que si el producto que se ofrece fuera completamente novedoso.

El poder de negociación de los proveedores, al no tratarse de un producto desconocido o totalmente novedoso, es bajo, ya que los insumos que se requieren para este tipo de negocio son de fácil acceso y los proveedores no tienen exclusividad ni generan monopolios.

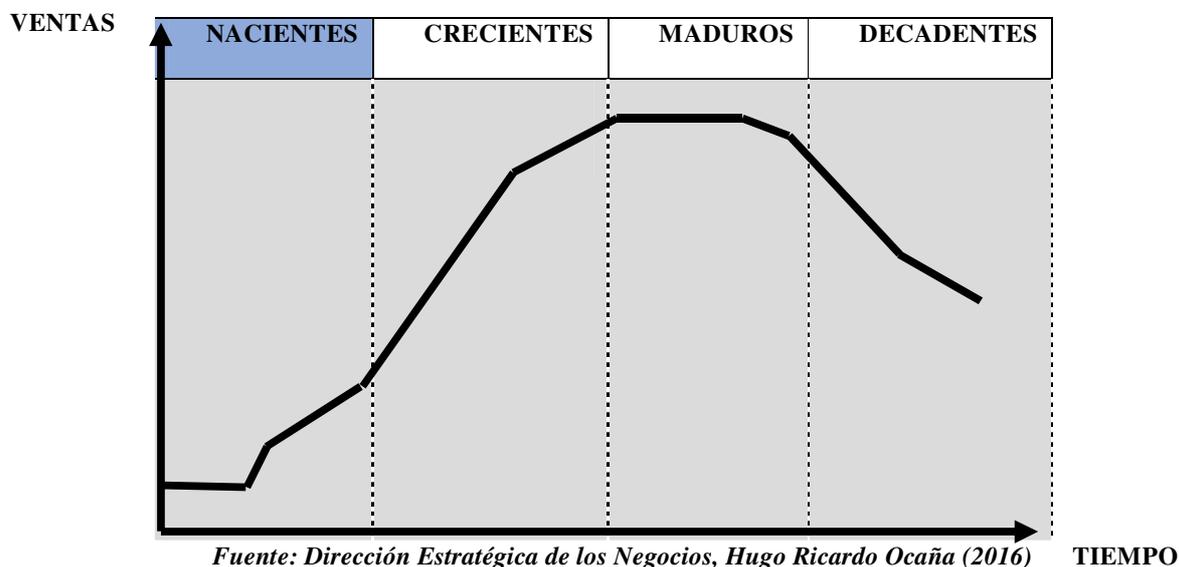
De la amenaza de nuevos ingresantes se puede decir que es elevada considerando que las empresas que ya se encuentran operando en el sector (aunque no estén especializados en los productos dulces) poseen la experiencia, capacidades y recursos para ampliar su servicio al catering dulce o especializarse en este, teniendo en cuenta que las barreras de ingreso pueden ser prontamente superadas por las empresas ya establecidas en el sector.

Con relación a la amenaza de sustitutos para quienes relanzan un negocio bajo un nuevo concepto, como es el caso de “Dulces Gustos”, se deben considerar los sustitutos existentes para el servicio de Catering Tradicional ya existente y la capacidad de las empresas para adecuarse rápidamente a las nuevas condiciones competitivas. Como ejemplo de sustituto podemos nombrar a las empresas que ofrecen carritos de helados para eventos, y que poseen la estructura necesaria como para ampliar su catálogo de productos al de las tartas, dulces, postres y demás opciones necesarias para una mesa dulce destacada.

Sobre el poder de negociación de los canales de distribución en el caso del micro-emprendimiento analizado, no posee mayor relevancia ya que en los comienzos de la actividad, la distribución estará a cargo de los integrantes del proyecto y del núcleo familiar que será personal de apoyo en casos especiales.

Y por último, pero no menos importante, analizamos el poder de negociación de los clientes finales en esta etapa del ciclo del vida del sector bajo estudio. Como se trata de un negocio que ya existe y que esta empresa está relanzando bajo un nuevo concepto, el poder del cliente es alto, porque cuenta con una experiencia previa de consumo, pero aun así se puede ver tentado a probar las innovaciones de la nueva propuesta.

Tabla 15
Ciclo de vida de la empresa



III. Análisis de la competencia y Posición competitiva:

El análisis de la posición competitiva de una empresa permite caracterizar específicamente su posición teniendo en cuenta el sector, el segmento y los competidores. Para ello se utilizan diversas herramientas de análisis que son prácticas en cuanto a las caracterizaciones que pueden generar.

Para llevar adelante este análisis se puede recurrir a distintos enfoques conceptuales. El enfoque que se detalla a continuación es el *matricial*.

1. Matriz BCG:

Matriz que se basa en dos variables:

- Crecimiento de mercado: refleja el atractivo del mismo en función del negocio, supone que toda inversión se realizará donde exista un crecimiento sostenido de la actividad de negocios.

- Participación en el mercado: una mayor participación en la cuota de mercado reduce los costos unitarios totales por efecto de la escala.

Tabla 16
Matriz BCG

Crecimiento del sector	Alto	NEGOCIO ESTRELLA	NEGOCIO INTERROGANTE
	Bajo	NEGOCIO VACA LECHERA	NEGOCIO PERRO
		Alta	Baja
		Participación de mercado	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

A los efectos del análisis, es necesario tener en cuenta ciertas consideraciones en lo que hace al crecimiento que ha tenido el sector de negocios y la participación que tiene la Empresa en el mismo.

- Crecimiento de mercado: nuestro país no posee estadísticas específicas sobre este sector de mercado, pero sabemos que su evolución no ha sido muy diferente al de los países de Latinoamérica. Es entonces que podemos decir que el crecimiento de este sector ha sido alto y sostenido en los últimos 5 años, gracias a la tendencia de darle una temática a los eventos sociales y destacar la mesa de los dulces con el agregado del Candy bar.
- Participación en el mercado: considerando la etapa en la que se encuentra el micro-emprendimiento, iniciación, es evidente que la cuota de participación en el mercado es muy baja y va a requerir un gran esfuerzo dar a conocer la marca y lograr un buen posicionamiento.

Habiendo hecho las aclaraciones sobre el crecimiento y la participación de mercado se concluye que “Dulces Gustos Catering Dulce” se encuadra dentro de la clasificación de Negocio Interrogante.

Dulces gustos es un proyecto de negocio que busca ingresar en el sector del Catering, especializándose en productos dulces, repostería clásica y personalizada en función a la demanda de los clientes. La elección de este segmento específico, se debe al crecimiento que ha tenido la tendencia de dar un lugar especial (destacar) a las mesas dulces en los eventos sociales. El crecimiento de este mercado ha estado por encima del promedio, lo cual lo ha convertido en un sector atractivo y con gran potencial de éxito. Aun así, como la empresa recién está ingresando en el sector (etapa de lanzamiento del ciclo de vida de los negocios), su participación es relativamente baja, por lo tanto los costos fijos resultan elevados.

Teniendo todo eso en cuenta, la estrategia básica que deberían seguir las emprendedoras es aumentar la participación de mercado, lo cual requiere una gran inversión de dinero. Por la etapa en la cual está el negocio, los costos fijos son altos y demandan inversión y además no se generan grandes ingresos por la baja participación de mercado. Es por esto que se debe evaluar la situación financiera, ya que si no es sostenible en cierto plazo (por los requerimientos de financiamiento) es recomendable desinvertir, es decir, retirarse del negocio. Esto suele ser consecuencia de que en un principio, la rentabilidad de estos negocios es nula o negativa.

1.1. Variante de la BCG

Busca subsanar el inconveniente que presenta al momento de estimar las variables que componen la BCG. Se basa en dos variables

- Crecimiento del sector
- Participación de la empresa o UEN

Tiene como característica positiva que:

- Su construcción no requiere datos externos a la empresa.

- Corrige la valoración de las variables crecimiento del mercado y participación relativa utilizada por la BCG.

Una desventaja de esta matriz es que es muy subjetiva. Pero tiene grandes ventajas como el hecho de que no considera que el atractivo del sector se mide solamente por su crecimiento (existen otras variables)

En el caso puntual de esta nueva empresa de catering hacemos referencia a la variables particulares. Cuando vimos la matriz BCG analizábamos el sector del catering en general, en cambio en la variante de la BCG, observamos puntualmente el caso del segmento de catering dulce o Candy bar. Al mismo tiempo que vemos la participación de la empresa en relación a sus competidores directos y no con respecto a todos los participantes del mercado.

Como ya hemos mencionado anteriormente, “Dulces Gustos. Catering Dulce” es un proyecto que negocio que aún no se pone en marcha, por lo cual sabemos que al inicio de sus actividades, la participación que lograra en el mercado será baja a pesar de que el crecimiento del sector es claramente alto. El crecimiento del segmento de catering dulce es relativamente mayor al crecimiento del catering en general, ya que la moda de los Candy bar ha potenciado la demanda en los eventos que se realizan con más frecuencia que son los casamientos, baby shower, bautismos y cumpleaños de 15.

Tabla 17
Matriz Variante BCG

Crecimiento del sector o segmento	Alto	CONSERVAR LA PARTICIPACIÓN	DESARROLLAR EL NEGOCIO
	Bajo	SELECCIONAR SEGMENTOS Y/O DIVERSIFICAR	REESTRUCTURAR EL NEGOCIO
		Alta	Baja
		<i>Participación de la empresa</i>	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Tomando en cuenta las consideraciones anteriores, se recomienda que las emprendedoras, una vez hayan iniciado actividades, tomen como tarea “desarrollar el negocio”, es decir que deben buscar el aumento de la participación aprovechando que el segmento se encuentra en auge.

2. Matriz Mc Kensey

Esta matriz complementa a la BCG y su construcción no requiere de datos externos a la empresa. Los datos que utiliza revisten de un alto grado de subjetividad, pero mejora en relación con la consideración de las variables vinculantes entre el sector externo y la posición de la empresa.

Relaciona las variables:

- Atractivo del sector
- Posición competitiva de la empresa

✓ Estas variables se analizan en función a múltiples sub- variables que son representativas para el caso de la empresa bajo análisis.

- ✓ Se considera que el atractivo del sector no puede ser medido exclusivamente por su crecimiento. Y del mismo modo la posición competitiva no se puede ser medida únicamente por su participación o cuota relativa de mercado
- ✓ La ponderación o importancia relativa que se le asigna a cada sub- variable debe ser positiva y la suma de las mismas debe ser igual a 1 (o 100 si es porcentaje). Se entiende a la ponderación como la importancia relativa que posee la sub-variable dentro de la importancia total del sector.
- ✓ A las sub- variables de cada una de las variables se las califica en una escala de 1 a 5 (1= sector de poco atractivo o posición competitiva débil/ 5= sector de alto atractivo o posición competitiva fuerte)
- ✓ Luego se realiza el producto entre la ponderación de las sub- variables y los valores con los que se las califico, a continuación se los suma y así se obtienen los valores para representar la escala en la matriz

Tabla 18
Atractivo del sector

VARIABLE	Condición	Ponderación	Nivel del atractivo	Valor
Crecimiento del mercado	Medio-Alto	0,30	5	1,50
Tamaño del mercado	Grande	0,15	4	0,60
Posible ingreso de nuevos competidores	Media-Alta	0,10	2	0,20
Rivalidad competitiva	Media-Baja	0,20	4	0,80
Margen de rentabilidad	Bajo	0,15	2	0,30
Poder de negociación de los clientes	Alto	0,10	2	0,20
Total		1,0		3,60

Sabiendo que la escala es del 1 al 5, podemos afirmar que el atractivo del sector es “medio-alto” teniendo en cuenta que su valuación resulto en 3,6 puntos.

Tabla 19
Posición Competitiva

VARIABLE	Condición	Ponderación	Nivel de la Posición	Valor
Participación de mercado	Baja	0,30	2	0,60
Posicionamiento de la marca	Baja	0,25	2	0,50
Precio	Medio-Alto	0,20	2	0,40
Calidad de los productos	Alto	0,15	5	0,75
Promoción	Media	0,10	3	0,30
Total		1		2,55

Sabiendo que la escala es del 1 al 5, podemos afirmar que el atractivo del sector es “bajo” teniendo en cuenta que su valuación resulto en 2,55 puntos

A continuación se puede ver la matriz Mc Kinsey, observando que cada uno de los 9 cuadrantes especifica una recomendación estratégica a seguir.

Tabla 20
Matriz Mc Kinsey

ATRACTIVO DEL SECTOR	5	<p>Posición proteccionista invertir para crecer. Concentrar esfuerzos para mantener las fortalezas.</p>	<p>Invertir para estructurar en forma selectiva, en las fortalezas y reconvertir las debilidades.</p>	<p>Estructurar en forma selectiva especializarse en productos. Transformar debilidades</p>
	3	<p>Estructurar selectivamente, invertir en los segmentos más atractivos. Imponer el Ve superior para contrarrestar a la competencia.</p>	<p>Reconfigurar el Ve, redefinir las condiciones de la demanda. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de posicionamiento</p>	<p>Expansión limitada cediendo la iniciativa, invertir minimizando riesgos. Focalizarse solamente en los atributos más valiosos.</p>
	1	<p>Proteger la posición y diversificar, concentrarse en segmentos atractivos. Diversificarse en forma relacionada.</p>	<p>Gestión eficiente de los ingresos, proteger la posición en los segmentos más rentables. Reducir la inversión.</p>	<p>Liquidar o repositionar si el negocio no ofrece alternativas de crecimiento: liquidar, caso contrario invertir selectivamente.</p>
		5	3	1
		POSICIÓN COMPETITIVA		

←-----) Señala casilleros donde se recomiendan estrategias de ataque
←-----) Señala casilleros donde se recomiendan estrategias de defensa
Mientras que los casilleros sombreados, ubicados en diagonal, no definen estrategia a seguir, se deberá tomar la decisión en conjunto con las otras matrices.

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Al colocar los resultados obtenidos en la matriz, la empresa queda ubicada en el cuadrante “RECONFIGURACIÓN DEL VALOR EMPRESARIO” por lo que las emprendedoras deberán redefinir las condiciones de la demanda, fortalecer sus capacidades, convertir sus debilidades en fortalezas y por último tomar acciones rápidas para posicionar a “Dulces gustos. Catering Dulce” en el mercado objetivo.

3. Matriz ADL

Esta matriz se basa en dos variables:

- Etapa del ciclo de vida de los negocios
- Posición competitiva de la empresa

Esta matriz incorpora las fases del ciclo de vida del sector de negocios (iniciación, crecimiento, madurez, declinación). La segunda variable es más precisa que la BCG y resume, de alguna manera, las distintas posiciones que pueden surgir de la Mc Kinsey al categorizarla en lo que se ha llamado la “trinidad competitiva”: líder, seguidor, rezagado.

Tabla 21
Matriz ADL

	INICIACION	CRECIMIENTO	MADUREZ	DECLINACIÓN
LIDER	Desarrollo del negocio			
SEGUIDOR			Selección de segmentos	
REZAGADO				

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Conociendo que “Dulces Gustos. Catering Dulce” aún no ingresa en el mercado ya que no ha comenzado con su actividad, no podemos determinar si va a ser líder, seguidor o rezagado, lo que sí sabemos es que comenzara con una baja participación en el mercado ya que no tiene un fuerte presencia de la marca y los clientes no poseen una clara idea del valor de los productos que ofrece la empresa. Y en cuanto a la etapa del ciclo de vida, es lógico ubicarla en la iniciación. Es por esto que el micro- emprendimiento está en la fase de “Desarrollo del Negocio”, lo que implica que debe apuntar a innovar en los productos que va a ofrecer.

A modo de resumen, a continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis matricial de la Posición Competitiva de la empresa “Dulces Gustos. Catering Dulce”

Tabla 22
Resumen análisis matricial

	BCG	Mc Kinsey	ADL
Conclusiones	Desarrollar el negocio: invertir para aumentar la participación de mercado	Invertir para reconfigurar el Ve. Fortalecer capacidades. Convertir debilidades. Tomar acciones rápidas de posicionamiento	Desarrollar el negocio: aumentar la participación con innovación en productos, poniendo énfasis en la marca

De este modo, al finalizar el análisis matricial, podemos concluir que “Dulces Gustos. Catering Dulce”, al encontrarse en su etapa de lanzamiento (iniciación de actividades) deberá desarrollar su negocio mediante dos acciones diferenciadas:

-Invertir para aumentar la mínima participación de mercado, que obtendrá al iniciar sus actividades.

-Innovar en los productos que ofrece poniendo énfasis en la marca.

CAPITULO III: PLAN ESTRATÉGICO

Para poder iniciar con el desarrollo del Plan Estratégico es fundamental que antes se pase en limpio la información que se obtuvo del análisis interno de la empresa (emprendedor e identidad) y del análisis externo (entorno), armando una matriz FODA.

I. Análisis FODA

Tabla 23
Matriz Análisis FODA

MATRIZ FODA		INTERNO	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
EXTERNO	OPORTUNIDADES	Estrategias FO: Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Estrategia DO: Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
	AMENAZAS	Estrategia FA: Usar las fortalezas para evitar las amenazas	Estrategia DA: Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Fuente: Koontz, H. (2008)-Administración: Una perspectiva global y empresarial (p 138)

A continuación se realiza el análisis FODA del micro- emprendimiento “Dulces Gustos. Catering Dulce”

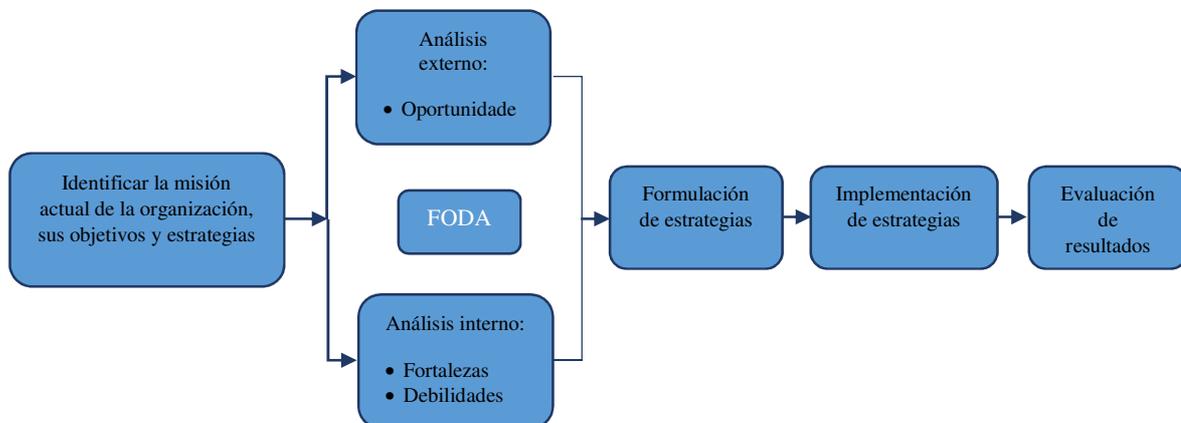
Tabla 24
Implementación matriz FODA

<p>Factores Internos</p> <p>Factores externos</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Equipo de trabajo integrado: poseen una gran capacidad de trabajo en equipo -Capacidad para personalizar cada uno de los productos ofrecidos -Brinda atención personalizada y asesoramiento integral (productos, armado de la mesa, decoración y tendencias) - Ubicación cercana a numerosos salones de fiesta. 	<p>Debilidades internas (D)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Falta de experiencia en atención de eventos grandes -Los clientes no poseen una imagen solida o definida de la empresa -Falta de capacitación profesional -Estructura de publicidad novata y con poca presencia en redes sociales.
<p>Oportunidades externas (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Poca competencia especializada en este segmento del mercado del catering -Gracias a las nuevas tendencias el mercado se encuentra en expansión. -Tendencia a consumir local y apoyar a los micro-emprendimientos -Numerosas líneas de crédito y apoyo a empresas familiares y MiPyMe. 	<p>Estrategia FO: maxi-maxi</p> <p>Destacarse y hacer énfasis en la posibilidad de personalizar o adaptar cada uno de los productos, innovar y ser los primeros en traer las nuevas tendencias de decoración aprovechando que no hay en la actualidad muchas empresa de catering que se especialicen en Dulces (pastelería de autor, repostería gourmet y Candy bar con primeras marcas de golosinas y gomitas)</p>	<p>Estrategia DO: mini-maxi</p> <p>Desarrollar un plan de capacitación para las emprendedoras y así contar con los recursos necesarios para brindar la más alta calidad y la mayor variedad e innovación en la cartera de productos. De este modo “Dulces Gustos. Catering Dulce” lograra posicionarse como la empresa líder en el sector.</p>
<p>Amenazas externas (A)</p> <ul style="list-style-type: none"> -Posibles nuevos ingresantes o que los existentes se expandan. -Creciente impacto de la inflación en los principales insumos de la empresa -Modelo de negocio y productos fáciles de imitar por no poseer una Marca fuerte. - La situación económica del país puede llevar a los consumidores a no gastar en estos productos, ya que no son de primera necesidad 	<p>Estrategia FA: maxi-mini</p> <p>Con la capacidad de personalizar cada uno de los productos de pastelería y confitería y la capacidad de creación por parte de las emprendedoras, se deben generara productos únicos que marquen la diferencia y generen una imagen fuerte de la marca.</p>	<p>Estrategia DA: mini-mini</p> <p>Invertir para mejorar la capacidad de acopio de materia prima no perecedera para ganarle a la inflación y así no tener que aumentar los precios. -Aumentar la publicidad y mejorar la presencia en redes sociales para generar una Marca fuerte y con imagen positiva en el mercado objetivo. -Capacitar a las emprendedoras para que puedan ofrecer paquetes promocionales más accesibles económicamente.</p>

Fuente: elaboración propia

Con el siguiente cuadro se pretende mostrar la vinculación del análisis FODA y lo que continúa en el proceso de análisis estratégico del proyecto de negocios.

Cuadro N°1
Proceso de la administración Estratégica



Fuente: Robbins, S., & Coulter, M. (2010). Administración. (p. 164)

Como se puede observar en el Cuadro N° 1, el siguiente paso dentro del Proceso de la Administración Estratégica es la “Formulación de la estrategia”.

II. Estrategias:

En esta instancia retomamos las bases conceptuales del modelo que presentamos en el capítulo II (“modelo” de Administración Estratégica de Negocios del Profesor Hugo Ricardo Ocaña:), se continúa el análisis en relación a la Estrategia, instrumento con el cual las Emprendedoras deben marcar el curso de acción que se tomará en los próximos años. Como es una de las decisiones más relevantes a la hora de definir el futuro de la empresa, se debe actuar de manera crítica para poder consolidar las conclusiones a las que se llegó con anterioridad.

Ocaña (2012) afirma que “La gran estrategia empresaria se define asumiendo las cinco dimensiones que se detallan a continuación:

- ✓ ¿Qué valor?: Estrategia de Negocios
- ✓ ¿Qué posición?: Estrategia de posicionamiento competitivo
- ✓ ¿Cómo se desarrolla?: Estrategia de crecimiento

- ✓ ¿Bajo qué estructura?: Estrategia organizacional
- ✓ ¿Cómo se instrumenta?: Estrategia Funcional.”

Tabla 25
Resumen Formulación de la Estrategia

VALOR EMPRESARIO				
Estrategia de Negocios	Marca	Marca/Precio		Precio
Alternativas de Marketing	-Indiferenciado para todo el mercado -Diferenciado especializado en clientes -Diferenciado especializado en productos -Especializado/enfocado en nichos de mercado			
Estrategia de Posicionamiento	Estrategia de Ataque		Estrategia de Defensa	
	Tácticas	Envolvente	De varios lados	De flancos
Estrategia de Crecimiento	Intensivas	Integrativas		Diversificativas
Alternativas de Crecimiento	-Penetración de mercado -Desarrollo de productos -Desarrollo de clientes	-Integración hacia adelante -Integración hacia atrás -Integración horizontal	-Diversificación relacionada -Diversificación no relacionada	
Estrategias Organizacionales	Desarrollo Interno	Adquisiciones o Absorciones		Alianzas o Fusiones
Estrategia Funcional	Marketing	Operaciones	Finanzas	Personal
	Personas, Procesos, Recursos			

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

1. Estrategia competitiva o de negocios

La estrategia de negocios o también llamada competitiva incluye las acciones que desarrollara la empresa para imponer una condición única (ventaja competitiva) con relación a las empresas del sector. La cual debe ser duradera, sostenible y reconocible por el consumidor. La base para la formulación de la estrategia se toma del diagnóstico que hemos realizado anteriormente.

Tabla 27
Estrategia competitiva

<i>Sensibilidad al precio</i>	Alta	ESTRATEGIA DE PRECIOS	ESTRATEGIA DE MARCA/PRECIOS
	Baja	NEGOCIO ESTANCADO	ESTRATEGIA DE MARCA
		Baja	Alta

Sensibilidad a la diferenciación asociada a la marca

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Iniciando con la formulación de la estrategia, hacemos referencia al modo como debería competir la empresa una vez inicie con sus actividades en el sector del catering dulce.

Teniendo en cuenta que los bienes ofrecidos por la empresa no son considerados de primera necesidad, podemos afirmar que el cliente que habitualmente los consume o tiene la idea de adquirirlos, es porque ya tiene satisfechas las necesidades básicas y cuenta con los recursos que le posibilitan el acceso a ellos.

Considerando lo anterior es que podemos afirmar que el mercado de clientes objetivo, exhibe una baja sensibilidad al precio y una alta sensibilidad asociada a la marca. Es entonces que los clientes están dispuestos a pagar un “plus” o un precio por encima del promedio, ya que desean apropiarse del producto que posee atributos (un valor) diferencial. Por lo tanto se enfoca más en posicionar la marca que en realizar estrategias de precio.

Así es que “Dulces Gustos. Catering Dulce va a orientar su estrategia de negocios a la MARCA. Su trabajo debe estar orientado a generar una Marca fuerte con imagen positiva en el mercado objetivo. Se deberá focalizar en mejorar la calidad de los productos y del servicio ofreciendo excelencia y una rápida respuesta ante los cambios en los requerimientos de los

clientes. Además de generar un valor diferencial posibilitando la personalización de toda la cartera de productos y también creando nuevos.

1.1. Estrategia de marketing

Tabla 28
Alternativas de marketing

Línea de productos	Varias	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN CLIENTES	MARKETING INDIFERENCIADO PARA TODO EL MERCADO
	Una	MARKETING ESPECIALIZADO O ENFOCADO	MARKETING DIFERENCIADO ESPECIALIZADO EN PRODUCTOS
	Uno		Varios
		Segmento de clientes	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

La empresa se enfoca en la estrategia de “marketing diferenciado especializado en producto” porque posee una sola línea de productos angosta y poco profunda (catering dulce: donde ofrece tortas, tartas, postres, dulces, etcétera y golosinas a través de su servicio de Candy bar) con la cual busca atender la demanda de varios segmentos del mercado, como por ejemplo clientes que organizan eventos sociales (desfiles de moda, food tracks, etc.), empresariales (congresos, convenciones, lanzamientos de marcas, etc.) o familiares (casamientos, cumpleaños, baby showers, comuniones, aniversarios, etc.)

1.2. Estrategia de precios para distintas etapas del ciclo de vida de los negocios

Tabla 29
Estrategia de precios y el ciclo de vida de los productos

ETAPA	Énfasis	Precios	Estrategia
NACIMIENTO	Marca	Elevados	Marca para todo el mercado
CRECIMIENTO	Marca	Elevados, bajando	Marca para todo el mercado
MADUREZ	Marca o Precio	Bajo	Marca o Precio para todo el mercado. Especialización en Marca o Precio
DECLINACIÓN	Precio	Bajo	Precio para todo el mercado

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

En concordancia con lo que venimos viendo en las matrices y las valuaciones realizadas vamos a referirnos a la estrategia de precios que deben asumir las emprendedoras considerando que se encuentran en la etapa de nacimiento del proyecto. Además hay que tener en cuenta que la estrategia de precios en esta etapa del ciclo de vida, se limita a fijarlo en base al énfasis que se ponga en la marca del nuevo producto o proyecto.

En base a esto se reconoce que el mercado al cual apunta atender el micro-emprendimiento de catering dulce está dispuesto a pagar un “plus” o “premiun price” por este tipo de productos. Pagan un extra por la exclusividad que representa el consumo de una marca.

Las emprendedoras tendrán la tarea de generar una fuerte imagen de marca, trabajar sobre el concepto de exclusividad en cuanto a que cada evento tendrá una mesa dulce inigualable ya que contara con productos totalmente adaptados al concepto o idea original del evento que se trate. Además de contar con la mejor calidad en la materia prima de los productos, un gran compromiso en atender cada detalle y el acompañamiento integral del cliente con un constante asesoramiento y guía sobre las nuevas tendencias en pastelería y decoración. Este trabajo sobre la marca será lo que atraiga al cliente y lo convenza de que pagar un precio mayor al promedio del mercado vale la pena.

Es así que la fijación de precios en esta etapa trata de una estrategia de precios de penetración cuya principal característica es atraer la demanda primaria del producto, es decir, a los clientes que están dispuestos a adquirir el productos por primera vez sin contar con una experiencia anterior.

Los precios de penetración son altos debido a los costos iniciales, en el caso de “Dulces Gustos. Catering Dulce” están asociados a los inicios de actividad, a los costos de los insumos que no se verán abaratados por la escala (no se generan economías de escala) ya que en un

inicio no habrá una gran demanda. Además de considerar que la calidad y la capacidad de personalización requerirán de una inversión extra.

1.3. Estrategia de marca:

Aquí se realiza un diagnóstico de la situación competitiva de la marca, pero antes de arrancar se explican los dos conceptos principales sobre los que se basa el análisis:

- Percepción de valor (dominio del cliente): constituida en base a la imagen que el cliente se forma de la marca. Imagen en la que confluyen la proyección subjetiva de la idea que el cliente posee acerca del producto que mejor va a satisfacer su necesidad (idealización del producto) y, por otro lado, la representación subjetiva que el cliente realiza de los productos y sus atributos a través de la marca que comunican (producto deseado) :
 - Sensaciones que el cliente puede percibir asociadas a la marca
 - Grado de conocimiento que el cliente posee de la marca
 - Grado de preferencia que el cliente posee sobre la marca
 - Grado de fidelización del cliente con relación a la marca
 - Relación significado/significante de la marca como signo
- Criterios de señalamiento de la marca: construyen el valor simbólico de la marca. La empresa debe buscar puntos de vinculación y coincidencia entre el valor simbólico construido como señalamientos y la imagen que el cliente construye en su mente como percepción de valor:
 - Originalidad
 - Mito
 - Signo
 - Orden
 - Forma

- Posición
- Seducción
- Pasión
- Acción

Tabla 30
Estrategia de marca

Percepción de valor (Diferencias)	Fuertes	MARCA SEGUIDORA	MARCA LIDER
	Débiles	MARCA PRECARIA	MARCA REZAGADA
		Bajos	Altos
		Criterios de señalamiento (Identidad)	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

En el caso de “Dulces Gustos. Catering Dulce” que se encuentra en la etapa de iniciación, donde está lanzando al mercado un producto que ya existe (catering pastelería artesanal para eventos), pero bajo un nuevo concepto: todo es adaptable a su evento, todo se puede personalizar y convertir en un producto único e irrepetible, es que se debe optar por una estrategia de comunicación orientada tanto a brindar información sobre el producto como sobre la marca. Es por esto que al iniciar las actividades, el micro-emprendimiento va a contar con una “Marca Precaria” ya que los clientes tendrán una débil percepción de valor y evidencian pocos criterios de señalamiento debido a que la marca no es conocida y no hay una vinculación de la misma con la novedad que ofrecen los productos producidos.

Por esto y por lo que se viene proponiendo con los anteriores análisis, las emprendedoras deberán realizar un importante trabajo al tratar de penetrar en el mercado posicionando la marca y asociándola a la adaptación que ofrecen en cada producto.

2. Estrategia de Posicionamiento

Tabla 31
Estrategia de Posicionamiento

	Entorno con dominio de Oportunidades	Entorno con dominio de Amenazas
Capacidades empresariales con dominio de Fortalezas	ESTRATEGIA DE ATAQUE o CONTRAATAQUE Táctica Envolverte	ESTRATEGIA DE ATAQUE Táctica de Varios Lados
Capacidades empresariales con dominio de Debilidades	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Flancos	ESTRATEGIA DE DEFENSA Táctica de Retaguardia

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

Al comienzo de este trabajo se analizó el micro-emprendimiento desde su interior, determinando la Identidad que posee el negocio, lo cual nos dio como conclusión que posee un valor identitario aceptable que muestra un leve predominio de fortalezas por sobre las debilidades. Ahora en cuanto al análisis de su entorno (entorno en el que pretende ingresar) se observó un valor favorable (por encima del valor medio) que muestra el predominio de oportunidades por sobre las amenazas pero levemente (no pueden subestimarse las amenazas del sector)

Es en base a estos datos que podemos decir que el micro-emprendimiento de catering dulce, debe tener una “Estrategia de Ataque” y al tener en cuenta que el mismo se encuadra dentro de las MiPyme, la táctica deberá ser de “Varios Lados”

Las emprendedoras deben hacer uso del predominio de fortalezas para desarrollar acciones que tiendan a un rápido y continuo aumento de las ventas o participación de mercado. Es decir que el objetivo que se persigue al realizar estrategias de ataque es aumentar la participación incrementando el valor empresario.

El incremento del valor empresario se puede lograr a través de: más y/o nuevos productos, más líneas de productos, otros usos del producto, nuevas marcas, nuevas formas de distribución, etc.

Y en cuanto a la táctica que se deberá implementar nos referimos a la de “Varios Lados”, en estos casos se busca que las fortalezas que posee el negocio, ataque a las oportunidades que le brinda el sector. Es decir que es de varios lados porque se puede implementar distintas estrategias para distintas oportunidades.

Como hemos dicho, el emprendimiento estará dentro del encuadre de MiPyme por lo cual la implementación de estas tácticas son una muy buena manera de competir con las grandes empresas (o empresas que ya tienen presencia en el mercado), incursionando en aquellos segmentos que representan una oportunidad, en este caso en particular sería el segmento del catering dulce.

3. Estrategia de Crecimiento

Luego de determinar la forma como la empresa va a competir y que participación quiere lograr, la decisión estratégica siguiente es definir la forma planteada para el crecimiento del negocio

Las tres formas o caminos para crecer son:

- Intensivas
- Diversificación
- Integración

Un clásico en el tratamiento de las estrategias de crecimiento es la aplicación de la Matriz de Ansoff o de Mercado/Producto:

Tabla 32
Matriz de Ansoff

Líneas de productos	Nueva	DESARROLLO DE PRODUCTOS	DIVERSIFICACIÓN
	Actual	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE CLIENTES
		Actuales	Nuevos
		<i>Segmentos de clientes</i>	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

En el caso particular de esta MiPyMe vamos a desarrollar la forma Intensiva de Crecimiento que es la que más se adapta a su situación. La idea de esta estrategia supone la focalización del negocio en aquellas oportunidades que no han sido convenientemente explotadas por la empresa.

Implican lograr mayor participación o cuota de mercado en la forma más rápida posible requiriéndose de acciones competitivas agresivas poniendo mucha atención en la reacción que necesariamente se generará en la competencia. El grado de poder (económico, financiero) o vulnerabilidad que posea la empresa serán elementos decisivos en el éxito o fracaso de las estrategias.

La elección de la estrategia puede tomarse en base la Capacidad empresarial y el Atractivo del sector. En el caso puntual de la MiPyme de catering se infiere una capacidad empresarial débil y un atractivo del sector fuerte:

Tabla 33
Estrategia de Crecimiento

Condición Empresaria	Fuerte		
	Débil		Desarrollo de Productos Integración Vertical Penetración de Mercado
		Bajo	Alto
		Atractivo del sector	

Fuente: Dirección Estratégica de los Negocios, Hugo Ricardo Ocaña (2016)

La Acción recomendada para esta situación es “Enfocarse en los segmentos más rentables”

Como se puede observar en la matriz, existen tres acciones que pueden llevarse a cabo, la más adecuada para el caso de “Dulces Gustos. Catering Dulce” es: Penetración de mercado.

Esto nos lleva a que el micro- emprendimiento se plantee como principal objetivo lograr un aumento de su cuota de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa a sus clientes actuales, es decir que no se apunta a nuevos segmentos sino a mantener y mejorar su presencia en los que ya maneja. Para lograr este objetivo, existen numerosas acciones, pero se recomienda que las emprendedoras lleven a cabo las siguientes (son las que más se adaptan a la realidad del micro- emprendimiento):

1. Desarrollar la demanda primaria: donde el objetivo debe ser aprovechar al máximo la demanda potencial, realizando una expansión del mercado actual:
 - a. Haciendo que los compradores usen más el producto (aumento de la tasa de uso del producto): promocionar los productos no solo para eventos, sino también, armar combos pequeños que pueden acompañar la merienda de las reuniones familiares o de amigos más informales y de menor concurrencia. Otras opciones puede agregar un servicio de delibery para desayunos o merienda para fechas especiales.

2. Aumentar la cuota de mercado: se busca incrementar la participación de las ventas atrayendo clientes de la competencia. Esto implica generar mayor atracción hacia el tipo de producto que se desea vender en mayor volumen, lo cual requiere:
 - a. Fuertes campañas comunicacionales: Trabajar activamente en redes sociales, grupos de WhatsApp, folletería, generar alianzas con los salones de fiestas para que incluyan los productos de la empresa en sus paquetes promocionales, etc.
 - b. Mejorar el producto o los servicios ofertados: ampliar la gama de productos, hacer siempre énfasis en la personalización, adaptación a la temática del evento, adicionar características, etc. Además de reforzar el servicio de asesoramiento y ambientación.
 - c. Reposicionar la marca: trabajar para generar una imagen fuerte de marca para destacarse dentro del mercado, lograr que la marca esté vinculada con la mejor calidad y la innovación.
3. Defensa de una posición de mercado: trata de defender la cuota o posición de mercado lograda por medio de:
 - a. Mejoras menores de producto y reposicionamiento: apuntar a los pequeños detalles que hacen únicos a los productos y generan la exclusividad por la cual el cliente está dispuesto a pagar un “plus”
 - b. Estrategia defensiva de precio: lograr que el precio de los productos solo se relacione con la mejor calidad de las materias primas, con el detalle en las presentaciones, la cantidad de productos incluidos en los paquetes y el mejor y más completo servicio de asesoramiento y ambientación. De este modo el cliente valorara positivamente la oferta.

4. Estrategia Organizacional:

Para que la empresa pueda llevar adelante las estrategias de competitiva y crecimiento (ya desarrolladas con anterioridad), es necesario que exista una estructura organizacional que las

accione, es por esto que se debe decidir entre las alternativas estructurales que sean capaces de ser la base de esas estrategias.

A continuación se desarrolla el criterio más conveniente para formular la estrategia organizacional, sin entrar en detalle sobre la forma estructurar que tomará la organización. Solo se tratara de lograr que el crecimiento de la estructura se encamine con el crecimiento del negocio.

La formulación de la estrategia organizacional se puede basar en tres aspectos:

- Adquisición o fusión
- Alianzas o fusiones
- Desarrollo interno

Es sobre este último que se hablara ya que es el más adecuado para el micro-emprendimiento de catering dulce.

- Desarrollo interno:

Esta forma de estrategia organizacional también puede ser conocida como reestructuración o reingeniería, está asociada a una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, esto es, focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado.

Esta forma de adaptación de la estructura organizacional a las estrategias formuladas precedentemente (negocios y crecimiento), implica integrar de manera coherente al soporte estratégico (personas, funciones, jerarquías, autoridad, sistemas de información, tareas) a los objetivos estratégicos. En efecto: el éxito o fracaso de las estrategias propuestas dependerán en gran medida en el grado de alineamiento o adaptación de las formas de visión empresaria, cultura corporativa y estructura organización necesaria.

Para proceder a la formulación de la estrategia funcional, la empresa deberá fijar los objetivos estratégicos que surgen de las estrategias de negocios, participación y crecimiento.

Implementar esta estrategia en el micro-emprendimiento, el cual está iniciando sus actividades, implica que las emprendedoras amplíen la escala de sus actividades y generen espacios de capacitación para perfeccionar la técnica en la elaboración y decoración de los productos y así alcanzar la especialización y la imagen que se necesita para llegar a la posición objetivo según las estrategias analizadas con anterioridad.

5. Estrategias Funcionales:

Por último nos referimos a la formulación de la Estrategia de los niveles funcionales. Aquí se trata de establecer las estrategias en términos de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel de negocios, crecimiento y organizacional.

Teniendo en cuenta el tipo de organización de que se trate, podemos mencionar al menos cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

- Estrategia de operaciones.
- Estrategia de comercialización.
- Estrategia financiera.
- Estrategia de desarrollo organizacional y personal

Se debe destacar que a nivel de crecimiento, las áreas funcionales deberán establecer programas y presupuestos que sean capaces de sostenerlo, y que a nivel organizacional, el aporte más importante de la estrategia en este nivel será las formas de coordinación de las distintas actividades funcionales para el logro de objetivos comunes.

Es así que llegamos a la conclusión de que “Dulces Gustos. Catering Dulce” debe hacer hincapié en:

- Estrategias de operaciones:
 - Capacidad instalada: a medida que la producción de la empresa se activa, deberán mejorar la capacidad instalada (horno, heladera vitrina, etc.).
 - Tecnologías de procesos: Del mismo modo que con la capacidad instalada, a medida que aumenta la actividad (por estacionalidad o por mejora en el posicionamiento de la empresa) se deberá tender a la mejora del equipamiento tecnológico (más robots de cocina o cambiar los existentes por otros más modernos).
 - Introducción de nuevos productos: conforme la empresa ingresa al mercado y adquiere mayor conocimiento sobre la demanda, podrá ampliar o adaptar la línea de productos.
 - Gestión de la calidad: dentro de la actividad de la micro- empresa de catering dulce, deben existir procesos claros para lograr una definición de la calidad deseable para el productos y así generar programas de control y mejoramiento de la calidad.
- Estrategias de comercialización
 - Análisis de mercados: ya teniendo en claro cuál es el segmento al que apunta la MiPyme se recomienda un monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar las estrategias a los cambios que se experimenten, revisión de segmentos metas y potenciales de mercado.
 - Decisiones sobre precios: ya se mencionó con anterioridad que debido a la etapa del ciclo de vida de la empresa y por la posición de exclusividad que genera la adquisición de la marca, los precios serán un poco más altos en comparación con la media del mercado. Por esto mismo es que se trabajara con promociones, descuentos por cantidad y bonificaciones.

- Decisiones de Comunicación: se activara una fuerte campaña de comunicación en los medios digitales y redes sociales. Así como merchandising, venta personal, promociones y ofertas especiales.
- Estrategia financiera
- Mediciones de rentabilidad: se sabe que debido a que la empresa recién va a comenzar a producir, la rentabilidad será muy baja o nula, por lo cual se recomienda manejar un mínimo stock de materia prima y trabajar solo en base a pedidos confirmados con un 60% del pago como seña la encargar el pedido (por lo menos tres semana antes de la entrega del pedido) y el resto se cancela el día del evento.
- Crecimiento: se recomienda que una vez que la empresa este afianzada en sus actividades, comience a invertir en nueva tecnología (robots de cocina) y en la ampliación del espacio de trabajo. Esperar que el negocio genere utilidades para crecer en capacidad productiva.
- Estrategias de desarrollo organizacional y personal
- Management de los recursos humanos: considerando que el micro- emprendimiento se va a encuadrar dentro de las MiPyMe, sabemos que la capacidad de generar fuentes de trabajo, al menos en el primer año de actividad, es nula. La elaboración de los productos y la atención del servicio de asesoramiento y ambientación estará a cargo de las emprendedoras que solo contarán con la colaboración de su entorno familia (para la distribución y la organización del espacio de exposición de los mismos en el lugar del evento).
- Desarrollo de personal: se recomienda que las emprendedoras generen un programa de capacitaciones para que puedan mejorar las técnicas de elaboración y decoración de los productos, para mejorar la imagen y el posicionamiento de la marca “Dulces Gustos. Catering Dulce”

CAPITULO IV: PLAN DE MARKETING

I. Marketing

Kotler, P. y Armstrong, G. (2008) se refieren al *“Marketing como u proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. Advierten que en un contexto de negocios más limitado, implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes. Por lo tanto, lo definen como un proceso mediante el cual las empresas crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas con ellos obteniendo a cambio el valor de los clientes.”*

II. Objetivos De Marketing

Según Weinberger Villarán (2009):

“Todo plan debe contener objetivos y el objetivo del plan de marketing es el de ventas. Este objetivo de ventas debe establecerse en función a la demanda estimada, a las expectativas del empresario y a la capacidad de producción y endeudamiento de la empresa. Este objetivo debe plantearse en términos monetarios y unitarios.

Otros objetivos vinculados al plan de marketing están vinculados a:

- La diversificación de productos o mercados
- Los niveles de satisfacción de los clientes
- El objetivo de participación en el mercado
- El nivel de recordación de la empresa en la mente del público objetivo.

Se debe tener en cuenta que los objetivos deben:

- Ser claros, sencillos, precisos, medibles y realizables.

-Tener indicadores que sirvan para evaluar el desempeño de las actividades planeadas y ser constantemente controlados.

-Expresarse, en la medida de lo posible, en términos cuantitativos y por un periodo determinado

Un objetivo que no puede medirse no puede evaluarse; por lo tanto, asegúrese de establecer objetivos que pueda medir para evaluar el desempeño de la empresa.”

Dulce Gustos Catering Dulce tienen como objetivos de marketing los siguientes:

- Atender el mercado de los eventos sociales, con una oferta de productos dulces artesanales y productos de Candy Bar con el lema “Endulzamos momentos”
- Lograr que el cliente identifique la marca y la relacione con calidad y con la posibilidad de crear, junto con las emprendedoras, una mesa dulce totalmente personalizada y adaptada a sus necesidades.
- Convertirnos en la primera opción de los clientes a la hora de festejar cada uno de los momentos más especiales y destacados en su vida. Lograr que la marca se asocie a la celebración.
- Alcanzar una demanda sostenida de dos evento chico (de hasta 20 personas) y dos mediano o grande (de entre 20 y hasta 80 personas) por mes y no en la misma semana. Además de los pedidos de productos individuales como tortas, pequeños combos dulces o Candy Box (4 mensuales, hasta dos en la misma semana).
- Atender con servicio de delivery para Candy box de fechas especiales (día de la madre, día del padre, día de los enamorados, pascua, navidad, etc.)

III. La Mezcla De Marketing

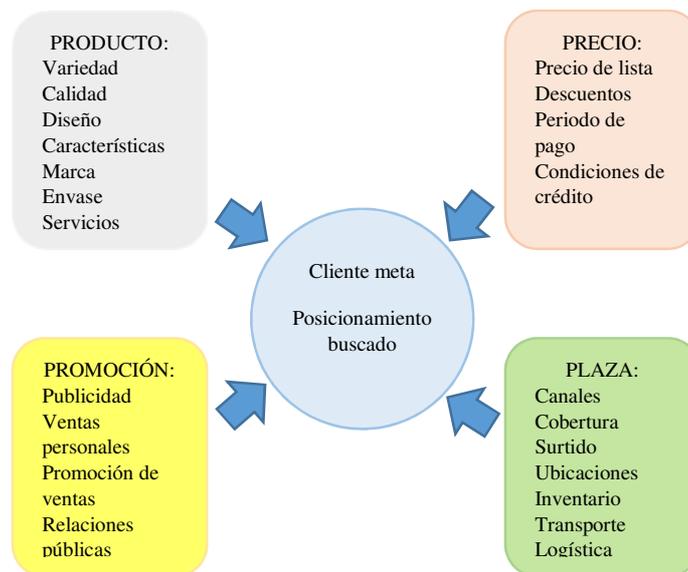
Weinberger Villarán (2009) afirma que:

La mezcla de marketing se utiliza para posicionar los productos o servicios en el mercado objetivo. La mezcla de marketing se define como las 4 P: Producto y servicio, Precio, Promoción y Plaza. Es importante remarcar que al desarrollar la mezcla de marketing el empresario debe definir:

- ¿Cuáles son las características del producto o servicio a ofrecer?
- ¿Cuál es el nivel de precio establecido?
- ¿En qué lugar se ofrecerá el producto o servicio o cuál será el canal de distribución?
- ¿Cómo se comunicará al público objetivo los beneficios y atributos de sus productos?
- ¿Quiénes tendrán el contacto directo con el cliente?
- ¿Cómo se brindara el servicio?

Todos estos elementos de la mezcla de marketing conforman la oferta. En ese sentido, la oferta es más que el producto. Es una propuesta de valor que satisface las necesidades del cliente.

Cuadro 2
Las “4P” de la mezcla de marketing



Fuente: Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing. (p.53.).

1. Productos y servicios

Weinberger Villarán (2009) dice que la “*Descripción del producto o servicio: es el primer elemento de la mezcla de marketing. Cuando se le describe se está haciendo referencia a: su diseño, sus características, sus bondades, su calidad y la calidad de los servicios anexos; la cantidad, disponibilidad y variedad del producto; los atributos del envase y empaque, el servicio post venta, la marca y los beneficios que aporta.*”

Hoy se habla de “producto aumentado”, pues el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incluyendo los servicios pre y post venta, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuado uso. Además, el concepto incluye la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se brindó el producto o servicio.

Figura 1
Catálogo de productos

 TORTAS	 POSTRES	 CLASICOS	 MODERNOS	 CANDY BAR
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Noked cake ◆ Number cake ◆ Leter cake ◆ Tortas piñata ◆ Tortas piñata o cake sorpresa ◆ Drip cake ◆ Chocotortas ⇒Cubiertas con battercream ⇒Forradas con pasta de azúcar ⇒De diferentes formas y en torre de pisos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Mousse ◆ Trifles ◆ Trufas ◆ Turrón 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Tartas ◆ Arrollados ◆ Pastafrolas ◆ Alfajores ◆ Cookies ◆ Macarons ◆ Muffins-magdalenas ◆ Churros 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Cup cake ◆ Cake pop ◆ Cakesicles ◆ Donas glaseadas ◆ Profiteroles y eclairs ◆ Waffles 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Bombones ◆ Chocolates ◆ Obleas y barras ◆ Caramelos ◆ Confités ◆ Gomitas ◆ Chicles ◆ Pop corn

Fuente: elaboración propia. Lista de productos de “Dulces Gustos. Catering Dulce y Candy Bar”

Servicios:

1. Pre venta o asesoramiento: Es aquí donde comienza una relación de confianza con el clientes, se busca, no solo convencer de la compra, sino también acompañar en la creación de un concepto adecuado para el evento que se va a realizar.
2. Armado o puesta en evento
3. Asistencia durante el evento
4. Retiro del servicio o desarme de la puesta
5. Post venta

Dulces Gustos. Catering Dulce es una empresa que se caracteriza por trabajar con procesos de elaboración tradicional, totalmente artesanal y sin utilización de conservantes ni estabilizantes que estiren de forma artificial la vida útil de los productos. De este modo se asegura que el cliente recibe los pedidos con productos elaborados exclusivamente para ellos y totalmente frescos. Se usa materia prima de primera calidad ya que se trabaja con las principales y más reconocidas marcas del mercado. El acopio y la manipulación de la materia prima se realizan con los más estrictos controles de higiene y temperatura. Del mismo modo se trabaja en los procesos de elaboración y con los productos ya terminados (desde la finalización de su producción hasta la colocación de los mismos en el lugar del evento).

A continuación se presenta un cuadro con el detalle de los ingredientes, posibles rellenos, posibles formas, tamaños y decoración de los pasteles. Los mismos son considerados el producto estrella, el infaltable en todo evento y en el cual se presenta la temática común sobre la cual se trabaja en el resto de los productos. Con relación a los ingredientes, se mencionan todos los posibles productos a utilizar, pero cabe aclarar que no siempre se utilizan todos ni tampoco en ese orden, y no da mayores detalles del proceso de elaboración.

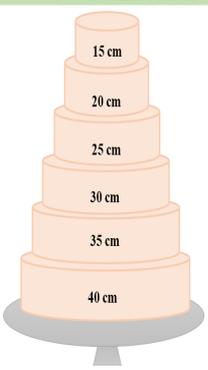
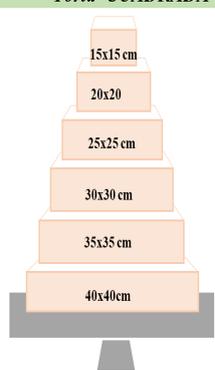
Tabla 34
Ingredientes para una torta

	Ingredientes	Rellenos	Formas y tamaños	Decoración
Torta	<p>Bizcochuelo: harina de trigo, polvo de hornear, huevos, lácteo (leche líquida o en polvo, crema de leche o yogurt natural o de tipo griego), materia grasa (aceite, manteca o margarina), azúcar (blanca granulada, impalpable, mascabo, morena o impalpable), esencia o saborizante, ralladura de cítrico, miel, chocolate o cacao y sal.</p> <p>Pionono: harina de trigo, polvo de hornear, huevos, azúcar (en cualquiera de sus presentaciones), saborizante (esencia o extractos) y sal.</p> <p>Galletas: harina de trigo, harina de almendras, huevos, manteca, azúcar (blanca granulada o impalpable), saborizante y sal.</p>	<p>Dulce de Leche (solo, con chips de chocolate, con nueces, almendras u otros frutos secos.</p> <p>Cremas (chantillí, moca, con pulpa o trozos de frutas, saborizadas)</p> <p>Mousse, ganache de chocolate, buttercream, frosting, o postre royal.</p>	<p>Con forma geométrica (redonda, cuadrada, rectangular), o se las puede esculpir para que tomen formas de objetos, animales, personajes, números, letras, etc.</p> <p>El tamaño depende de la cantidad de comensales o de lo que desee el organizador.</p>	<p>Pueden ser totas cubiertas con buttercream, crema chantillí, glaseados (frosting o icing), merengue, ganache o mousse de diferentes colores y sabores. Se las puede forrar con fondant o pasta ballina de diferentes colores y sabores.</p> <p>Con detalles de decoración hechos en manga, recortes de formas en fondant o detalles de pintura comestible.</p> <p>Pueden cubrirse con baño espejo o ser simplemente una naked cake (torta desnuda) decorada con frutas.</p>

Fuente: elaboración propia

Dentro de la oferta de “Dulce Gustos. Catering Dulce”, se hace hincapié en la posibilidad de personalizar cada producto y de la constante interacción entre las emprendedoras (“pasteleras”) y el cliente para armar los pedidos en base a las necesidades y características del evento. Es por esto que a continuación se muestran los pasos que deben seguir los clientes para el armado de sus pedidos. Se continúa con el ejemplo del producto destacado: el pastel o torta para el evento.

Tabla 35
Cómo armar una torta

1° Definir la cantidad de invitados para poder calcular la cantidad adecuada de productos:			
Torta REDONDA		Torta CUADRADA	
Peso aproximado		Porciones: chicas-g	
600 gr.	15 cm	8-10	15x15 cm
900gr	20 cm	14-28	20x20
1,3 kg	25 cm	21-42	25x25 cm
1,8 kg	30 cm	28-56	30x30 cm
2,5 kg	35 cm	41-82	35x35 cm
3,5 kg	40 cm	50-100	40x40cm
2° Elegir el tipo de base:			
<u>Pionono:</u>		<u>Bizcochuelo:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Vainilla • Chocolate • Arco iris (con granas de color) 		<ul style="list-style-type: none"> • Vainilla • Chocolate • Marmolado • Frutal (limón, naranja, etc.) • Arco iris (con granas de color) 	
3° Elegir los rellenos (de 2 a 4 dependiendo del tamaño de la torta)			
<u>Necesitan frio:</u>		<u>No necesitan frio:</u>	
<ul style="list-style-type: none"> • Crema chantilly • Crema pastelera • Crema de queso (CreamCheese) • Mousse • Con fruta 		<ul style="list-style-type: none"> • Dulce de leche • Ganache • Buttercream saborizadas • Crema: oreo, marroc, mantecol, frutilla. 	
4° Determinar el tipo de cubierta y como se adaptara a la temática de evento (infantil, casamiento, aniversarios, etc.)			
<ul style="list-style-type: none"> • Con Pasta de azúcar (pasta Ballina o pasta de goma: para trabajar con modelado) 		<ul style="list-style-type: none"> • Crema chantilly o buttercream o ganache (ideales para trabajar con decoración con manga) 	
<u>Opcionales con costos adicionales:</u>			
<ul style="list-style-type: none"> • Bizcocho: carrot cake, red velvet y damero • Relleno: mascarpone, pasta de avellanas, banana Split. • Extra: frutos secos, sprinkles, decoración con láminas de oro o plata • Tortas piñata (totalmente de chocolate con rellenos sorpresa), torta golosinas (chocolates, bombones y gomitas) 			

Fuente: elaboración propia

Luego de haber analizado las opciones relacionadas con el pastel o torta del evento, se continua con la elección de los productos que van a integrar la mesa dulce. Aquí el cliente decide la variedad de dulces y las emprendedoras aconsejan sobre las cantidades.

Tabla 37
Candy Bar

Para 20 personas.				
Clásicos.		Tendencias		
 <p style="text-align: center;">COMBO DULCE</p> <p style="text-align: center;">■ ■ ■</p>	<p>Opción 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tartas: 2 unidades de 28 cm diámetro ○ Arrollados: 1 unidades de 28 cm (pionono relleno de dulce de leche o crema con frutas. Estampados extra) ○ Cookies: 2 docenas (saborizadas y con chips o frutos secos) ○ Mini churros: 2 docenas <p>Opción 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tartas: 2 unidades de 28 cm de Φ. ○ Alfajores: 2docenas ○ Macarons: 2 docenas ○ Bolsitas de palomitas de maíz: 20 unidades <p>Opción 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Tartas: 2 unidades de 28 cm de Φ ○ Pastafrola: 1 unidad de 28 cm de Φ. ○ Alfajores: 2 docenas ○ Trifles: 2 docenas (shot de 200cc) 		<p>Opción 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cupcake: 2 docenas ○ Cake pop: 2 docenas ○ Cookies : 2 docenas (clásica de diferentes formas y glaseadas o con pasta de azúcar) <p>Opción 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cupcake: 2 docenas ○ Cakesicles: 2 docenas ○ Torre de profiteroles: 2 docenas (con torre de chocolate) <p>Opción 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Cakesicles: 2 docenas ○ Mini donas glaseadas: 2 docenas ○ Waffles con salsa y complementos: 2 docenas 	
	Variedades:			
	<p>Tartas:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Lemon pie ○ Coco y dulce de leche ○ Cheesecake (frutos rojos o frutilla) ○ Frutales: durazno, frutilla, kiwi, peras, con crema chantilly o crema pastelera o gelatina ○ Cabsha ○ Brownie ○ Dulce de leche, merengue y chocolate 	<p>Alfajores:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ De maicena (almidón de maíz) dulce de leche y coco ○ De vainilla o chocolate, rellenos de dulce de leche o ganache y bañados en chocolate o en glasé. <p>Macarons:</p> <p>Clásicos rellenos de buttercream o ganache</p>	<p>Trifles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Chocotorta ○ Cheesecake ○ Selva negra ○ Tiramisú ○ Lemon pie ○ Crema moka ○ Frutales ○ Mousse ○ Fit: granola, compota de frutas y yogurt 	<p>Cupcake:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vainilla, limón, naranja, chocolate, carrot, red velvet. ○ Rellenos de ganache, dulce de leche o curd. ○ Bañados en chocolate, decorados con buttercream o forrados con pasta de azúcar. <p>Cake pop y Cakesicles:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Vainilla o chocolate ○ Bañados o forrados ○ Detalles con sprinkles

Fuente: elaboración propia

Para continuar con el catálogo de productos, se enumeran algunas de las opciones para llenar el Candy Bar del evento. Se toma como referencia un consumo de 250 gramos de dulces a granel (suelos o en bolsas) por persona, además de otros productos que se cuentan por unidad. Tomando esa referencia, a continuación se arma un combo para 20 personas, donde se calculan como mínimo 5 kg de dulces a granel más una unidad por persona de los dulces individuales.

Tabla 38
Box Dulces

Para 20 personas			
	<table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><u>Básico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (sin envoltorio) de 10 gr c/u: 300gr (30 unidades aprox.) • Chocolatín con leche o blanco: 20un. • Rock Candy de 9cm: 30 un. • Varita de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales mini8: 40 un. • Caramelos duros bolitas envueltos individuales 60 un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco redondo vainilla: 1kg ○ Gelatina ositos Billiken: 1 kg ○ Gomitas conitos rojos: 1kg ○ Chicle bolita 1,2cm Φ.: 1kg ○ Bananitas cereal bañado en chocolate con leche: 800gr ○ Pasas de uva cubiertas de chocolate con leche: 700gr ○ Mini galletas cubiertas de chocolate de 1,2cm: 1kg <p>6 variedades de productos individuales + 6,5 kg de productos a granel o fraccionados.</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p> </td> <td style="width: 50%; vertical-align: top;"> <p style="text-align: center;"><u>Espéciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (con envoltorio metalizado color a elección) de 10 gr c/u: 300gr (30 un. aprox.) • Paraguita de chocolate Felfort: 20 un. • Moneda de chocolate de 3,3cm: 20 un. • Rock Candy de 13cm: 30 un. • Piruleta de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales paquete mini 12: 50 un. • Bombones de fruta envueltos individuales 20un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco espiral sabor frutal: 1kg ○ Gelatina ositos multicolor Mogul: 1kg ○ Gomitas Fini moras rojas y negras: 1kg ○ Chicle rectangular tipo 1,8x 1,4: 1kg. ○ Lentejas confitadas chocolate colores: 1kg ○ Bombones rellenos de licor bañados en chocolate: 1 kg ○ Cereales cubiertos de chocolate de 1,5 cm Φ: 1kg <p>7 variedades de productos individuales + 7 kg de productos a granel o fraccionados</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p> </td> </tr> </table>	<p style="text-align: center;"><u>Básico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (sin envoltorio) de 10 gr c/u: 300gr (30 unidades aprox.) • Chocolatín con leche o blanco: 20un. • Rock Candy de 9cm: 30 un. • Varita de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales mini8: 40 un. • Caramelos duros bolitas envueltos individuales 60 un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco redondo vainilla: 1kg ○ Gelatina ositos Billiken: 1 kg ○ Gomitas conitos rojos: 1kg ○ Chicle bolita 1,2cm Φ.: 1kg ○ Bananitas cereal bañado en chocolate con leche: 800gr ○ Pasas de uva cubiertas de chocolate con leche: 700gr ○ Mini galletas cubiertas de chocolate de 1,2cm: 1kg <p>6 variedades de productos individuales + 6,5 kg de productos a granel o fraccionados.</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p>	<p style="text-align: center;"><u>Espéciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (con envoltorio metalizado color a elección) de 10 gr c/u: 300gr (30 un. aprox.) • Paraguita de chocolate Felfort: 20 un. • Moneda de chocolate de 3,3cm: 20 un. • Rock Candy de 13cm: 30 un. • Piruleta de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales paquete mini 12: 50 un. • Bombones de fruta envueltos individuales 20un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco espiral sabor frutal: 1kg ○ Gelatina ositos multicolor Mogul: 1kg ○ Gomitas Fini moras rojas y negras: 1kg ○ Chicle rectangular tipo 1,8x 1,4: 1kg. ○ Lentejas confitadas chocolate colores: 1kg ○ Bombones rellenos de licor bañados en chocolate: 1 kg ○ Cereales cubiertos de chocolate de 1,5 cm Φ: 1kg <p>7 variedades de productos individuales + 7 kg de productos a granel o fraccionados</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p>
<p style="text-align: center;"><u>Básico:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (sin envoltorio) de 10 gr c/u: 300gr (30 unidades aprox.) • Chocolatín con leche o blanco: 20un. • Rock Candy de 9cm: 30 un. • Varita de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales mini8: 40 un. • Caramelos duros bolitas envueltos individuales 60 un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco redondo vainilla: 1kg ○ Gelatina ositos Billiken: 1 kg ○ Gomitas conitos rojos: 1kg ○ Chicle bolita 1,2cm Φ.: 1kg ○ Bananitas cereal bañado en chocolate con leche: 800gr ○ Pasas de uva cubiertas de chocolate con leche: 700gr ○ Mini galletas cubiertas de chocolate de 1,2cm: 1kg <p>6 variedades de productos individuales + 6,5 kg de productos a granel o fraccionados.</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p>	<p style="text-align: center;"><u>Espéciales</u></p> <ul style="list-style-type: none"> • Bombones de chocolate suizo (con envoltorio metalizado color a elección) de 10 gr c/u: 300gr (30 un. aprox.) • Paraguita de chocolate Felfort: 20 un. • Moneda de chocolate de 3,3cm: 20 un. • Rock Candy de 13cm: 30 un. • Piruleta de caramelo x 13cm: 30 un. • Pastillas frutales paquete mini 12: 50 un. • Bombones de fruta envueltos individuales 20un. <ul style="list-style-type: none"> ○ Malvavisco espiral sabor frutal: 1kg ○ Gelatina ositos multicolor Mogul: 1kg ○ Gomitas Fini moras rojas y negras: 1kg ○ Chicle rectangular tipo 1,8x 1,4: 1kg. ○ Lentejas confitadas chocolate colores: 1kg ○ Bombones rellenos de licor bañados en chocolate: 1 kg ○ Cereales cubiertos de chocolate de 1,5 cm Φ: 1kg <p>7 variedades de productos individuales + 7 kg de productos a granel o fraccionados</p> <p>Extra por recipientes tipo souvenirs</p>		

Fuente: elaboración propia

Sin entrar en detalles, ya que en el capítulo 6 del presente trabajo se habla específicamente del tema, se puede afirmar que la situación de pandemia por el Sars-Covid 19 han dejado paralizada la industria de eventos y entretenimiento. Debido a la imposibilidad de organizar reuniones sociales por el aislamiento social, preventivo y obligatorio, empresas como “Dulces Gustos Catering Dulce” han tenido que suspender su salida al mercado y optar por una nueva manera de hacer llegar sus productos a los clientes: Box Dulces. La alternativa del delivery de productos, es la mejor manera de no frenar la actividad. Llegar a nuestros clientes con esta modalidad nos permite dar a conocer los productos en cantidades reducidas y así poder lograr el objetivo de acompañar a nuestros clientes en sus momentos de celebración.

Tabla 39
Box Dulce

 <p>BOX DULCE</p>	Totalmente personalizados.		
	<p><u>Box Individual:</u> Compuesto de porciones individuales de los diferentes productos que ofrece “Dulces Gustos”, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Box Cookies: 4 galletas con diferente formas y decoradas con royal icing (corazones con frases para San Valentín, o flores para el día de la Madre o motivos Navideños). ❖ Box Macarons ❖ Box Cup cake ❖ Box Cakesicles ❖ Box Donas ❖ Box bombones y golosinas 	<p><u>Box para compartir:</u> Compuesto de un mix a elección de los diferentes productos del catálogo de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Box clásico: 4 alfajores, 2 mini tartas, 4 porciones de arrollado, 4 cookies (clásicas con chips o frutos secos) y 4 macarons. ❖ Box temático: 4 cup cake, 2 cakesicles, 4 cake pop, 4 cookies glaseadas o forrada en pasta de azúcar y 4 oreo bañas en chocolate (cada producto decorado con la temática elegida) 	<p><u>Box fechas especiales:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Box cookies: galletas en diferentes formas con decoraciones de glasé y mensajes. ❖ Box Cup cake: decorados con buttercream y sprinkles o con formas en pasta de azúcar que pueden contener frases. <p>Ambos box se personalizan y adaptan al festejo de la fecha: día de la madre, del padre, de la niñez, de los enamorados, del amigo, del estudiante, navidad, año nuevo, etc.</p>

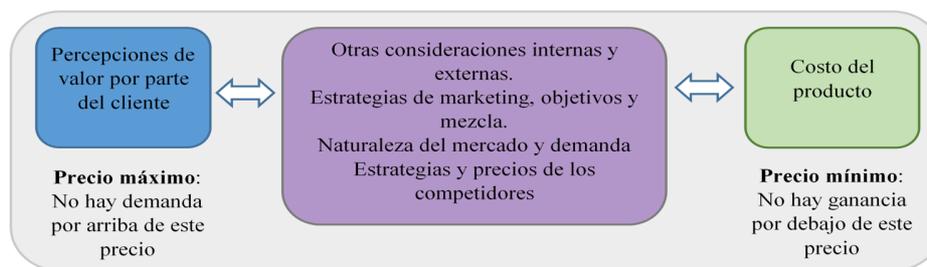
Fuente: elaboración propia

2. Precio:

Weinberger Villarán (2009) afirma que la “*cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.*”

Algunos directores consideran que la fijación de precios es un dolor de cabeza y prefieren enfocarse en otros elementos de la mezcla de marketing. Sin embargo, los directores inteligentes tratan a los precios como una herramienta estratégica clave para crear y captar el valor del cliente.

Cuadro 3
Factores que afectan en la fijación del precio



Fuente: Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing

Según Weinberger Villarán (2009) “*Es sumamente importante definir los precios de los bienes o servicios y además establecer las políticas de fijación de precios. La lista de precios se fijará en función a la estructura de costos de la empresa, a los precios de la competencia, a la percepción de los clientes y los resultados económicos esperados por el empresario. Recuerde que las ventas representan los ingresos de la empresa.*”

- En general, el precio del bien se establece en función a:
- La percepción que se tiene del bien o servicio
- La intensidad de la necesidad insatisfecha
- El posicionamiento del producto o servicio en la mente de los consumidores
- El poder adquisitivo del cliente
- La estructura de costos del producto o servicio
- El precio de los productos competidores o sustitutos

En base al análisis de los precios de la competencia y de los costos de materia prima, insumos, descartables y el tiempo empleado en el proceso de elaboración de cada producto (los cuadros se muestran en Anexos), a continuación se arma un presupuesto base para ser tomado como referencia a la hora de calcular los futuros ingresos y costos de la empresa.

Se debe considerar que los productos ofrecidos son totalmente personalizados, lo que vuelve único cada proceso, teniendo esta información los clientes deben esperar que el presupuesto sufra modificaciones de acuerdo con las demandas específicas del pedido.

Tabla 40
Ficha de precio de productos: Torta

FICHA						
PRODUCTO:	TORTA de casamiento clasica					
Unidades de producto:	3 capas bizcocho redondo de 15cm Φ + 3 capas de bizcocho redondo de 23 cm Φ . Rellenos y cubiertos con battercream. Entre 3 y 3,5 kilos				Fecha:	20/8/2021
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo	
Azúcar blanco	870	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 61,70	
Extracto de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26	
Coco rayado	150	gr	\$ 540,00	1 kg	\$ 81,00	
Extracto de coco	5	ml	\$ 999,00	100 ml	\$ 49,95	
Harina	675	gr	\$ 1.117,00	25 kg	\$ 30,16	
Huevos grandes	8	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 66,67	
Leche al 2%	375	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 38,16	
Limón para su ralladura	2	unidades	\$ 5,00	unidad	\$ 10,00	
Lecadura en polvo	20	gr	\$ 295,00	500 gr	\$ 11,80	
Mantequilla sin sal	510	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 280,50	
Sal fina	7,5	gr	\$ 90,00	1 kg	\$ 0,68	
Queso crema	500	gr	\$ 1.550,00	4,2 kg	\$ 184,52	
Mantequilla sin sal	450	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 247,50	
Extracto de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26	
Chocolate blanco para cobertura en trozo	360	gr	\$ 481,00	1 kg	\$ 173,16	
Azúcar glas tamizado	520	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 65,00	
Hora de trabajo	4	hora	\$ 200,00	hora	\$ 800	
Sub total					\$ 2.107	
Costos generales					10% \$ 211	
Margen bruto					150% \$ 3.161	
Sub total					\$ 5.479	
Ajuste/ redondeo					\$ 21	
Precio total					\$ 5.500	
Precio unitario					\$ 1.571	

Fuente: elaboración propia

El kilo de torta clásica de bodas de dos pisos decorada con buttercream cuesta \$1570. Y se cobra extra por más decoraciones o rellenos y agregados especiales.

Tabla 41
Precio de productos: Combo dulce clásico

Combo dulce para 20 personas					
Clásico	Productos	Cantidad	Precio por unidad	Total	
	Tartas a elección de 28 cm Φ	2	\$ 1.400,00	\$ 2.800,00	
	Pastafrola de 28 cm Φ	1	\$ 900,00	\$ 900,00	
	Alfajores de 4 cm Φ	24	\$ 38,00	\$ 912,00	
	Trifles: shot de 200cc	24	\$ 179,00	\$ 4.296,00	
Precio del combo				\$ 8.908,00	\$ 8.900,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 42
Precio de productos: Combo dulce tendencia

Combo dulce para 20 personas					
Tendencia	Productos	Cantidad	Precio por unidad	Total	
	Cupcake de 8 cm Φ	24	\$ 172,00	\$ 4.128,00	
	Cake pop de 4 cm Φ	24	\$ 102,00	\$ 2.448,00	
	Cookies de 6cm Φ personalizadas	24	\$ 90,00	\$ 2.160,00	
Precio del combo				\$ 8.736,00	\$ 8.700,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 43
Precio de productos: Box dulce para compartir

Box Dulce para compartir				
Productos	Cantidad	Precio por unidad	Total	
Cupcake de 8 cm Φ	4	\$ 172,00	\$ 688,00	
Cake pop de 4 cm Φ	4	\$ 102,00	\$ 408,00	
Cakesicle regular de 9cm x 5cm	2	\$ 143,00	\$ 286,00	
Cookies de 6cm Φ personalizadas	4	\$ 90,00	\$ 360,00	
Precio del box			\$ 1.742,00	\$ 1.700,00

Fuente: elaboración propia

Tabla 44
Precio de productos: Box dulce para compartir

FICHA						
PRODUCTO:	Combo Candy Bar Básico para 20 personas					
Unidades de producto:	porciones de 250 gr. producto a granel	1 unidad producto individual por persona	Fecha: 20/8/2021			
Ingre diente/ Insu mo	Cantidad	Unidad	Precio ingre diente / insu mo	Unidad	Costo	
Bombones de chocolate suizo (sin envoltorio)	300	gr	\$ 2.300,00	1000 gr	\$ 690	
Chocolatín con leche o blanco	20	unidades	\$ 175,00	10 unidades	\$ 350	
Rock Candy de 9cm	30	unidades	\$ 48,00	unidad	\$ 1.440	
Varita de caramelo x 13cm	30	unidades	\$ 30,00	unidad	\$ 900	
Pastillas frutales mini8	40	unidades	\$ 212,00	100 unidades	\$ 85	
Caramelos duros bolitas envueltos individuales	60	unidades	\$ 280,00	120 unidades	\$ 140	
Malvavisco redondo vainilla	1000	gr	\$ 159,00	200 gr	\$ 795	
Gelatina ositos Billiken	1000	gr	\$ 370,00	500 gr	\$ 740	
Gomitas conitos rojos	1000	gr	\$ 125,00	100 gr	\$ 1.250	
Chicle bolita 1,2cm diam	1000	gr	\$ 395,00	400 gr	\$ 988	
Bananitas cereal bañado en chocolate con leche	800	gr	\$ 812,00	600 gr	\$ 1.083	
Pasas de uva cubiertas de chocolate con leche	700	gr	\$ 235,00	250 gr	\$ 658	
Mini galletas cubiertas de chocolate de 1,2cm	1000	gr	\$ 780,00	1000 gr	\$ 780	
Hora de trabajo (armado y etiquetado)	2	hora	\$ 200,00	hora	\$ 400	
			Sub total		\$ 10.298	
			Costos generales	10%		\$ 1.030
			Margen bruto	50%		\$ 5.149
			Sub total			\$ 16.477
			Ajuste/ redondeo			\$ 523
			Precio total			\$ 17.000
Precio unitario			\$ 850			

Fuente: elaboración propia

El Precio de un Candy Bar (combo básico) para 20 personas es de \$17000 pesos, es decir, cuesta \$850 por invitado.

Los cuadros donde se detalla el precio de los diferentes productos que ofrece “Dulces Gustos. Catering Dulce” son de elaboración propia. La información de los precios de los productos e insumos ha sido relevada de las páginas web de los proveedores con los que ya se trabaja y

algunos con los que se pretende tener relación comercial: Tresmayino y Chitza proveedores locales y Candy Colors Argentina proveedor de Buenos Aires.

3. Plaza o distribución

Según Kotler, P., & Armstrong, G. (2008) *“El punto de venta o la distribución incluye las actividades de la empresa que ponen el producto a disposición de los consumidores meta.”*

“Dulces Gustos. Catering Dulce” es un pequeño emprendimiento que tiene como mercado objetivo eventos o festejos de tamaño pequeño a mediano, por lo tanto el volumen de mercadería que va a distribuir no requiere de grandes medios de transporte. Es por esto que la distribución es directa y se encuentra a cargo de las emprendedoras y el grupo familiar que colabora con el proyecto.

En el caso de la mercadería que requiere contar con frío para mantenerse en condiciones óptimas, se pretende tercerizar el servicio. En la actualidad en la provincia de Mendoza se destacan dos empresas que cuentan con la flota de vehículos utilitarios con cámaras de frío: Logística San Diego Mendoza y Andesmar. Ambas empresas cuentan con el servicio de distribución del negocio productor al consumidor.

Otra de las posibles opciones, muy eficiente, de bajo costo y con amplia aceptación en los consumidores es la de los delivery de mercadería: PedidosYa y Uber Eat. Estos servicios se podrían contratar para llegar a los clientes con los Box Dulces, la nueva alternativa para mantener activo el emprendimiento en épocas de pandemia.

4. Promoción

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008), afirman que *“la promoción comprende actividades que comunican las ventajas del producto y convencen a los consumidores meta de comprarlo”*.

Las emprendedoras de “Dulces Gustos, consientes del incipiente negocio que buscan posicionar, buscan llegar a los clientes de manera ágil y con una mínima inversión de tiempo y recursos. Es por esto que la estrategia que se usan para mostrar y vender los productos, es el uso intensivo de las Redes sociales.

Se trabaja con las redes sociales personales de las emprendedoras, principalmente en Instagram por su impacto en cuanto a lo visual y WhatsApp que permite un vínculo más directo con el cliente. También se utiliza Facebook y Pinterest, pero en menor medida.

A continuación se realiza una pequeña reseña del concepto “Social Selling”, el cual pretende ponerse en práctica para poder alcanzar los objetivos comerciales que se plantearon en el comienzo de este capítulo.

“El Social Selling es la utilización de los medios sociales para relacionarse, crear branding, obtener leads y en definitiva conseguir clientes” (<https://socialselling-coach.es/que-es-el-social-selling/#>). Es decir que lo que se pretende es generar lazos, vínculos con los clientes, que nos ayuden a gestionar la marca “Dulces Gustos. Catering Dulce”: darla a conocer, generar una imagen positiva en la mente de los clientes y lograr que deseen adquirir los productos y servicios asociados a ella. Además con la presencia en redes se busca llegar a potenciales clientes, es decir, que se busca captar la atención de quienes muestran interés por la categoría de productos que ofrece la empresa para que nos brinden sus datos personales (es entonces cuando el usuarios de las redes se convierte en leads) y así generar un contacto directo para concretar la venta.

CAPITULO V: PLAN FINANCIERO

La importancia de un análisis Financiero radica en la posibilidad de determinar si el proyecto bajo estudio resultará económica y financieramente viable. Es decir que según Weinberger Villarán (2009):

Un plan financiero es importante porque permite:

- *Determinar los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.*
- *Determinar los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.*
- *Determinar el monto de inversión inicial necesario para dar comienzo a las actividades*
- *Determinar las necesidades de financiamiento.*
- *Evaluar la rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.*

Como “Dulces Gustos. Catering Dulce” es un proyecto de negocio que aún no comienza con sus actividades, el plan financiero se inicia identificando los supuestos y la información base sobre la cual se basaran las proyecciones financieras del emprendimiento.

I. Inversión Inicial

Para poner en marcha el proyecto se pretende tomar como estaciones de trabajo las casas particulares de las emprendedoras para no incurrir en gasto de alquilar un local, del mismo modo se hará uso del mobiliario, los utensilios y los electrodomésticos para minimizar el monto de la inversión inicial.

De este modo la inversión inicial que requerida para dar vida al proyecto es baja, es por esto que la financiación pueda ser cubierta por las emprendedoras y el núcleo familiar que las apoya sin necesidad de recurrir a créditos ya que en la actualidad las tasas de interés son muy elevadas (el CFT TEA para un préstamo de libre destino en el Banco Nación supera el 95%)

A continuación se muestra los rubros en los cuales se debe invertir para poner en marcha el emprendimiento

Tabla 45
Inversión Inicial

Inversión	Monto
Electrodomesticos	\$ 85.546
Utencios	\$ 34.450
Recipientes y vajilla	\$ 4.280
Mobiliario	\$ 29.050
Total	\$ 153.326

Fuente: elaboración propia

1. Depreciación:

Además de los montos de la inversión se muestra como se realiza la depreciación de los bienes de uso adquiridos:

Cuadro 46
Depreciación Bienes de Uso

Mobiliario \$29050			Heladera exhibidor \$54399		
Vida útil	Monto anual	Valor residual	Vida útil	Monto anual	Valor residual
10	10%	50%	10	10%	50%
	\$ 2.905	\$ 14.525		\$ 5.439,90	\$ 27.199,50

Fuente: elaboración propia

II. Ventas

Se realiza una estimación de ventas en base al análisis de la demanda del mercado objetivo y al posicionamiento que pretende alcanzar la marca. Se calcula el monto de ventas anual en base a los precios que se anunciaron como base en el Capítulo anterior.

Supuestos:

- Cantidad de pedidos constantes: se estima que la demanda no varía y en caso de hacerlo las emprendedoras pueden ajustar los pedidos para evitar la superposición y que se supere la capacidad productiva con la que se cuenta.
- Se trabaja con montos nominales, ya que el nivel de inflación para los próximos años es muy difícil de estimar en las condiciones actuales.

Cuadro 47
Proyección de ventas

ESTIMACIÓN DE VENTAS A 5 AÑOS							
1° año							
Mensual	Cantidad	Anual	Cantidad	Producto	Precio Unitario	Monto total	Total
	1		12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 8.900	\$ 106.800,00	
	1		12	Torta chica 3 kg	\$ 4.714	\$ 56.571,25	
	1		12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 17.600	\$ 211.200,00	
	1		12	Torta grande 4,5 kg	\$ 7.071	\$ 84.856,88	
	1		12	Box Dulces para compartir	\$ 1.700	\$ 20.400,00	
\$ 479.828,13							
2° año							
Mensual	Cantidad	Anual	Cantidad	Producto	Precio Unitario	Monto total	Total
	1		12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 8.900	\$ 106.800,00	
	1		12	Torta chica 3 kg	\$ 4.714	\$ 56.571,25	
	1		12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 17.600	\$ 211.200,00	
	1		12	Torta grande 4,5 kg	\$ 7.071	\$ 84.856,88	
	2		24	Box Dulces para compartir	\$ 1.700	\$ 40.800,00	
\$ 500.228,13							
3° año							
Mensual	Cantidad	Anual	Cantidad	Producto	Precio Unitario	Monto total	Total
	1		12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 8.900	\$ 106.800,00	
	1		12	Torta chica 3 kg	\$ 4.714	\$ 56.571,25	
	1		12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 17.600	\$ 211.200,00	
	1		12	Torta grande 4,5 kg	\$ 7.071	\$ 84.856,88	
	1		12	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 17.000	\$ 203.996,96	
	2		24	Box Dulces para compartir	\$ 1.700	\$ 40.800,00	
\$ 760.796,35							
4° año							
Mensual	Cantidad	Anual	Cantidad	Producto	Precio Unitario	Monto total	Total
	2		24	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 8.900	\$ 213.600,00	
	2		24	Torta chica 3 kg	\$ 4.714	\$ 113.142,51	
	1		12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 17.600	\$ 211.200,00	
	1		12	Torta grande 4,5 kg	\$ 7.071	\$ 84.856,88	
	1		12	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 17.000	\$ 203.996,96	
	3		36	Box Dulces para compartir	\$ 1.700	\$ 61.200,00	
\$ 944.567,60							
5° año							
Mensual	Cantidad	Anual	Cantidad	Producto	Precio Unitario	Monto total	Total
	2		24	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 8.900	\$ 213.600,00	
	2		24	Torta chica 3 kg	\$ 4.714	\$ 113.142,51	
	1		12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 17.600	\$ 211.200,00	
	1		12	Torta grande 4,5 kg	\$ 7.071	\$ 84.856,88	
	2		24	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 17.000	\$ 407.993,92	
	4		48	Box Dulces para compartir	\$ 1.700	\$ 81.600,00	
\$ 1.225.535,81							

Fuente: elaboración propia

III. Costos:

Se muestra una estimación de los costos de producción en los que incurre la empresa para poder atender la demanda de sus clientes. La estimación se realiza en base a los precios de los

insumos, horas de trabajo empleadas y otros costos. Las fichas donde se detalla el cálculo son presentadas en Anexos.

El próximo cuadro muestra los montos nominales anuales, se trabaja bajo los mismos supuestos que en la estimación de ventas, y también se estima que los costos de producción van a disminuir en un 5% a partir del 3º año gracias a la escala de producción que se pretende alcanzar.

Tabla 48
Proyección de costos

ESTIMACIÓN DE COSTOS DE VENTA A 5 AÑOS					
1º año					
Cantidad	Producto	Costo unitario	Monto total	Total	
12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 4.181	\$ 50.173	\$ 222.995	
12	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 23.843		
12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 8.555	\$ 102.666		
12	Torta grande 4,5 kg	\$ 2.980	\$ 35.764		
12	Box Dulces para compartir	\$ 879	\$ 10.549		
2º año					
Cantidad	Producto	Costo unitario	Monto total	Total	
12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 4.181	\$ 50.173,02	\$ 233.544	
12	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 23.842,61		
12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 8.555	\$ 102.665,76		
12	Torta grande 4,5 kg	\$ 2.980	\$ 35.763,91		
24	Box Dulces para compartir	\$ 879	\$ 21.098,51		
3º año					
Cantidad	Producto	Costo unitario	Monto total	Total	-5%
12	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 4.181	\$ 50.173,02	\$ 393.320	\$ 373.654
12	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 23.842,61		
12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 8.555	\$ 102.665,76		
12	Torta grande 4,5 kg	\$ 2.980	\$ 35.763,91		
12	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 11.328	\$ 135.933,16		
12	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 23.842,61		
24	Box Dulces para compartir	\$ 879	\$ 21.098,51		
4º año					
Cantidad	Producto	Costo unitario	Monto total	Total	
24	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 4.181	\$ 100.346,05	\$ 477.884	\$ 453.990
24	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 47.685,21		
12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 8.555	\$ 102.665,76		
12	Torta grande 4,5 kg	\$ 2.980	\$ 35.763,91		
12	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 11.328	\$ 135.933,16		
12	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 23.842,61		
36	Box Dulces para compartir	\$ 879	\$ 31.647,76		

5° año				
Cantidad	Producto	Costo unitario	Monto total	Total
24	Combo chico (hasta 20 personas)	\$ 4.181	\$ 100.346,05	\$ 648.209
24	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 47.685,21	
12	Combo grande (hasta 40 personas)	\$ 8.555	\$ 102.665,76	
12	Torta grande 4,5 kg	\$ 2.980	\$ 35.763,91	
24	Candy Bar (hasta 20 personas)	\$ 11.328	\$ 271.866,32	
24	Torta chica 3 kg	\$ 1.987	\$ 47.685,21	
48	Box Dulces para compartir	\$ 879	\$ 42.197,02	

Fuente: elaboración propia

Tabla 49
Otros costos

Gastos	Monto mensual	Monto anual
Impuestos (luz,gasy agua)	\$ 3.500	\$ 42.000,00
Combustible	\$ 2.000	\$ 24.000,00
Insumos de limpieza y descartables(cofias, guantes y tapa boca)	\$ 4.000	\$ 48.000,00
Total		\$ 114.000,00

Fuente: elaboración propia

Con relación a la contratación de personal, se prevé a partir del 3° año de actividad con el aumento en la demanda y la posible simultaneidad de eventos, contratar a un empleado como ayudante de cocina y a partir del 4° año sumar un ayudante de servicios y eventos. Los valores a considerar se muestran en los siguientes cuadros:

Tabla 50
Sueldos mínimos y Escala Salarial de empleados Pasteleros según la categoría laboral – Abril 2021 Según Convenio Colectivo de Trabajo CCT 272/96

CATEGORIA	BASICO 7 HS.	BASICO 8 HS.
Maestro pastelero encargado de cocina	\$ 79.009	\$ 93.193
Cocinero	\$ 61.980	\$ 73.139
Segundo pastelero- Maestro facturero- Hornero- Turnante- Jefe sandwichero- Saladitero- Fiambrero- Encargado de servicios y eventos- Chofer	\$ 61.980	\$ 73.139
Oficial de sección- Oficial mantenimiento- Encargado de vendedores/expedición y/o cristalería- Empleado de servicio y/o eventos- Segundo cocinero	\$ 55.937	\$ 66.006
Oficial de mesa- 1º vendedora/a- Saladitero- Sandwichero- Empleado/a administrativo/a- Cajero	\$ 53.992	\$ 63.674
Medio oficial- 2º vendedor/a- Oficial bañador/a de bombones- Minutero	\$ 50.200	\$ 59.252
Ayudante pastelero- Ayudante sandwichero- Saladitero- Encargado de peones- Ayudante cocina- Ayudante de vajillas- Ayudante chofer- Operario mantenimiento- Ayudante de servicios y eventos- Dependiente de salon- Camarera	47229	\$ 55.753
Suplente de ventas- Medio oficial bañador/a de bombones- Preparador de caja de bombones	\$ 47.229	\$ 55.753
Peon de limpieza y/o carga y descarga- Aprendiz inicial- Repartido a domicilio	\$ 46.266	\$ 54.630
Aprendiz a los 10 meses	\$ 47.229	\$ 55.753
A los 24 meses adquieren la categoría de medio oficial pastlero	\$ 50.200	\$ 59.252

Fuente: recuperado de: <https://estudiowls.com.ar/sueldos-minimos-y-escala-salarial-empleados-pasteleros-cct-272-96-segun-la-categoria-laboral/>

Contratación por 4 horas	\$ 26.988,00
---------------------------------	---------------------

Básico que cumple con el Convenio colectivo de trabajo y está por encima del Salario Mínimo Vital y Móvil

IV. Flujo de fondos:

Considerando toda la información que se ha presentado en este capítulo, se realiza un flujo de fondos estimado de la empresa “Dulces Gustos. Catering Dulce” para realizar analizar la viabilidad financiera del emprendimiento. La proyección de fondos se arma en base a los siguientes supuestos:

- El horizonte de tiempo que se considera es de 5 años.
- Los valores son Nominales ya que la estimación de la inflación para los próximos años reviste una gran dificultad

- Se utiliza realiza el pago de Ingresos Brutos tomando una tasa del 4% (Según ATM -2021)
- También se considera el pago del Impuesto a las Ganancias con una tasa del 35%

Tabla 51
Flujo de fondos proyectado a 5 años

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Inversion	-\$ 153.326,17					
Venta nomina		\$ 479.828,13	\$ 500.228,13	\$ 760.796,35	\$ 944.567,60	\$ 1.225.535,81
Ingresos brutos		-\$ 19.193,13	-\$ 20.009,13	-\$ 30.431,85	-\$ 37.782,70	-\$ 49.021,43
-4% Costo nominal		-\$ 222.994,56	-\$ 233.543,81	-\$ 373.653,60	-\$ 453.990,24	-\$ 615.799,01
Resultado bruto		\$ 237.640,45	\$ 246.675,20	\$ 356.710,89	\$ 452.794,66	\$ 560.715,37
Gastos		-\$ 114.000,00	-\$ 114.000,00	-\$ 114.000,00	-\$ 114.000,00	-\$ 114.000,00
Sueldos		\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 26.988,00	\$ 53.976,00	\$ 53.976,00
Depreciación		-\$ 2.534,90	-\$ 2.534,90	-\$ 2.534,90	-\$ 2.534,90	-\$ 2.534,90
Resultado antes de impuestos		\$ 121.105,55	\$ 130.140,30	\$ 267.163,99	\$ 390.235,76	\$ 498.156,47
-35% Impuesto a las ganancias		-\$ 42.386,94	-\$ 45.549,10	-\$ 93.507,40	-\$ 136.582,51	-\$ 174.354,76
Resultado despues de impuestos		\$ 78.718,61	\$ 84.591,19	\$ 173.656,60	\$ 253.653,24	\$ 323.801,71
FLUJO DE FONDOS	-\$ 153.326,17	\$ 78.718,61	\$ 84.591,19	\$ 173.656,60	\$ 253.653,24	\$ 323.801,71

43,98%	VNA	\$ 265.017
	VAN	\$ 111.690,84
	TIR	74%

Fuente: elaboración propia

Para la valuación del proyecto, se tienen en cuenta dos criterios:

- Valor Actual Neto para el cual se toma como tasa de referencia (tasa de costo de capital) a la tasa de plazo fijo a 30 días del BNRA, vigente al 25 de Agosto de 2021. Tasa: 43,98%. El método consiste en actualizar los flujos de fondos futuros del proyecto (VNA) y luego descontar el monto de la inversión inicial, de este modo se puede ver si el proyecto genera o no valor.

El VAN del proyecto es de \$111690, es positivo, por lo cual se puede afirmar que el emprendimiento es viable financieramente.

- Tasa Interna de Retorno: esta tasa iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados, es decir iguala el VAN a 0. Como regla se consideran aceptables los proyectos con una TIR superior a la tasa de costo de capital.

Luego de realizar los cálculos correspondientes, se obtuvo una TIR del 74%. Es decir que con este criterio también se recomienda el proyecto por tener 30 puntos porcentuales más que la tasa de costo de capital del 43,98% (tasa del Banco Nación para plazos fijos a 30 días).

CAPITULO VI: CONSIDERACIONES

Habiendo llegado al último capítulo del Plan de Negocios de “Dulces Gustos. Catering Dulce” no se puede dejar de mencionar dos aspectos fundamentales del contexto actual, que afectan de manera clara a este proyecto de negocio así como a la vida diaria de las emprendedoras y fundadoras de la empresa:

- Situación económica Argentina
- Pandemia Covid 19

En Argentina la economía es un tema difícil de abordar, ya que debido a los cambios de dirección política en el gobierno, las medidas siempre han sido cambiantes y poco estables.

A finales de 2019, con la finalización de un mandato de gobierno que dejaba tasas altamente alarmantes de desocupados, indigentes, cierres de fuentes de trabajo, de endeudamiento e inflación, se esperaba el comienzo de un nuevo periodo con mejores proyecciones para la economía de país.

Con el inicio del 2020 llegan los nuevos objetivos, las nuevas medidas y políticas a tomar para comenzar a gestionar el país. Pero la nueva conducción de gobierno, no solo se encontró con los desafíos propios de guiar el destino de un país, sino que se tuvo que enfrentar a una crisis mundial desatada por la Pandemia causada por el Coronavirus.

El 3 de marzo de 2020, se da a conocer el primer caso positivo de Coronavirus en Argentina y le siguen varios contagios más en diferentes partes del territorio nacional. Pero es recién el 11 del mismo mes cuando la Organización Mundial de la Salud, reconoció como Pandemia la situación mundial derivada de la enfermedad causada por el virus SARS-CoV-2. Por disposición del gobierno nacional y en acuerdo con los gobiernos provinciales, el 20 de marzo comienza a regir el “Aislamiento social preventivo y obligatorio”, como se dio a llamar al proceso de

cuarentena obligatoria en nuestro país. Se comunica que el objetivo de esta medida es frenar los contagios de coronavirus para evitar la circulación comunitaria del virus. .

En la Provincia de Mendoza, lugar donde se pretende poner en marcha el emprendimiento de catering dulce “DULCES GUSTOS”, el primer caso positivo se registró el 21 de marzo de 2020 y tuvo su pico máximo de contagios en octubre del mismo año.

La Pandemia además de haber generado la pérdida de cientos de miles de vidas humanas (consecuencia más importante), ha tenido efectos negativos en el ámbito económico y social de la población a nivel mundial. Es tanto así, que en la actualidad se habla de transitar una “nueva normalidad” donde nos hemos tenido que adaptar a las nuevas formas de vincularnos, de estudiar, de trabajar, de generar empleo y de cuidarnos.

La principal manera de evitar el contagio es el distanciamiento social, con lo cual se han visto restringida la libertad de circulación y se han restringido prácticamente en su totalidad los eventos sociales, las reuniones familiares y cualquier tipo de celebración que generara concentración de personas. Es por esto que uno de los sectores de la economía que más perjudicado se ha visto, ha sido el gastronómico, de catering, los salones de eventos y toda el área dedicada a la recreación y el turismo.

Es por esto que DULCES GUSTOS debe moldear su actividad a las demandas de estos tiempos: adaptando sus productos, trabajando en presentaciones más chicas o individuales y ofreciendo como producto estrella los Box Dulces o Candy Box, con packaging novedosos, totalmente personalizados y de fácil traslado para la comodidad de sus clientes. Este pequeño emprendimiento sigue manteniendo el ánimo de endulzar los momentos de celebración y reunión de sus clientes con la fiel creencia de que de a poco podremos volver, bajo protocolos y con algunas modificaciones, a reunirnos físicamente.

CONCLUSIONES FINALES:

El presente trabajo ha tenido como principal objetivo la elaboración del Plan de Negocios del emprendimiento de catering dulce “DULCES GUSTOS”.

Para esto se han analizado de forma práctica y teórica los siguientes aspectos:

- Beneficios de armar un plan de negocios.
- La idea de negocio
- El entorno del proyecto
- Las estrategias a seguir
- El plan de marketing
- El análisis financiero del proyecto.

Habiendo tratado cada uno de esos aspectos, podemos concluir que los objetivos que se plantearon al inicio de este trabajo se han cumplido:

- ✓ Describir las características del negocio: se ha detallado de forma clara la idea de emprender el negocio como un pequeño emprendimiento familiar y es en esa medida que se han definido el mercado objetivo y los productos y servicios con los cuales se pretende atender la demanda potencial.
- ✓ Proponer un plan de acción para la puesta en marcha del negocio: Con el análisis del entorno se han definido estrategias tanto en lo relacionado con lo operativo como con lo comercial. La capacidad productiva de la empresa, la demanda que puede atender, la variedad de productos que ofrece y los servicios que brinda. Del mismo modo se define que la comercialización de los productos se hará totalmente on-line.
- ✓ Proporcionar una base de análisis para futuras decisiones: se determinaron las fortalezas y debilidades de la empresa y las emprendedoras y se describieron los mejores cursos de acción

para aprovechar las fortalezas y evitar que las debilidades se interpongan en los objetivos de la empresa.

- ✓ Analizar y evaluar la viabilidad financiera: este objetivo es uno de los más importantes y sin duda el que brinda un cierre muy positivo a este plan de negocios. Mediante la proyección de un flujo de fondos a 5 años, se calculó el VAN y la TIR del proyecto para ser usados como criterios de decisión sobre la puesta en marcha del negocio. Ambos valores reflejan de forma clara que el negocio es rentable y que es muy recomendable ponerlo en marcha.

En base a los datos del trabajo de investigación se recomienda la implementación del proyecto de Catering Dulce y se recomienda aprovechar la capacidad creativa de las emprendedoras para personalizar los productos y adaptarse a los nuevos requerimientos que demanda el contexto actual.

Estos indicadores nos permiten iniciar las actividades de “Dulces Gustos Catering Dulce” convencidos de que el negocio puede ser un éxito y puede lograr posicionar la marca como una de las más reconocidas y recomendadas del sector.

BIBLIOGRAFIA:

BIBLIOGRAFIA:

Banco de la Nación Argentina (2014). “Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios”

Giménez, P., Fuentes, A., Duarte, M. L., Torres, L., Jait, A., Frigolé, P.,... & Gatto, F. (2004). Perfil y características de la estructura industrial actual de la provincia de Mendoza: volumen I. CEPAL.

Karen Weinberger Villarán (2009). “Plan de Negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio”

Koontz, H. W., & Cannice, H. M. (2008). Administración: Una perspectiva global y empresarial. H. & Koontz, Administración: una perspectiva global y empresarial (Decimocuarta Edición).

Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de Marketing (8° Edición ed.). México DF: Pearson.

Manual de buenas prácticas de manufactura: sector dulces y confituras / María Rocío Leiva Rodríguez [et.al.] ; con colaboración de María Acosta ... [et.al.] ; coordinado por María Rocío Leiva Rodríguez ; ilustrado por Sergio Dalpra y Mariana Abregú. - 2a ed. - Buenos Aires: Consejo Federal de Inversiones, 2012.

Ocaña, H. R. (2012). Dirección estratégica de los negocios. Editorial Dunken.

Possamai de Méndez Cassariego, María, (2013), “Trabajo de Investigación. Orientación y lineamientos para su presentación”, Mendoza: Facultad de Ciencias Económicas.

Robbins, S., & Coulter, M. (2010). *Administración* (décima edición). Pearson. México. Extraído de: <http://www.ru.edu.uy/wp-content/uploads/2018/05/Administraci%C3%B3n-Robbins.pdf>, consulta, 1, 09-19.

ANTECEDENTES:

Fahnoe Lucia. (2016). *Plan de negocio: OGGY, by Vendemia* (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/8103>.

Servant, Lía Romina. (2016). *Plan de negocios: Array* (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/8373>

Fabiancic, Florencia. (2016). *Estrategias de negocio: estudio de caso EDIUNC* (Trabajo final de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/8276>.

Candia, Virginia Ema. (2020). *Plan de negocios para Bonkers aimation: estudio de animación* (Tesina de grado). Mendoza, Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. Dirección URL del informe: <https://bdigital.uncu.edu.ar/15694>

PAGINAS WEB CONSULTADAS:

Instituto Nacional de Estadística y Censos - I.N.D.E.C. *Encuesta Nacional de Gastos de los Hogares 2017-2018: informe de gastos*. <https://www.indec.gob.ar/> (consultada en marzo de 2021)

Instituto Nacional de Estadística y Censos –I.N.D.E.C. Informes técnicos. *Trabajo e ingresos. Evolución de la distribución del ingreso (EPH) Cuarto trimestre de 2020.*

<https://www.indec.gob.ar/> (consultada en marzo de 2021)

Instituto Nacional de Estadística y Censos –I.N.D.E.C. Informes técnicos. *Índice de precios al consumidor. Cobertura Nacional. Junio de 2021.* (<https://www.indec.gob.ar/>)

(consultada en julio de 2021)

Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la CABA (2020) *Informe Económico de Coyuntura* (<http://iec.consejo.org.ar/la-politica-fiscal-y-el-shock-del-coronavirus/>)

(consultada en mayo de 2021)

(<https://idcwebmendoza.wixsite.com/idcmendoza/idc>) (consultada el 20 de abril de 2021)

Federación Económica de Mendoza F.E.M. (<http://femza.org.ar/nosotros/>) (consultada el 20 de abril de 2021)

Portal del consumidor. Protectora (<http://www.protectora.org.ar/nosotros/>) (consultada el 21 de abril de 2021)

Banco de la Nación de la República Argentina (2021)

(<https://www.bna.com.ar/Empresas/Pymes/Creditos>) (consultada en marzo de 2021)

Información consultada para describir el plan de distribución:

Logística San Diego Mendoza (<https://www.sandiegomza.com.ar/#>) (consultada en julio de 2021)

Andesmar (<https://www.andesmarcargas.com/divisiones-e-commerce.html>) (consultada en julio de 2021)

PedidosYa (<https://www.pedidosya.com.ar/>) (consultada en julio de 2021)

Para la elaboración de precios de venta y costos se consultaron las siguientes páginas:

Tresmayino tienda on-line (<https://tresmayino.com/>) (consultada en julio de 2021)

Chitza tienda on-line (<https://chitza.com.ar/>) (consultada en julio de 2021)

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

Candy Colors tienda on-line (<https://www.candycolorsargentina.com.ar/>) (consultada en julio de 2021)

Amelie CupCake tienda on-line (<https://www.ameliecupcakes.com/productos/>) (consultada en agosto de 2021)

Sweet Gluten Free tienda on-line (<https://www.sweetsglutenfree.com.ar/productos/>) (consultada en agosto de 2021)

Mercado Libre (<https://www.mercadolibre.com.ar/>) (consultada en agosto de 2021)

ANEXOS

CAPITULO 2:

Cuestionario n°1: VISIÓN empresaria:

Factores	No siempre	Pocas veces	Solo casos relevantes	Siempre
	0	0,20	0,80	1
1. Usted, empresario, responde rápida y eficientemente a los cambios del entorno y a sus requerimientos (clientes, proveedores, terceros interesados, etc.)		X		
2. ¿Ante la incertidumbre propia del entorno, realiza escenarios de manera sistemática y formal para prever los posibles acontecimientos y circunstancias que puedan impactar en la organización y sus objetivos?	X			
3. Existe fuerte interacción de la información y comunicación entre usted y los distintos grupos de interés de la organización (entre empleados, jefes-subordinados, dirección-jefes, entre áreas funcionales, etc.)				X
4. Existen políticas, programas y estándares formales de medición cuyos objetivos sean el logro de alto rendimiento o productividad para la organización y sus miembros.		X		
5. Existen confusiones o situaciones ambiguas entre los roles, funciones, actividades, canales de información y comunicación en la organización.		X		
6. Existe disgregación o dispersión de la visión respecto de los objetivos y metas a lograr por la organización.	X			
7. Existe una clara intención de respeto entre las personas de la organización y las acciones que ellos realizan.				X
8. La visión, fines y principios se formulan en forma explícita y con sentido compartido por todos los miembros de la organización.				X
9. Se fomenta formalmente y de manera continua la creatividad y la innovación en todos los niveles de la organización.			X	
10. La organización se caracteriza por su simplicidad estructural y normativa de tal manera de facilitar las acciones.				X
11. Existen criterios de auto organización y autogestión en todos los niveles de la empresa.				X
12. Existe un clima ambiental que favorece la participación de los miembros de la organización.				X
13. Ídem para la cooperación entre los miembros-				X
14. Existen criterios de solidaridad entre los miembros.				X
15. Existen políticas expresas de responsabilidad social empresaria.			X	
16. Se tiende y alienta al bienestar ético y emocional de los miembros de la organización en todos los niveles.				X
17. Se advierten claras señales de honestidad, respeto, sinceridad, integridad, equidad entre los miembros de la organización cualquiera sea su nivel o jerarquía.				X
18. Las políticas de la empresa son flexibles sin que esto signifique pérdida de eficiencia.			X	
19. Se alienta a los miembros de la organización a mantener una imagen de acuerdo a lo que representa la organización.				X
20. Se alienta la iniciativa en todos los niveles de la organización.				X
21. Existe un espíritu de mutua confianza entre los miembros de la organización.				X

22. La organización ofrece una imagen de integridad hacia el entorno (comunidad, clientes, proveedores)				X
23. Ídem respecto de su transparencia empresaria.				X
24. Se alienta el trabajo en equipo.				X
25. Existe disposición para el diálogo entre pares y entre jefes y subordinados.				X
26. La organización establece explícitamente normas de tolerancia hacia las diferencias (de género, étnicas, religiosas).				X
27. Existen procesos de aprendizaje continuo formales para aumentar el grado de conocimientos y profesionalidad de los miembros de la organización.		X		
0,785 Visión Simple				

Escala y tipificación:

- De 0 a 0,40 Visión Difusa
- De 0,41 a 0,60 Visión Compleja
- De 0,61 a 0,80 Visión Simple
- De 0,81 a 1 Visión Concentrada

Valores obtenidos del cuestionario de diagnóstico para la Visión empresaria:

21,2 / 27 = 0,785

Cuestionario nº2: MISIÓN empresaria:

Contenido	No siempre	Pocas veces	Solo casos relevantes	Siempre
	0	0,20	0,80	1
1. ¿Está en condiciones de definir quiénes son los clientes de la Organización?			X	
2. ¿Pueden identificarse a los clientes bajo uno o más grupos específicos, determinados, perfectamente identificables, sin lugar a dudas de que cada grupo de clientes posee características diferentes?			X	
3. ¿Puede definir quiénes son los clientes potenciales de la organización?			X	
4. ¿Los clientes actuales y potenciales de la organización demandan (compran) en función de una necesidad específica?		X		
5. ¿Los clientes actuales y potenciales se ven o pueden verse motivados por un deseo –más allá de la necesidad específica- al momento de elegir los productos de la organización?		X		
6. ¿Está en condiciones de definir cuál es la necesidad específica que demandan los clientes potenciales y actuales?			X	
7. ¿Está en condiciones de definir cuál es el deseo específico que motiva a los clientes para demandar los productos de la organización?			X	
8. ¿Puede definir cuáles son los factores que determinan la elección/preferencia/fidelización hacia esta organización y no de otra?			X	
9. ¿Se trata de factores económicos exclusivamente?	X			
10. ¿Admite la existencia de factores sociales que influyen en la decisión de elección en el cliente?		X		
11. De la misma manera, ¿podrán existir factores psicológicos que condicionan la compra?		X		
12. ¿Usted sabe perfectamente quién decide la elección de compra hacia esta organización, y no de otra, por parte del cliente?			X	
13. ¿Considera que el cliente elector de los productos de la organización posee la información necesaria sobre los productos ofrecidos y que ellos demandan, en general?				X
14. ¿Entiende que el cliente que selecciona los productos de esta organización los hace porque evalúa convenientemente y comparativamente las distintas ofertas?			X	
15. ¿O lo hace también por cuestiones afectivas y/o experiencia?			X	

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

16. ¿Posee información cierta, adecuada, oportuna acerca del grado de satisfacción que posee el cliente respecto de los servicios que ofrece la organización?				X
17. ¿Conoce, en forma precisa, las características socioeconómicas que señalan el perfil del cliente de la organización?			X	
18. ¿Entiende que la competencia se encuentra convenientemente informada acerca de los clientes potenciales que les son comunes a la organización?				X
19. ¿Considera que la competencia realiza esfuerzos observables para satisfacer las necesidades de los clientes potenciales?			X	
20. ¿Observa que la competencia desarrolla acciones concretas para atraer a los clientes potenciales?			X	
21. ¿Usted considera que los servicios que ofrece la organización cubren satisfactoriamente las necesidades de los clientes potenciales y actuales?			X	
22. ¿Cree usted que la organización ofrece varios productos/servicios alternativos en función de las necesidades específica de los clientes?				X
23. Por el contrario, usted considera que el producto/servicio es "único" independientemente de las especificidades de los clientes.	X			
24. ¿Existe una conveniente comunicación hacia los clientes del o los productos ofrecidos por la organización?			X	
25. ¿Considera que los productos que ofrece la organización aparecen claramente diferenciados de los que ofrecen la competencia?		X		
26. ¿Estaría en condiciones de decir que existe una "marca" con fuerte identidad de los productos de la organización?			X	
27. ¿Los procesos operativos que permiten generar los productos de la organización están clara y precisamente definidos?				X
28. Estos procesos, ¿son acordes a los requerimientos de los clientes?				X
29. ¿Existen mecanismos que permiten evaluar la calidad de los productos brindados en término de resultados concretos?			X	
30. ¿Existen parámetros para medir los resultados –en término de satisfacción del cliente- de los productos/servicios brindados a fin de evaluar el nivel de los mismos?			X	
31. ¿Considera que es posible extender/ampliar los productos/servicios brindados actualmente?	X			
32. ¿Considera que existen mecanismos para desarrollar programas de mejora continua de los servicios brindados por la organización?		X		
33. ¿Entiende que el personal afectado a los producción/comercialización de productos que brinda la organización está lo suficientemente calificado?		X		
34. ¿Entiende que los recursos necesarios para la producción/comercialización de los productos/servicios son los adecuados en calidad y cantidad?			X	
35. ¿Considera que el costo para el cliente es acorde con los productos/servicios que se brindan?				X
36. ¿Eliminaría algunos de los productos/servicios que se brindan en la actualidad por considerarlos innecesarios?	X			
37. ¿Posee información concreta acerca de los productos/servicios que demandan los clientes?			X	
38. ¿Posee información concreta de los productos/servicios que presta la competencia?		X		
39. ¿Considera válido el argumento que sostiene que el tipo de producto/servicio a brindar debe ser definido comenzando por el tipo de cliente que será beneficiario de los mismos?				X
40. ¿Cree usted que, en definitiva, los productos/servicios que se producen/comercializan son "el negocio central de la organización, más allá de los sistemas contables, administrativos...?"			X	

0,71 Misión Inestable o Errática

Escala y tipificación:

- 0 a 0,40 Misión Cerrada
- 0,41 a 0,60 Misión Inestable o Errática
- 0,61 a 0,80 Misión Rígida
- 0,81 a 1,00 Misión Abierta

Valores obtenidos del cuestionario de diagnóstico para la Misión empresaria:

24 / 40 = 0,6

Cuestionario n°3: CULTURA:

Preguntas:	SI	NO
1. ¿En la organización, cada sector o área desarrolla sus actividades en forma coordinada con las otras existiendo vinculación efectiva (comunicacional, operativa) entre ellas?	X	
2. ¿El análisis y resolución de problemas se hacen en equipo, de manera participativa y en forma regular?	X	
3. ¿Prevalece la idea que los objetivos se logran cuando se han establecido sistemas y métodos de trabajo lo suficientemente claros y explícitos?	X	
4. ¿Se pone énfasis y se alienta el crecimiento grupal por sobre el individual?	X	
5. ¿Se da prioridad excluyente a la eficiencia pero siempre considerando que ella depende de un clima laboral adecuado?	X	
6. ¿Todas las tareas de la Institución están reguladas bajo sistemas de procedimientos y tareas, sin dejar margen de dudas acerca de las actividades a realizar?		X
7. ¿El personal se encuentra bajo un tipo de reglamento que deja en claro cuáles deben ser sus conductas en el trabajo?		X
8. ¿En la organización existe una actitud activa para identificar y actuar frente a los cambios?		X
9. ¿Prevalece el criterio de que la creatividad e innovación dentro de la Institución les cabe a todos los miembros de acuerdo a su nivel de responsabilidades?	X	
10. ¿Ante un entorno tan cambiante prevalece el criterio de que los sistemas y procedimientos de trabajo deben ser lo suficientemente flexibles para poder adaptarse rápidamente?		X
11. ¿Frente al riesgo, la organización asume una actitud previsoras sin que esto no obstruya las iniciativas decisionales?		X
12. ¿En la organización el criterio dominante es que la delegación de funciones es primordial para mejorar la eficiencia de la organización?		X
13. ¿La organización ha establecido mecanismos de observación e identificación de cambios en los clientes?		X
14. ¿Se alienta el desempeño en equipo por sobre los desempeños individuales?		X
15. ¿La empresa funciona como una unidad o un todo prioritario al momento de lograr los objetivos que se han propuesto?	X	
16. ¿En la organización los sistemas de control son revisados –y mejorados si es el caso- periódicamente?		X
17. ¿La ejecución de actividades se encuentra bajo procedimientos de control para evaluar los resultados?	X	
18. ¿Para la organización es prioritario el desarrollo de un espíritu solidario y de cooperación entre todo el personal de la empresa?	X	
19. ¿Existen formas que favorezcan propuestas de mejoras en productos, tareas, formas de procedimientos de trabajo por parte de todos los empleados?		X

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

20. ¿Prevalece el criterio de que en la organización todos los miembros deben ser capaces de resolver problemas de acuerdo a su nivel de responsabilidad?	X	
21. ¿La organización es audaz, con preferencia por el riesgo, cuando sabe que se pueden mejorar la rentabilidad?		X
22. ¿Existen procedimientos formales de comunicación verticales y transversales entre las áreas funcionales?		X
23. ¿Existen mecanismos organizacionales formales para darles participación a los miembros de acuerdo al nivel funcional que les corresponda?		X
24. ¿En la organización se considera que frente al cambio hay que ser básicamente audaz y llevar la iniciativa?		X
25. ¿Prevalece el criterio por el cual se cree que al personal hay que dejarlos trabajar libremente fomentando la creatividad y la iniciativa de acuerdo a los niveles de responsabilidad que les corresponda?		X
26. ¿Algunas tareas se encuentran libres de estrictos procedimientos y controles de tal manera que el empleado pueda resolver problemas por su propia iniciativa? (siempre considerando el nivel de responsabilidad que le compete).	X	
27. ¿En la organización se comunican en forma regular los resultados y logros obtenidos de acuerdo a los objetivos propuestos?	X	
28. ¿Se forman regularmente equipos de trabajo para favorecer el crecimiento grupal?		X
29. ¿La optimización de resultados de las tareas se logra independientemente de la existencia de sistemas y procedimientos de trabajo estrictos?	X	
30. ¿En la organización es habitual la formación de grupos para analizar problemas proponer soluciones?		X
0,43 Cultura Seguidora		

Escala y tipificación: considerando que SI equivale a 1 y NO a 0

De 0 a 0,40 Cultura Rezagada
 De 0,41 a 0,60 Cultura Seguidora
 De 0,61 a 0,80 Cultura Anticipadora
 De 0,81 a 1 Cultura Iniciadora

Valores obtenidos del cuestionario de diagnóstico para la Cultura empresaria:

13 / 30 = 0,4333

Cuestionario nº4: ESTRUCTURA organizacional:

Factores	No	Pocas veces	Solo casos relevantes	Si
	0	0,20	0,80	1
1. La Institución cuenta con una estructura basada en procedimientos de trabajo para todas las áreas funcionales que permiten una rápida reacción /anticipación a los cambios.		X		
2. Dentro de los miembros de la organización existen mecanismos de comunicación funcional que permiten flexibilidad en las relaciones entre las personas.				X
3. Se observan interacciones y acciones coordinadas entre las distintas áreas funcionales y sus miembros.				X
4. Se realizan revisiones periódicas de funciones, cargos, y puestos en las áreas funcionales a fin de ajustarlos a nuevas necesidades		X		
5. Los niveles de autoridad y jerarquía están diseñados para que no se produzcan conflictos personales y/o funcionales.				X

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

6. No es habitual que se den casos de conflictos interpersonales y/o funcionales más allá de los que normalmente suceden en una organización.				X
7. En la Institución se cree que las capacidades organizacionales son un condicionamiento de la acción/estrategia de negocios a implementar sin que ellas se contrasten o comparen con las condiciones externas.				X
8. La estructura favorece formas de control sin que existan parámetros rígidos que obstaculicen las actividades habituales.		X		
9. En la institución no existe un reglamento –por ejemplo de personal- que atente al clima de trabajo.				X
10. La Institución – a través de quien corresponda- observa sistemáticamente los cambios de los clientes		X		
11. Ante cambio en las preferencias de los clientes, la Institución reacciona en forma inmediata		X		
12. En la Institución existe un proceso de capacitación sistemático y formal	X			
13. La Institución adapta rápidamente sus procesos ante los cambios en la demanda		X		
14. Los procesos y procedimientos de trabajo son los suficientemente flexibles para absorber los cambios		X		
15. La Institución posee un sistema de circulación de la información y distribución del conocimiento sistematizado, automatizado y ordenado.			X	
16. Cuando se produce un cambio en el contexto inmediatamente se producen los cambios necesarios en la estructura si así fuese necesario		X		
17. Los mandos superiores poseen una visión prospectiva observando constantemente los cambios competitivos.			X	
18. Si la competencia modifica su estrategia competitiva, la Institución reacciona inmediatamente revisando, formulando e implementando una nueva estrategia, si fuera el caso.			X	
0,55 Estructura Conservadora				

Escala y tipificación: considerando 0=Peor valor; 1=Mejor valor

De 0 a 0,40 Estructura Burocrática
 De 0,41 a 0,60 Estructura Conservadora
 De 0,61 a 0,80 Estructura Flexible
 De 0,81 a 1 Estructura Innovadora

Valores obtenidos del cuestionario de diagnóstico para la Estructura empresarial:

10 / 18 = 0,555

Cuadro n°2: Análisis precios de la competencia

Precios promedio - Análisis de la competencia.		
Productos	Cantidad	Precio
Torta/Pastel/ Cake	1 kg Básica	\$ 1.300
	1Kg Decoración compleja	\$ 2.100
Cupcake	12 unidades copete battercream o ganache	\$ 1.600
	12 decorados con formas o logos en pasta de azúcar	\$ 2.620
Cake pop	12 unidades forrados pasta de azúcar (personajes o logos)	\$ 1.430
	12 Mini forrados con personajes o logos.	\$ 1.200
	12 Chicos básicos con glaseados	\$ 890
Cakesicles	12 unidades Regular (9cm x 5cm)	\$ 1.193
	12 unidades Small (7cm x 3,5 cm)	\$ 1.250
Cookies	12 unidades Decoradas con temática en pasta de azúcar	\$ 1.315
	12 unidades Glaseadas temáticas	\$ 1.380
	12 unidades Souvenir Decoradas con temática, envoltorio y etiqueta individual	\$ 1.725
Trifles	12 unidades frascos 200cc	\$ 2.150
	12 unidades frascos 400cc	\$ 3.700
Macarons	12 unidades Mini	\$ 925
	12 unidades 4cm Φ	\$ 1.700
Alfajores	12 unidades de maicena (diferentes colores)	\$ 950
	12 unidades oreo bañada en chocolate	\$ 1.200
	12 unidades de chocolate bañados	\$ 600
Donas	12 unidades	\$ 980
Tartas	28cm Φ sabores a elección	\$ 1.105
Pastafrola	28cm Φ sabores a elección	\$ 610
Box Torta + delicatesen	1+ 18 unidades	\$ 5.300
	1+ 36 unidades	\$ 6.500

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°3: Precio de productos-Tarta

FICHA							
PRODUCTO:	TARTA DE QUESO/ CHEESECAKE						
Unidades de producto:	1 unidad: Tarta de queso de 28 cm Ø				Fecha:	20/8/2021	
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo		
Manteca	150	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 82,50		
Ralladura de limón	0,5	Unidad	\$ 5,00	unidad	\$ 2,50		
Huevo	1	Unidad	\$ 250,00	30 unidades	\$ 8,33		
Sal	1	gr	\$ 90,00	1 kg	\$ 0,09		
Azúcar impalpable	110	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 13,75		
Harina 0000	250	gr	\$ 990,00	25 kg	\$ 9,90		
Queso crema	460	gr	\$ 1.550,00	4,2 kg	\$ 169,76		
Azúcar blanca	120	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 8,51		
Extracto o esencia de vainilla	5	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 1,09		
Crema para batir	200	ml	\$ 1.790,00	5 litros	\$ 71,60		
Jugo de limón	20	ml	\$ 5,00	unidad	\$ 10,00		
Ralladura de limón	0,5	unidad	\$ 5,00	unidad	\$ 2,50		
Almidón de maíz (o harina de todo uso)	15	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 1,08		
Huevos	3	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 25,00		
Mermelada de fresa (para decorar)	200	gr	\$ 956,00	5 kg	\$ 38,24		
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200		
					Sub total	\$ 645	
					Costos generales	10%	\$ 64
					Margen bruto	100%	\$ 645
					Sub total		\$ 1.354
					Ajuste/ redondeo		\$ 46
					Precio total		\$ 1.400
					Precio unitario		

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°4: Precio de productos-Alfajores

FICHA							
PRODUCTO:	ALFAJORES DE MAICENA						
Unidades de producto:	4 docenas: 48 unidades de 4 cm				Fecha:	20/8/2021	
Ingre die nte/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingre die nte/ insumo	Unidad	Costo		
Harina	200	gr	\$ 990,00	25 kg	\$ 7,92		
Polvo de hornear	10	gr	\$ 595,00	3 kg	\$ 1,98		
Maicena	300	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 21,56		
Azúcar impalpable	150	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 18,75		
Manteca	150	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 82,50		
Ralladura de limón	1	Unidad	\$ 5,00	unidad	\$ 5,00		
Yemas	9	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 75,00		
Coñac	15	ml	\$ 270,00	750 ml	\$ 5,40		
Dulce de leche repostero	750	gr	\$ 4.450,00	25 kg	\$ 133,50		
Coco rallado	200	gr	\$ 540,00	1 kg	\$ 108,00		
Hora de trabajo	2	hora	\$ 200,00	hora	\$ 400		
					Sub total	\$ 860	
					Costos generales	10%	\$ 86
					Margen bruto	100%	\$ 860
					Sub total		\$ 1.805
					Ajuste/ redondeo		\$ 5
					Precio total		\$ 1.810
Precio unitario		\$ 38					

Fuente: elaboración propia

Cuadro nº5: Precio de productos-Pastafrola

FICHA						
PRODUCTO:	PASTAFROLA					
Unidades de producto:	1 unidad:pastafrola de 28 cm Φ				Fecha:	20/8/2021
Ingre diente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingre diente/ insumo	Unidad	Costo	
Manteca	200	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 110,00	
Huevos	1	unidad	\$ 250,00	30 unidades	\$ 8,33	
Azúcar	200	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 14,18	
Esencia de vainilla	5	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 1,09	
Leche	120	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 12,21	
Ralladura de limón o de naranja	1	unidad	\$ 5,00	unidad	\$ 5,00	
Harina leudante	400	gr	\$ 559,00	10 kg	\$ 22,36	
Mermelada de membrillo	500	gr	\$ 555,00	5 kg	\$ 55,50	
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200	
				Sub total	\$ 429	
				Costos generales	10%	\$ 43
				Margen bruto	100%	\$ 429
				Sub total		\$ 900
				Ajuste/ redondeo		
				Precio total		\$ 900
				Precio unitario		

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°6: Precio de productos-Pastafrola

FICHA						
PRODUCTO:	COOKIES/ GALLETAS DECORADAS					
Unidades de producto:	18 unidad: 18 galletas de 6 cm Φ				Fecha:	20/8/2021
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo	
Mantequilla	280	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 154,00	
Azúcar glass	100	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 12,50	
Fécula de maíz	200	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 14,38	
Esencia de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26	
Harina 0000	250	gr	\$ 1.117,00	25 kg	\$ 11,17	
Pasta de azúcar	300	gr	\$ 3.130,00	12kg	\$ 78,25	
Pegamento comestible	5	gr	\$ 159,00	45 gr	\$ 17,67	
Lamina comestibles papel de arroz	12	unidades	\$ 280,00	12 unidades (6cm Φ)	\$ 280,00	
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200	
			Sub total		\$ 771	
			Costos generales	10%	\$ 77	
			Margen bruto	100%	\$ 771	
			Sub total		\$ 1.620	
			Ajuste/ redondeo			
			Precio total		\$ 1.620	
Precio unitario		\$ 90				

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°7: Precio de productos-Cookies

FICHA							
PRODUCTO:	COOKIES/ GALLETAS DECORADAS						
Unidades de producto:	18 unidad: 18 galletas de 6 cm Φ				Fecha:	20/8/2021	
Ingre diente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Pre cio ingre diente/ insumo	Unidad	Costo		
Mantequilla	280	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 154,00		
Azúcar glass	100	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 12,50		
Fécula de maíz	200	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 14,38		
Esencia de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26		
Harina 0000	250	gr	\$ 1.117,00	25 kg	\$ 11,17		
Pasta de azúcar	300	gr	\$ 3.130,00	12kg	\$ 78,25		
Pegamento comestible	5	gr	\$ 159,00	45 gr	\$ 17,67		
Lamina comestibles papel de arroz	12	unidades	\$ 280,00	12 unidades (6cm Φ)	\$ 280,00		
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200		
					Sub total	\$ 771	
					Costos generales	10%	\$ 77
					Margen bruto	100%	\$ 771
					Sub total		\$ 1.620
					Ajuste/ redondeo		
					Precio total		\$ 1.620
					Precio unitario		\$ 90

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°8: Precio de productos-Cupcake

FICHA						
PRODUCTO:	CUPCAKE					
Unidades de producto:	12 unidad: 12 cupcake de 8 cm Φ				Fecha:	20/8/2021
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo	
Polvo para hornear	20	gr	\$ 595,00	3 kg	\$ 3,97	
Sal	2	gr	\$ 90,00	1 kg	\$ 0,18	
Leche al 2% a temperatura ambiente	240	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 24,42	
Mantequilla sin sal a temperatura ambiente	150	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 82,50	
Extracto de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26	
Harina de pastelería 0000	500	gr	\$ 1.117,00	25 kilos	\$ 22,34	
Huevos grandes a temperatura ambiente	5	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 41,67	
Azúcar	300	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 21,28	
Azúcar en polvo cernida	1200	gr	\$ 1.250,00	10 kg	\$ 150,00	
Extracto de vainilla	20	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 4,34	
Leche al 2%	60	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 6,11	
Manteca a temperatura ambiente	150	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 82,50	
Granas confeti	25	gr	\$ 362,00	1 kg	\$ 9,05	
Sprinkles	5	gr	\$ 250,00	51 gr	\$ 24,51	
Pirotin de papel	12	unidades	\$ 1,50	unidad	\$ 18,00	
Hora de trabajo	2	hora	\$ 200,00	hora	\$ 400	
				Sub total	\$ 894	
				Costos generales	10%	\$ 89
				Margen bruto	120%	\$ 1.073
				Sub total		\$ 2.056
				Ajuste/ redondeo		\$ 4
				Precio total		\$ 2.060
Precio unitario		\$ 172				

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°9: Precio de productos-Cake Pop

FICHA					
PRODUCTO:	CAKE POPS sabor naranja cubiertos en pasta de azúcar				
Unidades de producto:	12 unidad: 12 cake pops de 4 cm Φ				Fecha: 20/8/2021
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo
Manteca	300	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 165,00
Naranja	1	unidad	\$ 2,00	unidad	\$ 2,00
Polvo para hornear	6	gr	\$ 595,00	3 kg	\$ 1,19
Azúcar	300	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 21,28
Harina	300	gr	\$ 1.117,00	25 kg	\$ 13,40
Huevos	6	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 50,00
Pasta de azúcar	250	gr	\$ 3.130,00	12 kg	\$ 65,21
Colorante comestible	2	gr	\$ 370,00	28 gr	\$ 26,43
Palitos 15 cm acrílico	12	unidades	\$ 89,00	30 unidades	\$ 35,60
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200
			Sub total		\$ 580
			Costos generales	10%	\$ 58
			Margen bruto	100%	\$ 580
			Sub total		\$ 1.218
			Ajuste/ redondeo		\$ 2
			Precio total		\$ 1.220
Precio unitario		\$ 102			

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°10: Precio de productos-Cakesicles

FICHA					
PRODUCTO:	CAKESICLES de chocolate con cobertura de chocolate				
Unidades de producto:	12 unidad: 12 cakesicles regular (9cm x 5cm)				Fecha: 20/8/2021
Ingrediente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo
Azúcar	65	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 4,61
Huevo	1	unidad	\$ 250,00	30 unidades	\$ 8,33
Yemas	3	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 12,50
Claros	3	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 12,50
Manteca	90	gr	\$ 1.375,00	2,5 kg	\$ 49,50
Chocolate cobertura semiamargo	95	gr	\$ 500,00	1 kg	\$ 47,50
Cacao	10	gr	\$ 745,00	1 kg	\$ 7,45
Chocolate cobertura blanco	200	gr	\$ 480,00	1 kg	\$ 96,00
Transfer papel de manteca	12	unidades	\$ 380,00	12 unidades	\$ 380,00
Hora de trabajo	1	hora	\$ 200,00	hora	\$ 200
Sub total					\$ 818
Costos generales					10% \$ 82
Margen bruto					100% \$ 818
Sub total					\$ 1.719
Ajuste/ redondeo					\$ 1
Precio total					\$ 1.720
Precio unitario					\$ 143



Fuente: elaboración propia

Cuadro n°11: Precio de productos-Trifles

FICHA							
PRODUCTO:	TRIFLES EN FRASCOS						
Unidades de producto:	12 unidad: 12 frascos de 200cc				Fecha:	20/8/2021	
Ingre diente/ Insumo	Cantidad	Unidad	Precio ingrediente/ insumo	Unidad	Costo		
Esencia de Vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26		
Polvo de hornear	10	gr	\$ 595,00	3 kg	\$ 1,98		
Aceite	225	ml	\$ 865,00	5 litro	\$ 38,93		
Leche entera	240	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 24,42		
Harina 0000	330	gr	\$ 1.117,00	25 kg	\$ 14,74		
Fécula de maíz	25	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 1,80		
Azúcar	300	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 21,28		
Huevos	4	unidades	\$ 250,00	30 unidades	\$ 33,33		
Esencia de vainilla	15	ml	\$ 217,00	1 litro	\$ 3,26		
Azúcar	90	gr	\$ 1.773,00	25 kg	\$ 6,38		
Fécula de maíz	45	gr	\$ 1.797,00	25 kg	\$ 3,23		
Leche	500	ml	\$ 1.221,00	12 litros	\$ 50,88		
Yemas	100 (4-5 un)	gr	\$ 250,00	30 unidades	\$ 41,67		
Cereza	200	gr	\$ 1.145,00	3,1 kg	\$ 73,87		
Frutillas	100	gr	\$ 412,00	900 gr	\$ 45,78		
Salsa	150	gr	\$ 345,00	840 gr	\$ 61,61		
Hora de trabajo	2	hora	\$ 200,00	hora	\$ 400		
					Sub total	\$ 826	
					Costos generales	10%	\$ 83
					Margen bruto	150%	\$ 1.240
					Sub total		\$ 2.149
					Ajuste/ redondeo		\$ 1
					Precio total		\$ 2.150
Precio unitario		\$ 179					

Fuente: elaboración propia

CAPITULO 5:

Inversión Inicial:

Cuadro n°1: Electrodomésticos

Robots, electrodomesticos y artefactos de cocina:	Precios:
Batidora de mesa Planetaria Smartlife SL-SB0037R	\$ 16.999,00
Heladera exhibidor (GAFA Visu Led 420)	\$ 54.399,00
Multiprocesadora (Procesa, licua, amasa,emulsiona) Philip	\$ 12.999,00
Balanza + Termometro gastronómico	\$ 1.149,00
	\$ 85.546,00

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°2: Utensilios

Utensilios y moldes	Detalle:	Precio:
Bandeja Giratoria	De plástico Parpen. 30 cm de diámetro y 5 cm de alto. Soporta hasta 7 kg.	\$ 2.229,87
	De plástico Parpen. 30 cm de diámetro y 15 cm de alto. Soporta hasta 20 kg. Con 2 guardas y 2 aros antideslizantes.	\$ 3.367,43
Bandejas para presentación	De plástico de 1 piso. Parpen. 23cm de diámetro y 13 cm de altura	\$ 1.583,98
	De plástico de 2 pisos. Parpen. 19 cm y 23 cm de diámetro y 25 cm de altura.	\$ 2.176,00
	De plástico de 3 pisos. Parpen. 19, 23 y 33 cm de diámetro y 38 cm de altura	\$ 3.065,21
Bolillos para modelar	Set de 4 tamaños. Arifernic	\$ 1.408,37
Bowls	De plástico apto microondas. 12x6 cm	\$ 171,20
	De plástico apto microondas. 22x10 cm	\$ 296,00
Colador	De acero de 22cm de diam x 9cm de prof.	\$ 428,34
Espátulas y Scrapen	Alisadora de 20 cm. Inoxidable Axen	\$ 683,29
	Scrapen N°4 Doña Clara (loma redonda)	\$ 584,43
	Scrapen acero 24x12 N°4 (zic zac)	\$ 823,00
	Scrapen acero 24x12 N°5 (guardas)	\$ 823,00
Estecas para modelar	De plástico x 14 unidades en caja. Parpen	\$ 675,91
Fratacho	Alisador. Plástico Wilton	\$ 519,75
Medidores	Cuchara medidora x 4. Inoxidables Axen	\$ 463,32
Moldes de silicona	Para paletas heladas o cakesicles. 4 unidades de 95ml: 4,8 x 9 cm y 2,5 de profundidad. Dos Lembas	\$ 4.325,75
Moldes-Asaderas	Molde de teflón para cupcake x 12 cavidades de 7,6 de diam y 2,5 de alto. Wilton.	\$ 1.958,55
Para para monta	Rectangular de acero inoxidable Axen.	\$ 1.461,16
Palos	Amasador de madera de 50 cm	\$ 858,12
Picos de decoración	Juego de picos Inicial: 8 modelos de boquilla de acero inoxidable con estuche organizador de plástico. Wilton	\$ 2.773,00
Tapers herméticos	Cuadrado chico 1,2 litros. San Remo	\$ 260,50
	Rectangular 3,1 litros. Nuna	\$ 715,10
	Rectangular 4,9 litros. Nuna	\$ 1.068,79
	Rectangular 9 litros. Nuna	\$ 1.730,10
		\$ 34.450

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°3: Recipiente y vajilla

RECIPIENTES Y VAJILLA	Precio	Cantidad	Total
SET DE 3 TARROS de vidrio con tapa: Ø13 M x 16.5 CM // 23CM // 28CM	\$ 2.390,00	1	\$ 2.390,00
SET 3 TARROS de vidrio con tapa: Oriental (Ø10 cm x 34 cm), Kappa chica (Ø10cm x 23cm), Bomba (Ø10cm x 18cm)	\$ 1.890,00	1	\$ 1.890,00
			\$ 4.280,00

Fuente: elaboración propia

Cuadro n°4: Mobiliario:

Plan Estratégico de Negocios: Catering Dulce-Candy Bar

Mesas y estantes para montaje Candy Bar y Mesa Dulce	Precio
<p>LAS MEDIDAS DE LAS MESAS CANDY BAR DESARMABLES SON:</p> <ul style="list-style-type: none"> - 80CM X 40CM X 48CM - 1.00M X 40CM X 63CM - 1.20M X 40CM X 80CM <p>LAS MEDIDAS DE LAS MESAS REDONDAS SON: 35CM DE ANCHO X 67CM DE ALTO.</p> <p>LAS MEDIDAS DEL EXHIBIDOR SON: 1.20M DE ALTO X 43CM DE ANCHO.</p> <p>LAS MEDIDAS DEL BANCO DE PLAZA SON: 43CM DE ALTO X 30CM DE ANCHO X 60CM DE LARGO.</p>	<p>\$ 9.500,00</p>
<p>1 biombo 4 HOJAS Porta tela - alto total 195 x ancho total 460CM</p> <ul style="list-style-type: none"> • 1 Mesa centro ancho 100 cm profundo 60cm Altura 80cm • 2 cubos TAPA 40 cm ANCHO 40cm Altura 80cm • 1 escalera 150 alto x 55 ancho x 45cm profundo • 1 caja porta regalos largo 60 cm ANCHO 40cm Altura 40cm • 1 Biblioteca 100 alto x 60 ancho x 25cm profundo 	<p>\$ 19.550,00</p>
<p>Total</p>	<p>\$ 29.050,00</p>

Fuente: elaboración propia



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

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

Mendoza, 31 de agosto de 2021

FERNANDEZ, Fernanda Gimena
Firma y aclaración

26135
Número de registro

33570620
DNI