



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

**“APERTURA DE UNA
CAFETERÍA APTA PARA
CELÍACOS EN MENDOZA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Profesor tutor: Maddio, Gustavo

Por: Pamela Betiana Ramírez Díaz

Reg.: 27.862 – ramirezpamelab@gmail.com

Mendoza 2021



I.	RESUMEN.....	8
II.	INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO.....	9
A.	INTRODUCCIÓN.....	9
B.	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	9
C.	OBJETIVO GENERAL.....	9
D.	OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	9
E.	JUSTIFICACIÓN.....	10
F.	ALCANCE.....	10
G.	HIPÓTESIS.....	10
H.	LIMITACIONES.....	10
III.	MARCO TEÓRICO.....	12
A.	LA CELIAQUIA Y EL GLUTEN.....	12
1.	¿QUE ES EL GLUTEN?.....	14
2.	¿QUÉ ALIMENTOS CONTIENEN GLUTEN?.....	14
3.	¿CUÁL ES EL PROBLEMA DEL GLUTEN?.....	14
4.	¿CÓMO SE DIAGNOSTICA?.....	14
5.	¿ES LO MISMO INTOLERANCIA, ALERGIA Y CELIAQUIA?.....	15
6.	GRADOS DE CELIAQUÍA.....	15
7.	TIPOS DE CELIAQUÍA.....	16
8.	RNE-RNPA.....	17
9.	LA CELIAQUIA EN ARGENTINA.....	17
10.	LEGISLACION SOBRE ENFERMEDAD CELÍACA.....	18
B.	LAS CAFETERIAS Y EL CAFÉ.....	20
1.	EL CAFÉ.....	20
a)	El café en el mundo.....	21



2.	LAS CAFETERÍAS.....	23
C.	CAFETERIAS SIN GLUTEN EN EL MUNDO.....	24
1.	ESPAÑA.....	24
a)	Barcelona.....	24
b)	Madrid.....	27
3.	FRANCIA.....	28
4.	ESTADOS UNIDOS.....	29
D.	REDES SOCIALES.....	29
1.	¿QUE SON LAS REDES SOCIALES?.....	29
2.	TIPOS DE REDES SOCIALES.....	30
3.	CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES SOCIALES.....	30
4.	¿PARA QUE SIRVEN LAS REDES SOCIALES?.....	30
5.	VENTAJAS DE LAS REDES SOCIALES.....	31
6.	ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS REDES SOCIALES.....	32
E.	¿POR QUE USAR INSTAGRAM PARA VENDER?.....	33
1.	MÉTRICAS Y MONITORIZACIÓN DE REDES SOCIALES.....	33
2.	DIFERENCIA ENTRE ALCANCE E IMPRESIONES.....	33
3.	LA IMPORTANCIA DE LAS MÉTRICAS DE LOS MEDIOS SOCIALES.....	34
F.	PLAN DE NEGOCIOS.....	35
G.	MARKETING.....	37
1.	¿QUE ES EL MARKETING?.....	37
H.	MERCADO META.....	38
1.	CRITERIOS PARA SEGMENTAR EL MERCADO.....	39
2.	ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN.....	40
3.	NICHO DE MERCADO.....	40
I.	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	41
1.	MICRO-ENTORNO.....	41
a)	Modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	41
2.	MACRO-ENTORNO.....	44
a)	Análisis PEST.....	44
J.	ANÁLISIS F.O.D.A.....	45



1.	ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ F.O.D.A.	46
a)	Estrategia F.O. (máx.- máx.).....	46
b)	Estrategia F.A. (máx.- min.).....	47
c)	Estrategia D.O. (min-máx.).....	47
d)	Estrategia D.A. (min-min).....	47
K.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	47
L.	INVESTIGACION DE MERCADO	48
1.	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA.....	49
a)	Universo.....	49
b)	Población	49
c)	Muestra.....	49
2.	INSTRUMENTOS	49
a)	Cuestionario.....	49
b)	Entrevista	50
c)	Observación	50
M.	ESTRATEGIAS.....	50
1.	ESTRATEGIA.....	50
2.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	51
3.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	52
a)	Estrategia de ataque	53
b)	Estrategia de defensa.....	55
4.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO.....	56
a)	Estrategias intensivas.....	57
b)	Estrategias de diversificación.....	58
c)	Estrategias de integración.....	58
5.	ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL	59
a)	Desarrollo interno.....	59
b)	Adquisición o absorción.....	59
c)	Alianzas o fusiones.....	59
6.	ESTRATEGIA FUNCIONAL.....	60
a)	Estrategias de operaciones.....	60
b)	Estrategias de comercialización	60
c)	Estrategia financiera	61
d)	Estrategia de desarrollo organizacional y personal	61



N. MARKETING MIX	62
1. PRODUCTO	63
2. PRECIO	65
a) Fijación de precios de valor para el cliente	65
b) Fijación de precios basado en el costo	66
c) Fijación de precios basado en la competencia	66
3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN	66
a) Canales de distribución	66
4. PROMOCIÓN	67
O. FACTIBILIDADES	68
1. FACTIBILIDAD TÉCNICA	68
2. FACTIBILIDAD ECONÓMICA	68
3. FACTIBILIDAD FINANCIERA	69
P. CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO	71
IV. APLICACIÓN PRÁCTICA	72
A. INTRODUCCIÓN	72
B. MERCADO META	72
C. ANÁLISIS DEL ENTORNO	73
1. MICRO-ENTORNO	73
a) Cinco fuerzas de Porter	73
2. MACRO-ENTORNO	75
a) Fuerzas políticas	75
b) Fuerzas sociales	75
c) Fuerzas económicas	76
d) Fuerzas tecnológicas	76
D. ANÁLISIS F.O.D.A.	77
1. ANÁLISIS INTERNO	77
2. ANÁLISIS EXTERNO	78
3. ESTRATEGIAS	78
a) Fortaleza-oportunidad	78
b) Fortaleza-amenaza	79



c)	Debilidad-oportunidad.....	79
d)	Debilidad-amenaza	79
E.	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	80
F.	INVESTIGACIÓN DE MERCADO	81
1.	UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	81
a)	Universo	81
b)	Población	82
c)	Muestra.....	82
2.	INSTRUMENTOS	83
3.	DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL	86
G.	ESTRATEGIAS.....	89
1.	ESTRATEGIA COMPETITIVA	89
2.	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	90
3.	ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO	90
H.	MARKETING MIX	90
1.	PRODUCTO	90
2.	PRECIO	92
3.	PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	93
4.	PROMOCIÓN.....	94
I.	FACTIBILIDADES.....	94
J.	CONCLUSIONES DEL PROYECTO.....	98
V.	ANEXOS.....	100
A.	ANEXO I.....	100
B.	ANEXO II.....	102
VI.	BIBLIOGRAFÍA	114
A.	MEDIOS ELECTRÓNICOS	114
B.	TESIS.....	115



C. LIBROS.....115



I. RESUMEN

El objetivo principal del trabajo de investigación fue desarrollar un plan de negocio para determinar la viabilidad para la apertura de una cafetería apta para celíacos en Mendoza. El mismo fue desarrollado en un contexto de pandemia, lo que llevó a realizar ciertas adaptaciones para garantizar la calidad del análisis.

La selección del tema fue impulsada por la escasa oferta de productos en las cafeterías que puedan ser consumidos tranquilamente por personas que padezcan celiaquía o alguna enfermedad relacionada, siendo la dieta libre de gluten el único tratamiento posible. A su vez es un sector que se encuentra en crecimiento ya que con el paso del tiempo y la mejora de las tecnologías hay cada vez más personas diagnosticadas que consumen productos sin T.A.C.C.

Inicialmente se realizó una investigación de mercado para conocer tanto a los posibles consumidores como a la futura competencia y conocer el entorno de la actualidad. Se llevaron a cabo encuestas en una muestra probabilística de la población, lo que permitió posteriormente estimar la demanda potencial y desarrollar un flujo de fondos para los próximos cinco años que arrojó como resultado una recuperación total de la inversión luego del segundo año.

Finalmente, luego de analizar los resultados obtenidos se concluyó que es viable la apertura de una cafetería apta para celíacos considerando los resultados favorables obtenidos en el flujo de fondos y que hoy existe un mercado insatisfecho que está en crecimiento constante.

Palabras clave: celiaquía – gluten – T.A.C.C. – plan de negocio – investigación de mercado – flujo de fondos



II. INTRODUCCIÓN Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

A. INTRODUCCIÓN

El propósito del presente trabajo es la elaboración de un plan de negocio para la apertura de una cafetería apta para celíacos en la provincia de Mendoza.

Se analizará la viabilidad de la apertura de una cafetería exclusivamente con productos libres de gluten. La elaboración de un plan de negocios facilitará la evaluación y proyección de una idea de negocios, así como también a la toma de decisiones por parte de los altos ejecutivos de la misma. Se realizará un análisis de mercado de la población celíaca, de sus consumos y costumbres como así también del sector cafetería en Mendoza, definiendo un mercado objetivo y analizando si es rentable la realización del proyecto.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La problemática que se llevará adelante en esta investigación hace hincapié en la falta de cafeterías que brinden productos para personas con enfermedad celíaca en la provincia de Mendoza.

La ausencia anteriormente mencionada permite indicar que sería rentable el desarrollo del proyecto, pero es necesario analizarlo de forma más profunda, motivo por el cual se desarrolla a continuación el plan de negocios.

C. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del presente trabajo es desarrollar un plan de negocios para la apertura de una cafetería apta para celíacos en la provincia de Mendoza.

D. OBJETIVOS ESPECIFICOS

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

- ❖ Realizar un análisis de mercado y de los competidores para poder determinar el comportamiento del mercado meta.
- ❖ Desarrollar un análisis de la organización para determinar fortalezas y debilidades.



- ❖ Confeccionar un plan de negocio para el desarrollo del proyecto.
- ❖ Elaborar un plan financiero para conocer la rentabilidad del negocio.

E. JUSTIFICACIÓN

Existe una escasa oferta de locales de comida que brinden productos para celíacos y que sean seguros para la salud de quienes lo consumen debido a la posibilidad de existir una contaminación cruzada.

La celiaquía es una enfermedad hereditaria y autoinmune en la cual hay una intolerancia permanente al gluten, proteína que se encuentra en el trigo, avena, cebada y centeno. El único tratamiento, por el momento, es el cuidado mediante una dieta evitando estos cereales.

Al brindar un lugar donde puedan consumirse todos aquellos productos necesarios para realizar el régimen adecuado, se mejora la calidad de vida de las personas que padecen esta dolencia.

F. ALCANCE

El siguiente trabajo analizará la posibilidad de inversión en una cafetería apta para celíacos en el área del Gran Mendoza. Se buscará brindar satisfacción a los clientes, así como la seguridad de consumir productos aptos y de buena calidad.

Se analizará la capacidad de atención, distribución y comercialización de productos aptos para celíacos.

G. HIPÓTESIS

Se plantea una suposición con base en los datos que se posee y se intenta demostrar en el transcurso de la misma su veracidad. Se ha definido la hipótesis ¿Es rentable la apertura de una cafetería apta para celíacos en Mendoza? como guía a lo largo del trabajo de investigación.

Una vez expresada la hipótesis se comienza a trabajar en la resolución de la misma hasta el punto que se pueda determinar si es viable o no.

H. LIMITACIONES

Se definieron las siguientes limitaciones:

- Debido a las características propias del mercado de productos para celíacos, existen dificultades de reunir información detallada del mismo.



- El estudio de mercado se realizará con recursos propios, utilizando las herramientas brindadas en esta casa de estudios.
- Situación de pandemia que impide la recolección de datos de forma presencial.
- El período de tiempo de recolección de información fue de 12 meses desde abril 2020 hasta abril del 2021.



III. MARCO TEÓRICO

El siguiente capítulo contiene aspectos teóricos de las herramientas utilizadas para realizar el plan de negocios, información sobre la enfermedad celíaca, productos aptos para celíacos, cafeterías y contenido relacionado.

A. LA CELIAQUIA Y EL GLUTEN

Considerando la información brindada por A.C.E.L.A. (Asociación Celíaca Argentina) se puede saber que la celiaquía es una enfermedad autoinmune que genera la intolerancia permanente al gluten, conjunto de proteínas presentes en el trigo, avena, cebada y centeno (TACC) y productos derivados de estos cuatro cereales. Esta intolerancia produce una lesión característica en la mucosa intestinal provocando una atrofia de las vellosidades del intestino delgado, lo que altera o disminuye la absorción de los nutrientes de los alimentos (proteínas, grasas, hidratos de carbono, sales minerales y vitaminas), es este fenómeno el que produce el clásico cuadro de mala absorción.

La característica principal que define a esta atrofia vellositaria es que la mucosa intestinal se normaliza cuando se inicia la dieta sin TACC. También se presenta asociada a enfermedades autoinmunes y genéticas y se puede descubrir en pacientes asintomáticos.

Se dice que la celiaquía es una condición autoinmune, es decir que el sistema de defensa de los celíacos reconocería como "extraño" o no perteneciente al organismo, al gluten, y produciría anticuerpos o "defensas" contra el mismo. Estos anticuerpos provocarían la lesión del intestino con destrucción o atrofia de su mucosa (capa interior del intestino), produciéndose una alteración en la absorción de los alimentos.

Las cifras de prevalencia de la enfermedad celíaca han variado a lo largo de las últimas décadas, pasando de cifras menores a un caso por cada 10.000 habitantes, principalmente durante la infancia, a las actuales estimaciones, según las cuales la enfermedad celíaca afecta a entre el 1 y el 2 por ciento de la población a lo largo de su vida. Se estima que en Argentina 1 de cada 100 adultos y 1 de cada 72 niños es celíaco. Algunos trabajos sugieren cifras más elevadas debido a que en los últimos años, y gracias a las nuevas técnicas diagnósticas disponibles, están siendo diagnosticados nuevos casos, en especial en pacientes adultos, por lo que la enfermedad celíaca ha dejado de ser considerada como un trastorno típicamente infantil. En el momento actual, entre el 20 y 50 por ciento de los nuevos diagnósticos se realizan en sujetos mayores de 50 años. La máxima incidencia se

registra en mujeres de entre 30 y 40 años de edad, aunque el 20 por ciento de los pacientes superan los 60 años en el momento del diagnóstico. Las mujeres son más propensas a desarrollar la enfermedad celíaca. Se habla de una proporción de entre 2 y 3 mujeres cada 1 varón.

Las estadísticas indican que por cada paciente diagnosticado hay 8 o 9 que no lo saben. Se estima que entre 1% y 2% de la población ha desarrollado la enfermedad lo cual implica que en la provincia serían al menos 20 mil los afectados. Sin embargo, han sido diagnosticados sólo 4 mil, de lo que se desprende que hay 16 mil personas que tienen la enfermedad, pero no reciben el tratamiento adecuado.¹

“El 5 de mayo se conmemora el Día Internacional de la Enfermedad Celíaca, con el fin de promover el conocimiento de esta enfermedad, sensibilizar a la sociedad y buscar soluciones para las personas afectadas” (A.N.M.A.T., s.f.).

Imagen 1: Sintomatología de la Enfermedad Celíaca



Fuente: celiacos.org

¹ www.celiaco.org.ar/celiaquia



1. ¿QUE ES EL GLUTEN?

El gluten es un grupo de proteínas de pequeño tamaño que se encuentran en el trigo y todas sus variantes, la cebada, el centeno y el triticale. El gluten tiene propiedades viscoelásticas y aporta elasticidad y esponjosidad a alimentos como el pan o la bollería. La calidad que poseen las proteínas del gluten es baja porque carece de todos los aminoácidos esenciales. Pero no quiere decir que deben eliminarse de la dieta los productos que lo contengan a no ser que haya una intolerancia o sensibilidad al gluten.

2. ¿QUÉ ALIMENTOS CONTIENEN GLUTEN?

Se puede encontrar el gluten en alimentos como pan, bollerías, pizzas, galletas, todo aquel producto hecho con harina de trigo, avena, cebada o centeno. Se puede aislar con facilidad y permite mejorar la textura y las propiedades sensoriales de los alimentos, por lo que también se puede encontrar en yogures, embutidos, salsas, chocolate, golosinas, bombones e incluso en medicamentos y suplementos.

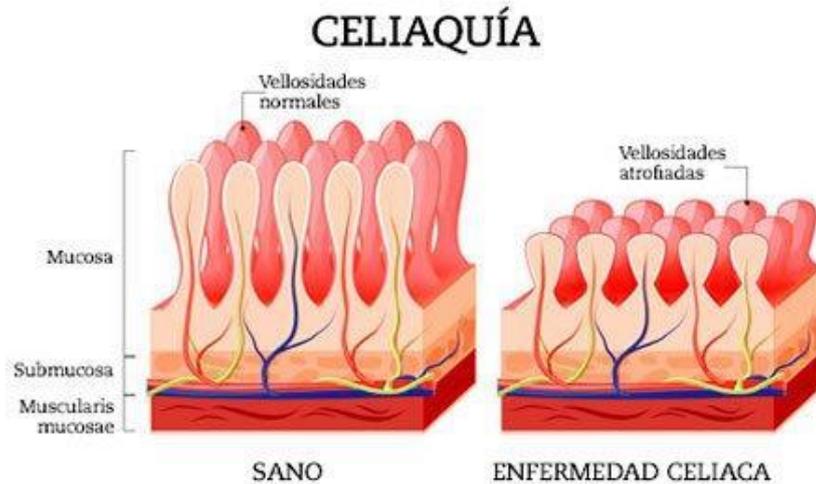
3. ¿CUÁL ES EL PROBLEMA DEL GLUTEN?

El gluten es una proteína que debe digerirse y descomponerse en fracciones más pequeñas, existen algunas personas que tienen dificultad para digerir el gluten por lo que acaba en el intestino delgado produciendo una reacción adversa y daño o sensibilidad.

4. ¿CÓMO SE DIAGNOSTICA?

Cuando se sospecha que se padece celiaquía o intolerancia al gluten se debe realizar un análisis de sangre para detectar anticuerpo o marcadores serológicos y completar el diagnóstico con una biopsia de la mucosa del intestino delgado para detectar la atrofia en las vellosidades. Una vez diagnosticada la enfermedad el único tratamiento existente es la eliminación de los productos que contengan gluten, no solo en alimentos sino también en medicamentos, productos para el cuerpo (crema, pasta dental, etc.).

Imagen 2: Atrofia vellositaria por Enfermedad Celiaca



5. ¿ES LO MISMO INTOLERANCIA, ALERGIA Y CELIAQUIA?

No, no es lo mismo la intolerancia al gluten, alergia al gluten o celiaquía. Las personas que padecen intolerancia sufren de los mismos síntomas de la celiaquía al momento de consumir gluten, pero no de atrofia vellositaria. La única forma de diagnosticarlo es eliminando el gluten de su vida diaria para ver si los síntomas desaparecen, de ser así el tratamiento es el mismo que para la enfermedad celíaca.

En el caso de la alergia los síntomas aparecen de forma brusca al consumir un alimento con gluten produciéndose una reacción alérgica mediada por la inmunoglobulina E. Los síntomas son variados: dolor abdominal, diarrea, vómitos, urticaria, anafilaxia, etc. Siendo también el único tratamiento la eliminación completa del gluten en su vida.

6. GRADOS DE CELIAQUÍA

No existen los grados de celiaquía como suele decirse erróneamente, así como tampoco hay personas más celíacas que otras. Los grados de los que se habla en celiaquía son las lesiones del intestino clasificados por el patólogo Michael N. Marsh.



Clasificación Marsh

Los grados de lesión del intestino celiaco fueron definidos por el patólogo inglés Michael N. Marsh

- Marsh 1** El más común en celíacos adultos. La estructura de las vellosidades no está alterada pero el número de linfocitos intraepiteliales (IELs) es superior al 25%.
- Marsh 2** La estructura de las vellosidades es normal, pero contiene criptas hiperplásicas y linfocitosis intraepiteliales en un número superior.
- Marsh 3** Mayor número de IELs, hiperplasia de las criptas y atrofia de vellosidades que se subdivide para distinguir el grado de atrofia en: parcial (3a), subtotal (3b) y total (3c).

Fuente: celicidad.net

7. TIPOS DE CELIAQUÍA

Celiaquía subclínica o asintomática: la sufren las personas que no presentan síntomas, pero igualmente se desarrolla atrofia en las vellosidades intestinales. Esto conlleva a grandes problemas ya que al no sufrir síntomas quienes padecen este tipo de celiacía no son conscientes de la gravedad de la enfermedad e incumplen el tratamiento.

Celiaquía clásica o sintomática: es el tipo de celiacía más diagnosticada ya que al presentar síntomas se realizan los estudios que pueden corroborar el diagnóstico.

Celiaquía potencial: este tipo de celiacía se da en personas que a pesar de contar con genética y anticuerpos de sangre positivos no presentan daños en la mucosa intestinal, es decir el resultado de la biopsia no es compatible con el de la enfermedad celíaca.

Celiaquía latente: se da en pacientes que, consumiendo gluten, presenten o no síntomas el resultado de la biopsia intestinal es normal o con aumento de linfocitos, sin llegar a ser atrofia. Pero con el paso del tiempo se presentará una atrofia que requerirá la eliminación del gluten en su vida.

Celiaquía refractaria: este tipo de celiacía suele diagnosticarse en personas que comenzaron su dieta a partir de los 50 años, se considera que entre el 5% y 30% de los pacientes celíacos padecen



éste tipo. Es considerado el tipo más grave ya que, aunque se cumpla estrictamente la dieta no mejora la atrofia vellositaria en el intestino, esto permite el fácil desarrollo de linfomas.

8. RNE-RNPA

Con base en la información brindada por Argentina.gov.ar sobre alimentos autorizados y establecimientos habilitados se puede conocer el significado y finalidad de la RNE-RNPA.

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA), es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional.

Registro Nacional de Establecimientos (RNE): certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscripta en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. A demás, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA): certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado se requiere que la empresa cuente con RNE.

9. LA CELIAQUIA EN ARGENTINA

En Argentina se cuenta con el apoyo de los médicos y asociaciones que brindan ayuda, contar con un listado de alimentos permitidos que se va actualizando de forma mensual es un aspecto que genera tranquilidad y confianza en cuanto a consumo.

Entre las asociaciones que existen en Argentina se encuentra A.N.M.A.T. (Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica) que realiza acciones de registro, control,



fiscalización y vigilancia de los alimentos y A.C.E.L.A. (Asociación Celíaca Argentina) que brinda asistencia a las personas celíacas en Argentina, es una entidad de carácter filantrópico sin fines de lucro.

A.C.E.L.A. tiene por objetivo tratar de solucionar la vida comunitaria del celíaco, hacer conocer la enfermedad celíaca y sus consecuencias, colaborar con las fundaciones, hospitales o centros de investigación, investigar y dar a conocer una lista de alimentos industrializados "aptos para celíacos".

¿Por qué es importante que un alimento esté en el listado de ACELA?

Es importante porque verifican que todos los alimentos cumplan con los requisitos legales: RNE (Registro Nacional de Establecimientos) / RNPA (Registro Nacional de Productos Alimenticios) / N° de Lote / Fecha de elaboración y/o vencimiento.

Compromiso

Los productos que no le consta a A.C.E.L.A. que hayan sido inscriptos por las empresas elaboradoras de los mismos como aptos para celíacos ante los organismos correspondientes, son sometidos a los análisis pertinentes bajo responsabilidad de A.C.E.L.A. y son incorporados al listado si son aptos. De esta forma A.C.E.L.A. continúa con su compromiso de cuidar la dieta estricta sin que haya transgresiones a la misma permitiendo que los celíacos puedan continuar consumiendo gran variedad de alimentos.

Controles aleatorios de alimentos libre de gluten

Periódicamente y de forma aleatoria A.C.E.L.A. compra en cualquier supermercado o almacén de barrio el producto consumido por celíacos para verificar mediante análisis que sea sin gluten.

10. LEGISLACION SOBRE ENFERMEDAD CELÍACA

Ley 26.588

El 2 de diciembre de 2009 se sancionó la ley 26.588 que declara de interés nacional la atención médica, la investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca.



La ley decreta que la autoridad de aplicación es el Ministerio de Salud de la Nación el cual debe determinar la cantidad de gluten de trigo, de avena, de cebada o de centeno (TACC) que contengan los productos alimenticios para ser clasificados libre de gluten. Debe llevar un registro de los productos alimenticios que se comercialicen en el país, actualizar en forma bimestral y publicarlo una vez al año por algún medio determinado. Promover el cumplimiento de las condiciones de buenas prácticas de manufactura para la elaboración y el control de los productos alimenticios que se comercialicen en el país y que cumplan con lo dispuesto, coordinando acciones con los laboratorios de bromatología.

Los productos alimenticios que se comercialicen en el país deben llevar impresos en sus envases o envoltorios, de modo claramente visible, la leyenda "Libre de gluten" y el símbolo que establezca la autoridad de aplicación.

Las obras sociales, las entidades de medicina prepaga y las entidades que brinden atención al personal de las universidades, así como también todos aquellos agentes que brinden servicios médicos asistenciales a sus afiliados, independientemente de la figura jurídica que posean, deben brindar cobertura asistencial a las personas con celiaquía, que comprende la detección, el diagnóstico, el seguimiento y el tratamiento de la misma, incluyendo las harinas y pre mezclas libre de gluten.

Por medio del decreto reglamentario 528/2011 se aprueba la reglamentación de la Ley N° 26.588.

El decreto 754/2015 modifica el artículo 9 del decreto 528/2011 y establece que "las obras sociales y entidades que se mencionan en el artículo que se reglamenta brindarán una cobertura a sus afiliados del setenta por ciento (70%) de la diferencia del costo de las harinas y pre mezclas libres de gluten respecto de aquellas que poseen gluten, por tratarse de una enfermedad crónica.

Ley 27.196

La Ley 27.196 modifica la ley 26.588 y establece las instituciones y establecimientos que deben ofrecer al menos una opción de alimentos o de menú libre de gluten (sin T.A.C.C.) que cumpla con las condiciones de manufactura y los requerimientos nutricionales por porción, que certifique la autoridad de aplicación.

B. LAS CAFETERIAS Y EL CAFÉ

1. EL CAFÉ

La historia de cómo se extendió por todo el mundo el cultivo y el consumo de café es una de las más atractivas y románticas que pueda haber. Esa historia empieza en el Cuerno de África, en Etiopía, donde el cafeto tuvo su origen probablemente en la provincia de Kaffa. Hay varios relatos, imaginativos, pero poco probables, acerca de cómo se descubrieron los atributos del grano tostado de café. Cuenta uno de

ellos que a un pastor de cabras etíope le asombró el animado comportamiento que tenían las cabras después de haber mascado cerezas rojas de café. Lo que se sabe con más certeza es que los esclavos a los que se llevaba de lo que es hoy el Sudán a Yemen y Arabia a través del gran puerto de aquel entonces, Moca, sinónimo ahora con el café, comían la succulenta parte carnososa de la cereza del café. De lo que no cabe duda es que el café se cultivaba en el Yemen ya en el siglo XV y es probable que mucho antes también.

Moca era también el puerto principal de la única ruta marítima a la Meca, el lugar más concurrido del mundo en aquella época. Los árabes, sin embargo, tenían una rigurosa política de no exportar granos fértiles de café, para que no se pudiese cultivar en ningún otro lugar. El grano de café es la semilla del cafeto, pero cuando se le quitan las capas exteriores se vuelve infértil. Muchos fueron los intentos que se hicieron para lograr llevarse algunos cafetos o granos fértiles, pero esa carrera la ganaron por fin los holandeses en 1616, que consiguieron llevarse algunos a Holanda y allí los cultivaron en invernaderos.

Al principio, las autoridades del Yemen alentaron mucho el consumo de café, ya que sus efectos se consideraban preferibles a los más fuertes del “Kat”, un arbusto cuyas hojas y brotes se masticaban como estimulante. Los primeros establecimientos de servir café se abrieron en la Meca y se llamaban “kaveh kanes”. Ese tipo de establecimiento se extendió rápidamente por todo el mundo árabe y los cafés se convirtieron en lugares muy concurridos en los que se jugaba al ajedrez, se intercambiaban chismes y se disfrutaba del canto, el baile y la música. Los establecimientos estaban decorados con lujo y cada uno de ellos tenía su propio carácter. Nada había habido antes como el

Imagen 4: Planta y granos de café.



Fuente: caracteristicas.co

establecimiento de café: un lugar en el que se podía hacer vida de sociedad y tratar de negocios en un ambiente cómodo y al que todo el mundo podía ir por el precio de un café.

Los establecimientos de café árabes pronto se convirtieron en centros de actividad política y fueron suprimidos. Después, en las siguientes décadas, el café y los establecimientos de café fueron prohibidos varias veces, pero siguieron reapareciendo. Con el tiempo se encontró una solución: el café y los establecimientos de café tuvieron que pagar impuestos.

a) El café en el mundo

EL CAFÉ LLEGA A ASIA

Los holandeses empezaron también a cultivar café en Malabar, en la India, y en 1699 llevaron alguno a Batavia, en Java, en lo que es ahora Indonesia. Unos cuantos años después, las colonias holandesas se habían convertido en la principal fuente de suministro de café a Europa. Hoy en día Indonesia es el cuarto exportador de café del mundo.

EL CAFÉ LLEGA A EUROPA

Los comerciantes venecianos fueron los que primero llevaron el café a Europa en 1615. Esa fue la época en que también aparecieron en Europa las otras dos grandes bebidas calientes: la primera, el chocolate caliente, que llevaron los españoles de las Américas a España en 1528; la otra el té, que se vendió por primera vez en Europa en 1610.

Imagen 5: Granos de café formando los continentes



Fuente: www.sommelierdecafe.com

Al principio el café lo vendían sobre todo los vendedores de limonada y se creía que tenía cualidades medicinales. El primer establecimiento de café en Europa se abrió en Venecia en 1683, y fue el famosísimo Caffè Florian de la Plaza de San Marcos, que abrió sus puertas en 1720 y sigue aún hoy abierto al público.

El mayor mercado de seguros del mundo, Lloyd's de Londres, empezó a funcionar como un establecimiento de café. Empezó el negocio en 1688 Edward Lloyd, que preparaba allí las listas de los buques que sus clientes habían asegurado.

EL CAFÉ LLEGA A LAS AMÉRICAS

La primera referencia a que se tomaba café en Norteamérica data de 1668 y, pronto después de esa fecha, se abrieron establecimientos de café en Nueva York, Filadelfia, Boston y algunas otras



ciudades. El Boston Tea Party de 1773 se planeó en un establecimiento de café, el Green Dragon. Tanto la Bolsa de Nueva York como el Banco de Nueva York empezaron en establecimientos de café, en lo que es hoy el distrito financiero de Wall Street.

Fue en el decenio de 1720 cuando el café se empezó a cultivar por primera vez en las Américas, gracias a lo que es quizá el relato más fascinante y romántico de la historia del café. Gabriel Mathieu de Clieu era un oficial de la Marina francesa que estaba de servicio en la Martinica y que, en 1720, viajó a París con permiso. Con alguna ayuda y no poco encanto personal adquirió un cafeto que se llevó con él en el viaje por mar de vuelta. El cafeto fue instalado en una caja de cristal y dejado en cubierta para mantenerlo caliente y que no lo dañase el agua salada. El viaje estuvo lleno de incidentes, o al menos así fue como lo contó Mathieu de Clieu en su diario: piratas tunecinos persiguieron el buque, hubo una fuerte tormenta y el cafeto tuvo que ser amarrado. Nuestro héroe se vio obligado a enfrentarse con un enemigo a bordo que tenía envidia y trató de sabotear el arbusto, hubo una pelea violenta en la que una de sus ramas se quebró, pero el cafeto sobrevivió a todo ello.

Después de esos incidentes el buque quedó inmóvil por falta de viento y se racionó el agua potable. Para De Clieu estaba claro qué era lo más importante de todo y cedió la mayor parte del agua que le correspondía al cafeto. El cafeto sobrevivió y él también.

Por último, el buque llegó a la Martinica y el cafeto fue replantado en Preebear, donde lo cercaron con un seto de espinas y lo cuidaron esclavos. El cafeto creció, se multiplicó, y en 1726 se hizo la primera cosecha. Está registrado que en 1777 había entre 18 y 19 millones de cafetos en la Martinica. Había quedado establecido el modelo para un nuevo cultivo comercial que podía darse en el Nuevo Mundo.

Fueron los holandeses, sin embargo, los que primero empezaron a propagar el cafeto en América Central y del Sur, donde hoy en día reina sin rival como el principal cultivo con fines comerciales del continente. El café llegó primero a la colonia holandesa de Surinam en 1718, y después se plantaron cafetales en la Guyana francesa y el primero de muchos en Brasil, en Pará. En 1730 los británicos llevaron el café a Jamaica, donde hoy en día se cultiva el café más famoso y caro del mundo, en las Blue Mountains. Llegado 1825, América Central y del Sur estaban en ruta hacia su destino cafetero. Esa fecha es también importante porque fue cuando se plantó café por primera vez en Hawái, que produce el único café estadounidense y uno de los mejores.



EL CAFÉ HOY

Para los estadounidenses, los mayores consumidores del mundo, Seattle es el nuevo hogar espiritual del café. La ciudad más lluviosa de entre las principales de los Estados Unidos dio a luz, en la década de 1970, una cultura cafetera o de “Latte” que se impuso en los Estados Unidos y mejoró de forma espectacular la calidad general del café que toman los estadounidenses. Hoy en día, en cualquier lugar público de los Estados Unidos habrá uno o varios puestos de café que ofrecerá una variedad de cafés, bebidas y refrigerios.

Esa recién descubierta “cultura cafetera” ha empezado a extenderse al resto del mundo. En los países que ya tenían gran tradición cafetera, como Italia, Alemania y los países escandinavos, añadió nuevos conversos a los placeres del buen café. Hoy es posible encontrar buen café en cualquier ciudad importante del mundo, desde Londres hasta Sídney y hasta Tokio; mañana se tomará más café en todo el mundo y, lo que es más importante, un café mejor.

EL CAFÉ ES UN PRODUCTO BÁSICO MUNDIAL

No es posible exagerar la importancia del café en la economía mundial. El café es uno de los productos primarios más valiosos, segundo en valor durante muchos años únicamente al petróleo como fuente de divisas para los países en desarrollo. El cultivo, procesamiento, comercio, transporte y comercialización del café proporciona empleo a millones de personas en todo el mundo. El café tiene una importancia crucial para la economía y la política de muchos países en desarrollo. Para muchos de los países menos adelantados del mundo, las exportaciones de café representan una parte sustancial de sus ingresos en divisas, en algunos casos más del 80%. El café es un producto básico que se comercia en los principales mercados de materias primas y de futuros, muy en especial en Londres y en Nueva York.

2. LAS CAFETERÍAS

Las primeras cafeterías comenzaron a abrirse en Estambul en el año 1550, cuyo número rápidamente creció. Dichos establecimientos eran puntos de encuentro para los turcos quienes se reunían a discutir temas de hombres y de esta manera poder escapar de la vida cotidiana. Si bien los sultanes intentaron en muchas ocasiones prohibir las cafeterías, no lograron obtener resultados positivos, puesto que eso hubiese perjudicado el alto impuesto que obtenía del comercio del café en Europa y los territorios del Imperio otomano. Pronto la costumbre de las cafeterías exclusivamente para turcos se extendió por los territorios de los Balcanes ocupados por ellos, y se presume que el



concepto entró a la Europa cristiana a través del Reino de Hungría, puesto que éste fungía constantemente de mediador entre el Sacro Imperio Romano Germánico y el Imperio otomano.

Entre una de las primeras cafeterías europeas establecidas en base a las turcas fue en 1624, en Venecia, conocida como La Bottega del Café. Posteriormente el concepto se extendió ampliamente por Europa y en 1652 fue instalada en París la primera de las posteriormente famosas cafeterías parisinas con el nombre de Café Procope, frecuentada por hombres ilustres como Voltaire, Diderot, Rousseau y Benjamín Franklin entre otros. En 1692 se abre la primera cafetería en la ciudad de Londres. Luego ocurriría lo mismo en Berlín, en Viena y Budapest.

Las cafeterías se convirtieron en lugares de reunión de filósofos e intelectuales, donde se discutía y se intercambiaban ideas. El carácter de las cafeterías como lugar de contacto humano y de conversación se mantiene hasta nuestros días. En España, a finales del siglo XIX y principios del XX, también los intelectuales comenzaron a reunirse en cafeterías, algunas de las cuales a día de hoy son auténticas instituciones.

C. CAFETERIAS SIN GLUTEN EN EL MUNDO

1. ESPAÑA

a) Barcelona

Nuestra gastronomía es 100% artesanal, natural y original en línea con los principios nutricionales más exigentes.

Nueva bollería rellena: nuestra crema artesanal original: Crema mascarpone Crema tiramisú
Crema pastelera Nutella.

La Pizzetta italiana: el producto más consumido de los italianos por desayunar y por la tarde como aperitivo.

Imagen 6: Mostrador de una cafetería



Fuente: www.cafeteriabreakbcn.com

La Farinata di Garbanzo: Un sutil pan totalmente artesanal hecho sólo de harina de garbanzo y aromas, consumido caliente fresco con o sin ajunta varia (jamón, quesos, verduras, etc.)

Los mejores Cafés, Te & Infusiones del barrio: para acompañar desayunos, lunch, merienda, tapas, aperitivos, y lo que quieres.

Originales & saludables bocadillos calientes con Pan de Coca, Focaccia, Bocata Veganos etc.

Y qué decir de nuestra Tartas Artesanas 100% (con ingrediente naturalmente sin lactosa y sin gluten).

En elegir nuestra producción diaria artesana, tenemos siempre mucho cuidado para las personas con Intolerancia alimentaria al gluten y a la lactosa, y un Bienvenido a las personas Vegetariana y Vegana.

<https://www.cafeteriabreakbcn.com/>

Bienvenido a Gula Sana, una cafetería sin gluten ubicada en Barcelona que nace con la vocación de que todos disfrutéis, libre de “discriminaciones” por alergias o intolerancias. Aquí encontraréis alimentos y productos elaborados con amor, de calidad y muy especializados que nos permite dar cabida a todo tipo de dietas, fáciles y más complejas. No trabajamos con ninguna variedad de materia prima que contenga gluten, por lo que si eres celíaco no tendrás que preocuparte por la contaminación cruzada en absoluto.

Imagen 7: Pagina web de una pastelería



Fuente: www.gulasana.com

Acércate a visitarnos y descubre la variedad de delicias sin gluten con los sabores, olores y texturas de nuestros productos para celíacos dulces y salados para desayunar, tomar el brunch, almorzar o merendar: tartas sin gluten y sin lactosa, bizcochos, muffins, galletas, bocadillos, tapas sin gluten y mucho más. Ven a redescubrir manjares que creías olvidados en un ambiente tranquilo y acogedor.

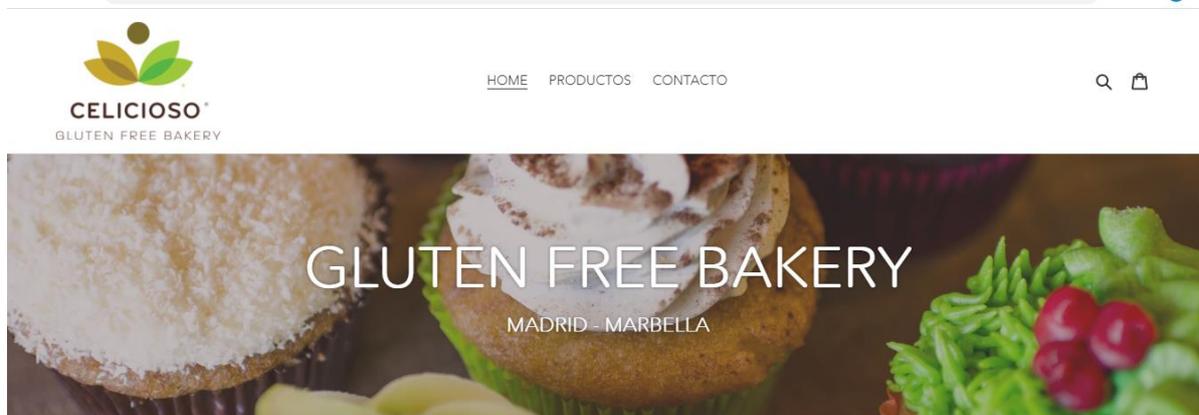
En nuestras recetas caseras de comidas sin gluten y repostería para celíacos no nos olvidamos de los diabéticos, intolerantes a la lactosa, al huevo, a los frutos secos o a la fructosa, pues también contamos con una buena oferta de elaboraciones aptas para ellos.

En Gula Sana Gluten Free os espera tranquilidad, desconexión y ¡mucho gula! Eso sí, ¡Sana!

<https://www.gulasana.com/>

b) Madrid

Imagen 8: Muffins



Fuente: www.celicioso.com

Celicioso abre sus puertas en agosto de 2012 y desde entonces hemos estado recibiendo a todos los clientes que buscan productos sin gluten acompañados de una experiencia única. Basamos nuestro menú en artículos deliciosos que también contribuyen a su bienestar.

Las dietas sin gluten son necesarias para los celíacos. Sin embargo, muchas investigaciones han demostrado que evitar esta proteína es también beneficioso para el sistema digestivo, reduce el nivel de colesterol y también mejora los niveles de energía.

Nuestra misión en Celicioso se basa en la innovación diaria para introducir cada vez más opciones sin lactosa, sin azúcar, orgánicas y veganas. Nuestra filosofía está enfocada en una oferta de productos artesanales que te mimen por dentro.

Nos consideramos una empresa social por eso creemos que comer bien se trata de compartir la experiencia con tus seres queridos. Te esperamos en nuestros establecimientos.

¿Y tú? ¿Te sumas al reto Sin Gluten?

<https://celicioso.com/>

Imagen 9: Tazas de café



Fuente: www.sanalocura.es

EL PLACER DE COMER SIN GLUTEN

Desde 2016 venimos ofreciéndote los mejores productos sin gluten, elaborados de una manera artesanal y con las mejores materias primas. Obrador 100% sin gluten, combinando tradición con innovación para seguir sorprendiéndote.

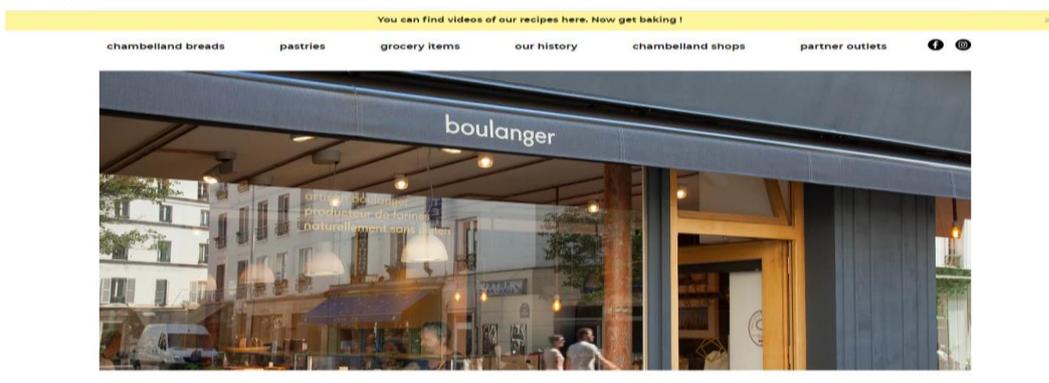
Ampliando a diario nuestra oferta para poder satisfacer tus demandas y necesidades. Productos sin lactosa, sin leche, veganos, sin fructosa...

Visítanos y enloquece. Somos un referente, somos la evolución y hemos venido a revolucionar el mundo gluten free.

<https://www.sanalocura.es/>

3. FRANCIA

Imagen 10: Frente de una cafetería



Fuente: www.zondergluten.be

Trabajo de Investigación: APERTURA DE UNA CAFETERÍA APTA PARA CELÍACOS EN MENDOZA

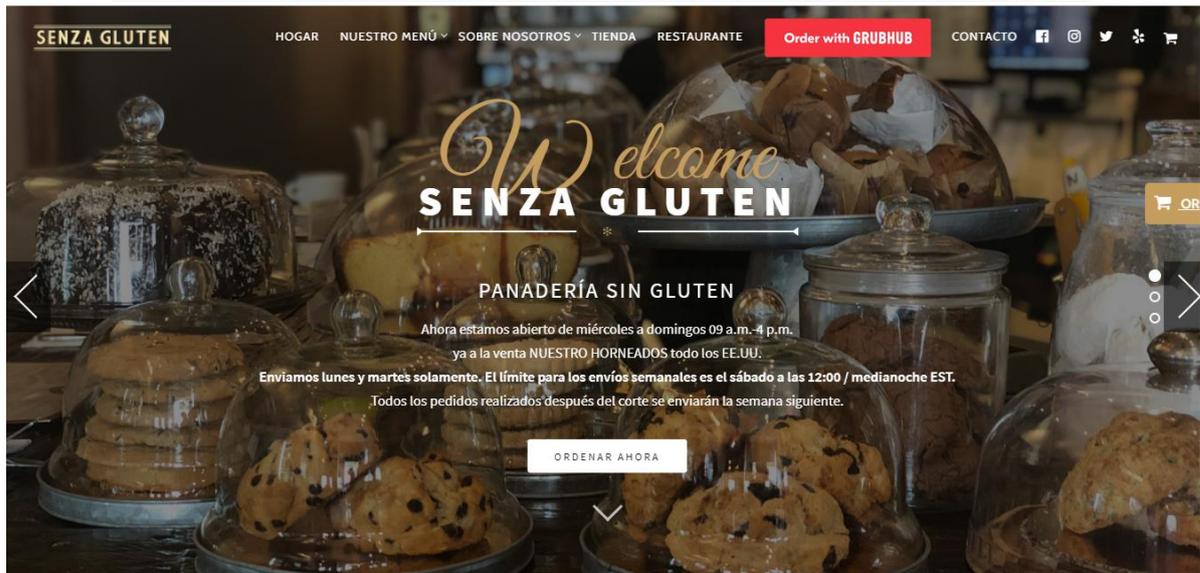
Autor: Ramírez, Pamela

2021

<https://www.chambelland.com/en/>

4. ESTADOS UNIDOS

Imagen 11: Pagina web de una cafetería



Fuente: senzaglutennyc.com/bakery

Al abrir el restaurante Senza Gluten en Greenwich Village, Nueva York en 2014, nuestro objetivo era simple: al garantizar un ambiente 100% libre de gluten, nuestro objetivo era crear un ambiente inclusivo donde los huéspedes con enfermedad celíaca o intolerancia al gluten pudieran disfrutar de una comida hermosa y buena compañía sin miedo a enfermarse. En 2018 abrimos Senza Gluten Café & Bakery en la misma calle para expandir nuestro menú de panes, pasteles y productos horneados.

<https://senzaglutennyc.com/bakery/>

D. REDES SOCIALES

1. ¿QUE SON LAS REDES SOCIALES?

Las redes sociales son estructuras formadas en el mundo virtual, plataformas digitales, sitios y aplicaciones desarrolladas por personas u organizaciones para fomentar el intercambio de información entre personas y/o empresas, y conectar a partir de intereses o valores comunes, abriendo caminos tanto para la interacción como para el anuncio de productos o servicios.

Aunque se considera relativamente nuevo es una idea antigua. En la sociología, por ejemplo, el concepto de red social se utiliza para analizar interacciones entre individuos, grupos, organizaciones o hasta sociedades enteras desde el final del siglo XIX.

Imagen 12: Cubos con gráficas de redes sociales



Fuente: lapublicidad.net

2. TIPOS DE REDES SOCIALES

Se puede clasificar las redes sociales en dos tipos:

Redes sociales verticales: Son aquellas que relacionan personas con intereses específicos en común, como deportes, música, pasatiempos, redes verticales para el ámbito laboral como lo es LinkedIn.

Redes sociales horizontales o genéricas: Son las redes sociales que no poseen una temática determinada, si no que apuntan a otro tipo de usuarios. Estas redes funcionan como medios de comunicación, información o entretenimiento. Son numerosas y populares como por ejemplo Facebook, Instagram, o Twitter.

3. CARACTERÍSTICAS DE LAS REDES SOCIALES

- Están formadas por una comunidad virtual: son comunidades masivas que se extienden a lo largo del planeta.
- Pueden ser utilizadas desde computadoras, tablets o dispositivos móviles.
- Son de acceso gratuito, aunque muchas de ellas ofrecen mayores funcionalidades a cambio de un pago mensual o anual.
- Brindan información en tiempo real.
- Permiten a cada usuario crear un perfil dentro de la red.

4. ¿PARA QUE SIRVEN LAS REDES SOCIALES?

- ❖ Comunicar y compartir: Las redes sociales funcionan como plataformas para el intercambio de información u opinión. Según el tipo de red, varían las funcionalidades y



el tipo de comunicación que se establece entre los usuarios. En muchas de ellas, los usuarios pueden compartir imágenes, videos, documentos, opiniones e información.

- ❖ **Mantener o establecer contacto:** Las redes permiten a todas las personas que poseen acceso a Internet crearse un usuario en la red y conectarse con otros alrededor del planeta que también estén adheridos a esa red social. Permiten comunicarse con amigos, familiares, hacer nuevas amistades, buscar pareja, establecer relaciones laborales o profesionales.
- ❖ **Informarse:** El gran caudal de información que circula en las redes sociales permite a los usuarios mantenerse informados sobre acontecimientos importantes o temáticas de interés. La mayoría de las redes permiten crear un usuario y personalizar el tipo de información que se mostrará en la red
- ❖ **Entretenerse:** Las redes sociales crean comunidades de usuarios con intereses similares sobre determinadas temáticas. Estas redes funcionan como una gran fuente de entretenimiento y distensión.
- ❖ **Vender-Comprar:** Muchas redes sociales se han erigido como canales para la compra y venta de bienes o servicios. En las plataformas como Instagram o Facebook, el usuario puede seguir a los negocios, comercios o trabajadores independientes que sean de su agrado y establecer con ellos relaciones comerciales.

5. VENTAJAS DE LAS REDES SOCIALES.

Las redes sociales tienen una serie de ventajas o beneficios, lo que les ha permitido consolidarse como uno de los protagonistas indiscutidos dentro de la web.

- **Son inmediatas:** Las redes sociales funcionan en tiempo real. La información, los videos, las imágenes y las opiniones que se comparten en las redes suelen hacerse públicas y pueden ser conocidas por cualquier usuario de la red en casi cualquier punto del globo de manera inmediata.
- **Son masivas:** Las redes sociales han derribado barreras culturales y etarias ya que llegan a una gran porción de la población.
- **Acortan distancias:** Permiten comunicarse con amigos, familiares y cualquier usuario de la red sin importar la distancia geográfica.



- **Aumentan la visibilidad de las marcas:** En los últimos años, la publicidad y la creación de perfiles corporativos y de marcas han hecho de las redes sociales un nuevo mercado. Permiten conectar compradores y vendedores de todas partes del mundo. Facilitan la atención al cliente.
- **Funcionan como un canal de aprendizaje, entretenimiento e información:** Las redes sociales funcionan como medios para viralizar determinada información. Según el contenido en el que esté interesado el usuario, podrá aprender, entretenerse o informarse.
- **Permiten compartir información:** Las redes permiten compartir archivos de manera instantánea y sencilla: documentos, música, fotografías, videos.
- **Brindan oportunidades laborales:** Existen redes que permiten dar a conocer el perfil laboral de los usuarios. Algunas, como LinkedIn, se crearon con el objetivo específico de formar comunidades de profesionales. Allí, las empresas crean perfiles desde los que se ofrecen oportunidades laborales a las que los usuarios interesados pueden aplicar.

6. ASPECTOS NEGATIVOS DE LAS REDES SOCIALES

Las redes sociales tienen algunos aspectos negativos contra los que todo usuario debe luchar:

El ciberacoso: Es uno de los principales riesgos de las redes sociales y ocurre cuando un individuo o grupo de individuos acosa u hostiga a otro mediante las redes sociales. Esto puede darse mediante insultos, viralización de información privada, entre otras formas. Se debe educar a los niños y niñas para que conozcan las consecuencias físicas y psicológicas que este tipo de prácticas puede provocar.

El grooming: Es uno de los mayores peligros dentro del ciberacoso. También llamado “engaño pederasta”, consiste en el acoso de adultos hacia menores de edad por medio de las redes sociales. El grooming es un delito penal y debe ser denunciado.

Las fake news: Es la información falsa o sin chequear que circula gracias al exceso de información que hay en Internet. Esto puede generar confusión en los usuarios y dificultad en la comprensión de los acontecimientos.



El acceso indiscriminado a contenidos sensibles: Existe en las redes contenido de tipo sexual o violento, que muchas veces resulta inadecuado, sobre todo para grupos sociales vulnerables como los niños.

El abuso en el uso de las redes sociales: El uso excesivo de redes sociales puede llevar a la pérdida de contacto con el mundo tangible y provocar adicción.

La viralización de información: Es la reproducción masiva de información. Puede ser un aspecto positivo cuando la información que se viraliza es de agrado para el individuo, pero puede ser negativo cuando se viraliza información confidencial o que daña de algún modo a un individuo al perderse su privacidad.

E. ¿POR QUE USAR INSTAGRAM PARA VENDER?

Más de mil millones de personas utilizan Instagram de forma activa donde el 83% de los usuarios descubren nuevos productos y servicios en la plataforma, 25 millones son perfiles de negocio y 2 millones de anunciantes. Existe una ardua competencia por llegar a los usuarios en Instagram.

1. MÉTRICAS Y MONITORIZACIÓN DE REDES SOCIALES.

Monitorear las redes sociales y conocer las métricas más importantes es clave para saber si tu estrategia social media funciona. Hay dos parámetros básicos que se deben tener en cuenta a la hora de medirlas, alcance e impresiones. Conceptos relevantes que permiten orientar el día y la hora en que se debe publicar el contenido, y ayuda a determinar si el negocio o marca tiene la visibilidad que se busca. Existen herramientas que proporcionan estadísticas básicas en las mismas redes sociales, como también herramientas alternas que permiten complementar esos análisis.

2. DIFERENCIA ENTRE ALCANCE E IMPRESIONES.

Alcance: se entiende por el número total de usuarios, cuentas de Instagram, que han visto cualquiera de las publicaciones o historias. Existe una situación ideal donde el total de los usuarios (seguidores) viese todos los contenidos que se publica, una situación hipotética que no se llega a lograr.

Impresiones: es el número de veces que la publicación o historia ha sido visualizada por los usuarios. Esto es porque los usuarios pueden haber visto la publicación más de una vez. También se los considera como impactos potenciales.

Imagen 13: Gráfico estadísticas Instagram



Fuente: nortecreando.com

3. LA IMPORTANCIA DE LAS MÉTRICAS DE LOS MEDIOS SOCIALES.

La importancia de conocer estos datos tiene que ver con el cumplimiento de los objetivos, siendo uno de los principales objetivos en las redes sociales lograr incrementar el número de seguidores, para lograr esto se deben utilizar ciertas estrategias.

1) Hacer un buen uso de las etiquetas

Los hashtags permiten que los usuarios encuentren con mayor facilidad, se recomienda no usar más de 11 por publicación, pero de manera adecuada.

- ✚ Crea y promociona hashtags de marca.
- ✚ Analiza el comportamiento de la audiencia meta, los intereses y el comportamiento de las marcas similares.
- ✚ Selecciona etiquetas que sean de acuerdo a la categoría en la que encaja el negocio.
- ✚ Combinar con etiquetas generales y populares para llegar a un público más amplio.
- ✚ Analiza el comportamiento de las publicaciones en las que hayan sido incluidas las etiquetas.

2) Publicar en el mejor horario

Existen varios estudios que permiten determinar cuáles son los mejores horarios y días para realizar las publicaciones en Instagram dependiendo de las horas en las que la audiencia está más activa. Aunque cada público tiene sus particularidades y no todos se conectan al mismo tiempo.

Según los estudios los días con mayor interacción son los lunes, miércoles, jueves y viernes.

Mañanas 7:00 a.m. - 9:00 a.m.: Es un buen momento para publicar ya que es el horario donde la mayoría está despertando y se conectan a revisar sus teléfonos para ver que sucedió mientras dormían. Pasadas las 9:00 a.m. se ve una caída en la interacción debido al comienzo de las actividades de los usuarios, trabajo, escuela, etc.

Mediodía, de 11:00 a.m. - 2:00 p.m.: Durante el horario del almuerzo la gente tiene un descanso para poder hacer actividades que desean, dentro de lo que se incluye la revisión de las redes sociales.

Tardes, 5:00 p.m. - 7:00 p.m.: Al regreso de las actividades la gente tiene la oportunidad de relajarse y los usuarios empiezan a revisar sus teléfonos y redes sociales. Se considera publicar más cerca de las 7:00 p.m. ya que durante las 5:00 y las 6:00 la gente está trasladándose o recién llegando a sus hogares.

F. PLAN DE NEGOCIOS

Es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él, como pretende la administración llevar a la empresa a un punto en el tiempo, y lo más importante, las razones específicas por las que espera que tenga éxito. (De Thomas, 2001)

La elaboración y ejecución de un plan de negocios puede llevar al éxito o fracaso de un negocio, ya que proporciona herramientas para prevenir futuros inconvenientes o tener las estrategias preparadas para enfrentar aquellos que sean inevitables. Permite obtener un mayor conocimiento en lo relacionado al emprendimiento, ordenar las ideas y poner relieve a cuestiones

Imagen 14: Horarios para publicar en Instagram

La mejor hora para publicar en Instagram



Mañanas

7:00 a.m. - 9:00 a.m.



Mediodía

11:00 a.m. - 2:00 p.m.



Tardes

5:00 p.m. - 7:00 p.m.

Fuente: www.genwords.com



que se habían pasado por alto. Colabora en lograr una mejor articulación y coherencia de los aspectos de la empresa ya que es un proyecto integrador, global, de todas las áreas de la empresa. Accede a medir los resultados conseguidos, comparándolos con los esperados. Un plan bien desarrollado podrá resultar clave a la hora de conseguir inversionistas o el otorgamiento de créditos para llevarlo a cabo.

La función de un plan de empresa, es la de analizar pormenorizadamente la idea de negocio, examinando tanto la viabilidad técnica, como la económica y financiera, social y medioambiental. Igualmente se describirán los procedimientos, estrategias y demás actuaciones para que la idea de negocio pueda convertirse en una empresa real.

Dentro del plan de negocio se describe y evalúa una oportunidad de negocio, donde:

- Se analiza el mercado potencial
- Se valoran las propias capacidades.
- Se define el modelo de negocio.
- Se busca conocer la situación y la evolución estimada del sector que desarrolla la actividad.
- Definir los clientes a los que acceder y por qué vías.
- Detectar las competencias internas existentes y que deben desarrollarse.

Cada Plan de Negocios varía según la empresa, siendo el siguiente prototipo un esquema a seguir.

- a. Resumen ejecutivo: Es una síntesis del plan de negocios donde se presentan los puntos más importantes de cada apartado en forma clara y concisa.
- b. Introducción: Se especifican los objetivos que se persiguen, la importancia y necesidad de la realización de un plan de negocios y el esquema a seguir.
- c. La empresa: Se presenta la empresa, objetivos, misión, visión, y valores, así como también la cultura organizacional.
- d. Análisis e investigación de mercado: Es un análisis que se incluye de lo general a lo particular, iniciando a nivel nacional y completando a nivel provincial o local.
- e. Análisis del entorno: Puede llevarse a cabo el modelo de las cinco fuerzas de Porter para el análisis del micro entorno y completar el macro entorno con un análisis PEST.
- f. Análisis de la competencia: Se analiza la competencia actual y potencial de la empresa en este punto.



- g. Análisis F.O.D.A.: Se realiza un análisis interno de la empresa lo que permite detectar las fortalezas y debilidades de la misma. Para analizar las oportunidades y amenazas, se utiliza la información del análisis del entorno.
- h. Análisis del mercado meta: Se analizan los diferentes criterios de segmentación que se utilizarán para definir el mercado meta de la empresa.
- i. Estrategias a seguir: Abarca decisiones respecto de las diferentes estrategias que ayudarán a la empresa a cumplir sus objetivos.
- j. Plan de marketing: Se desarrollan los elementos del mix de marketing.
- k. Análisis operativo y plan de producción: Apartado para aquellas empresas productoras, se presentan fichas técnicas, requerimientos de recursos y un plan de producción.
- l. Factibilidad: Se lleva a cabo un análisis factibilidad técnica, económica y financiera que se tiene para llevar adelante el proyecto.
- m. Análisis de riesgos: Se llevará a cabo un análisis de los riesgos que tiene el proyecto dado el panorama que enfrentan los negocios del mismo tipo.
- n. Conclusiones y recomendaciones: Se determinan los resultados del trabajo como así también posibles cursos de acción a seguir.

Lo anteriormente expuesto es un modelo que se utilizará para desarrollar el Plan de Negocio propio para el proyecto, el cual es más conveniente para el cumplimiento de los objetivos.

G. MARKETING

1. ¿QUE ES EL MARKETING?

Puede considerarse al marketing como un proceso social y directivo a través del cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través del intercambio de valor con los demás.

El marketing es “la gestión de relaciones redituables con los clientes”, se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. El objetivo principal es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior como también conservar a los actuales a través de la entrega de satisfacción. Es fundamental una estrategia consolidada de marketing para lograr el éxito de la organización.

El marketing se encuentra por todos lados, ya sea de forma tradicional en anuncios de televisión, revistas, shoppings o con nuevos enfoques de los mercadólogos en sitios web, redes



sociales o aplicaciones. Estos nuevos métodos permiten llegar de manera directa y personalizada al actual o potencial cliente. Desde el punto de vista del consumidor solo se puede apreciar una parte del marketing, hay mucho más detrás de todo, existe una gran red de personas y actividades que compiten por su atención y sus compras.

Según Peter Drucker (2002) “La finalidad del Marketing es hacer innecesaria la tarea de la venta, porque el producto empresarial se ajusta perfectamente a las necesidades del mercado”. Es decir, el objetivo del Marketing es hacer que el producto se venda solo, lo cual es posible lograr cuando el mercadólogo comprende las necesidades del cliente, desarrolla productos que le proporcionan valor superior pudiendo fijarles precios adecuados, distribuye y promueve eficazmente los productos.

La mezcla del marketing o marketing mix es un conjunto de herramientas que trabajan complementándose para satisfacer las necesidades de los clientes y crear relaciones con ellos.

H. MERCADO META

Una empresa no se puede dirigir a todos los compradores del mercado, o por lo menos no de la misma manera. Existen numerosos compradores, con diversas necesidades y prácticas de compra. Por lo tanto, las empresas deben identificar los sectores del mercado que puedan atender mejor y sean más rentables. De esa manera deben diseñar estrategias de mercado que construyan relaciones con los clientes correctos. La mayoría de las empresas se han concentrado en el marketing enfocado, identificando los segmentos de mercado, seleccionando uno o más de ellos y desarrollando productos y programas de marketing adaptados a cada uno.

Pasos para una estrategia orientada hacia el cliente

En los primeros dos pasos la empresa selecciona los clientes que atenderá, la segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en segmentos más pequeños de compradores con diferentes características, necesidades o comportamientos que pueden demandar estrategias o mezclas de marketing diferenciadas. La elección del mercado meta consiste en la estimación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos para entrar en ellos.

En los siguientes dos pasos la empresa resuelve sobre una propuesta de valor, determinando cómo conseguirá crear valor para los clientes meta. El posicionamiento consiste en determinar una oferta de mercado para ocupar un lugar distintivo, claro y deseable en relación con los productos

competidores en las mentes de los consumidores meta. La diferenciación implica distinguir la oferta de mercado de la empresa para crear valor superior para el cliente.

Imagen 15: Mercado Meta



Fuente: Fundamentos de Marketing. Gary Armstrong, Philip Kotler.

1. CRITERIOS PARA SEGMENTAR EL MERCADO

Existe una gran variedad de compradores con diversos deseos, ubicaciones, recursos, prácticas de compra y actitudes. Por eso a través de la segmentación del mercado las empresas dividen los mercados grandes y heterogéneos en segmentos a los que puedan alcanzar de manera más eficiente con base en las necesidades de los clientes del segmento meta.

Existen diversos criterios para segmentar el mercado. Entre los más utilizados, se pueden distinguir:

Segmentación geográfica: consiste en dividir el mercado en diferentes unidades geográficas como países, estados, regiones, provincias, poblaciones, naciones, etcétera. Una empresa puede ingresar en una o varias zonas geográficas, u operar en todas las áreas realizando diferenciación por zona geográfica según sus necesidades.

Segmentación demográfica: implica fraccionar el mercado en grupos con base en variables como sexo, edad, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, grado de estudio, religión y nacionalidad. La segmentación demográfica es una de las bases más utilizada para la segmentación de grupos de clientes.

Segmentación socioeconómica: consiste en agrupar a la población de un mercado de acuerdo a estratos sociales.



Segmentación psicográfica: consiste en dividir a los compradores en diferentes grupos con base en las características de su clase social, estilo de vida y personalidad. Se puede encontrar personas con características psicográfica muy distintas dentro del mismo grupo demográfico.

Segmentación conductual: concentra a los compradores en grupos basado en sus conocimientos sobre los productos, usos, respuestas y actitudes hacia los mismos.

2. ESTRATEGIAS DE SEGMENTACIÓN

Una vez realizada una evaluación sobre los diferentes segmentos al comenzar con una empresa nueva se deberá decidir cuáles y cuantos serán sus segmentos metas y luego seleccionar una estrategia para segmentar.

Dentro de las estrategias posibles se encuentra:

- **Marketing indiferenciado:** se dirige a todo el mercado con una misma oferta ignorando las diferencias existentes entre los segmentos. Esta estrategia se centra en las necesidades en común de los consumidores de cada segmento, diseñando un producto y plan de marketing atractivo para la mayor cantidad de compradores posibles. Es menos costosa y con menor ajuste al mercado.
- **Marketing diferenciado:** implica utilizar una oferta diferenciada para cada uno de los segmentos. Al adecuarse mejor la oferta a los segmentos se pueden conseguir mejores ventas, pero a su vez esto implica mayores costos.
- **Marketing concentrado:** la estrategia de la empresa es centrarse en un sector concreto adquiriendo un mejor conocimiento de los consumidores, mayor fidelización y más participación, aunque se dirija a un público limitado
- **Micro-marketing:** estrategia de personalizar productos y programas de marketing en base a los gustos de los individuos y ubicaciones.

3. NICHOS DE MERCADO

Se considera nicho de mercado a un perfil de consumidores a los cuales no se les ha resuelto u ofrecido una solución a sus deseos o necesidades, representan un porcentaje de la segmentación de mercado. Es un mercado objetivo o mercado meta más específico, siempre que la empresa tenga las posibilidades de afrontarlo y se considere rentable.



I. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Está compuesto por todas las fuerzas que existen fuera de los límites de la organización y que pueden afectarla en todo o en parte. Es importante ya que nos permite comprender los acontecimientos que ocurren en los distintos sectores, apreciar el impacto que tendrán las dimensiones ambientales (incertidumbre, cambio y complejidad) en el establecimiento de estrategias y políticas y diseño de las estructuras internas.

Es trascendental que la organización no sólo conozca, sino que analice su entorno para poder adaptarse a las tendencias del mismo, de ello dependerá el éxito que tenga en la conquista de sus objetivos. Identificar las fuerzas existentes permitirá potenciar las favorables como a su vez minimizar o evitar aquellas que no lo sean.

- Ambiente de tareas o ambiente específico (micro-entorno): sectores con los cuales la organización interactúa directamente y que tiene un impacto directo en su capacidad para alcanzar sus metas.
- Ambiente general (macro-entorno): sectores que pueden o no tener un impacto directo en las operaciones diarias de una empresa pero que influyen indirectamente en ella.

1. MICRO-ENTORNO

“El micro-entorno incluye a todos los actores cercanos a la empresa que afectan, tanto positiva como negativamente, su capacidad para crear valor para los clientes y relacionarse con ellos” (Armstrong & Kotler, 2013).

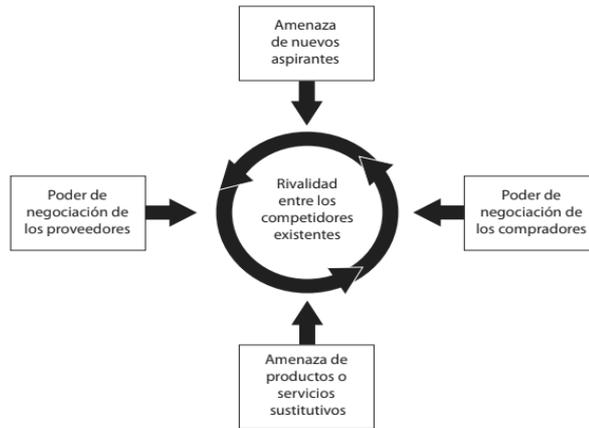
El análisis fue llevado a cabo con el denominado Modelo de las Cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter.

a) Modelo de las cinco fuerzas de Porter

La labor fundamental del estratega es comprender y hacer frente a la competencia. Sin embargo, a menudo, los directivos definen la competencia en términos demasiado estrechos de miras, como si esta solo se produjera entre los competidores directos de la actualidad. Sin embargo, la competencia por obtener beneficios va más allá de los rivales consolidados de una industria para alcanzar también a otras fuerzas competidoras: los clientes, los proveedores, los posibles aspirantes y los productos suplentes.

Esta ampliación de la rivalidad que se origina de la combinación de cinco fuerzas define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella.

Imagen 16: Cinco fuerzas competitivas de Porter



Fuente: Ser competitivo. Michel E. Porter

(1) LA INFLUENCIA DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores influyentes acaparan más valor para sí mismos al cobrar un precio elevado, limitar la calidad o los servicios o al traspasar sus costos a los participantes de la industria. Los proveedores poderosos, incluidos los que proporcionan mano de obra, pueden sacar la máxima rentabilidad de una industria que no pueda traspasar un incremento del coste al precio final. Las empresas dependen de una amplia variedad de grupos distintos de proveedores.

(2) LA INFLUENCIA DE LOS COMPRADORES

Los clientes influyentes pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones (lo cual hace subir los costos) y enfrentando en general a los distintos participantes en una industria. Todo ello a costa de la rentabilidad de una industria. Los compradores son poderosos si cuentan con influencia negociadora sobre los participantes en una industria, especialmente si son sensibles a los precios, porque emplean ese peso para ejercer presión en la reducción de precios. Al igual que los proveedores, pueden existir distintos grupos de clientes que difieran en su capacidad de negociación.

(3) LA AMENAZA DE LOS SUSTITUTOS

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. A veces, la amenaza de un producto sustitutivo no es tan visible o directa cuando un sustitutivo ocupa el producto de la industria del comprador. Los sustitutos siempre están presentes, pero es fácil que los pasemos por alto porque pueden parecer muy distintos al producto del sector. Tenemos a un sustitutivo cuando se puede prescindir de ese producto o cuando lo fabrica el consumidor.

Cuando la amenaza de sustitutos es elevada, la rentabilidad de la industria se resiente por ello. Los productos o servicios sustitutos limitan el potencial de rendimiento de una industria al colocar un techo en los precios. Si una industria no se distancia de los sustitutos a través de las prestaciones que ofrece el producto, por campañas de marketing o por otros medios, este se resentirá en cuanto a su rentabilidad y a menudo inhibirá su capacidad de crecimiento.

Los productos sustitutos no solo limitan los beneficios en tiempos normales, sino que también reducen la bonanza que una industria puede capitalizar en los buenos tiempos.

(4) RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES EXISTENTES

La rivalidad entre competidores existentes adopta muchas formas conocidas, entre las cuáles se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. Una rivalidad elevada limita el rendimiento de una industria. El grado por el cual la rivalidad hace descender el potencial de beneficio de una industria depende, en primer lugar, de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la que están compitiendo.

(5) AMENAZA DE ENTRADA

Los nuevos aspirantes a entrar en una industria aportan una nueva capacidad y un deseo de obtener una cuota de mercado que ejerce presión en los precios, los costos y el índice de inversión necesario para competir. En especial, cuando los nuevos aspirantes proceden de otras industrias y deciden diversificarse, pueden influir en la capacidad existente y en los flujos de liquidez para estimular la competitividad.

Así pues, la amenaza de entrada marca un límite al potencial de beneficios de una industria. Cuando la amenaza es real, los miembros deben reducir los precios o incrementar la inversión para detener a los nuevos competidores. La amenaza de entrada en una industria depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los

miembros establecidos. Si las barreras de entrada son bajas y los recién llegados esperan pocas represalias de los competidores veteranos, la amenaza de entrada es elevada y la rentabilidad de la industria se vuelve moderada. Es la «amenaza» de entrada, no el hecho de si se produce o no, lo que sustenta la rentabilidad.

2. MACRO-ENTORNO

Por su parte, el macro-entorno está compuesto por fuerzas mayores que suelen representar algún tipo de oportunidad para la empresa o, en el peor de los casos, peligros o amenazas.

“Es indispensable el desarrollo de un análisis de información prospectiva para poder predecir el comportamiento futuro de las variables más importantes para la organización.” (Armstrong & Kotler, 2013).

a) Análisis PEST

El análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad. Completar un análisis PEST es sencillo, y conveniente para la discusión en un taller, una reunión de tormenta de ideas. Los factores analizados en PEST son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis FODA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el FODA mide una unidad de negocio, propuesta o idea. El análisis PEST utiliza cuatro perspectivas, que le dan una estructura lógica que permite entender, presentar, discutir y tomar decisiones.

Imagen 17: Análisis P.E.S.T.



Fuente: www.shutterstock.com

Entorno político: legislaciones, agencias gubernamentales y grupos de presión que influyen y limitan a varias organizaciones e individuos en una sociedad determinada.

Entorno económico: factores económicos que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto.

Entorno sociocultural: análisis de la población humana en términos de su edad, raza, tamaño, densidad, género, ubicación, ocupación y otras estadísticas.

Entorno tecnológico: fuerzas que crean tecnologías, lo que a su vez crea oportunidades de nuevos productos y de mercado.

J. ANÁLISIS F.O.D.A.

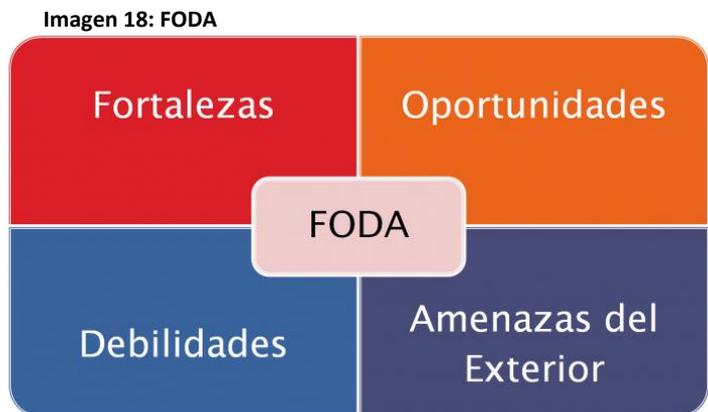
Es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis de los factores internos y externos que pueden afectar a una organización. Al realizar el análisis F.O.D.A. se conocerán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una empresa.

Llevando a cabo el análisis se busca determinar las principales fortalezas de la organización, pudiendo ser éstas los recursos, la calidad, etc., y a su vez conocer cuáles debilidades pueden perjudicar el negocio de la empresa. Siendo estos los factores internos. También se analizarán los factores externos que pueden afectar a la organización, de forma tanto positiva como negativa.

Tener en claro estos factores sirve para poder anticipar y hacer frente a las amenazas, como también aprovechar las oportunidades.

Lo que va a permitir desarrollar una estrategia de negocio sólida y tomar decisiones en base a los factores más importantes.

Se recurre a ella para desarrollar una estrategia de negocio que sea sólida a futuro, además, el análisis FODA es una herramienta útil que todo gerente de empresa o industria debe ejecutar y tomarla en consideración.



Fuente: revistaemprende.cl

¿Cómo realizar un análisis FODA?

Para realizar un buen análisis FODA, lo recomendable es que todos los departamentos de la organización participen. También es importante que al finalizar el análisis sea sencillo y práctico para



que todos puedan entender los resultados y tomar decisiones en base a ellos. Se utilizará una plantilla de análisis FODA con cuatro cuadros. En los factores internos se valoran los factores como la producción, marketing, organización, personal y finanzas. Mientras que en los factores externos se estudian elementos como el sector, mercado, entorno y la competencia.

- Fortalezas: añadir los atributos o puntos positivos que pueden servir para alcanzar los objetivos.
- Oportunidades: se deben tener en cuenta las condiciones externas, revisando la industria y otros factores como las regulaciones que pueden afectar de forma positiva al objetivo.
- Debilidades: en este cuadrante se debe añadir lo que es perjudicial o los factores que pueden ser desfavorables para la consecución del objetivo.
- Amenazas: se añadirá lo perjudicial, todo lo que puede amenazar la supervivencia y potencial ganancia de resultados de forma externa.

Para desarrollar el análisis se deberán crear 4 listas:

- Crear una lista de fortalezas actuales.
- Crear una lista de debilidades actuales.
- Crear una lista de oportunidades para el futuro.
- Crear una lista con las amenazas para el futuro

Las listas deben tener información real y con puntos especificados de forma sencilla y fácil de entender. Una vez que estén todas las listas se evaluarán los resultados que se han obtenido y definirán las estrategias a corto y largo plazo.

1. ESTRATEGIAS DE LA MATRIZ F.O.D.A.

a) Estrategia F.O. (máx.- máx.)

Se basan en el uso de las fortalezas internas de una empresa con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Generalmente las organizaciones usan estrategias DO, FA, o DA para llegar a una situación en la cual puedan aplicar una estrategia FO.



b) Estrategia F.A. (máx.- mín.)

Se basan en potenciar las fortalezas de una organización a fin de hacerle frente a las amenazas del medio externo. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo al mínimo las amenazas.

c) Estrategia D.O. (mín-máx.)

Tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Es muy común que una empresa identifique las oportunidades externas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades. En este caso la empresa debe luchar para eliminar esas debilidades sin que se pierda la oportunidad.

d) Estrategia D.A. (mín-mín)

La estrategia DA busca minimizar tanto amenazas como debilidades mediante estrategias de carácter defensivo, ya que un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable.

K. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Al momento de ingresar al mercado se debe considerar que existe competencia, es decir otras empresas que ofrecen productos similares o sustitutos. El análisis de la competencia es llevado a cabo para obtener información sobre los competidores que pueda ser útil para el desarrollo de la estrategia propia. Así como aprovechar los puntos débiles de la competencia o tomar como referencias las estrategias que mejores resultados le dan, este análisis de la competencia permite evitar repetir errores que los demás cometieron. Conocer a la competencia permitirá comprender mejor que productos o servicios ofrecer y de qué forma comercializarlos de manera más efectiva para lograr posicionar la empresa.

Para estudiar la competencia primero se debe fijar un objetivo y un “plan” a seguir.

- Primero se debe conocer quien se considera competencia.

Se considera competencia a aquellas empresas que funcionan en el mismo mercado donde se va a desarrollar el proyecto, según la afectación al área de negocio se puede considerar competencia directa o indirecta.



-Competencia directa: empresas que aplican en el mismo mercado ofreciendo el mismo producto o servicio, es decir se dirigen al mismo segmento de mercado.

-Competencia indirecta: empresas que operan en el mismo mercado ofreciendo productos o servicios sustitutos.

Una vez identificados los competidores se debe seleccionar cuales serán analizados ya que llevar a cabo el análisis en todos no sería productivo, esto se debe a la posibilidad de que existan competidores que son insignificantes y la información obtenida no será de utilidad.

➤ A continuación, se debe determinar qué aspectos de la competencia se analizará.

Inicialmente se deben considerar los productos o servicios que ofrecen, como los producen, que proveedores poseen, que diferencia sus productos del de los demás, así sea de manera positiva o negativa. A continuación, se deben analizar las estrategias de venta y marketing. Que canal de distribución utilizan, cuántos puntos de venta poseen, publicidad en páginas web o redes sociales, como comercializan. En el siguiente paso se debe considerar los precios, las campañas de promoción y ofertas. Luego que recursos utilizan y el número de empleados del que disponen. Y por último analizar que posicionamiento tiene en el mercado.

La forma de llevar a cabo el análisis de la competencia es a través de la observación, ya sea de forma presencial como a través de publicidad o redes sociales. Estas últimas permiten tener acceso a cierta información como precios, productos, características, hasta informes anuales de ventas y facturación.

L. INVESTIGACION DE MERCADO

La investigación de mercados es la identificación, recopilación, análisis, difusión y uso sistemático y objetivo de la información con el propósito de mejorar la toma de decisiones relacionadas con la identificación y solución de problemas y oportunidades de marketing. Especifica la información que se requiere para analizar esos temas, diseña las técnicas para recabar la información, dirige y aplica el proceso de recopilación de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones (Malhotra, 2008, pág. 7).



1. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Universo

Totalidad de individuos o elementos en los cuales puede presentarse determinada característica susceptible de ser estudiada. El universo puede ser finito o infinito, en caso de ser finito puede ser muy grande y no poderse estudiar en su totalidad. Por lo que es necesario escoger una parte del universo para llevar a cabo el estudio.

b) Población

Es la parte del universo en la cual vamos a basar nuestro estudio, según las características de nuestra investigación. Conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones. Para delimitar una población deben situarse en torno a sus características de contenido, lugar y tiempo. Un estudio no es mejor al tener una población más grande, si no al haber delimitado claramente su población en base a los objetivos de su estudio, por lo que debe establecerlos claramente.

c) Muestra

Parte o subconjunto de la población, también conocida como población muestral, en el que se realiza el estudio. Subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido en sus características que llamamos población. Para seleccionar la muestra deben delimitarse las características de la población.

2. INSTRUMENTOS

a) Cuestionario

Los cuestionarios son una enumeración de preguntas estructuradas o semiestructuradas, tanto en su variedad de abiertas como cerradas, que se plantean directamente al entrevistado y que pueden utilizarse para investigar las actitudes, creencias, sentimientos, comportamientos y características demográficas. Se puede realizar verbalmente, por escrito o mediante plataforma digital.



b) Entrevista

Generalmente son realizadas de forma individual, aunque pueden realizarse en grupos. Se utilizad un listado de preguntas de forma oral que permita disminuir la formalidad, se adapta el interrogatorio a cada entrevista a medida que se desarrolla

c) Observación

La observación es el acto de reconocer y notar hechos u ocurrencias. Se puede llevar a cabo de forma personal o mecánica. Personalmente consiste en anotar y describir los acontecimientos a medida que ocurren. De forma mecánica dispone varios elementos para medir que no requieran participación directa de los individuos.

La observación se puede clasificar en tres bases: si es una situación estructurada o no, si la situación en la que el entrevistado es observado es natural o artificial, o si sabe o no que está siendo observado.

M. ESTRATEGIAS

1. ESTRATEGIA

Una estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre las acciones a emprender, como también los recursos a utilizar que permitirán lograr los objetivos definidos, teniendo en cuenta a su vez las decisiones de los competidores al igual que las posibles variaciones tecnológicas, económicas y sociales del entorno.

Las estrategias exigen plantearse el “como”, siendo estas unas directrices encaminadas a la acción, para conseguir un “que”, o el resultado final antes que los habituales rivales.

Una estrategia permite determinar una posición, es un medio para ubicar una organización en el medio ambiente, a su vez es también la fuerza mediadora entre la organización y el medio ambiente. Se deben analizar muchos aspectos al momento de desarrollar las estrategias consideradas a seguir.

En el presente trabajo se analizarán aspectos que involucren la inclusión en el medio y que sirve a la hora de abrir un nuevo local para cumplir con los fines del proyecto.



2. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva es un conjunto de acciones ofensivas y/o defensivas definiendo el modo en que la empresa competirá en el mercado objetivo, la identificación de los aspectos claves al mercado al que van dirigidos los productos, la definición de sus productos. El principal objetivo de la estrategia es consolidar una ventaja competitiva que sea sustentable a lo largo del tiempo.

Porter describe tres estrategias competitivas genéricas donde la diferenciación básica es en función del ámbito en el que compiten y la ventaja competitiva que generan.

Liderazgo en diferenciación

Supone generar un producto exclusivo por el cual los clientes estén dispuestos a pagar más. El producto o servicio que se ofrece debe tener una diferencia que en la industria se perciba como única. Esta diferencia se puede obtener de diferentes formas, como diseño o marca, características, servicio de atención al cliente, tecnología, canales de distribución, etc. La diferenciación debe ser la base de toda estrategia de la organización, una vez lograda se obtienen rendimientos por encima de los competidores, lo que permite generar una ventaja competitiva.

Liderazgo en costos

Implica para la empresa tener la capacidad de reducir costos en todos los eslabones de su cadena de valor para poder transferir el ahorro al precio final del producto.

El liderazgo en costos conlleva una reducción de costos a través de un control riguroso de gastos variables y fijos, minimizar los costos implicados por desarrollo e investigación, publicidad. Toda estrategia debe basarse en mantener los costos bajos frente a la competencia, pero sin descuidar la calidad y el servicio.

Para lograr el liderazgo en costos se requiere una participación considerable en el mercado. A su vez tener costos bajos genera rendimientos superiores al promedio en la industria, lo que otorga una situación de ventaja frente a los competidores.

Enfoque o concentración

Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. Busca dar un servicio excelente a un mercado en particular, así sea hacerlo a un precio menor, logrando diferenciación o ambas metas.

Imagen 19: Gráfico estrategias competitivas



Fuente: www.titular.com

3. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Finalizado el análisis y decidido en que segmento se va a instalar la empresa el paso siguiente es definir qué posición se quiere ocupar en ese segmento. La posición competitiva de una empresa está condicionada a su cuota o participación de mercado.

La posición obtenida es la forma en que los consumidores definen los productos con bases en su ventaja competitiva, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Al decidirse la estrategia de posicionamiento se deben considerar diferentes factores, por ejemplo, ventaja competitiva, que permitan lograr un posicionamiento diferente al de los competidores. Ya que al posicionarse junto con los competidores los beneficios obtenidos serán menores.

Para determinar qué estrategia conviene aplicar se debe tener en cuenta ciertos factores como aquellos que son incontrolables o externos a la empresa, es decir las oportunidades y amenazas que pueden interferir en los objetivos de la empresa. También aquellos que sean controlables o internos a la empresa, fortalezas y debilidades.

La siguiente matriz ayuda a la interpretación de lo antes expresado.

Imagen 20: Gráfico de estrategia de posicionamiento



a) Estrategia de ataque

La principal característica de esta estrategia es aumentar o mantener la participación de mercado que la empresa posee en un momento dado. Si decide atacar debe llevar la iniciativa, sorprender con las acciones y poseer la fortaleza para aumentar o mantener la cuota de mercado. Se podría considerar que la empresa que posee más fortalezas es líder del mercado, pero esto no es siempre así, fortaleza no significa ventaja competitiva. Por lo tanto, dos o más empresas pueden poseer fortalezas similares o diferentes que las hacen encontrarse en equilibrio, y no hay liderazgo competitivo.

Cuando el ataque es del resto de los competidores puede ser de empresas establecidas en el sector o de potenciales ingresantes al sector que poseen más fortalezas que debilidades. El líder puede atacar, en su posición defensiva, como respuesta al ataque de los competidores.

En conclusión, una empresa puede desarrollar una estrategia de ataque por los siguientes motivos:

- Mantener la posición sosteniendo el valor empresario actual.
- Aumentar la participación incrementando el valor empresario.

Mantener la posición sosteniendo el valor empresario actual.

Es una estrategia de contraataque para mantener el posicionamiento actual, se basa en tácticas de represalia para desalentar las acciones de los competidores. En este caso se decide mantener el valor de la empresa porque el sector limita su creación o porque no se justifica con relación a la rentabilidad esperada.

Acciones comunes de tácticas de represalia:

- Aumentar en los requerimientos de capital para poder incorporarse al canal o para poder negociar con los proveedores.
- Aumentar artificialmente el costo de los insumos básicos del sector.
- Reducir los objetivos de utilidad esperada.

Aumentar la participación incrementando el valor empresario.

Es una estrategia de ataque para aumentar la participación de mercado a través del incremento del valor empresario. El aumento del valor empresario puede ser a través de más o nuevos productos, líneas de productos, nuevas marcas, nuevas formas de distribución, etc.

Acciones que se pueden realizar:

- Incorporar nuevas tecnologías que mejoren el desempeño del producto para el cliente.
- Formar alianzas con proveedores y/o distribuidores.
- Incrementar el conocimiento estratégico que es la base de las diferencias generadas por las actividades de valor y que se reflejan en el valor empresario.
- Bloquear el acceso a los canales por medio de acuerdos exclusivos, implementando descuentos por volumen en la compra del intermediario o incrementando el nivel del servicio ofrecido al distribuidor.

De la estrategia de ataque pueden surgir dos tácticas:

Táctica envolvente: acciones para cubrir la mayoría o todo el mercado.

Táctica en varios lados: acciones destinadas a incursionar en segmentos distintos a los que se compite hasta el momento.



b) Estrategia de defensa

Las empresas que optan por una estrategia defensiva han determinado que poseen, en valor empresario, más debilidades que fortalezas. En estas condiciones la empresa podría:

- Crear valor empresario alternativo al del líder con dos propósitos: alcanzar el liderazgo en el sector o para incursionar en otro segmento del negocio dentro del mismo segmento.
- Mantener el valor empresario representativo de la segunda posición dentro del sector.

Crear valor empresario.

(1) RECONFIGURACIÓN

Las estrategias están basadas en generar un valor empresario alternativo para el mismo segmento de negocios. Algunas de las acciones a aplicar son:

- Aumentar el nivel de servicios al cliente.
- Mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos del cliente.
- Mejorar la distribución y organización de las ventas.

(2) REDEFINICIÓN

Se pretende ganar participación de mercado desarrollando un nuevo segmento dentro del sector de negocio donde se compite actualmente. Las acciones a implementar implican una nueva cobertura geográfica, nuevo segmento de clientes, productos específicos.

(3) MANTENIMIENTO

Las empresas que se conforman con mantener una posición seguidora en el segmento donde compiten es porque están en un sector tan importante que esa posición también es buen negocio o porque en el corto plazo no existe manera de lograr la primera posición.

La empresa que desarrolle una estrategia de defensa, puede seguir dos tácticas:

Táctica de flancos: acciones propensas a cubrir segmentos de mercado donde la empresa pueda hacer valer algún tipo de fortaleza.

Táctica de retaguardia: acciones interesadas a cubrir segmentos de mercado donde el resto de las empresas no han incursionado o han abandonado.

4. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

Una vez analizada la forma en la que va a competir la empresa y que participación quiere lograr se debe definir la forma planteada para el crecimiento del negocio. Una empresa puede seguir dos o más estrategias sin que se generen superposiciones.

Las tres opciones de crecimiento son:

- Estrategia de crecimiento intensivo.
- Estrategia de crecimiento diversificado.
- Estrategia de crecimiento integrado.

Para Ocaña se pueden analizar estas estrategias aplicando la matriz de Ansoff, desarrollada a continuación.

Imagen 21: Matriz de Ansoff



Fuente: www.pascualparada.com

Estrategia de crecimiento intensivo: penetración de mercado, desarrollo de productos, desarrollo de clientes.

Estrategia de crecimiento diversificado: desarrolladas y no desarrolladas.

Estrategia de crecimiento integrativo: integración hacia atrás, adelante y horizontal.



a) Estrategias intensivas

Este tipo de estrategias busca focalizar el negocio en las oportunidades que no han sido explotadas por la empresa. Implica lograr mayor participación o cuota de mercado de la forma más rápido posible. Las potenciales acciones a llevar a cabo son penetración de mercado, desarrollo de clientes y desarrollo de productos, las cuales no son mutuamente excluyentes.

(1) PENETRACIÓN DE MERCADO

El objetivo de la empresa es lograr aumentar su cuota o participación de mercado incrementando las ventas a partir de los productos que actualmente comercializa en los clientes actuales, es decir, sin buscar la incorporación de nuevos segmentos a los que ya son sus negocios actuales.

Para la penetración de mercado se recomiendan las siguientes acciones:

- Desarrollar la demanda primaria
- Aumentar la cuota de mercado
- Adquisición de mercados
- Defensa de la posición en el mercado
- Racionalización del mercado

(2) DESARROLLO DE CLIENTES

El objetivo es aumentar la participación de mercado comercializando los productos actualmente en cartera trasladándolos a nuevos tipos o segmentos de clientes. Las acciones a desarrollar son:

- Nuevos segmentos de usuarios del mismo mercado geográfico
- Nuevos circuitos de distribución
- Expansión geográfica incorporando nuevas regiones

(3) DESARROLLO DE PRODUCTOS

Esta estrategia busca aumentar la cuota de mercado comercializando productos nuevos a los clientes actuales. Implica acciones como:

- Adición de características
- Ampliar la gama de productos
- Rejuvenecimiento de una línea de productos



- Mejora de la calidad
- Adquisición de una gama de productos
- Racionalización de la gama de productos

b) Estrategias de diversificación

Se da esta situación cuando existe un grupo de empresas que se constituyen en unidades estratégicas de negocios (UEN), como unidades organizativas independientes incursionando en diversos tipos de negocios de la más variada índole, es decir, la empresa se presenta con productos nuevos dirigidos a clientes nuevos. Las formas de diversificación pueden ser de dos maneras: relacionada y no relacionada.

Diversificación relacionada: Es un tipo de diversificación donde se interrelacionan dos o más actividades de valor o bien dos o más unidades estratégicas de negocios. Se quiere lograr producir sinergia entre las actividades o UEN relacionados potenciando merados desde el punto de vista de participación.

Diversificación no relacionada: Esta forma de diversificación implica incursionar en negocios que no están relacionados entre sí.

c) Estrategias de integración

La estrategia de integración implica aprovechar las fortalezas de la empresa para ejercer control sobre los proveedores, competidores y distribuidores. Se busca el crecimiento de la empresa con estructura propia o con adquisición de nuevas empresas. Considerando esto las empresas pueden desplazarse hacia adelante, atrás u horizontalmente.

Integración hacia atrás: implica que la empresa integra a su sistema de distribución minorista uno o más tipos de alguna clase de empresa proveedora de algún insumo básico. De esta forma la empresa se asegura costos, calidad, plazos y cantidades de entrega.

Integración hacia delante: Una empresa proveedora se acerca al cliente intermedio o final incorporando empresas que faciliten esta situación.

Integración horizontal: Es la unión de aquellas empresas que operando en el mismo sector o sectores relacionados se unen para integrarse y desarrollar negocios conjuntos.



5. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

El crecimiento de la estructura debe seguir al crecimiento del negocio. Las propuestas de formulación de estrategia organizacional se basan en tres aspectos:

- ✓ Desarrollo interno.
- ✓ Adquisición o absorción.
- ✓ Alianzas o fusiones.

a) Desarrollo interno

Esta estrategia está relacionada con una forma de crecimiento bajo las condiciones actuales del negocio, es decir focalizarse en los negocios actuales para lograr mayor penetración de mercado. Implica integrar de manera coherente el soporte estratégico a los objetivos estratégicos.

b) Adquisición o absorción

Esta estrategia organizacional está asociada a las formas de crecimiento intensiva o integrativa. Existen diversos motivos por los cuales las empresas encaran este tipo de proceso de organización estructural:

- ✓ Desarrollar nuevos mercados o productos.
- ✓ Adquisición de conocimiento y experiencia sobre nuevos negocios.
- ✓ Adquisición de cuotas de mercado.

c) Alianzas o fusiones

Según el tipo de alianza implementada se deberá diseñar un tipo de estructura acorde. Los tipos de alianza existentes son:

- ✓ Alianza complementaria: se unen empresas cuyas capacidades son de naturalezas diferentes.
- ✓ Alianza de integración conjunta: empresas que se encuentran en negocios similares y se unen para realizar economías de escala.
- ✓ Alianza de adición: empresas que desarrollan, producen y comercializan productos en común.



6. ESTRATEGIA FUNCIONAL

Se basa en establecer las estrategias en término de programas y presupuestos de las distintas áreas funcionales de la empresa que serán la base de los objetivos estratégicos a nivel negocios, crecimiento y organizacional.

Dependiendo de qué tipo de negocio se trate, existen, cuatro estrategias básicas a nivel funcional:

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

a) Estrategias de operaciones

Comprende acciones como:

Información de fabricación: información relacionada con tecnologías, instalaciones, materias primas, insumos, componentes, etc.

Capacidad instalada: equipos de planta, recursos humanos disponibles.

Integración vertical: decisiones sobre fabricación o tercerización, coordinación y eslabonamiento con el resto de las actividades de valor.

Tecnologías de procesos: equipamiento de los procesos, aptitudes laborales requeridas, grado de automatización.

Introducción de nuevos productos: definición de la calidad deseable para el producto, programas de mejoramiento de la calidad, control, prevención y puesta a prueba de la calidad.

Organización de las operaciones e infraestructura gerencial: concepción de la estructura de operaciones adecuada, diseño de sistemas de planificación y programación, sistemas de control e información.

b) Estrategias de comercialización

Comprende acciones tales como:

Información de comercialización: posición de los competidores, introducción de nuevos productos, segmentación y posicionamiento en los mercados.



Análisis de mercados: monitoreo permanente de los clientes a fin de adaptar la estrategia a los cambios que se experimenten, revisión de los segmentos metas.

Decisiones sobre productos: oferta de productos, amplitud de la línea productos, combinación y complementación de los productos nuevos y existentes.

Decisiones sobre distribución: selección de los canales de distribución, diseño y gestión de la logística de distribución, administración de stock, manejo de materiales, almacenamiento, recepción de pedidos.

Decisiones sobre precios: fijación, financiamiento, políticas de bonificación y descuentos, relaciones de precios con los competidores.

Decisiones de comunicación: comunicación masiva, merchandising, venta personal, promociones y ofertas especiales.

c) Estrategia financiera

Comprende acciones tales como:

Índice del mercado de capitales: evaluación externa del desempeño económico-financiero de la empresa, evaluación interna a través de distintos índices de desempeño por acción.

Mediciones de rentabilidad: rentabilidad sobre activos, rentabilidad sobre patrimonio neto, margen sobre ventas.

Riesgo: mediciones en términos de endeudamiento, calificaciones de riesgo entre otros.

Costo de capital: para el financiamiento de proyectos de inversión, para la deuda.

Crecimiento: de los activos, los beneficios, las ventas, oportunidad de inversión.

d) Estrategia de desarrollo organizacional y personal

Comprende acciones tales como:

Managment de los recursos humanos: practicas e gestión de los recursos humanos y los cambios esperados, estructura de remuneraciones, premios y compensaciones salariales, capacitaciones.

Selección, promoción y asignación de personal: reclutamiento, selección, asignación del puesto, ambientación, descripción de puestos.

Evaluación del personal: normas de desempeño, evaluación, calificación y categorización del personal.

Desarrollo del personal: programas de promociones y capacitación de mandos medios y gerenciales para mejorar la movilidad dentro de la organización.

Relaciones laborales: mecanismos que tiendan a establecer programas de cooperación entre directivos y empleados.

N. MARKETING MIX

Kotler y Armstrong (2013), definen la mezcla de mercadotecnia como "el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto" (pág. 63).

El marketing mix o mezcla de mercadotecnia es un conjunto de herramientas que posee el responsable de marketing de una organización para desarrollar estrategias que permitan que la empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

El marketing mix está compuesto por la totalidad de las estrategias de marketing que conllevan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P, plaza, producto, precio, promoción.

Imagen 22: Gráfico marketing mix



Fuente: Marketing, versión para Latinoamérica. Kotler y Armstrong, pág. 52.

1. PRODUCTO

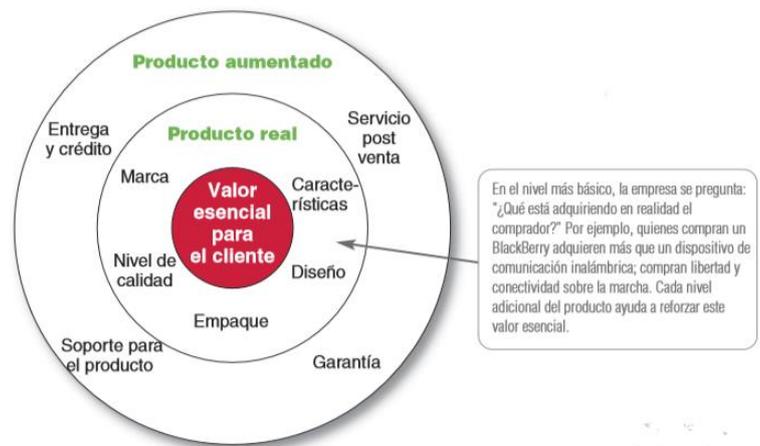
Un producto es un conjunto de atributos que una empresa ofrece al mercado meta para su atención, adquisición, uso o consumo y puede satisfacer un deseo o necesidad. Puede ser un bien tangible, intangible (servicio), una idea, una persona o un lugar. De ahora en adelante se utilizará la palabra producto para cualquiera de las formas de ofrecer el mismo.

Según Kotler existen tres diferentes niveles de producto donde cada nivel agrega más valor para el cliente.

Producto básico: es la idea o servicio que presenta un artículo. Es el valor esencial para el cliente.

Producto real: en este nivel se debe transformar el beneficio esencial en un producto real. A un producto básico se le añade marca, etiquetado, envoltorio, y otras características tangibles.

Imagen 23: Niveles del producto



Fuente: Fundamentos de Marketing. 2003. Kotler y Armstrong

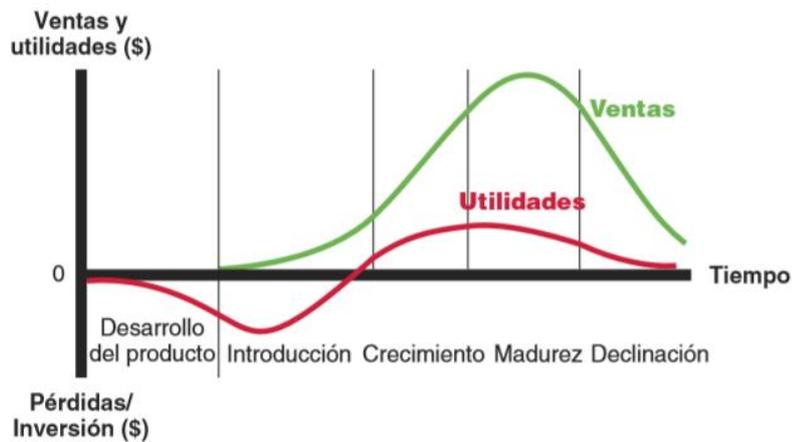
Producto aumentado: es un producto real el cual se aumenta con beneficios o servicios adicionales.

(1) CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Según Kotler y Armstrong (2003) "El ciclo de vida del producto es el curso de las ventas y utilidades de un producto durante su existencia". El ciclo puede durar más o menos dependiendo del éxito del producto en el mercado. A esto se debe la importancia de definir bien la estrategia de marketing.

La siguiente figura muestra lo que se considera un típico ciclo de vida del producto.

Imagen 24: Ciclo de vida del producto



Fuente: Material Análisis Organizacional, FCE UNCuyo, 2018

- Desarrollo del producto: la empresa encuentra y desarrolla una idea para un nuevo producto. Durante el proceso de desarrollo de productos, las ventas son cero y los costos de inversión de la empresa aumentan. El producto es testeado y se dispone a lanzarlo al mercado, pueden existir detalles que no se adapten del todo bien a las necesidades del mercado.
- Introducción: es una fase de lento crecimiento de las ventas, el producto es lanzado al mercado. Las utilidades son inexistentes en esta etapa debido a los fuertes gastos de introducción del producto.
- Crecimiento: una vez que el producto este totalmente desarrollado es un periodo de rápida aceptación en el mercado donde las ventas comienzan a crecer, como la inversión en marketing lo que genera utilidades crecientes. La producción varía en función de la demanda que aún no es estable.
- Madurez: es un período en el cual las ventas pueden mantenerse o comenzar a disminuir porque el producto ha logrado la aceptación por la mayoría de los compradores potenciales. Las utilidades se estabilizan o declinan debido a los crecientes desembolsos de marketing para defender al producto contra la competencia.
- Declinación: es una fase donde las ventas caen y las ganancias disminuyen de manera drástica. Un producto entra en declive porque se llegó a optimizar la producción, por la baja de ventas por diversas amenazas, o porque se lanzó un producto más innovador.

No todos los productos atraviesan las cinco etapas descritas, algunos se introducen y mueren con rapidez, otros permanecen en la madurez por un largo período, otros entrado en el período de declinación vuelven a la etapa de crecimiento por una estrategia de promoción.

2. PRECIO

Para Kotler y Armstrong el precio es "La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, el precio es la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio" (2013)

El precio es uno de los principales factores que afectan directamente a la elección del comprador. Se considera uno de los elementos más flexibles de la mezcla del marketing mix ya que se puede cambiar con rapidez a diferencia de los demás elementos. Ésta es la única variable que produce ingresos y ganancias.

Al momento de determinar el precio las empresas deben tener ciertas consideraciones, entre ellas que no sea demasiado bajo para producir utilidad ni demasiado alto para generar demanda. A su vez tener en cuenta que las percepciones de los clientes sobre el valor del producto van a establecer el límite superior para los precios y los costos de los productos el límite inferior para el precio de los mismos. Por lo tanto, los clientes no van a comprar un producto si perciben que el precio es mayor que el valor que les otorga y tampoco podrán venderse por debajo de su costo ya que se perderán las utilidades. Dentro del análisis a desarrollar también se consideran los factores internos y externos que puedan influir, como así también llevar a cabo un análisis de la estrategia y demanda de los competidores

Kotler y Armstrong sugieren tres estrategias de precios, fijación de precios basadas en el valor para el cliente, fijación de precios basada en el costo y precio basado en la competencia.

a) Fijación de precios de valor para el cliente

Cuando se realiza una compra los clientes intercambian algo de valor, precio, a cambio de algo de valor, el producto o servicio o los beneficios que este genere. La fijación de precios basada en el valor para el cliente implica determinar qué valor genera en los consumidores obtener el producto y sus beneficios. Por lo tanto, el precio es considerado en conjunto con todas las demás variables de la mezcla de marketing.



b) Fijación de precios basado en el costo

La fijación de precios con base en costos implica determinar los precios en base a los costos de producir, distribuir y vender el producto más una tasa razonable de utilidad.

c) Fijación de precios basado en la competencia

La fijación de precios basada en la competencia implica determinar los precios con base en las estrategias de los competidores, sus costos, precios y ofertas de mercado. El juicio de valor del producto para los consumidores se basará en los precios que los competidores cobran por productos similares.

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Se denomina plaza o distribución a aquellas actividades que permiten que el producto este a disposición de los consumidores meta. Esto implica el manejo efectivo del canal de distribución, debiendo lograr que el producto llegue al lugar adecuado en el momento adecuado y en las condiciones adecuadas. Para eso se debe analizar el territorio geográfico del posible mercado, en función del mismo la distribución, logística y almacenaje de los productos para que lleguen a manos del consumidor.

Al hablar de plaza o distribución se debe tener en cuenta aspectos relacionados a canales de distribución, distribución física, merchandising, marketing directo.

a) Canales de distribución

Se debe determinar el tipo de sistema a utilizar, las funciones y el alcance que va a tener cada intermediario, y la cantidad de canales de distribución.

Distribución física o logística

Actividades desarrolladas dentro del sistema de distribución para la manipulación y transporte del producto para ser distribuido. Algunas de ellas son almacenaje inicial, embalaje, realización del pedido, transporte entre productores e intermediarios y entre intermediarios y punto de venta final, también sistema de entrega y pago del producto en las diferentes etapas.

Merchandising.



Actividades afines con la promoción de producto en el punto de venta con el fin de volverlo más atractivo para el consumidor. La disposición de las estanterías, la forma en la que este expuesto el producto, el diseño y contenido del material publicitario en el punto de venta son algunas formas de promoción.

Marketing directo.

Es la relación entre los consumidores finales y el productor, sin necesidad de un intermediario. Marketing directo incluye campañas publicitarias personalizadas, números de servicios de atención al cliente, ventas telefónicas o por internet con relación a una base de datos.

4. PROMOCIÓN

La publicidad, promoción o propaganda implica diferentes actividades que desarrollan las empresas para que el consumidor conozca el producto, sus características y ventajas o beneficios, y de esa manera persuadir a los clientes metas incentivado la compra. A su vez permite a la empresa conocer las necesidades de los clientes e investigar la reacción de los mismos hacia los productos.

Para Armstrong y Kotler existen cinco herramientas principales para la promoción:

- Publicidad: cualquier forma pagada e impersonal de presentación y promoción de ideas, bienes o servicios por un patrocinador identificado. Herramienta de carácter informativo que sirve para informar o recordar a los consumidores sobre diversos aspectos relacionados a la empresa.
- Promoción de ventas: incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- Ventas personales: presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y construir relaciones con los clientes.
- Relaciones públicas: forjar buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa, obteniendo publicidad favorable, construyendo una buena imagen corporativa y manejando o desviando rumores y eventos desfavorables para la empresa.
- Marketing directo: conexiones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con los clientes.



O. FACTIBILIDADES

Un estudio de factibilidad es un instrumento que sirve para orientar la toma de decisiones en la evaluación de un proyecto. Se debe formular con información que tenga la menor incertidumbre posible para poder medir las posibilidades de éxito o fracaso de un proyecto de inversión. En base al resultado obtenido se determinará si se lleva a cabo o no su implementación.

El análisis de factibilidad debe contener tres aspectos:

- Factibilidad técnica
- Factibilidad económica
- Factibilidad financiera.

1. FACTIBILIDAD TÉCNICA

La factibilidad técnica permite determinar si se dispone de los conocimientos y habilidades para el desarrollo e implementación del proyecto. A su vez también indica si se cuenta con el equipo y herramientas para llevar a cabo el proyecto, y de no poseerlas si existe la posibilidad de generarlos o crearlos en el tiempo necesario para el proyecto.

2. FACTIBILIDAD ECONÓMICA

La factibilidad económica determina el presupuesto de costos de los recursos humanos, técnicos y materiales para el desarrollo de proyecto. Permite realizar un análisis costo-beneficio para determinar si es factible desarrollar económicamente el proyecto, lo que quiere decir que si la inversión que se está realizando para la aplicación del proyecto será compensada por la ganancia que se obtendrá en un período determinado.

La rentabilidad del proyecto estará determinada por la diferencia obtenida entre los costos de la compra y lo que se vende después de descontar todos los gastos que demandan los procesos internos de la empresa.

Para ello es necesario trabajar con un esquema que contemple los costos y las ventas ya que los precios de los productos juegan un papel fundamental influyendo en el volumen de ventas.

Costos: Debe presentarse la estructura de los costos contemplando costos fijos y variables.



Costos fijos: son aquellos que no dependen directamente del volumen de producción de la empresa. Se los denomina costos estructurales ya que incluye costos que serán incurridos, aunque no se produzca, como por ejemplo alquiler, seguros, servicios, etc.

Costos variables: dependen directamente del nivel de producción, como por ejemplo materia prima, mano de obra, etc.

Ventas: el precio del producto o servicio es fundamental porque permite determinar el volumen de ventas. Debe explicarse brevemente como se ha definido el precio y mostrarse una estimación de ventas para un período aproximado de un año.

3. FACTIBILIDAD FINANCIERA

El análisis de factibilidad financiera es un estudio que nos permite conocer si el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse. Proyecta cuánto se necesita de capital inicial, el rendimiento de la inversión, las fuentes de ese capital y otros miramientos financieros.

Existen factores a tener en cuenta a la hora de analizar dicha factibilidad:

- Sostenibilidad: capacidad de mantenerse y autosatisfacer los requerimientos propios del proyecto.
- Rentabilidad: capacidad de satisfacer las expectativas de los accionistas.
- Tiempo: rango de tolerancia en tiempo para cumplir con los requerimientos propios del negocio y las expectativas de sus accionistas.

En la medida que el proyecto sea sostenible, rentable y esté comprendido dentro de los períodos de tiempo establecidos se considera que las posibilidades de factibilidad aumentan. Lo que no significa que sea un éxito asegurado, ya que estos análisis se basan en escenarios posibles, no en la realidad misma y siempre existe la posibilidad de contingencias externas que modifiquen los resultados.

Como se mide la factibilidad financiera

Para realizar el análisis de factibilidad financiera hay que llevar a cabo tres análisis:

- 1) Tasa interna de retorno (T.I.R.)
- 2) Valor Presente Neto (V.A.N.)
- 3) Período de recuperación de la inversión

Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de interés o rentabilidad que genera un proyecto y mide la rentabilidad de los cobros y pagos generados por la inversión. Es decir, el porcentaje de beneficio o pérdida que tendrá.

Cómo se calcula la T.I.R.

La TIR equivale a igualar la tasa de descuento al momento inicial, donde la corriente futura de cobros con la de pagos, lo que haría que el VAN sea igual a 0. Se calcula con la siguiente fórmula:

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1 + TIR)^t} = -I_0 + \frac{F_1}{(1 + TIR)} + \frac{F_2}{(1 + TIR)^2} + \dots + \frac{F_n}{(1 + TIR)^n} = 0$$

Ft: Flujos de dinero en cada periodo t

I0: Inversión que se realiza en el momento inicial (t = 0)

n: Número de periodos de tiempo

Criterios de selección de proyectos

Siendo "ko" la tasa de descuento de flujos para el cálculo del VAN, los criterios de selección serán los siguientes:

- Si la TIR = ko, se presentaría una situación similar a la que se produce cuando el VAN es igual a cero. Se podría llevar a cabo la inversión en caso de que se mejore la posición competitiva de la empresa y que no existan alternativas más favorables.
- Si la TIR > ko, se acepta el proyecto de inversión. Porque la tasa de rendimiento interno que obtendremos será superior a la tasa mínima de rentabilidad que exige la inversión.
- Si la TIR < ko, se debe rechazar el proyecto, ya que no se está alcanzando la rentabilidad mínima que le pedimos a la inversión.



Valor presente neto o V.A.N.

Con el paso del tiempo el dinero va perdiendo valor, por regla general se considera que el tiempo promedio para analizar un proyecto es de 5 años. Por lo tanto, se debe analizar cómo se vería afectado el capital en ese período de tiempo.

Para este análisis se utiliza el Valor Presente Neto, que toma como base los flujos de efectivos proyectados y los trae de vuelta al presente para determinar si la inversión pierde valor o no. En la medida en que el V.P.N sea favorable significa que el negocio logra que la inversión genere la riqueza necesaria que compense la acción devaluativa de la moneda.

Período de recuperación de la inversión

Mide el tiempo que le toma al proyecto producir la riqueza suficiente que satisfaga los requerimientos de sostenibilidad del negocio, y el retorno de inversión del capital invertido. Esto permite analizar en base al tiempo que demore si se está o no dispuesto a asumir dicho riesgo.

P. CONCLUSIONES SOBRE EL MARCO TEÓRICO

Una vez repasados todos los conceptos teóricos necesarios para el desarrollo de un plan de negocio se pasa a realizar el mismo aplicando los conocimientos al caso en estudio, la apertura de un café para celíacos en la provincia de Mendoza. Estos conceptos permiten a la hora de realizar el plan de negocios determinar qué es lo necesario específicamente para esta aplicación práctica.

El plan de negocios es un instrumento esencial para una empresa, ya sea pequeña, mediana o grande. Este documento único que recopila información para determinar que se necesita para la apertura y mantención de un negocio servirá para definir las estrategias correctas para la empresa, las posibles acciones a seguir en corto, mediano y largo plazo. Luego de definir los conceptos básicos se debe realizar el presupuesto, determinar responsables y realizar un continuo control del desempeño para ir corrigiendo errores sobre la marcha evitando un final sin éxito.

Por lo tanto, en el próximo capítulo se realiza la aplicación de los conceptos mencionados anteriormente analizando el entorno en el que el negocio está inserto, sus oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas. Como así también quienes son sus competidores y clientes, las posibles estrategias y caminos a seguir, el presupuesto y responsables del proyecto.



IV. APLICACIÓN PRÁCTICA

A. INTRODUCCIÓN

Esta parte del trabajo consiste en analizar punto por punto los aspectos teóricos descriptos en la primera parte del trabajo aplicándolos al caso en estudio.

El objetivo que tiene el proyecto es abrir una cafetería apta para celíacos. Se realizará un análisis del mercado actual como también del potencial y se plantearan al caso concreto todos los aspectos vistos en el marco teórico de manera de lograr el objetivo de complementar la teoría con la práctica. El análisis implica tomar decisiones sobre estrategias, conclusiones y recomendaciones. Para finalizar se realizará un estudio de factibilidad económica, técnica y financiera. El mismo servirá para determinar si el proyecto de abrir una cafetería para celíacos es viable.

B. MERCADO META

Primero se debe determinar a quién se quiere dirigir, quienes serán los clientes potenciales. Luego se lleva a cabo el desarrollo de la estrategia de segmentación.

El negocio estará orientado a personas con enfermedad celíaca, intolerantes al gluten, familiares o amigos de personas con estos padecimientos como así también a todo el público en general que quiera consumir productos libres de gluten. No se realizará distinción de sexo, aunque se hará hincapié en la llegada al sexo femenino, ya que es quien más consume los servicios de cafetería.

Busca dirigirse a un sector socioeconómico de nivel medio-alto, esto se debe a que el elevado costo de los productos aptos para celíacos impide una oferta accesible a todos los niveles económicos.

En base a los criterios de segmentación se determinará:

Segmentación geográfica: El negocio será ubicado en el departamento Godoy Cruz, en la Provincia de Mendoza, República Argentina, pero será orientado a todo el gran Mendoza.

Segmentación demográfica: Se dirige a consumidores de todas las edades, principalmente a un rango etario entre 25 y 60 años, ambos sexos con especial hincapié en mujeres.



Segmentación socioeconómica: Dirigido a un sector socioeconómico medio-alto.

Segmentación psicográfica: Orientado a personas que disfrutan las salidas sociales, con un estilo de vida que incluya el consumo de productos libres de gluten, de clase social media alta.

Segmentación conductual: El proyecto se orienta a personas con enfermedad celíaca, intolerantes al gluten, familiares o amigos de personas con estos padecimientos como así también a todo el público en general que quiera consumir productos libres de gluten

Estrategia de segmentación.

La estrategia de segmentación que se llevará a cabo para el proyecto es la de marketing concentrado. Dirigiéndose a las personas con enfermedad celíaca, intolerancia al gluten, familiares o amigos de personas con esos padecimientos, es un sector con gran fidelización y participación siempre que genere confianza a los consumidores.

C. ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. MICRO-ENTORNO

a) Cinco fuerzas de Porter

(1) AMENAZA DE LOS COMPETIDORES POTENCIALES

Hoy en día no se considera que exista una amenaza por el ingreso de nuevos competidores, al ser un sector que no se encuentra desarrollado, la incorporación de un nuevo local no afectaría la cuota de mercado existente.

Para determinar qué tan fácil resultaría para un potencial competidor ingresar en la industria, es necesario analizar las barreras de entrada y salida que la caracterizan.

La primera barrera que van a encontrar quienes quieran instalar un local con similares características es la política restrictiva del gobierno. Al momento de plantear la apertura de un local de alimentos se debe considerar que existen numerosas y rigurosas leyes que se debe cumplir, sobre todo si es en un sector tan sensible como lo son las personas con enfermedad celíaca, ya que deben tener ciertos controles anexos a los que tiene un local de comida con productos con gluten.

La necesidad de capital es otra barrera importante a tener en cuenta ya que como todo local se necesita un desembolso inicial elevado, puede considerarse que para un local de esta categoría el desembolso tiene que ser mayor, eso puede deberse a que las maquinas a utilizar (hornos, batidoras,



bandejas, etc.) debe ser todo nuevo ya que no se puede correr el riesgo de contaminación cruzada, además el precio de la materia prima necesaria para producir, y los productos en si son más caros. Otra gran barrera de entrada es el conocimiento sobre la enfermedad, los productos, y la aceptación social. Para poder ingresar y mantenerse exitosamente se debe tener un amplio conocimiento sobre lo que es la enfermedad celíaca, los inconvenientes que puede llegar a tener una persona que consume productos que no son aptos y sobretodo saber transmitirle eso a los clientes. Debido a tanta desinformación y comerciantes que ofrecen productos que no tienen los cuidados necesarios por el simple hecho de vender es que las personas con enfermedad celíaca solo van a consumir en locales que le transmitan seguridad y conocimiento.

(2) AMENAZA DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS

No se puede considerar que existan sustitutos íntegramente ya que no se puede reemplazar la dieta que realizan las personas celíacas al ser la misma considerada como su medicación. A su vez se puede tener en cuenta el crecimiento que existe en el rubro de “productos naturales” al ofrecer alimentos que no contengan T.A.C.C. en su naturaleza y pueden ser consumidos por celíacos siempre que se acredite no hayan sufrido contaminación.

(3) RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

Hoy en día no existe un local con las mismas características que se establecen en el proyecto, por lo tanto, la competencia directa que se puede encontrar en el mercado son los locales que ofrecen productos envasados. Se puede nombrar algunos como “Te & Company”, “Dos de Azúcar”, “El clan”, “Entre Dos”, “Rama Negra”, “Bonafide” entre otros. Como competencia indirecta se pueden considerar las panaderías que ofrecen productos para tomar el té en casa, algunas como “Brulee”, “Panyuca”, “Olive almacén celíaco”.

(4) PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

A pesar de ser poca la oferta de productos para celíacos los compradores poseen un elevado poder, esto es debido a que al ser tan elevados los costos de los productos aptos los consumidores comienzan a producir en sus casas, incluso hasta a vender entre ellos mismos generando de esa manera un boicot a los locales que venden con elevados precios. Como así también tienen poder positivo en caso de que un local ofrezca buenos productos, o en un precio razonable, es recomendado para que puedan asistir y tener una buena experiencia.



(5) PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores poseen un poder de negociación determinante sobre el local ya que al ser pocos quienes proveen de materias primas y productos para celíacos la situación es aprovechada elevando costos, o poniendo condiciones irrisorias las cuales restringen mucho el poder de decisiones de los compradores.

2. MACRO-ENTORNO

Antes de continuar es necesario conocer y analizar el mercado, los factores y fuerzas del entorno que pueden influir en el plan de negocios, para que las estrategias que se van a plantear sean las correctas, aprovechando el impulso de las oportunidades y haciéndole frente a las amenazas de la mejor forma posible. Para analizar el Macro Entorno, se utilizará el análisis PEST explicado en la primera parte del presente trabajo.

En la actualidad se está atravesando una situación de pandemia que afecta directa e indirectamente a todas las variables que se analizan en el macro-entorno, generando esto una situación de inestabilidad en el país.

a) Fuerzas políticas

El factor político en la Argentina es un ambiente inestable que tiene evidentes fluctuaciones, caracterizado por la ausencia de políticas estables y duraderas que imposibilitan la toma de decisiones a largo plazo, y en la actualidad a corto plazo también.

La situación política actual no permite vislumbrar un futuro claro, lo cual complica las planificación y expectativas de las personas debido a los constantes cambios. Se debe tener en consideración este aspecto para desarrollar un plan de contingencias ante estos cambios abruptos.

Aplicado al proyecto se puede analizar la falta de leyes relacionadas en cuanto a la enfermedad celíaca y la oferta de productos sin gluten, como así el incumplimiento de las normas ya existentes.

b) Fuerzas sociales

El entorno sociocultural de la provincia se considera muy atractivo ya que, aunque solo el 20% de los celíacos han sido diagnosticados es un mercado en crecimiento ya que no solo quienes padecen celiaquía o intolerancia al gluten consumen este tipo de productos, si no también familiares



o amigos, y hoy en día está en auge la moda de no consumir trigo como concepto de vida más saludable.

A su vez se considera como aspecto negativo que la actitud y propensión al gasto es poco atractiva en la provincia de Mendoza, debido a la situación actual buscan consumir lo menor posible para realizar un mejor uso del dinero.

c) Fuerzas económicas

El escenario de la economía en Argentina no es positivo, como así tampoco el de la provincia de Mendoza, se atraviesa una fuerte crisis económica. Esto se debe al des aceleramiento de la economía, y las altas tasas de inflación sumado a la pandemia iniciada a principios de año. Esto conlleva a que los costos internos de todo empresario incrementen impactando negativamente en la rentabilidad de la empresa.

La pandemia que azota el mundo en el 2020 ha llevado a que la situación económica tanto del país como de la provincia se agrave. En la actualidad Mendoza transita una economía de supervivencia, donde el Estado no recauda, los profesionales no tienen trabajo, las empresas no generan riquezas y las Pymes no tienen a quien venderle sus servicios. Esta economía de supervivencia abarca todos los sectores y eso es el principal problema.

Se puede comparar la situación actual con la vivida en el 2000-20001 en el país, con la diferencia que en la actualidad existe además una crisis mundial, precios por el piso, inercia inflacionaria y parate general. El gobernador analiza la implementación de bonos provinciales como ocurrió en 2001.

Aplicando el análisis al proyecto se puede considerar que no es la situación óptima para el desarrollo del mismo, se debe considerar a su vez que se está analizando la inversión en un país totalmente inestable donde no existen condiciones óptimas para el desarrollo de proyectos.

d) Fuerzas tecnológicas

El contexto actual de pandemia que derivó en una situación de cuarentena llevó a que personas que no hacían uso de la tecnología en su vida cotidiana comenzaran a utilizarla. Esto conlleva la necesidad de desarrollar nuevas tecnologías y mejorar las existentes para poder cumplir las necesidades de los usuarios, se desarrollaron nuevas facilidades para realizar compras, pedidos, trámites, pagos y hasta consultas médicas de manera online. A su vez se ven beneficiados todos los



locales que no podían abrir las puertas para mantener una actividad normal que pudieron ofrecer productos de manera online o digital facilitado por la cercanía que ofrecen hoy en día las redes sociales.

Aplicado al caso de análisis las tecnologías favorecen el desarrollo del negocio ya que permiten llegar a más personas de una forma más rápida y económica. Facilitando de esta forma que el negocio pueda acceder a diferentes formas de venta y entrega.

D. ANÁLISIS F.O.D.A.

El mercado a analizar en este caso corresponde al de las cafeterías y el de la venta de productos aptos para celíacos.

1. ANÁLISIS INTERNO

Fortalezas

- Conocimiento sobre celiacía.
- Adaptación a las necesidades de los clientes.
- Conocimiento sobre administración.
- Oferta innovadora y alta calidad de los productos.
- Materia prima certificada (sin T.A.C.C.)
- Conocimientos sobre pastelería.
- Flexibilidad en las posibilidades de pago (tarjeta, efectivo, debito).
- Precios competitivos.
- Ser los primeros en el mercado.

Debilidades

- Elevado costo de las materias primas.
- Marca no posicionada.
- Desconocimiento del producto por parte de los consumidores.
- Requerimiento de infraestructura costosa.
- Elevados costos de puesta en marcha del local.



2. ANÁLISIS EXTERNO

Amenazas

- Ambiente socioeconómico incierto.
- Disminución del nivel de consumo en el país.
- Ingreso de posibles competidores.
- Situación de pandemia COVID-19.
- Aumento de cargas fiscales e impuestos.
- Ingreso de nuevos competidores.
- Crisis política y económica a nivel país.
- Rivalidad con competidores existentes.
- Elevada inflación, que incrementa los costos del proyecto.
- Pérdida del poder adquisitivo de la gente que implique menos consumo de estos productos.

Oportunidades

- Inexistencia de locales que ofrezcan exactamente el mismo servicio en Mendoza (competencia directa).
- Mercado en crecimiento.
- Fuentes de financiamiento para PYMES.
- Poca competencia de locales que ofrezcan productos sin T.A.C.C.
- Oportunidad de negociación directa con proveedores.
- Influencias de tendencias.

3. ESTRATEGIAS

a) Fortaleza-oportunidad

Toda organización busca apuntar a una situación en la que pueda maximizar las fortalezas y oportunidades simultáneamente. La mayor fortaleza con la que se cuenta es el conocimiento sobre la celiacía ya que ayuda a tener mayor información sobre lo que quiere el cliente, cuáles son sus necesidades y que hace que un cliente vuelva o no a un local. A su vez se cuenta con conocimientos en administración lo que permite un mejor desarrollo del emprendimiento. Estos conocimientos



permiten resaltar las oportunidades del entorno como aprovechar el mercado en crecimiento y la ausencia de competencia directa.

b) Fortaleza-amenaza

El objetivo de esta estrategia es potenciar las fortalezas con las que cuenta una empresa para así hacerle frente a las amenazas del medio externo. Es decir, maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.

Se puede aprovechar las fortalezas referentes al conocimiento que se posee tanto de administración, como de pastelería y sobre la enfermedad celíaca, y la posibilidad de financiación otorgada a los clientes para hacer frente a la rivalidad de los competidores y la situación inestable del país.

c) Debilidad-oportunidad

Esta estrategia tiene como base minimizar las debilidades y fortalecer las oportunidades. Debido a que no existe una cafetería apta para celíacos en la provincia de Mendoza se considera que esa es la mayor oportunidad, por lo que debe ser explotada. Para ello se realizará una campaña publicitaria dando a conocer esta nueva opción donde todos pueden compartir, tanto personas con celiacía o intolerancia al gluten como aquellas que no las posean. Esto permite conocer y consumir los productos del local y de esta manera hacer frente a la debilidad de desconocimiento del producto por parte de los consumidores.

d) Debilidad-amenaza

Esta estrategia busca minimizar las debilidades y amenazas, hacer frente a la resistencia al cambio. Para afrontar los cambios macroeconómicos y el ambiente turbulento se debe crear un ambiente flexible en la empresa, ya que esto le permite ir adaptándose a cualquier cambio de mercado o políticas.

La estrategia a implementar será realizar una compra al por mayor a Buenos Aires para reducir los costos de las materias primas, y realizar una buena campaña publicitaria para dar a conocer el local y así el llamado “boca en boca” ayude a la difusión y conocimiento del local.



E. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para llevar a cabo el análisis de la competencia se recurrirá a la observación directa y sobre todo al análisis de la información en redes sociales ya que debido a la situación actual de pandemia se disminuyen las posibilidades de acceder a ciertos locales.

¿Quién se considera competencia?

Se deberá considerar todas las empresas que influyan en Cakes & Love, ya sea aquellas dentro del rubro de cafetería como las panaderías o locales que vendan alimentos para celíacos, tanto en Godoy Cruz, donde estará ubicado el local, como los del gran Mendoza.

Se seleccionan los principales competidores directos e indirectos para llevar a cabo el análisis, ya que llevar a cabo un análisis del total no sería productivo.

-Competencia directa: se considera como principal competencia a la cafetería “Rama Negra”, la misma cuenta con dos locales, uno en el centro comercial Palmares y otro en la calle Belgrano del centro de Mendoza. Se selecciona como la principal competencia ya que se encuentra en una etapa de crecimiento con gran afluencia de clientes y ofrece productos aptos para celíacos de buena calidad y acordes en precio.

-Competencia indirecta: se analiza como principal competencia indirecta a la panadería Brulée, la misma ofrece productos que pueden reemplazar los ofrecidos en una cafetería, siendo así sustitutos. A su vez se puede destacar la buena calidad y sabor de los productos acorde a los precios de venta.

¿Qué aspectos de la competencia se analizará?

Rama negra

Ofrece un servicio que solo se puede conocer en el lugar, no realiza publicidad de productos aptos para celíacos en ninguna de sus redes sociales. La atención en el lugar es buena, pero con cierto grado de desconocimiento sobre el tema y los productos que poseen en el momento. Se puede diferenciar de las otras cafeterías anteriormente nombradas por tener un precio razonable y ofrecer promociones al mismo precio que los productos con gluten, algo difícil de conseguir.

Dentro de las estrategias de venta y marketing como se dijo anteriormente no se distingue ninguna específica para dar a conocer la oferta de productos aptos para celíacos ya que el mismo no



es el mercado meta para el local. Se puede considerar que Rama Negra tiene una posición en el mercado actualmente como seguidor ya que posee una alta participación en el mercado, pero menor que el líder, y se encuentra constantemente en una posición agresiva en busca de aumentar rápidamente la participación.

Brulé

Es una panadería que se dedica a producir productos aptos para celíacos. Es atendida por sus propias dueñas, solo cuentan con dos empleadas que ayudan en la producción. La idea surgió de una madre al descubrir que su hija y nietos padecían celiaquía, comenzó a elaborar para ellos y luego a ofrecer los productos al ver la escasa oferta.

Poseen una amplia oferta de productos que se distinguen por su calidad, sabor y buen precio. No poseían ningún tipo de publicidad, solo la que surgía del boca en boca, pero debido a la situación actual que se atraviesa en el mundo surgió la necesidad de adaptarse y comenzar a ofrecer sus productos a través de redes sociales y sumar el servicio de delivery.

Hoy en día se puede considerar que Brulé es líder de mercado por tener una alta participación de mercado y escasa competencia.

Como conclusión del análisis de la competencia se puede determinar que el mercado de las cafeterías es amplio y posee mucha competencia, pero desinteresada en ofrecer productos similares a los ofrecidos en el proyecto. A su vez Brulé ofrece productos que pueden reemplazar la necesidad de un algo dulce sin T.A.C.C. pero no ofrece la posibilidad de consumir en el local como si se ofrece en "Cakes & Love. Por lo tanto, con el desarrollo de una buena estrategia de marketing y presencia en las redes sociales se puede acceder al público deseado sin inconvenientes.

F. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

1. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

a) Universo

En esta investigación el universo está compuesto por todas las personas que habitan en la provincia de Mendoza. En base a las estimaciones del I.N.D.E.C. para Julio 2020 Mendoza posee 1.990.338 habitantes.



b) Población

Está compuesta por aquellas personas celiacas o con intolerancia al gluten, como también por quienes tengan algún familiar o conocido con estas patologías.

En la ciudad de Mendoza gracias a la información brindada por las obras sociales y el registro único de celiacos es que se puede estimar existan unas 18.000 personas con esta enfermedad.

c) Muestra

En este trabajo de investigación la muestra está integrada por personas celiacas intolerantes al gluten, familiares o amigos de personas con estas patologías de entre 18 y 650 años o más de la provincia de Mendoza.

Existen diferentes formas de calcular el tamaño correspondiente a la muestra. En caso de que se conozca el tamaño de la población total y esta no sea demasiado grande se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q \cdot N}{E^2 \cdot (N-1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

Siendo:

- n = tamaño de la muestra
- Z = valor estándar que corresponde al nivel de confianza
- p = proporción estimada de éxitos
- q = proporción estimada de fracasos (1 – p)
- N = población o tamaño de la población
- E = error muestral

Cuando el tamaño de la población es muy grande, como lo es en el caso de este trabajo, la fórmula simplificada es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot q}{E^2}$$

El nivel de confianza planteado es del 95% ($Z = 1,96$), con un margen de error del 10%. Como no se tiene ninguna información de cuál podría ser el porcentaje de éxitos se utiliza un valor de 50%.

Por lo cual, se procede a hacer los cálculos correspondientes:

$$n = (1,96) \times 0,50 \times 0,50 / (0,10)^2$$

$$n = 96$$

2. INSTRUMENTOS

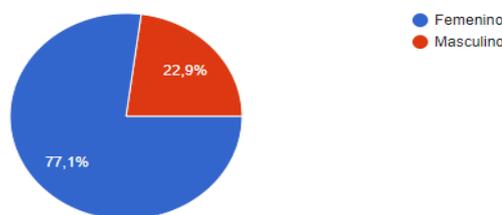
El instrumento que se va a utilizar es el cuestionario de forma online, con preguntas abiertas y cerradas donde se consideraran los aspectos más relevantes a los objetivos de la investigación. Las encuestas se llevarán a cabo de forma online, a través de redes sociales donde se comparte información sobre la enfermedad celíaca y locales de venta.

Las conclusiones que se obtuvieron luego de realizar las encuestas son las siguientes.

1- Cantidad de mujeres y hombres entrevistados

Imagen 25: Grafico según sexo de entrevistados

Sexo
96 respuestas



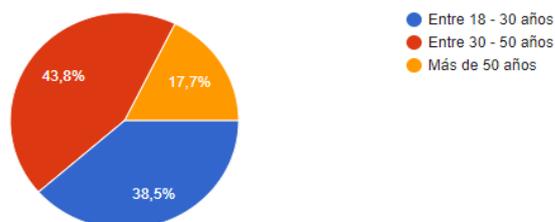
Fuente: Encuesta propia

De las 96 personas encuestadas 74 fueron mujeres y 22 hombres.

2- Edad

Imagen 26: Grafico según edad de encuestados

Edad
96 respuestas



Fuente: Encuesta propia

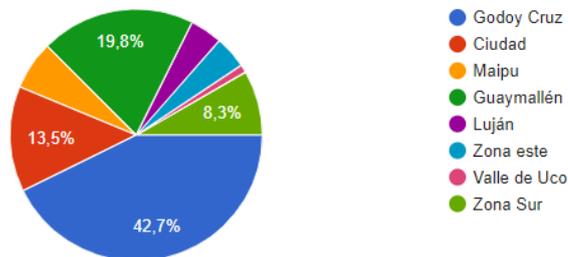
Los resultados de esta pregunta permiten observar el rango de edad al que apunta el negocio, el cual oscila entre los 18 y los 50 años de edad, ya que estos representan el 72% del total de encuestados.

3- Localidad de residencia

Imagen 27: Grafico según la localidad donde viven los encuestados

Localidad en la que vive

96 respuestas



Fuente: Encuesta propia

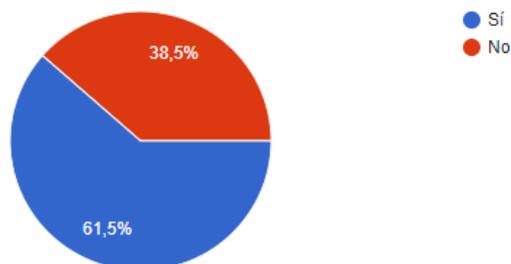
La localidad donde más residentes con enfermedad celíaca hay es Godoy Cruz, donde se quiere desarrollar el proyecto, seguido por Guaymallén con un 20% de los encuestados.

4- ¿Padece enfermedad celíaca?

Imagen 28: Grafico según condición de celiaquía

¿Es celiaco?

96 respuestas

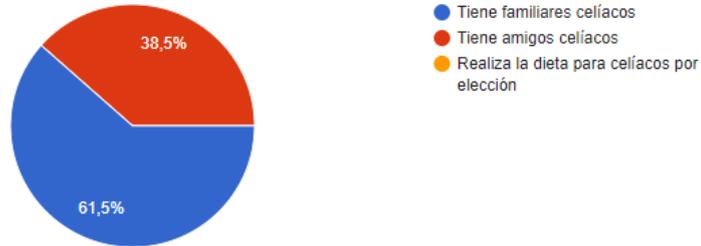


Fuente: Encuesta propia

Imagen 29: Grafico según condición de celiaquía

En caso de que no lo sea

39 respuestas



Fuente: Encuesta propia

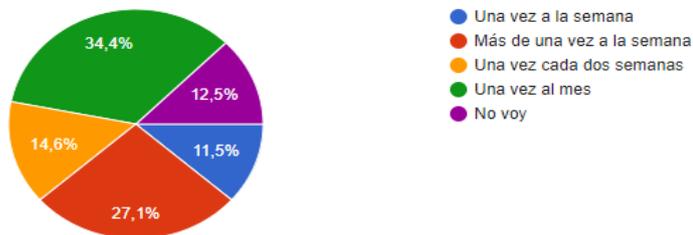
Con esta pregunta se puede determinar que de 96 personas encuestadas 64 son celíacos, y de los 32 restantes que no son celíacos el 61% tiene familiares con esta enfermedad y el 38% amigos con celiaquía.

5- Frecuencia de asistencia a cafetería

Imagen 30: Grafico según frecuencia de asistencia a una

¿Con qué frecuencia asiste a una cafetería?

96 respuestas



Fuente: Encuesta propia

En esta pregunta se pudo observar que el 34,4% de los encuestados sale una vez al mes a una cafetería, y el 27,1% más de una vez a la semana.

6- Intereses

Imagen 31: Grafico según intereses en una

Cuando va a una cafetería ¿Qué es lo que más busca?

96 respuestas



Fuente: Encuesta propia

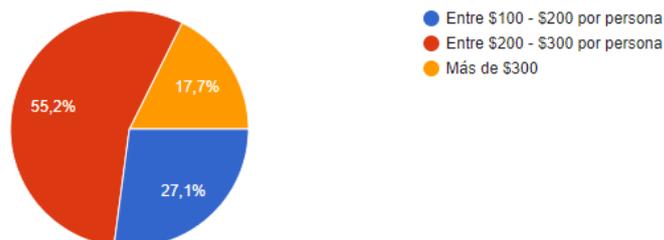
Se puede llegar a la conclusión de que luego de productos aptos para celíacos el ítem más importante es el precio, aunque con poca diferencia también se busca calidad en los productos.

7- Consumo promedio

Imagen 32: Grafico según consumo promedio

Cuando va a una cafetería consume aproximadamente

96 respuestas



Fuente: Encuesta propia

Con base en las encuestas el consumo promedio es de entre \$200 y \$300 por persona, lo que implica que se debe mantener un precio dentro de esos márgenes para llegar al público meta.

3. DETERMINACIÓN DE LA DEMANDA POTENCIAL

Con base en los resultados obtenidos en las encuestas y con los datos proporcionados por el I.N.D.E.C. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos) y la DEIE (Dirección de estadísticas e investigaciones de Mendoza) se estimará la demanda potencial para el proyecto.

Según el Censo Nacional de Población, Hogares y vivienda del 2010, se estima que la población total de Mendoza en 2021 sea de 2.010.363 habitantes, siendo 989.400 hombres y 1.020.963 mujeres.

Considerando que el mercado potencial al cual apunta la cafetería es aquel grupo formado por consumidores del Gran Mendoza (Godoy Cruz, Capital, Guaymallén, Maipú, Las Heras y Luján), podemos reducir los consumidores meta a un total de 1.012.847 habitantes.

Como se analizó y definió previamente el mercado meta esta segmentado por una franja etaria entre los 18 y 50 años. Por lo que se tendrá en cuenta el número de habitantes del gran Mendoza dentro de esa franja etaria. El dato obtenido es de la totalidad de la población de Mendoza, el cuál es 949.043 habitantes, siendo 473.296 hombres y 475.747 mujeres. Por lo tanto, para obtener una estimación de los datos correspondientes al gran Mendoza se consideran los datos obtenidos

anteriormente y se determina una población total del 474.521 siendo 232.515 hombres y 242.005 mujeres.

Imagen 33: Población estimada Mendoza 2021

2021			
Edad	Ambos sexos	Varones	Mujeres
Total	2.010.363	989.400	1.020.963
0-4	165.973	85.444	80.529
5-9	168.831	86.936	81.895
10-14	161.413	83.319	78.094
15-19	152.494	78.254	74.240
20-24	152.259	77.510	74.749
25-29	158.045	79.947	78.098
30-34	151.696	76.205	75.491
35-39	138.121	69.056	69.065
40-44	132.499	65.433	67.066
45-49	117.619	57.389	60.230
50-54	98.804	47.756	51.048
55-59	88.845	42.250	46.595
60-64	81.711	38.087	43.624
65-69	74.995	34.055	40.940
70-74	63.637	27.991	35.646
75-79	46.540	19.429	27.111
80-84	29.587	11.420	18.167
85-89	16.821	5.859	10.962
90-94	7.734	2.354	5.380
95-99	2.308	610	1.698
100 y más	431	96	335

Fuente: Cuadro propio basado en el I.N.D.E.C.

Finalmente se toma en consideración los resultados obtenidos en la encuesta, primero se observó que el 77% de las respuestas corresponden al sexo femenino, lo que implica se dirige a 186.343 mujeres y 53.748 hombres entre 18 y 50 años. De los encuestados anteriormente el 12,5% no asiste a cafeterías, por lo tanto, se reduce el mercado meta a 233.372 personas.

Participación en el mercado meta

Para determinar la participación de la cafetería en el mercado meta se lleva a cabo en siguiente análisis.

1. Cantidad de mesas que se puede disponer según m²: Se pueden instalar 36 mesas



2. Capacidad máxima de cada mesa: Debido a la situación actual de pandemia y a que se desconoce cuándo finalizarán los protocolos de seguridad es que la capacidad máxima por mesa será de 4 personas.

3. Capacidad máxima: La capacidad al 100% del local sería $36 \times 4 = 144$ personas.

4. Porcentaje ocupación entre semana: Por protocolos de Covid-19 la ocupación de un local no puede superar el 50%, en base a esta consideración es que se estiman dos porcentajes de ocupación. El primero corresponde al 2021 bajo protocolos Covid-19 y el segundo a los siguientes años con ocupación al 100%.

2021: $144 \times 50\% = 72$ personas. Se considera una ocupación al 25%, es decir $72 \times 25\% = 18$ personas por día.

2022 en adelante: Se considera una ocupación al 30% del local, $144 \times 30\% = 43$ personas por día.

5. Porcentaje de ocupación en fin de semana:

2021: $144 \times 50\% = 72$ personas. Se considera una ocupación al 30%, es decir $72 \times 30\% = 22$ consumidores por día.

2022 en adelante: Se considera una ocupación al 40%, es decir $144 \times 40\% = 58$ personas por día.

6. Cantidad total de ingresos por semana y por mes: se considera entre semana de lunes a viernes y fines de semana sábados y domingo, estimando meses de cuatro semanas.

Entre semana 2021: $18 \times 5 = 90$ por semana, $90 \times 4 = 360$ por mes.

Entre semana 2022: $43 \times 5 = 216$ por semana, $216 \times 4 = 864$ por mes.

En fin de semana 2021: $22 \times 2 = 44$ por semana, $44 \times 4 = 176$ por mes.

En fin de semana 2022: $58 \times 2 = 116$ por semana, $116 \times 4 = 464$ por mes.

Total, por mes 2021: $360 + 176 = 536$

Total, por mes 2022: $864 + 464 = 1.328$

Como conclusión se puede decir que ingresarán al local por mes unas 536 personas considerando las restricciones de pandemia en el 2021 y unas 1.328 personas una vez finalizadas las restricciones, estimado a partir del 2022. Se estipula la misma cantidad de promociones vendidas por mes, distribuidas por igual la cantidad por promoción.

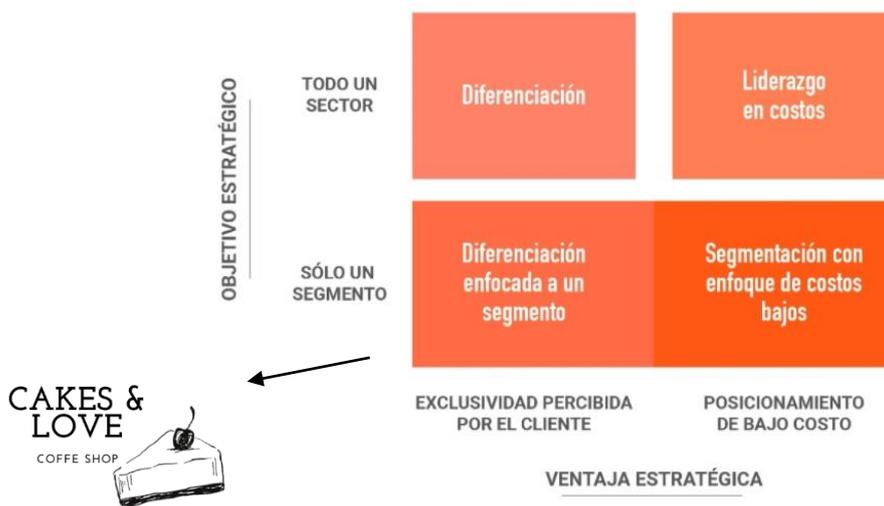
G. ESTRATEGIAS

1. ESTRATEGIA COMPETITIVA

Como se vio anteriormente la estrategia competitiva consiste en definir de qué modo la empresa competirá en el mercado objetivo, para lograr la ventaja competitiva que le permita ser sustentable a lo largo del tiempo.

Cakes & Love utilizará estrategia de enfoque o concentración ya que se va a centrar en un grupo de compradores, personas que consuman productos sin T.A.C.C Buscando ofrecer la opción de asistir a una cafetería que brinde la seguridad necesaria para quienes padecen enfermedad celiaca o intolerancia al gluten, generando de esta forma la diferenciación en el mercado ya que no existe ningún local que en la actualidad ofrezca este servicio. El liderazgo en costos es una estrategia difícil de lograr en este mercado por el elevado costo de los productos libres de gluten, pero eso no quita la posibilidad de planificar una estrategia donde se contemple lograr minimizar los costos a futuro.

Imagen 34: Ubicación de Cakes & Love en la matriz estrategia competitiva



Fuente: Elaboración propia



2. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Una vez analizadas las estrategias basadas en la matriz de posicionamiento explicada anteriormente se decide optar por una estrategia de ataque para aumentar la participación incrementando el valor empresario a través de diferentes acciones como nuevos productos, nuevas tecnologías que permitan mejorar el desempeño del producto para el cliente. La táctica a aplicar es la envolvente, ya que se pueden tomar acciones para cubrir la mayoría o todo el mercado al ser un mercado relativamente pequeño en la actualidad.

3. ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO

La estrategia de crecimiento que se plantea desarrollar mediante el avance del proyecto es la estrategia de penetración de mercado, dentro de las estrategias intensivas.

El objetivo de la empresa es focalizar el negocio en oportunidades que no han sido explotadas aún, la existencia de una cafetería con productos exclusivamente sin T.A.C.C. Y este tipo de estrategia permite lograr mayor participación en el mercado de la forma más rápido posible.

Dentro de las posibles acciones se va a implementar el desarrollo de la demanda primaria buscando que los clientes hagan mayor uso del servicio, aumento de la cuota de mercado atrayendo a los clientes de la competencia, realizando campañas publicitarias.

H. MARKETING MIX

1. PRODUCTO

El proyecto analizado en este trabajo es la apertura de una cafetería con productos aptos para celíacos.

Cada producto que se ofrece debe poseer una marca. Hace referencia a un nombre, término, sigla, símbolo, diseño o combinación de los mismos que permite identificar los bienes y servicios de una empresa y poder diferenciarlos de los productos de los competidores.

La marca está compuesta por dos elementos básicos: el nombre y el logotipo.

Imagen 35: Logo de Cakes & Love



Fuente: Elaboración propia

Imagen 36: Exterior de una cafetería



Fuente: www.freepik.es

Imagen 37: Interior de una cafetería



Ciclo de vida del producto

Como se explicó anteriormente el ciclo de vida describe las etapas por las cuales pasa un producto desde su inicio hasta el final. Cakes & Love se encuentra en la etapa de introducción, donde el producto es lanzado al mercado. Las ventas crecen lentamente debido a que el público tarda en conocer el producto, se pueden llegar a percibir pérdidas por los gastos ocasionados por la promoción.

La mejor estrategia a llevar a cabo en esta etapa de ciclo de vida es una política de precios bajos con altos gastos en promoción.

2. PRECIO

La estrategia a llevar a cabo es la de precio basado en el costo, donde los costos serán la base de lo que se utilizó para la obtención y elaboración de los productos, sumándole un rendimiento coherente considerado ganancia, Siempre sin excederse ya que a mayor precio menor demanda, y sin considerar un precio demasiado bajo ya que no se cubrirían los costos básicos. Se opta por esta estrategia ya que se posee mayor conocimiento sobre los costos que sobre la demanda.

Al momento de determinar el precio de venta se tiene en cuenta el contexto inflacionario por el que atraviesa el país y la provincia, lo que dificulta la estimación de precios a largo plazo. Se

considera un aumento del 35% anual en los precios correspondiente a la inflación esperada según informes del B.C.R.A.

A continuación, se pueden observar los costos correspondientes a cada promoción ofrecida.

Costos de producción	
Promo I: Café, te o café con leche + Dos tortitas + Jugo naranja	\$ 160
Promo II: Café, te o café con leche + Dos facturas + Jugo naranja	\$ 170
Promo III: Café, te o café con leche + Tarta + Jugo naranja	\$ 160
Promo IV: Café, te o café con leche +Waffles+ Jugo naranja	\$ 170
Promo V: Café, te o café con leche +Tostado+ Jugo naranja	\$ 170
Promo VI: Promo I, II y III con Licuado o capuchino	\$ 190
Promo VII: Promo IV y V con licuado o capucino	\$ 200

Una vez establecidos los costos correspondientes a cada promoción se saca el precio de venta considerando los costos fijos, y un margen de ganancia del 80%.

Precios de venta	
Promo I: Café, te o café con leche + Dos tortitas + Jugo naranja	\$ 288
Promo II: Café, te o café con leche + Dos facturas + Jugo naranja	\$ 306
Promo III: Café, te o café con leche + Tarta + Jugo naranja	\$ 288
Promo IV: Café, te o café con leche +Waffles+ Jugo naranja	\$ 306
Promo V: Café, te o café con leche +Tostado+ Jugo naranja	\$ 306
Promo VI: Promo I, II y III con Licuado o capuchino	\$ 342
Promo VII: Promo IV y V con licuado o capucino	\$ 360

3. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

La plaza o distribución está compuesta por aquellas actividades que permiten que el producto este a disposición de los consumidores meta.

En el caso del proyecto analizado la compra puede ser directa en el local o telefónicamente con reparto a domicilio. Por lo que se debe considerar una compra inicial de mercadería, método de control de stock PEPS que permita mantener un control sobre lo que hay disponible y lo que se consume para evitar falta de stock o exceso de mercadería que se ponga en mal estado.

La distribución hacia el local está a cargo del proveedor, y desde el local, para los pedidos a domicilio se realizará la tercerización a una empresa que se dedica a la entrega de pedidos cumpliendo con los requisitos necesarios para mantener en condiciones los productos.



4. PROMOCIÓN

Se va a desarrollar publicidad donde al ser un local nuevo el principal objetivo de la publicidad será informativo para dar a conocer a los consumidores los productos y servicios que ofrece. Luego la estrategia de publicidad debe ser un recordatorio para que los consumidores vuelvan, donde se destaquen aspectos relacionados con el nombre del local, el logo, la misión y visión. La publicidad se va a llevar a cabo a través de redes sociales, principalmente Instagram y Facebook. La promoción de ventas se llevará a cabo promociones a través de Instagram o Facebook como sorteos, descuentos y juegos para promocionar la marca e incentivar visiten el local.

I. FACTIBILIDADES

Supuestos para el desarrollo del proyecto.

- ✓ La cantidad vendida se incrementará a un ritmo del 5% anual, durante los 5 años del horizonte de planeación, período a partir del cual se mantendrá estable. La cantidad mensual estimada en base al público que se recibirá, a fines de este análisis, se dividirá por el total de las promociones.
- ✓ Para los próximos 5 años se prevé una tasa de inflación del 35% anual, estimada por el BCRA.
- ✓ Debido a la inflación, los salarios y el costo unitario de producción aumentarán en concordancia con la inflación.
- ✓ Siguiendo la política de precios y teniendo en cuenta el nivel de inflación, el aumento en el precio de venta será directamente proporcional al nivel de inflación estimado para los próximos 5 años.
- ✓ La tasa del impuesto a las ganancias es del 35%.
- ✓ El impuesto sobre los Ingresos Brutos es del 4%.
- ✓ La depreciación de los bienes de uso será realizada aplicando el método de la línea recta.
- ✓ La tasa de descuento esperada por los accionistas es del 25%.

Inversión inicial

Consideraciones al momento de realizar el análisis

- Cantidad de mesas que entran en el local: 36
- Cantidad de personas por mesa: 4
- Total de personas: 144

Por lo tanto, se estipula una compra de mobiliario y vajilla para 150 personas.

Cocina			
	Cantidad	Precio unitario	Total
Heladera	1	\$ 169.000	\$ 169.000
Heladera vitrina	1	\$ 219.300	\$ 219.300
Licuadaora	2	\$ 4.075	\$ 8.150
Tostadora	1	\$ 9.450	\$ 9.450
Tostadora pan	1	\$ 3.000	\$ 3.000
Cafetera	1	\$ 375.000	\$ 375.000
Total cocina			\$ 780.900

Remodelacion	
Remodelación a cargo de una empresa	\$ 75.000

Vajilla			
	Cantidad	Precio unitari	Total
Cucharas de te	150	\$ 32	\$ 4.863
Tenedores	150	\$ 83	\$ 12.500
Cuchillos	150	\$ 83	\$ 12.500
Tazas chicas c/ plato	150	\$ 343	\$ 51.450
Tazas grandes c/plato	150	\$ 381	\$ 57.125
Platos medianos	150	\$ 328	\$ 49.188
Vasos licuado o jugo	150	\$ 69	\$ 10.350
Vasos para agua	150	\$ 129	\$ 19.313
Jarras	40	\$ 550	\$ 22.000
Para sobres	40	\$ 250	\$ 10.000
Servilletero	40	\$ 243	\$ 9.720
Total vajilla			\$ 259.007

Salón			
	Cantidad	Precio unitario	Total
Computadora	1	\$ 59.000	\$ 59.000
Equipo de audio	1	\$ 20.000	\$ 20.000
Caja registradora	1	\$ 4.200	\$ 4.200
Mesas	40	\$ 8.798	\$ 351.920
Sillas x 6	25	\$ 20.990	\$ 524.750
Sillones	6	\$ 14.852	\$ 89.112
Uniformes	3	\$ 2.000	\$ 6.000
Cartas	150	\$ 60	\$ 9.000
Lamparas	6	\$ 2.265	\$ 13.590
Teléfono	1	\$ 28.000	\$ 28.000
Total Salón			\$ 1.013.790

Total inversion inicial:	\$ 2.128.697
---------------------------------	---------------------

- Total inversión inicial: \$2.128.697

Costos unitarios y precios de venta.

Producto/Año	Costo Produccion						Precio de venta					
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Promo I	\$ 160	\$ 216	\$ 292	\$ 394	\$ 531	\$ 717	\$ 288	\$ 389	\$ 525	\$ 709	\$ 957	\$ 1.291
Promo II	\$ 170	\$ 230	\$ 310	\$ 418	\$ 565	\$ 762	\$ 306	\$ 413	\$ 558	\$ 753	\$ 1.016	\$ 1.372
Promo III	\$ 160	\$ 216	\$ 292	\$ 394	\$ 531	\$ 717	\$ 288	\$ 389	\$ 525	\$ 709	\$ 957	\$ 1.291
Promo IV	\$ 170	\$ 230	\$ 310	\$ 418	\$ 565	\$ 762	\$ 306	\$ 413	\$ 558	\$ 753	\$ 1.016	\$ 1.372
Promo V	\$ 170	\$ 230	\$ 310	\$ 418	\$ 565	\$ 762	\$ 306	\$ 413	\$ 558	\$ 753	\$ 1.016	\$ 1.372
Promo VI	\$ 190	\$ 257	\$ 346	\$ 467	\$ 631	\$ 852	\$ 342	\$ 462	\$ 623	\$ 841	\$ 1.136	\$ 1.534
Promo VII	\$ 200	\$ 270	\$ 365	\$ 492	\$ 664	\$ 897	\$ 360	\$ 486	\$ 656	\$ 886	\$ 1.196	\$ 1.614
Total	\$ 1.220	\$ 1.647	\$ 2.223	\$ 3.002	\$ 4.052	\$ 5.471	\$ 2.196	\$ 2.965	\$ 4.002	\$ 5.403	\$ 7.294	\$ 9.847

Costos fijos

Con base en el convenio colectivo de gastronómicos se fijó el sueldo para los dos mozos en \$30.000 mensuales cada uno. El sueldo del encargado no será contabilizado hasta el momento en que comience a generar beneficios el proyecto ya que esta función será llevada a cabo por los dueños, quienes poseen aparte un trabajo y sueldo estable, no siendo esta su fuente principal de dinero.

Costos fijos						
Concepto/Año	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Sueldos	\$ 1.560.000	\$ 2.106.000	\$ 3.896.100	\$ 5.259.735	\$ 7.100.642	\$ 9.585.867
Mozos (2)	\$ 1.560.000	\$ 2.106.000	\$ 2.843.100	\$ 3.838.185	\$ 5.181.550	\$ 6.995.092
Encargado	\$ 0	\$ 0	\$ 1.053.000	\$ 1.421.550	\$ 1.919.093	\$ 2.590.775
Servicios	\$ 194.400	\$ 262.440	\$ 354.294	\$ 478.297	\$ 645.701	\$ 871.696
Luz	\$ 30.000	\$ 40.500	\$ 54.675	\$ 73.811	\$ 99.645	\$ 134.521
Gas	\$ 48.000	\$ 64.800	\$ 87.480	\$ 118.098	\$ 159.432	\$ 215.234
Agua	\$ 20.400	\$ 27.540	\$ 37.179	\$ 50.192	\$ 67.759	\$ 91.474
Teléfono/Internet	\$ 36.000	\$ 48.600	\$ 65.610	\$ 88.574	\$ 119.574	\$ 161.425
Alarma y monitoreo	\$ 42.000	\$ 56.700	\$ 76.545	\$ 103.336	\$ 139.503	\$ 188.329
Tasas municipales	\$ 18.000	\$ 24.300	\$ 32.805	\$ 44.287	\$ 59.787	\$ 80.713
Publicidad	\$ 36.000	\$ 48.600	\$ 65.610	\$ 88.574	\$ 119.574	\$ 161.425
Alquiler	\$ 540.000	\$ 729.000	\$ 984.150	\$ 1.328.603	\$ 1.793.613	\$ 2.421.378
Seguro	\$ 96.000	\$ 129.600	\$ 174.960	\$ 236.196	\$ 318.865	\$ 430.467
Ss. de lim. y des.	\$ 60.000	\$ 81.000	\$ 109.350	\$ 147.623	\$ 199.290	\$ 269.042
Total	\$ 2.486.400	\$ 3.356.640	\$ 5.584.464	\$ 7.539.026	\$ 10.177.686	\$ 13.739.876

Total costos fijos: \$2.486.400



J. CONCLUSIONES DEL PROYECTO

En el presente trabajo de investigación se analizó la viabilidad de la apertura de una cafetería apta para celíacos en la provincia de Mendoza, más específicamente en Godoy Cruz.

El capítulo de aplicación se comenzó con la determinación del mercado meta y un análisis del entorno, donde se pudieron observar tanto situaciones positivas como negativas en todos los ámbitos analizados. Siendo por ejemplo la pandemia una situación tanto positiva como negativa dependiendo el ambiente en el que se analice, al inicio la ocupación del salón puede ser como máximo del 50%, lo que se considera negativo, pero a su vez se fomenta el turismo interno debido a la imposibilidad de salir de la provincia lo que representa una mayor ocupación.

Luego de analizar los clientes actuales y potenciales, los competidores principales y posibles competidores se pudo observar que no existe una gran competencia directa ya que es un mercado en crecimiento, lo que es un beneficio a la hora de promocionar el local y lograr posicionarse como líderes en el mercado. A su vez se debe considerar que es un mercado que permite el ingreso de nuevos competidores, y se tiene un público objetivo pequeño ya que solo el 20% de quienes padecen celiaquía han sido diagnosticados.

A continuación, se llevó a cabo una investigación de mercado a través del uso de cuestionarios aplicados a una muestra probabilística y la utilización del instrumento de observación de manera online debido a la situación actual que se vive en el mundo. De los resultados más relevantes obtenidos se puede determinar que de los encuestados un 38% no es celíaco, pero por familiares o amigos se encuentran familiarizados con la dieta sin gluten y asistirían a una cafetería con productos exclusivos sin T.A.C.C. Siendo este el ítem que más importancia tiene al momento de buscar un lugar donde ir, seguido del precio de los productos.

Al ser un sector con pocos consumidores y con escasa oferta se vieron en la necesidad de buscar la forma de conocer lugares donde poder ir, y la solución fueron las redes sociales. Donde se pueden contar experiencias, realizar recomendaciones y en caso contrario también. Es decir, es un sector que está muy conectado y las buenas o malas experiencias influyen mucho en las decisiones de los consumidores, siendo el boca en boca un factor crítico en este mercado. Es por esto que se decide realizar un plan de comunicación a través de redes sociales, pudiendo así de esta manera llegar a más gente de una forma más económica y actual.

A continuación, se realizó un análisis de las factibilidades para determinar la posibilidad de la apertura del local. En cuanto a la factibilidad técnica no se encuentran objeciones para el desarrollo y mantención del proyecto. En cuanto a la factibilidad económica y financiera se analizaron los principales costos fijos y variables, y se proyectó la estimación de ventas para los próximos 5 años.



Luego se desarrolló la proyección de los flujos de fondos esperados del proyecto para un período de cinco años. En base a este flujo se espera que la inversión inicial se recupere en el segundo año de la puesta en marcha del local, considerando este período óptimo debido a la situación actual de inestabilidad que se vive en el país.

Finalizando la investigación y teniendo en consideración los resultados obtenidos y los criterios de decisión utilizados se puede determinar que la apertura del local genera el valor necesario para recuperar la inversión y poder mantener el local. Cumpliendo así con los objetivos propuestos al inicio se puede determinar que la apertura del local es viable.

V. ANEXOS

A. ANEXO I

ENCUESTAS

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 96

Cafetería apta para celíacos

Esta encuesta es para un trabajo de investigación. Gracias por su colaboración.

Sexo *

Femenino

Masculino

Edad *

Entre 18 - 30 años

Entre 30 - 50 años

Más de 50 años

Activar Windows
Ve a Configuración para activar W

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 96

Localidad en la que vive *

1. Godoy Cruz
2. Ciudad
3. Maipu
4. Guaymallén
5. Luján
6. Zona este
7. Valle de Uco
8. Zona Sur



Formulario sin título

Preguntas Respuestas 96

8. Zona Sur

¿Es celíaco? *

Sí

No

En caso de que no lo sea

Tiene familiares celíacos

Tiene amigos celíacos

Realiza la dieta para celíacos por elección

Activar Windows

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 96

Realiza la dieta para celíacos por elección

¿Con qué frecuencia asiste a una cafetería? *

Una vez a la semana

Más de una vez a la semana

Una vez cada dos semanas

Una vez al mes

No voy

Formulario sin título

Preguntas Respuestas 96

Cuando va a una cafetería ¿Qué es lo que más busca? *

Precio

Opciones para celíacos

Variedad

Calidad

Cuando va a una cafetería consume aproximadamente *

Entre \$100 - \$200 por persona

Entre \$200 - \$300 por persona

Más de \$300

Activar Windows
Ve a Configuración para activar Wind

B. ANEXO II

Inversión Inicial Flujo de Fondos

También puede interesarte: panel led indoor - luz de emergencia led - reflector led 50w - lámparas - luces de emergencia led - lámpara luna

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Iluminación para el Hogar > Lámparas > Lámparas de Techo > 1 foco > LED

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 2156 vendidos

**Colgante 1 Luz Cromo 15cm
Iluminación Moderna Deco
Apto Led**

★★★★★ 822 opiniones

MÁS VENDIDO 9° en Lámparas de Techo Luz Desing

~~\$ 2.831~~
\$ 2.265 19% OFF
en 12x \$ 321²⁰

Ver los medios de pago

Llega entre el lunes y el martes por \$ 754⁹⁹

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Cromo Activar Windows
Ve a Configuración para activar Windo

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-819903306-mesa-bar-cafeteria-cerveceria-estilo-industrial- JM#position=18&type=item&tracking_id=37a01e15-1931-4314-b476-4181859bc8de

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Mendoza 5544

Categorías Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Comprá tu Point y QR a \$189

Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

También puede interesarte: mesas y sillas - mesa arrime - vanitory con bacha - camas cuchetas - silla ergonómica pc - silla nórdica - escobero

Volver al listado | ... > ... > Amoblamiento de Cocina > Muebles de Cocina > Mesas de Comedor y Cocina > Cuadrada

Compartir | Vender uno igual



Nuevo

**Mesa Bar Cafetería Cerve-
cería Estilo Industrial**

\$ 8.798
en 12x \$ 1.247⁸³

Ver los medios de pago

Entrega a acordar con el vendedor
Villa De Mayo, Buenos Aires
Ver costos de envío

Color De La Tapa: Marrón oscuro
Color De Las Patas: Negro

Vendido por URBAN MESAS
No tiene suficientes ventas para evaluar su

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-860636884-silla-eames-de-comedor-modernas-nordicas-x6-unidades- JM#position=9&type=pad&tracking_id=61bb3435-a93b-4caa-a3a6-6727bd6b6d4f&is_advertising=true&ad_domain=VQCATCORE_LST&ad_position=9&ad_click_id=YTRjMmE1YzgtZjgzNi00MjE5LTg0YzEtOWFhN2VmNWM0MjE5

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre. The product is 'Silla Eames De Comedor Modernas Nordicas X6 Unidades'. It is priced at \$20,990, with a payment option of 12x \$2,976. The product has 42 reviews and is marked as 'MÁS VENDIDO'. The page includes navigation links, a search bar, and a list of related products.

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896716246-sillon-individual-1-cuerpo-cubo-estilo-vintage- JM?variation=67916589469#reco_item_pos=3&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller_items-above&reco_id=e0ee37a6-4c42-4727-b294-e8e109317889

The screenshot shows a product listing on Mercado Libre. The product is 'Sillon Individual 1 Cuerpo Cubo Estilo Vintage'. It is priced at \$14,852, with a payment option of 12x \$2,106. The product is marked as 'Nuevo' and '2 vendidos'. The page includes navigation links, a search bar, and a list of related products.

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-604601904-heladera-para-tortas-horizontal-pecera-de-125-de-frente-sition=16&type=item&tracking_id=61931514-aa0a-4730-8f56-4aa758724b1f

mercado libre

Buscar productos, marcas y más...

Enviar a Mendoza 5544

Categorías Ofertas Historial Supermercado Moda Vender Ayuda

Comprá tu Point y QR a \$189

Creá tu cuenta Ingresá Mis compras

También puede interesarte: cocinas morelli - horno pizzero 12 moldes - cortadora de fiambre - envasadora al vacío - cocina industrial 6 hornallas

Volver al listado | ... > Gastronomía y Hotelería > Refrigeración > Exhibidoras > Heladeras del Sur > Horizontal

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 2 vendidos

Heladera Para Tortas Horizontal, Pecera De 1.25 De Frente

\$ 219.300
en 12x \$ 31.098ST
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Buenos Aires Banfield, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Color: Marrón oscuro

Vendido por HELADERAS_DEL_SUR
36 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-619261840-heladera-para-tortas-cubo-JM#reco_item_pos=2&reco_backend=machinalis-seller-items-pdp&reco_backend_type=low_level&reco_client=vip-seller_items-above&reco_id=f71f251e-9177-4bf7-bf96-51db5fa8fa05

También puede interesarte: cocina industrial familiar - heladera mostrador - cámara de frío - cortadora de fiambre 330 - cocina industrial

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Gastronomía y Hotelería > Refrigeración > Otros

Compartir | Vender uno igual

Nuevo | 2 vendidos

Heladera Para Tortas Cubo

\$ 169.000
en 12x \$ 23.965ST
[Ver los medios de pago](#)

Entrega a acordar con el vendedor
Buenos Aires Banfield, Buenos Aires
[Ver costos de envío](#)

Vendido por HELADERAS_DEL_SUR
36 ventas

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (10 disponibles)

[Comprar ahora](#)

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-896428259-cafetera-express-profesional-saeco-steel-s200-2-grupos-JM#position=10&type=item&tracking_id=24b45e29-2c3e-4880-a77c-ce3278bd9f84

También puede interesarte: máquina de cortar fiambre - cortadora de fiambre - hornos pizzeros - cocina industrial morelli

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Gastronomía y Hotelería > Cafeteras

Compartir | Vender uno igual



Nuevo

Cafetera Express Profesional Saeco Steel S200 2 Grupos

\$ 375.000
en 12x \$ 53.178²
Ver los medios de pago

Llega gratis entre el 21 y 22 abr.
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Vendido por DISTRIBUIDORABELEOSRL
MercadoLider | 569 ventas

Disponible 4 días después de tu compra

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-909735151-licuadora-eiffel-jarra-de-vidrio-pica-hielo-500w-4-velocid-7107213522&position=36&type=item&tracking_id=59cc4da7-dee6-48ff-8fd2-e96878e30ded

También puede interesarte: balanza de cocina digital - multiprocesadora liliana - ava mini - horno de pan - máquina de coser janome

Volver al listado | ... > Pequeños Electrodomésticos > Para Cocina > Preparación de Bebidas > Licuadoras > Eiffel

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 15 vendidos

Licuadora Eiffel Jarra De Vidrio Pica Hielo 500w 4 Velocid.

~~\$ 4.795~~
\$ 4.075⁷⁵ 15% OFF
en 12x \$ 577⁹⁹

15% OFF | Quedan 4 días
Ver los medios de pago

Llega entre el martes y el viernes 23 de abril por \$ 279⁷⁵ ~~\$ 4.044⁹⁹~~
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Negro

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-662064409-tostadora-electrica-roa-carlitero-electrico-grill-acero-inox-881088&position=21&type=item&tracking_id=6ac275e4-4630-466b-a8cd-6724974ff736

También puede interesarte: Janome 3016 - máquina pastalinda - pavas eléctricas - aspiradora samsung - minipimer precios cocina

Volver al listado | ... > Pequeños Electrodomésticos > Para Cocina > Preparación de Alimentos > Tostadoras > ROA

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 74 vendidos

**Tostadora Electrica Roa
Carlitero Electrico Grill
Acero Inox**

★★★★★ 9 opiniones

\$ 9.449⁹⁰
en 12x \$ 1.340⁹⁷

Ver los medios de pago

Llega gratis entre el viernes y el lunes
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Gris

Vendido por GASTROFER EQUIP
MercadoLider | 1.065 ventas

- https://www.mercadolibre.com.ar/notebook-exo-smart-e25-gris-141-intel-celeron-n3350-4gb-de-ram-500gb-hdd-intel-hd-graphics-500-1920x1080px-windows-10-home/p/MLA15535054?pdp_filters=category:MLA1652#searchVariation=MLA15535054&position=1&type=product&tracking_id=0fec6294-2fb7-4f90-a4b3-9d022f299a6a

También puede interesarte: lenovo s145 - notebook i7 8gb - macbook air 13 - notebook exo smart e19 - notebook hp i7 - notebook asus i5

Volver al listado | Computación > Laptops y Accesorios > Notebooks > Exo > Smart > 14.1"

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 6817 vendidos

**Notebook Exo Smart E25 gris
14.1", Intel Celeron N3350 4GB
de RAM 500GB HDD, Intel HD
Graphics 500 1920x1080px Win-
dows 10 Home**

★★★★★ 920 opiniones

\$ 58.999
en 12x \$ 8.366⁹⁵

Ver los medios de pago

Lo que tenés que saber de este producto

- Procesador Intel Celeron.
- Memoria RAM de 4GB.
- Pantalla LED de 14.1".
- Resolución de 1920x1080 px.
- Placa de video Intel HD Graphics 500.
- Conexión wifi y bluetooth.
- Cuenta con 2 puertos USB y puerto HDMI

Llega gratis entre el viernes y el miércoles 21 de abril
Beneficio Mercado Puntos
Enviar a Mendoza 5544

Retíralo gratis en correo y otros puntos entre el viernes y el miércoles 21 de abril
Beneficio Mercado Puntos
Ver en el mapa

Vendido por NOVOGAR
MercadoLider | 716 ventas
Hace Factura A

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (6 disponibles)

Comprar ahora

Agregar al carrito

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-617018499-minicomponente-equipo-musica-philips-btm2310-con-bluetooth-sition=5&type=item&tracking_id=4eaae662-370c-42a4-8a7d-d0310d6d5c5b

También puede interesarte: radio am fm - parlantes jbl - jbl flip 5 - parlante portátil - micrófono condensador - parlantes bluetooth

Volver al listado | Electrónica, Audio y Vídeo > Audio > Minicomponentes > Philips

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 49 vendidos

Minicomponente Equipo Musica Philips Btm2310 Con Bluetooth

★★★★★ 124 opiniones

MÁS VENDIDO 8º en Minicomponentes

\$ 19.999
en 12x \$ 2.836⁰²

Ver los medios de pago

Llega gratis entre el lunes y el martes
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tienes 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Negro

Vendido por TECH_SOURCE

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-881647772-gaveta-de-dinero-registradora-hs-330c-12v-registradora- JM#position=16&type=item&tracking_id=c9558263-b7ba-4b31-9f63-686170ef2e7e

También puede interesarte: máquina de contar billetes - mercado pago - estanterías metálicas - máquina contar billetes - posnet mercado pago

Volver al listado | Industrias y Oficinas > Equipamiento para Comercios > Cobro y Control > Cajas para Dinero

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 27 vendidos

Gaveta De Dinero Registradora - Hs-330c 12v Registradora

\$ 4.200
en 12x \$ 595⁰⁰

Ver los medios de pago

Llega entre el viernes y el lunes por \$ 363⁹⁹ \$ 1159⁹⁹
Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tienes 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Vendido por SERSA MARKET
MercadoLíder | 611 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-857549437-repasadores-nido-abeja-de-color-x-3-un-algodon-gastronomia- JM#position=4&type=item&tracking_id=334662bf-9b39-4e97-82de-5fe26ad51928

También puede interesarte: copas de vino - mates - soplete flambeador - cafetera volturmo - set ollas - mandolina - parrigas - especieros

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Vajilla > Tazas > Porcelana

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 64 vendidos

12 Taza Desayuno Con Plato 
Gastronomica Bar Cafeteria
Oferta

MÁS VENDIDO 1º en Tazas Germer

\$ 4.569
en 12x \$ 647⁹²

Ver los medios de pago

 Llega entre el martes y el miércoles por \$334⁴⁷ ~~\$1159⁹⁹~~

Beneficio Mercado Puntos
Ver más formas de entrega

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Diseño Termosensible: no

Ver más formas de vender en Bazar

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-835268883-pack-12-cubierto-rayado-cuchara-de-te-acero-inoxidable- JM#position=9&type=item&tracking_id=551132aa-f42b-4b5d-9558-8bc1f2d21051

También puede interesarte: mate stanley - set de ollas tramontina - asadera - secaplatos escurridor - palo de amasar

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Cubiertos > Cucharas

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 140 vendidos

Pack 12 Cubierto Rayado 
Cuchara De Té Acero
Inoxidable

\$ 389
en 12x \$ 55⁹⁸

Ver los medios de pago

 Llega entre el martes y el miércoles por \$639⁹⁹

Ver más formas de entrega

 **Devolución gratis**
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color Del Mango: Plateado

Vendido por **BAZARDEPOT**
MercadoLider | 1.592 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-831994705-set-24-cubiertos-12-tenedores-12-cuchillos-=48425859140&position=9&type=pad&tracking_id=d6842f80-77ec-4660-961b

También puede interesarte: parrillas - soplete flambeador - set ollas - mandolina - mates - copas de vino - pava silbadora - platos cuadrados

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Cubiertos > Sets de Cubiertos Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 377 vendidos

Set 24 Cubiertos 12 Tenedores + 12 Cuchillos Rayado ♥

★★★★★ 27 opiniones

\$ 2.000
en 12x \$ 283⁴²
[Ver los medios de pago](#)

Llega entre el martes y el miércoles por \$859⁹⁹
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Color: Gris

Vendido por RIVADOSSICUBIERTOS
326 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-885622887-set-x-24-plato-playo-porcelana-blanca-schmidt-26-cm- JM#position=28&type=item&tracking_id=c6fb9fa5-1840-4cca-a97b-

También puede interesarte: secaplatos escurridor - monocomando cocina - mate stanley - plancheta - canilla monocomando cocina

Volver al listado | ... > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Vajilla > Platos > Porcelana Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 172 vendidos

Set X 24 Plato Playo Porcelana Blanca Schmidt 26 Cm ♥

★★★★★ 17 opiniones

~~\$ 8.743⁴⁴~~
\$ 7.869⁵⁵ 9% OFF
en 12x \$ 1.115⁹⁷
[Ver los medios de pago](#)

Llega gratis entre el martes y el miércoles
Beneficio Mercado Puntos
[Ver más formas de entrega](#)

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
[Conocer más](#)

Vendido por BEKIRISRL
MercadoLider | 7.853 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-869533777-24-vasitos-ristretto-shot-cafe-npresso-vasos-pocillos- =10&type=item&tracking_id=0fd70a97-8aaa-45d1-b5b1-8d1f65edfefd

También puede interesarte: tupper - juego ollas - bolso matero - tapas de silicona - juego de cubiertos tramontina - pavas - bifea - vasos de vidrio

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Vajilla > Vasos > Vidrio

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 1004 vendidos

Set X12 Vasos Vidrio Durax
Agua Jugo 14x8,5 Cm

★★★★★ 67 opiniones

MÁS VENDIDO 8° en Vasos Durax

\$ 828
en 12x \$ 117²

Ver los medios de pago

Llega entre el martes y el miércoles por \$1159⁹⁹

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Transparente

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-863062719-jarra-mexico-vidrio-1lt-jugoaguacerveza-x-unidad- JM#position=5&type=item&tracking_id=2683e97a-917f-47b8-a477-339b1e6776d4

También puede interesarte: sartén essen - set cuchillos - condimenteros especieros - cesto de basura - copas - copas de cerveza - ollas hudson

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Vajilla > Vasos > Vidrio

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 3 vendidos

24 Vasitos Ristretto Shot
Cafe Nespresso Vasos
Pocillos

\$ 3.090
en 12x \$ 438⁹⁹

Ver los medios de pago

Llega entre el martes y el miércoles por \$859⁹⁹

Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Color: Transparente

Vendido por IMAGERIE-SERVICES
MercadoLider | 415 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-875366430-servilletero-negro-triangular-ack-pack-x6-gastronomico-pos=1&reco_backend=machinalis-seller-items- client=vip-seller_items-above&reco_id=07317832-eb67-486f-9a2e-4d3076297551

También puede interesarte: joseph joseph - decantador vino - cuchilla - set vajilla - molde - bateria de cocina tramontina - espátulas repostería

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Vajilla > Jarras

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 201 vendidos

Jarra México Vidrio 1lt - Jugo/agua/cerveza - X Unidad

★★★★★ 4 opiniones

MÁS VENDIDO 9º en Jarras Crisa

\$ 549
en 12x \$ 77⁹⁵

Ver los medios de pago

Llega el martes por \$754⁹⁹ **FULL**
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

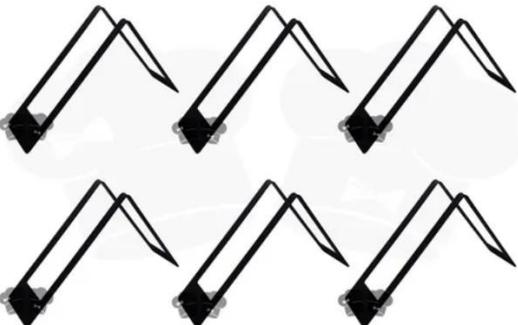
Vendido por MULTI-BRAND
MercadoLider | 965 ventas

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-738443876-portasobres-plie-azucarero-aderezo-edulcorantes- JM#position=9&type=item&tracking_id=cc93300e-3ac8-4cff-9e59-708eff3bd7f0

También puede interesarte: termolar - paellera - provoleta - bombillas mate - pava acero inoxidable - rallador - tupperware - mate autocebante

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Servilleteros

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 52 vendidos

Servilletero Negro Triangular Acr Pack X6 Gastronomico

\$ 1.458⁶²
en 12x \$ 206⁴⁴

Ver los medios de pago

Llega entre el martes y el miércoles por \$754⁹⁹
Ver más formas de entrega

Devolución gratis
Tenés 30 días desde que lo recibís.
Conocer más

Nombre Del Diseño: Triangular Negro

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-738443876-portasobres-plie-azucarero-aderezo-edulcorantes- JM#position=9&type=item&tracking_id=cc93300e-3ac8-4cff-9e59-708eff3bd7f0

También puede interesarte: decantador vino - cuchilla - mates uruguayos - molde - moldes silicona - espátulas repostería - cafetera embolo

Volver al listado | Hogar, Muebles y Jardín > Bazar y Cocina > Vajilla y Artículos de Servir > Otros

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 533 vendidos

Portasobres Plié Azucarero Aderezo Edulcorantes

\$ 250

en 12x \$ 35¹⁵

Ver los medios de pago

Llega entre el martes y el miércoles por \$859⁹⁹

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Vendido por AJIDESIGN
MercadoLíder | 2.091 ventas

Stock disponible

- https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-800403682-tostadora-electrica-acero-inoxidable-4-pan-2-baguetes-1400w--48437116702&position=1&type=item&tracking_id=cd443467-b36d-4031-84cb-235b9cdaea32

También puede interesarte: pastalinda - janome 2032x - aspiradora robot - picadora moulinex - batidora atma - batidora kitchenaid

Volver al listado | ... > Pequeños Electrodomésticos > Para Cocina > Preparación de Alimentos > Tostadoras > mercadocomercial

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 585 vendidos

Tostadora Electrica Acero Inoxidable 4 Pan 2 Baguetes 1400w

★★★★☆ 66 opiniones

\$ 2.999

en 12x \$ 425^{2*}

Ver los medios de pago

Llega el martes por \$754⁹⁹ **FULL** ✓

Ver más formas de entrega

Devolución gratis

Tenés 30 días desde que lo recibís.

Conocer más

Color: Plateado

Vendido por MERCADOCOMERCIAL.COM.AR
MercadoLíder | 4.441 ventas

- https://www.mercadolibre.com.ar/moto-moto-g-g9-play-64-gb-rosa-spring-4-gb-ram/p/MLA16141547?pdp_filters=category:MLA1055#searchVariation=MLA16141547&position=1&type=product&tracking_id=cd9eed18-168d-4bde-a345-b8ea07f33ce2

También puede interesarte: note 9 - motorola g5 plus - samsung s7 edge - samsung a - note 8 - samsung galaxy s8 - celulares samsung liberados

Volver al listado | Celulares y Teléfonos > Celulares y Smartphones > Motorola > G9 Play

Compartir | Vender uno igual



Nuevo | 3781 vendidos

Moto Moto G 9 Play 64 GB rosa spring 4 GB RAM

★★★★★ 668 opiniones

MÁS VENDIDO 13º en Celulares y Smartphones Motorola

\$ 27.999

en 3x \$ 9.333 sin interés

Ver los medios de pago

Memoria interna: 64 GB

128 GB 64 GB

Color: Rosa spring



Lo que tenés que saber de este producto

• Dispositivo liberado para que elijas la compañía

Llega gratis el martes **🚚 FULL**

Beneficio Mercado Puntos
Enviar a Mendoza 5544

Retíralo gratis en correo y otros puntos entre el martes y el miércoles

Beneficio Mercado Puntos
Ver en el mapa

Tienda oficial Motorola
100.039 ventas

Stock disponible

Cantidad: 1 unidad (1697 disponibles)

Comprar ahora

Devolución gratis. Tenés 30 días desde que lo recibís.

VI. BIBLIOGRAFÍA

A. MEDIOS ELECTRÓNICOS

- <http://www.salud.mendoza.gov.ar/semana-del-celiaco/> [Abril, 2020]
- <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing> [Mayo, 2020]
- <https://www.abc.com.py/articulos/la-tercera-p-la-plaza-o-distribucion-936762.html#:~:text=La%20plaza%20o%20distribuci%C3%B3n%20es,momento%2C%20forma%20y%20lugar%20apropiados> [Abril, 2020]
- <https://www.gestiopolis.com/que-es-el-estudio-de-factibilidad-en-un-proyecto/> [Mayo, 2020]
- http://www.trabajo.com.mx/factibilidad_tecnica_economica_y_financiera.htm [Abril, 2020]
- <https://sites.google.com/site/admdeproyectinginf/temario/unidad-ii-inicio-del-proyecto/2-5-estudio-de-factibilidad/2-5-1-factibilidad-financiera-tecnica-y-operativa> [Abril, 2020]
- <https://www.titular.com/blog/las-estrategias-genericas-de-michael-porter-plan-de-marketing#:~:text=Porter%20describe%20tres%20estrategias%20competitivas,diferenciaci%C3%B3n%2C%20y%20segmentaci%C3%B3n%20de%20mercado> [Mayo, 2020]
- <https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos/> [Agosto, 2020]
- <https://www.mdzol.com/politica/2020/3/30/mendoza-se-prepara-para-una-economia-de-supervivencia-70046.html> [Octubre, 2020]
- <https://www.inmoclick.com.ar/1463-maria-landart/inmuebles/1488/ficha/local-comercial-en-alquiler-en-calle-tucuman?btid=4500276> [Septiembre, 2020]
- <https://celicidad.net/grados-de-celiaquia/> [Noviembre, 2020]
- <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados> [Noviembre, 2020]
- <http://www.museudocafe.org.br/es/cafeteria-es/la-historia-de-las-cafeterias/> [Enero, 2021]



- <https://cursosbaristacafe.com.mx/blog/historia-del-cafe/> [Enero, 2021]
- http://www.ico.org/ES/coffee_storyc.asp [Enero, 2021]
- <https://www.glutenaciouslife.com/establecimientos-sin-gluten.html> [Febrero, 2021]
- <https://trotamundossingluten.com/2019/01/17/nueva-york-sin-gluten/> [Febrero, 2021]
- https://www.freepik.es/fotos-premium/cafeteria-frente-tienda_7958553.htm[Febrero, 2021]
- <https://www.argentina.gob.ar/anmat/regulados/alimentos/alimentos-autorizados-establecimientos-habilitados>

B. TESIS

- Salé Selmen, Nahir Alexa (2017). Apertura de un local de venta de productos para celíacos en Maipú. (Tesina de grado, Universidad Tecnológica Nacional).
- Weidenbaum, Silvina (2013). Plan de negocios: Ruyé: Equipamientos para el hogar. (Tesis de grado, Universidad Nacional de Cuyo).

C. LIBROS

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica* (11° ed.). México.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing* (11° ed.).
- De Thomas, A. R. (2001). *Writting a convincing Business Plan*.
- Drucker, P. (2002).
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de Mercado* .
- Ocaña, R. H. (2014). *Dirección estratégica de los negocios*. Buenos Aires.
- Porter, M. (2008). *Estrategia competitiva* (38° ed.). México.



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, 7 de Julio de 2021

Firma y aclaración

Ramírez Pamela

Dos 27.862

Número de registro

37 249 009

DNI