



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



Carrera: Licenciatura en Administración

PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CHOCOLATERIA

-Trabajo de Investigación-

Autor:

María Ana Pelaez

mariaanap21@yahoo.com.ar

Profesor Tutor:

Ricardo Andrés Yagüe

Mendoza, 2023

INDICE

INTRODUCCIÓN	1
RESUMEN EJECUTIVO.....	3
PLAN DE LABOR	4
CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO	8
1. EL NEGOCIO.....	8
A. IDENTIDAD.....	8
B. Visión	8
C. Misión.....	9
D. Valores y Creencias.....	9
E. Cultura Organizacional.....	10
F. Estructura empresarial.....	10
2. EL PRODUCTO.....	11
CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	13
1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO	13
A. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES	13
B. FACTORES ECONÓMICOS	13
C. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES.....	14
D. FACTORES TECNOLÓGICOS.....	15
2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO.....	15
A. POTENCIALES COMPETIDORES	16
B. COMPETIDORES ACTUALES	17
C. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES.....	17
D. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES.....	17
E. PRODUCTOS SUSTITUTOS	18

3.	ANÁLISIS FODA	19
4.	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	21
5.	MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS	22
6.	MATRIZ FODA	23
A.	ESTRATEGIA FO	24
B.	ESTRATEGIA FA	24
C.	ESTRATEGIA DO	24
D.	ESTRATEGIA DA	24
CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO		26
1.	ESTUDIO DE MERCADO	26
A.	DISEÑO DE LA ENCUESTA.....	26
B.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	27
2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	32
A.	BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:	33
B.	NIVEL DE SEGMENTACIÓN:	34
CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....		37
1.	DETERMINACIÓN DE MERCADO META	37
A.	POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:	37
B.	IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS:	38
C.	SELECCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS ADECUADAS:	38
D.	COMUNICACIÓN DE LA POSICIÓN ELEGIDA:	39
2.	CADENA DE VALOR.....	39
3.	ESTRATEGIA	41
A.	ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	42
CAPÍTULO V: MEZCLA DE MARKETING		45
1.	PRODUCTO	45

2. PRECIO.....	47
3. PROMOCIÓN.....	48
4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN.....	49
CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO.....	51
1. VENTAS.....	51
2. INVERSIÓN INICIAL.....	53
3. COSTOS FIJOS.....	56
4. COSTOS VARIABLES.....	61
5. FLUJO DE FONDOS.....	62
6. CRITERIOS DE DECISIÓN.....	64
a. VALOR ACTUAL NETO (VAN).....	64
b. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR).....	64
c. PERIODO DE RECUPERACIÓN.....	64
CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES.....	66
Bibliografía.....	67
ANEXO.....	68
FORMULARIO DE ENTREVISTA.....	68

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene como finalidad desarrollar un plan de negocios para la instalación de una empresa dedicada a la comercialización de chocolates en la Ciudad de General San Martín Mendoza, la misma se dedicará a la venta de todo tipo de productos elaborados en base al chocolate (chocolate en rama, conitos, alfajores, chocolates surtidos, bombones, etc.).

La idea surge a partir de que en la zona no se cuenta con ningún tipo de negocios de esta categoría; y en diversas ocasiones, como por ejemplo días especiales, se plantea la necesidad de recurrir a negocios de rubros generales o no especializados, por lo que la variedad que se consigue por lo general no cumple con las expectativas de los consumidores.

El plan de negocios permite desarrollar en forma detallada la idea del mismo, basándose en el análisis de mercado para determinar la conveniencia o no de llevarlo a cabo, posibilitando un desarrollo estratégico del emprendimiento y de esta manera describir las acciones y recursos necesarios para su concreción.

El mismo debe estar permanente actualizado y revisado, debido a los cambios cada vez más rápidos de las condiciones ambientales, que permita una rápida adaptación.

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para determinar la factibilidad económica del proyecto que permita tomar la decisión de crear e instalar una empresa dedicada a la comercialización de chocolates.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Realizar un diagnóstico del mercado.
- Desarrollar las estrategias competitivas.
- Realizar estudios financieros.
- Analizar los resultados obtenidos.

METODOLOGÍA

La metodología utilizada es de tipo descriptiva, ya que se basa en obtener datos cuantitativos e información que permita determinar cuál es la mejor manera de introducirse en

el negocio. Se intentará conocer las preferencias de los consumidores, disponibilidad de proveedores, como así también competidores potenciales.

Se utilizarán:

Fuentes Primarias:

Se realizará una investigación, cuya técnica de recolección de datos se efectuará a través de la observación directa y por medio de encuestas con consumidores actuales y potenciales, lo que permitirá el estudio de las características del mercado y su entorno.

Una vez recolectados, estos datos, serán útiles para determinar cuál será la mezcla de comercialización y efectuar el análisis económico y financiero.

La recolección de datos y el análisis de los mismos se ha realizado durante los meses de mayo y junio 2021, con la información disponible en ese momento; los cuales han sido actualizados por las tasas de inflación hasta el primer trimestre 2023 inclusive, para realizar el análisis en el presente año.

Fuentes Secundarias:

Estas abarcarán la búsqueda de información en libros de estudio, revistas y diarios para tener conocimientos acerca de la producción y comercialización de aceite de oliva y la navegación en páginas de Internet sobre temas relacionados.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios se desarrolla para analizar la viabilidad de instalar un negocio dedicado a la venta de productos de chocolate en distintas presentaciones, en la Ciudad de General San Martín Mendoza.

Una vez definido el tipo de negocio, se realizó un diagnóstico del mercado a través del análisis de las distintas variables del entorno que permite tener una visión acabada sobre las condiciones actuales, como así también, a través de encuestas se realizó un diagnóstico sobre la demanda potencial, y requerimientos de los clientes potenciales. A partir de los resultados obtenidos se desarrolló la mezcla de marketing, es decir, definición del producto, precio, promoción y plaza

El negocio sería instalado en un local alquilado en un principio, realizando una inversión inicial en mobiliario, instalaciones, como así también en publicidad.

Se procedió a realizar el análisis de viabilidad a través del cálculo del flujo de fondos proyectados a 5 años, el cual por las condiciones económicas del país fue convertido a dólares, con una inversión inicial de U\$S5479,91, resultando un VAN de U\$S1610,02 y una TIR de 18%, posibilitando recuperar la inversión inicial en el cuarto período. Asegurando de esta manera que el proyecto es viable y rentable.

Palabras claves: Estrategia, Macro Entorno, Micro Entorno, Mezcla de Marketing, Plan Financiero.

PLAN DE LABOR

1- IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO

1.1. *Director:* Ricardo Andrés Yagüe

1.2. *Nombre y apellido:* PELAEZ MARIA ANA

1.3. *Nº Registro:* 22667

1.4. *Denominación del proyecto:* PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CHOCOLATERÍA

1.5. *Resumen Técnico:*

El presente Trabajo de Investigación tiene como objetivo identificar y evaluar las variables del mercado en la Ciudad de Gral. San Martín, Mendoza, referidas a la venta de chocolates en diversas presentaciones, que permita identificar si existen las condiciones para un nuevo emprendimiento.

Y una vez obtenidos los datos, poder realizar una formulación y evaluación del proyecto, que permita determinar su factibilidad económica y financiera para su ejecución, y poder concluir con un plan de negocios acorde.

Se pretende demostrar: a) que existe una demanda insatisfecha y por consiguiente un mercado potencial, y b) cuáles son los recursos necesarios para llevarlos a cabo.

1.6. *Palabras claves:* Plan, Negocios, Entorno, Mercado.

2- DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

2.1. *Tema:* PLAN DE NEGOCIOS PARA UNA CHOCOLATERÍA

El trabajo a desarrollarse pretende, a partir de la investigación de mercado, determinar la factibilidad económica y financiera para formular un plan de negocios que permita emprender un negocio nuevo.

El trabajo se origina a partir de una necesidad personal a la hora de poder hacer un regalo para alguna ocasión especial, entregar un presente, o simplemente satisfacer un gusto personal, ante la inexistencia de encontrar algún negocio de estas características que cumpla con la demanda personal.

2.2. *Estado actual del conocimiento sobre el tema*

El propósito del Trabajo de Investigación es la elaboración de un plan de negocios.

Los antecedentes con los que se cuenta son:

- Philip Kepler (2004) es quien desarrolla en profundidad las variables de Marketing que se deben tener en cuenta en un análisis de mercado. Esta teoría será la base para el análisis del macro entorno, obteniendo resultados de sobre cómo influye el mismo en el emprendimiento que se analiza en el presente trabajo.
- Michael Porter (2009) quien define con claridad los determinantes del entorno más cercano a la organización, que influyen en el momento de tomar decisiones. Apoyada en la teoría se determinará las condiciones del micro entorno donde se pretende ubicar la empresa y de esta manera determinar la posibilidad concreta de llevar a cabo el proyecto.
- Hugo Ocaña (2012) quien realiza un análisis de las distintas estrategias competitivas en las que se pueden mantener las empresas, creando valor y ventaja competitiva con respecto a la competencia tanto actual como potencial. Permitirá una vez analizadas todas las variables, decidir cuál será el posicionamiento dentro del sector que se pretende dar a la empresa.

2.3. Problemas de investigación

Problema de Investigación (pregunta general) ¿Existe un segmento de mercado en la Ciudad de Gral. San Martín, Mendoza para una chocolatería?

Objetivo general: Investigar y analizar las condiciones del mercado de la Ciudad de Gral. San Martín.

Preguntas específicas: ¿Es viable la instalación de una empresa dedicada a la venta de chocolates en la Ciudad de Gral. San Martín?

Objetivos específicos:

- Determinar la demanda potencial.
- Analizar la competencia.
- Formular el plan financiero.
- Desarrollar el plan para la instalación de la empresa.

2.4. Marco teórico

La teoría en la que se basa la investigación es la de Philip Kotler (Marketing, 2004), que desarrolla todos los conocimientos básicos necesarios en lo referido a la investigación de mercado, segmentación de mercado, definición del público objetivo, permitiendo tener una mejor comprensión del tema.

También se utilizará, para el análisis y desarrollo del posicionamiento de la empresa y la estrategia a seguir, la teoría de Hugo Ocaña (Dirección Estratégica de los Negocios, 2012).

Jean Jacques Lambin (2005) se utilizará como base para el análisis de las necesidades tanto de los compradores como de la organización, con una perspectiva global, no solo basada en el producto, sino también en el servicio, la solución de un problema, etc.

Michael Porter (2009) desarrolla todas las variables que debemos analizar en el entorno más cercano de la empresa, que van a influir en mayor o menor medida en las decisiones que se deban tomar.

Thomas Kinnear y James Taylor (2004) será la base para la investigación del mercado en el que se quiere ingresar con el emprendimiento, teniendo en cuenta las definiciones y la metodología que plantean los autores para llevar cabo el mismo.

2.5. Hipótesis

La hipótesis que se plantea en el Trabajo de Investigación es que “Existe un mercado potencial favorable en la Ciudad de Gral. San Martín, Mendoza para la instalación de una empresa dedicada a la comercialización de chocolates”.

2.6. Estrategia metodológica:

El estudio será de tipo descriptivo, es decir, dirigido a describir fenómenos sociales, culturales y económicos, que detallan aspectos claves en determinadas circunstancias de tiempo y espacio, los interrogantes se enfocan hacia las variables de los sujetos y las diversas situaciones.

La metodología descriptiva, basada en la obtención de datos cualitativos y cuantitativos de la zona, consumidores, proveedores, permitirá evaluar las características y condiciones presentes en el mercado donde se pretende ingresar para poder realizar el análisis del mismo, el cual nos permita tomar la decisión de iniciar el negocio o no.

- Datos primarios: datos generados o recolectados por medio de cuestionarios, encuestas, entrevistas para alcanzar los objetivos del proyecto.
- Datos secundarios: información disponible sobre datos que fueron reunidos y registrados por otras personas, son estructurados, históricos.

CAPÍTULO I: DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

1. EL NEGOCIO

En el presente trabajo se propone la instalación de un negocio dedicado a la venta de productos de chocolate en sus distintas presentaciones: en rama, bombones, alfajores, conitos, surtidos, etc., en la Ciudad de General San Martín Mendoza.

El objetivo es ofrecer a los clientes una amplia variedad y calidad de productos, para consumo personal, regalos especiales, en un local que brinde un ambiente cómodo, agradable y con la información necesaria que le permita tomar la mejor decisión al momento de adquirir los productos.

Para la instalación deberíamos alquilar un local ubicado en alguna calle céntrica de la Ciudad para que sea más atractivo y se pueda aspirar a tener un nivel elevado de ventas.

La mercadería sería adquirida a distintas empresas dedicadas a la fabricación de productos de chocolates artesanales, para contar con una oferta más variada en cuanto a gustos, calidad, presentaciones y precios.

A. IDENTIDAD

La identidad de una compañía está marcada por aquellos atributos, cualidades o características que hacen única a la organización, ya sean tangibles o intangibles.

La identidad en una compañía es generada, desarrollada y sostenida por las personas que la conforman, formulada a través de la Visión, Misión, Valores y creencias y Cultura.

B. VISIÓN

Siguiendo los lineamientos de Hax (1996): La visión es la firma de una expresión del tipo de empresa que aspiran a crear sus ejecutivos y que pretende: comunicar la naturaleza de la existencia de la organización en cuanto a propósito corporativo, ámbito de negocios y liderazgo competitivo, proveer el marco conceptual que regule las relaciones entre la firma y sus grupos interesados o audiencias y especificarlos grandes objetivos de desempeño de la firma. (Ocaña, 2004, pág 75-76)

Nuestra visión es “Ser reconocida como la empresa líder del chocolate, diferenciándonos por la calidad, innovación, variedad y servicio de atención al cliente”.

C. MISIÓN

Siguiendo los lineamientos de Hax (1996) “Es ésta (la misión) una declaración del ámbito actual y futuro de productos, mercados y cobertura geográfica, así como la forma de lograr el liderazgo competitivo” (Ocaña, 2004, pág 76).

La misión de la empresa es un componente de la visión empresarial. Ésta debe transmitir a todos los miembros de la organización: quiénes serán los futuros clientes, qué producto es el que se ofrecerá para satisfacer sus necesidades, en qué lugar se desarrollarán las actividades pertinentes para satisfacer esas necesidades y, por último, con qué ventajas competitivas se contará para que el negocio funcione.

La misión sirve como una guía esencial para impulsar a todos los miembros de la organización, a cumplir individualmente los objetivos de la empresa, pero también a trabajar en conjunto por esos mismos objetivos.

Así, una misión bien desarrollada y establecida debe contestar brevemente las cuatro preguntas que se mencionan precedentemente.

Nuestra misión es “ofrecer la más alta variedad de productos que combinen alta calidad y buenos precios, para lograr la satisfacción y lealtad en nuestros clientes”.

D. VALORES Y CREENCIAS

Los valores y creencias son el segundo elemento, junto con la misión del negocio, que sostienen la visión empresarial.

El establecimiento de valores y creencias constituye una de las herramientas más importantes a establecer. Éstos serán los que guíen a los miembros de la organización a cumplir con los objetivos planteados de manera conjunta y unificada, ya que los mismos se ven inculcados e influenciados por estos valores desde el comienzo de todo negocio. Para que esto pueda ser así, los emprendedores deben comunicar diariamente dichos valores a todos los miembros en forma clara.

Estos dos importantes instrumentos son los que moldearán las conductas y actitudes de cada una de las personas dispuestas a lograr los objetivos, y son los que, en definitiva, construyen la cultura de la empresa.

Los valores considerados indispensables para la puesta en práctica del emprendimiento:

- Calidad humana, que demuestre lo mejor de cada miembro y que contribuya a construir el mejor ambiente de trabajo.

- Ética, tanto en relación a los clientes como hacia los empleados, tratando de crear un ambiente de trabajo agradable y honesto.

E. CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es el conjunto de normas, valores, creencias y actitudes bajo los cuales actúan los miembros de una organización. A través de la cultura organizacional las personas que componen la empresa pueden verse identificadas con dicha organización, y es este instrumento el que las distingue de las demás organizaciones.

La difusión de una cultura organizacional dentro de una compañía no sólo sirve como elemento integrador de toda la organización, sino que también ayuda al establecimiento de un control más sistemático y directo, dando lugar a la eliminación continua de un formalismo innecesario, de manera de poder establecer relaciones informales basadas en el respeto, la responsabilidad y un espíritu de crecimiento conjunto.

Para este emprendimiento, será importante destacar:

- Creatividad.
- Innovación.
- Adaptación al cambio y al riesgo.

Cabe destacar que la cultura debe ser flexible y capaz de adaptarse a los cambios que presente el entorno del negocio, ya que éstos se suceden continua y rápidamente. Es por ello que debemos fomentar en cada uno de los empleados la capacidad de adaptarse a los cambios cuando sea necesario.

F. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

Siguiendo una secuencia lógica, luego de determinar la visión y misión de la empresa, y luego de haber precisado la cultura organizacional a la que se ajustará la empresa, resta establecer cuál será la estructura de la misma.

Al ser un emprendimiento nuevo, serán los dueños los encargados de la toma de decisiones y realizarán, en un principio, todas las tareas administrativas, incluye la atención media jornada, además un empleado para atención al público encargado de las ventas, una persona encargada de la limpieza (media jornada, tres veces por semana) y mantenimiento del local (maestranza) y un repartidor para atender los pedidos a domicilio (*delivery*).

2. EL PRODUCTO

El chocolate contiene elementos nutritivos altamente beneficiosos para el organismo, es un alimento rico en grasas, hidratos de carbono y proteínas, nutrientes indispensables para aportar energía al organismo humano.

Además, su consumo aporta bienestar psicológico debido a su agradable sabor. Los principales componentes de la semilla del cacao son las grasas (24%) y los hidratos de carbono (45%). Las grasas proceden de la manteca de cacao, que contiene gran cantidad de ácido esteárico, un ácido graso saturado que, a diferencia de otros, no aumenta el nivel de colesterol en la sangre.

“Según el Dr. Vicente Gonzales Felipe medico neurólogo, hay diversos estudios experimentales clínicos que explican que el consumo de chocolate muestra efectos positivos en el cuerpo; mejora la actividad biológica e incrementa el flujo vascular local en diversos territorios, tanto en personas sanas como en pacientes con enfermedad coronaria, hipertensión o diabetes. (Vicente G, 2011). Por otro lado, incrementa la actividad antioxidante, es decir previene el envejecimiento prematuro de las células, disminuye el colesterol malo, minimiza el riesgo de sufrir males cardiovasculares y derrames cerebrales, mejora la flora intestinal, entre otros”. (Cuellar Amaya & Ovalles Pabon, 2017).

Lo ideal es que el porcentaje de cacao sea mayor a 70%, debe ser amargo y debe tener el menor contenido posible de leche y aditivos, a la hora de consumirlo.

El chocolate es una fuente de energía por su contenido de magnesio, fortalece los músculos y ayuda a soportar largas jornadas de actividad física. Algunos componentes poseen estimulantes que pueden causar sensación de felicidad y satisfacción, esto fortalece el cerebro ayudando a combatir la tristeza, el estrés y el mal humor, considerándose un calmante natural.

Sus componentes antioxidantes, brindan muchos beneficios como, por ejemplo:

- Disminuye la presión arterial, regula la hipertensión.
- Mejora la circulación, protección frente a diferentes enfermedades.
- Disminuye los riesgos de padecer un ataque al corazón.
- Los antioxidantes son defensas contra los radicales libres que causan el cáncer.
- El ácido esteárico encontrado en la manteca de cacao reduce los niveles de colesterol

LDL.

· El chocolate posee Theobroma cacao, lo que produce una sensación de bienestar ya que aumenta los niveles de serotonina (neurotransmisor cerebral, genera sensaciones de relajación, satisfacción) y dopamina (neurotransmisor del cerebro que produce sensaciones placenteras).

Los productos que ofreceremos serían el chocolate en sus distintas presentaciones:

- Chocolate en rama,
- Chocolate en barra,
- Chocolate para taza,
- Bombones,
- Conitos de dulce de leche,
- Alfajores,
- Surtidos.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS DEL ENTORNO

1. ANÁLISIS DEL MACRO ENTORNO

El macro entorno está formado por todos aquellos factores que se encuentran fuera del control de una empresa, pero que influyen en mayor o menor medida en el funcionamiento de la misma. Estos factores son los determinantes de oportunidades y amenazas para una industria.

Está compuesto por factores: Políticos y Legales, Económicos, Sociales y Demográficos y Tecnológicos.

A. FACTORES POLÍTICOS Y LEGALES

Está determinado por todas las decisiones políticas tomadas por el gobierno, como así también toda la legislación vigente, que pueden influir en el tipo de negocios, por ejemplo: sistema tributario, leyes laborales, políticas de importación y exportación, etc.

Desde el punto de vista tributario, se tributan los impuestos nacionales IVA, Ganancias, Bienes Personales, a Nivel Provincial Ingresos Brutos, y a Nivel Municipal Tasas de Comercio e Industria, no posee ningún impuesto específico para la industria.

Las políticas sobre exportación e importación, tienen mucha influencia en el negocio, ya que la materia prima (cacao) utilizada, es importada en su totalidad, porque en el país no se dan las condiciones agroecológicas para la plantación del mismo; depende el 100% de la posibilidad de importarla, lo cual impacta directa e indirectamente en el negocio, si las empresas elaboradoras tienen problemas para importar, entonces tendrán problemas para la producción y entrega de mercadería.

Desde el punto de vista laboral, debemos tener en cuenta lo regulado, por el Sindicato de Empleados de Comercio, en lo referido a la empleada, en el sector de ventas y la persona encargada de la tarea de maestranza; como así también lo reglado por la Asociación Sindical de Motociclistas, Mensajeros y Servicios en lo referido al sueldo del repartidor (*delivery*).

B. FACTORES ECONÓMICOS

Está compuesto por variables tales como: tasa de interés, tasa de inflación, tipos de cambio, tasa de crecimiento de la economía, etc. Son aquellos factores que determinan la prosperidad y bienestar de una economía, afectando la capacidad de una empresa para obtener una buena tasa de rendimiento.

Actualmente la Argentina vive un proceso inflacionario importante, del 50,90% en el año 2021, en el año 2022 la inflación fue del 94,8%, la acumulación del primer trimestre 2023

asciende a 21,7%¹, que impacta directamente en las decisiones de consumo de las familias, quienes buscan consumir lo estrictamente necesario y básico. En el caso de nuestro negocio, es un punto desfavorable, porque no es un producto de primera necesidad, y a la hora de la compra será uno de los que los consumidores van a prescindir.

Las tasas de interés a la hora de solicitar un préstamo personal, tomando como promedios las tasas de 6 meses (01/11/2022 al 30/04/2023) es de 79.86%, lo que encarece mucho a la hora de solicitarlo para poder emprender el negocio, este es un punto importante a tener en cuenta, dado que, para el comienzo del emprendimiento, será la principal fuente de recursos.²

Otro factor que influye en el encarecimiento de la mercadería a adquirir es el tipo de cambio, debido a que la materia prima es importada, su costo es en dólares, el cual fluctúa de forma permanente y lleva a que los costos aumenten de manera constante.

En el año 2022 el PBI argentino aumento un 5,2%, aumentando todos los componentes de la demanda agregada, particularmente el consumo privado creció un 9,4%³. Los sueldos en términos reales, sufren un deterioro permanente, impactados por las altas tasas de inflación, esto afecta los hábitos de consumo por parte de las familias de todo tipo de bienes.

C. FACTORES SOCIALES Y CULTURALES

Son factores relacionados con las características básicas, preferencias, gustos y hábitos de consumo de los habitantes del entorno cercano a la empresa como así también los clientes potenciales.

Durante el período de Pandemia por COVID 19 que atravesó el mundo, se han observado grandes cambios en los hábitos alimenticios, relacionado con la situación de ansiedad, estrés, e ira que están manifestando las poblaciones en general, se puede observar que el consumo de golosinas en general se ha visto incrementado entre un 10% y 20%⁴.

¹ <https://www.indec.gob.ar/>

² https://www.bcra.gob.ar/PublicacionesEstadisticas/Principales_variables_datos.asp

³ https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_239490F448D8.pdf

⁴ http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/Revista/AA_77.pdf

El consumo per cápita de chocolate en la Argentina es cercano los 2 kilos al año, siendo Semana Santa la fecha con mayores ventas, el 73% de los argentinos privilegia el sabor por encima del precio, el porcentaje de cacao y el tamaño de la porción.

El 80% de los consumidores argentinos prefieren los sabores tradicionales, aunque el 58% incluyo entre sus preferencias la posibilidad de encontrar sabores inusuales y exóticos⁵.

D. FACTORES TECNOLÓGICOS

Está determinado por las tendencias que se dan en el área de los sistemas informáticos y nuevas tecnologías, que influyen en la forma de elaborar y vender productos.

Actualmente los avances más importantes, que afectan el tipo de negocios que se está estudiando, es la venta por Internet (debido a la Pandemia mundial), que permite expandir el negocio más allá del local físico, aún más allá de la zona geográfica.

Las páginas web, son una buena herramienta tecnológica a la hora de realizar promociones y ventas, como así también los distintos canales al momento de realizar cobros. Como así también, el uso de redes sociales, como *Facebook*, *Instagram*, son herramientas muy utilizadas para realizar promociones y atraer clientes, ya que se puede llegar a una mayor cantidad de personas.

2. ANÁLISIS DEL MICRO ENTORNO

El micro entorno está determinado por aquellos sectores con los cuales la empresa interactúa directamente e impactan en sus decisiones como así también en el logro de sus objetivos.

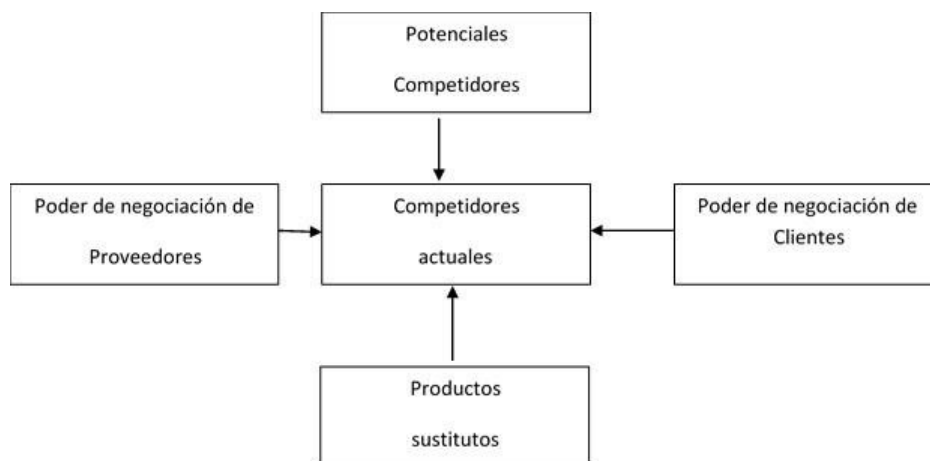
Para realizar el análisis del micro entorno se tendrá en cuenta el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michael E. Porter. (Porter, 1991) Este modelo establece que hay cinco fuerzas que determinan la estructura de la industria, la cual influye en las decisiones y accionar de las empresas que la componen, como es a la hora de determinar precios, costos, requerimientos de inversión, que impactan directamente en el grado de atracción que tiene dicha industria.

Mientras más fuerte sean estas fuerzas, menor es la capacidad de la empresa a la hora de determinar precios y obtener mayores utilidades.

⁵<https://www.negociosypymes.com/chocolate-y-consumo-en-pascuas-como-es-en-argentina/>

Las cinco fuerzas a considerar son: Competidores Potenciales, Poder negociación de Proveedores, Poder de negociación de clientes, Competidores Actuales, Productos Sustitutos.

Ilustración 1: las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Diseño Propio basado en Fuerzas de Porter.

A. POTENCIALES COMPETIDORES

Son todas aquellas empresas que actualmente no se encuentran operando en la industria, pero que tienen la capacidad de ingresar si así lo deciden. Cuanto mayor sea la posibilidad de ingreso de nuevos competidores, mayor será la amenaza para las empresas del sector, ante una baja en la posibilidad de ingreso de nuevas empresas, mayor es la ventaja para el aumento de precios y rendimiento de las empresas establecidas en el sector.

La facilidad o no de ingreso de nuevas empresas depende de las barreras de ingreso, como pueden ser:

- Lealtad a la marca: ya las marcas que se encuentran en el mercado tienen un alto grado de preferencia entre los clientes.
- Ventajas de costo absoluto: cuando las empresas establecidas cuentan con ventajas en la producción que les permite tener costos más bajos (patentes, control de insumos, etc.).
- Economías de escala: ventajas de costos relacionadas con el tamaño de operaciones, empresas de gran magnitud.

Cuanto mayores barreras existan, menos posibilidades de ingreso tienen nuevas compañías.

B. COMPETIDORES ACTUALES

Son todas aquellas empresas que se encuentran operando en la actualidad en la industria, el grado de rivalidad es determinante en el nivel de rentabilidad de una empresa (a mayor rivalidad, mayor es la amenaza para la rentabilidad).

Está determinada por:

- Estructura competitiva de la industria: mientras menos distribución y mayor magnitud tengan las empresas actuales, mejor posición tienen para dominar la industria.
- Condiciones de la demanda: mientras mayor es la demanda, más posibilidades tienen todas las empresas de mejorar sus ingresos, sin quitar participación a los competidores.
- Barreras de salida de la industria: si son altas (inversiones en planta y equipos, elevados costos fijos, pagos de indemnización), llevan a que las empresas se mantengan en la industria, aun cuando la demanda está declinando.

C. PODER DE NEGOCIACIÓN DE COMPRADORES

Son todos los que compran el producto, depende de su poder de negociación la influencia que ejercen sobre una empresa, se pueden convertir en una amenaza cuando exigen un mejor servicio, a precios a más bajos y con una mayor calidad (lo que conlleva un aumento en los costos operativos), por el contrario, son débiles cuando la empresa puede aumentar los precios, para obtener mayores rendimientos.

Poseen más poder cuando:

- son pocos y de gran magnitud,
- realizan adquisiciones importantes,
- los pedidos representan un alto porcentaje de las ventas de los proveedores,
- pueden cambiar de proveedores a bajo costo,
- es factible que adquieran insumos de varias empresas a la vez,
- pueden amenazar con integrarse hacia atrás.

D. PODER DE NEGOCIACIÓN DE PROVEEDORES

Está compuesto por todos los que suministran las materias primas y los recursos necesarios para la elaboración de los productos. Se pueden convertir en una amenaza en la medida en que impongan los precios de los insumos o reduzcan la calidad de los mismos, serán

considerados débiles cuando brinden la posibilidad de exigir una mayor calidad y menor precio por los insumos.

Tienen más poder cuando:

- cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos.
- Si la organización no es un cliente importante.
- se diferencia de sus competidores a tal grado que es muy costoso cambiar de proveedor.
- pueden integrarse hacia adelante.
- los compradores no pueden integrarse hacia atrás.

E. PRODUCTOS SUSTITUTOS

Son todos aquellos productos que satisfacen similares necesidades del consumidor; en la medida en que se cuente con unos cuantos sustitutos cercanos (siendo una débil fuerza competitiva) y manteniendo las demás condiciones constantes, mayor es la posibilidad que tiene la empresa de aumentar los precios y obtener mayor rentabilidad.

2.1. Análisis de las 5 fuerzas

- Competidores potenciales:

Los competidores potenciales a los que debemos enfrentar son cafeterías, panaderías y pastelerías que poseen, tanto sus locales acondicionados, como así también los capitales necesarios para incorporar un nuevo rubro a sus negocios (el de chocolatería).

Lealtad a la marca no se presenta como una barrera para entrar en el negocio ya que no existe ninguna marca posicionada.

- Competidores actuales:

Actualmente no hay ninguna empresa que se dedique exclusivamente al rubro de chocolatería, por lo que, ante una demanda creciente, brinda la posibilidad de tener una buena posición, que permita aumentar la rentabilidad del negocio.

- Poder de clientes:

El poder de los compradores es muy limitado ya que sólo se limita a las exigencias que puedan tener en cuanto a la variedad y calidad de productos que se ofrecen. Como es un producto

de consumo personal, no hay posibilidades que los compradores puedan realizar una integración hacia atrás.

Son una gran cantidad de compradores y sus compras son de volúmenes pequeños, por lo que no impacta en el poder a la hora de negociar.

Al no haber en la zona otras compañías del rubro, no hay posibilidades de cambiar de vendedor.

- Poder de proveedores:

Los proveedores cuentan con un gran poder, ya que son pocos y de gran magnitud, como por ejemplo “La Cabaña” en Mendoza, “El Turista” de Bariloche, son empresas muy antiguas dedicadas a la elaboración y venta de chocolates, ellos mismos cuentan con varias sucursales de venta al público, por lo que la integración para adelante ya está practicada.

El nivel de compras de nuestro negocio, ahora que se analiza la instalación, no será muy alta, lo que conlleva que no seamos un cliente importante para los proveedores y ellos tengan mayor poder de negociación para con la empresa.

- Productos sustitutos:

Actualmente los productos sustitutos que se pueden encontrar en la zona son aquellos de consumo masivo, maracas conocidas, como Cofler, Milka, Arcor, que se pueden adquirir en supermercados, kioscos y negocios de rubros generales, como los almacenes.

No son productos diferenciados en cuanto a su presentación, aunque si hay una gran variedad y el precio es menor.

3. ANÁLISIS FODA

La matriz FODA es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, empresa, etc. Es como si se tomara una “radiografía” de la situación puntual, las variables analizadas son particulares del momento; permite conformar un cuadro de la situación actual permitiendo obtener un diagnóstico preciso.

FORTALEZAS: son las capacidades especiales con las que cuenta la empresa y que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia, recursos que controlan, habilidades y capacidades que poseen, etc.

F.1 - Ubicación: en calle céntrica de la Ciudad de General San Martín, donde hay un abundante flujo de público.

F.2 - Productos de alta calidad.

F.3 - Amplia variedad y surtido de productos.

F.4 - Precios competitivos.

F.5 - Productos únicos en la zona, contando con marcas exclusivas e importantes en el negocio del chocolate.

F.6 - Buena atención al público.

F.7 - Ambiente agradable, cómodo.

OPORTUNIDADES: factores que resultan positivos, favorables, explotables que se deben descubrir en el entorno y que permite obtener ventajas competitivas.

O.1 - No hay competencia directa, ya que no existen negocios dedicados exclusivamente a la venta de productos de chocolate.

O.2 - Crecimiento del consumo.

O.3 - Consumidores de diversas características.

O.4 - Nuevas formas de comercialización (tecnologías).

O.5 - Nuevas formas de hacer publicidad.

DEBILIDADES: factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, etc.

D.1 - Elevados costos para la puesta en marcha.

D.2 - Poca experiencia en el rubro.

D.3 - Posición desfavorable a la hora de negociar con los proveedores, por tener volúmenes de compra bajos.

D.4 - El producto no es de primera necesidad.

AMENAZAS: situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra la empresa.

A.1 - Ingreso de nuevos competidores.

A.2 - Competencia con productos ofrecidos a precios más bajos.

A.3 - Compra de chocolates en negocios de ramos generales.

A.4 - Inflación y aumento de precios.

A.5 - Pérdida de poder adquisitivo de los consumidores.

4. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

Esta matriz es una herramienta de diagnóstico que nos permite evaluar los factores externos que pueden influir en el crecimiento y expansión del negocio, facilita la formulación de estrategias capaces de aprovechar las oportunidades y minimizar los riesgos externos o amenazas.

El primer paso consiste en realizar un listado de los factores externos que pueden influir en la compañía, incluyendo las oportunidades y amenazas.

Luego se le asigna un peso relativo a cada factor desde menos 0 (menos importante) a 1 (más importante), la suma de todos los factores debe ser igual a 1.

El tercer paso consiste en atribuir a cada factor una calificación, la cual se divide en cuatro valores: 1 (irrelevante), 2 (poco importante), 3 (importancia media), 4 (muy importante).

El cuarto paso consiste en ponderar los valores, multiplicando el peso relativo (paso 2) por la calificación atribuida a cada factor (paso 3).

Por último, se suman los valores ponderados obtenidos para las oportunidades y para las amenazas para realizar la comparación entre ambos.

Tabla 1

Factor	Valor	Calificación	Calificación ponderada
OPORTUNIDADES			
No hay competencia directa	0.18	4	0.72
Aumento en el consumo	0.15	4	0.60
Consumidores con características diversas	0.08	2	0.16
Nuevas formas de comercialización	0.09	2	0.18

Nuevas formas de hacer publicidad	0.09	2	0.18
Total Oportunidades			1.84
AMENAZAS			
Potenciales competidores	0.09	3	0.27
Productos sustitutos más económicos	0.10	3	0.30
Competidores no especializados (rubros generales)	0.08	2	0.16
Inflación, aumento de precios	0.07	2	0.14
Pérdida poder adquisitivo de los consumidores	0.07	2	0.14
Total Amenazas			1.01
Total	1		2.85

Fuente: Elaboración Propia, basado en Fred David (2008)

Como el valor ponderado obtenido en las oportunidades es mayor al de las amenazas, se puede concluir que el entorno externo es favorable para la empresa.

5. MATRIZ EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Esta matriz es una herramienta de diagnóstico que nos permite evaluar los factores internos que pueden influir en el crecimiento y expansión del negocio, facilita la formulación de estrategias capaces de aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

Tabla 2

Factor	Valor	Calificación	Calificación ponderada
FORTALEZAS			
Ubicación	0.13	4	0.52
Calidad de productos	0.15	4	0.60
Variedad de productos	0.13	3	0.52
Marcas exclusivas	0.09	2	0.18

Precios competitivos	0.09	3	0.27
Buena atención al público	0.07	3	0.21
Ambiente agradable	0.05	2	0.10
Total Fortalezas			2.40
DEBILIDADES			
Costos de puesta en marcha	0.09	4	0.36
Poca experiencia	0.05	2	0.10
Posición desventajosa con los proveedores	0.10	3	0.30
El producto no es de primera necesidad	0.05	2	0.10
Total Debilidades			0.86
Total	1		3.26

Fuente: Elaboración Propia, basado en Fred David (2008)

Se observa que el valor ponderado de las fortalezas es mayor a las debilidades, lo que permite deducir que la empresa tiene un buen potencial para comenzar con el negocio, ya que cuenta con más factores favorables que desfavorables.

6. MATRIZ FODA

Matriz 1

	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO Utilizar las fuerzas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIAS DO Superar debilidades para aprovechar oportunidades
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA Usar las fuerzas para evitar amenazas	ESTRATEGIAS DA Reducir debilidades para evitar amenazas

A. ESTRATEGIA FO

Son las estrategias que utilizan las fortalezas que posee la compañía para maximizar las oportunidades que le ofrece el entorno.

En nuestro caso explotar una amplia variedad de productos ofrecidos, concentrándonos en una perfecta combinación de calidad y precio (F3, F2 y F4), para aprovechar el crecimiento de la demanda. (O2).

Aprovechar al máximo la ubicación, con una buena atención y un ambiente agradable (F1, F6 y F7) para satisfacer a los distintos clientes (O3).

B. ESTRATEGIA FA

Son estrategias que se basan en potenciar las fortalezas que tiene la empresa para poder contrarrestar las amenazas del ambiente externo.

Para poder enfrentar los productos que actualmente están en el mercado a precios más bajos (A2), debe poseer una buena mezcla de marketing, donde se potencie la calidad del producto y su relación al precio (F2, F3, F4).

C. ESTRATEGIA DO

Estas estrategias intentan minimizar las debilidades que posee la compañía y al mismo tiempo maximizar las oportunidades que le brinda el entorno.

Para nuestro proyecto, debido a que es un emprendimiento nuevo y no se posee experiencia en el mismo (D2), se debe desarrollar e implementar un plan de marketing acorde a los objetivos de la compañía (O4, O5), logrando un conocimiento de la organización que posibilite llegar a todos los consumidores.

D. ESTRATEGIA DA

Son estrategias que buscan minimizar tanto las debilidades de la compañía, como así también las amenazas externas a la que se enfrenta.

En nuestro caso deberíamos tratar de conseguir fuentes de financiamiento (D1) que nos permitan lograr un rápido posicionamiento, tratando de minimizar las posibilidades de ingresos a competidores potenciales (A1).

Adquirir experiencia en el rubro (D2), para poder brindar un mejor servicio a nuestros clientes, que los lleve a elegirnos por encima de otros negocios de ramos generales (A3).

Tratar de manejar volúmenes de compra altos a nuestros proveedores, para mejorar nuestra capacidad de negociación (D3) y de esta manera tener productos más competitivos (A2)

CAPÍTULO III: ANÁLISIS DE MERCADO

El objetivo del presente capítulo es determinar exactamente el mercado en el cual la empresa competirá. Para ello será necesario realizar un estudio profundo del mismo, tratando de identificar aquellas características del mercado que la empresa podrá atender de una manera más eficiente.

En primer lugar, se describirán los resultados obtenidos del estudio de mercado (realizado a través de encuestas), para que, en base a su análisis, podamos seguir con la segmentación de mercado, identificando las distintas bases para ello, y posteriormente realizar el desarrollo de los perfiles del o los segmentos resultantes.

1. ESTUDIO DE MERCADO

En el presente trabajo, el estudio de mercado se realizó por medio de encuestas, que nos permitió obtener la información necesaria para poder evaluar el estado actual del sector. De esta manera poder definir mejor los productos, clientes, generar una ventaja competitiva y lograr una asignación eficiente de recursos.

Se utilizaron encuestas de secciones cruzadas, que permiten obtener información de diferentes personas en un único momento de tiempo, las mismas fueron difundidas por Internet, a través de formularios Google, con el fin de captar un mayor número de personas para lograr un mejor análisis y debido a la situación actual de Pandemia.

Se encuestó un total de 219 personas residentes en la Ciudad de General San Martín, Mendoza y alrededores.

A. DISEÑO DE LA ENCUESTA

a- Clasificación de los consumidores

Permite determinar distintas variables para poder identificar los distintos tipos de consumidores y definir con un poco más de claridad el mercado objetivo; las variables que se analizaron son la edad y el sexo de las personas encuestadas.

b- Análisis de la Demanda

Se identifican las características de los consumidores, evaluando su nivel de consumo: con qué frecuencia se compra el producto, los motivos de dicha compra, las características que tiene en cuenta al momento de comprar, el monto que gastan en promedio por cada compra, cuáles son los productos y/o marcas que más se consumen.

c- Análisis de la Oferta

Permite determinar cuáles son las marcas con las que se va a competir, dónde son adquiridas, para así poder determinar la principal competencia que tendrá el negocio.

A partir de las condiciones y características que tienen en cuenta los consumidores al momento de realizar una compra, poder decidir cuáles son los productos y servicios que brindará el negocio.

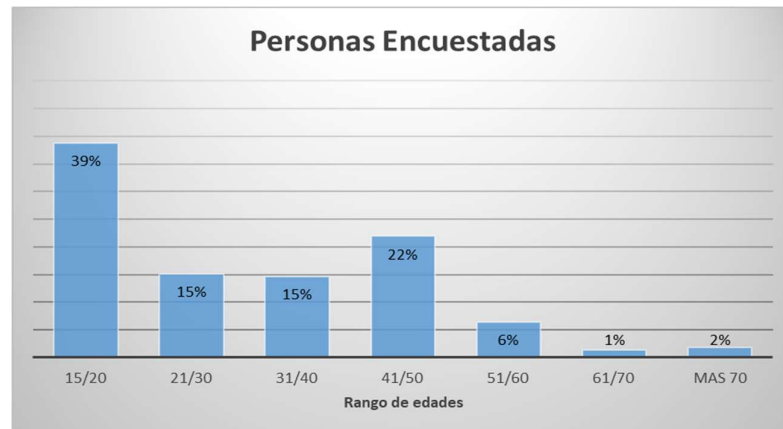
B. ANÁLISIS DE RESULTADOS

a- Clasificación de los consumidores

Para poder realizar la clasificación de consumidores se tomarán los datos referidos a la edad y sexo de las personas encuestadas.

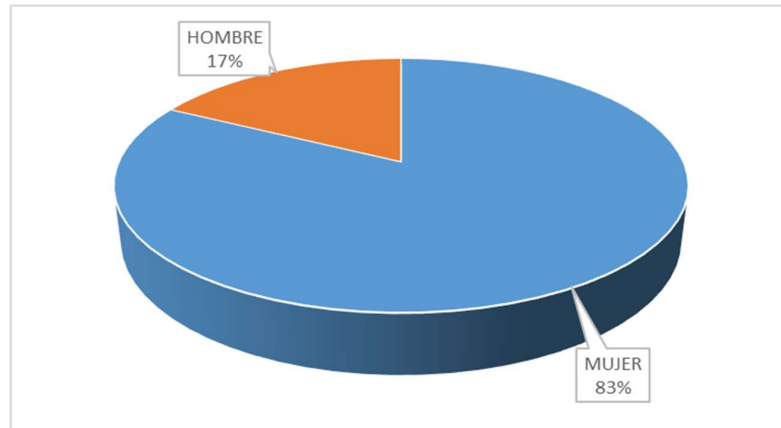
En cuanto a la edad, los encuestados se encuentran en un rango que va desde los 15 años hasta los 74, obtuvimos mayor porcentaje de respuestas de personas entre 15 y 20 años quienes representan un 39%, seguido por 48 personas (22%) que tienen entre 41 y 50 años, esto puede deberse a la metodología utilizada para realizar la encuesta.

Gráfico 1



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 2



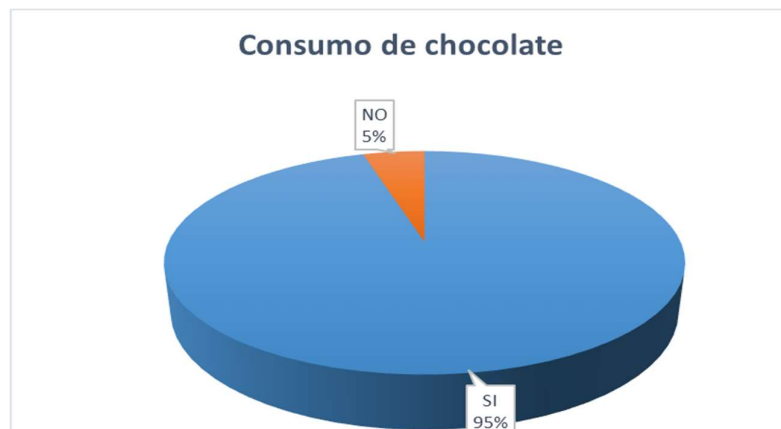
Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que la mayoría de las personas que contestaron la encuesta corresponde a mujeres, esto puede deberse a que la difusión se hizo por medio de grupos de WhatsApp, en los cuales las mujeres se muestran por lo general a participar de este tipo de encuestas.

b- Análisis de la Demanda

La primera pregunta que se plantea referido puntualmente a la demanda, es si consume habitualmente chocolate, obteniendo los siguientes resultados:

Gráfico 3

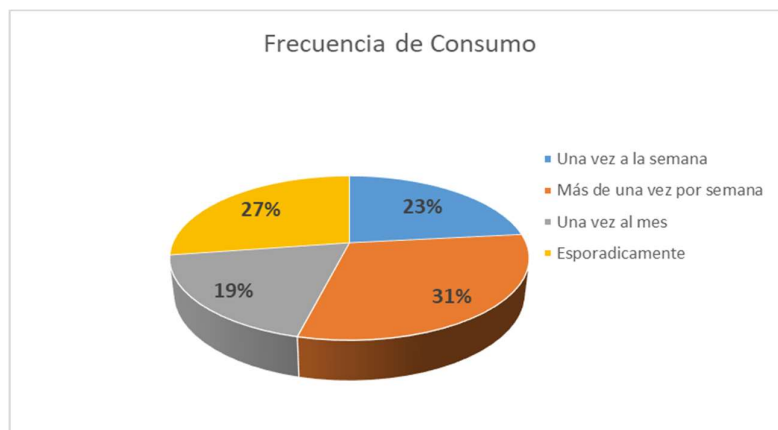


Fuente: Elaboración Propia

Esta variable es de suma importancia porque determinará en gran medida la rentabilidad del proyecto. Como podemos observar, claramente el chocolate es consumido casi por la totalidad de la población, siendo una gran oportunidad para nuestro emprendimiento.

A partir de estas respuestas, consultamos sobre la frecuencia con la que se compra el producto, y los resultados fueron:

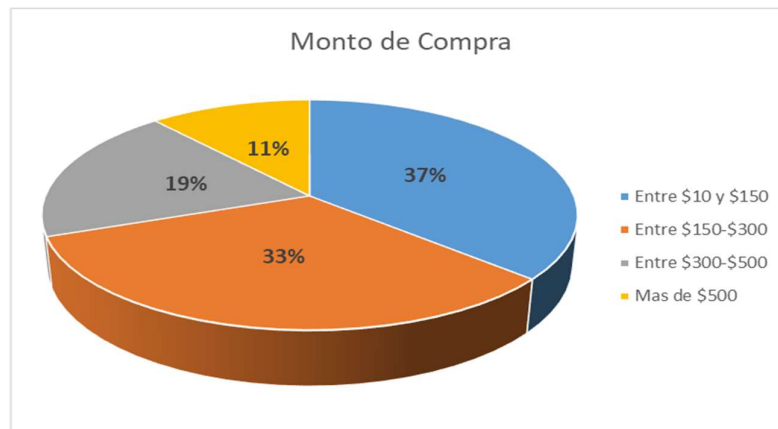
Gráfico 4



Fuente: Elaboración Propia

A partir de estos resultados, vemos que se compra más una vez por semana en un 31% de los casos, por lo que debemos contar con un buen stock y abastecimiento de la cantidad necesaria para poder hacer frente a la demanda.

Gráfico 5



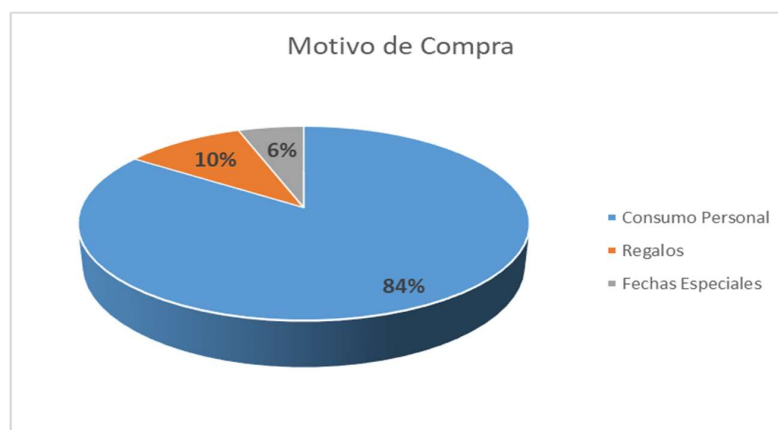
Fuente: Elaboración Propia

Con los resultados del gráfico anterior, podemos determinar que los montos de compra promedio se encuentran entre los \$150 y \$200 (año 2021), los cuales actualmente equivalen a \$530 y \$715 respectivamente.

Con los resultados anteriores, estamos en condiciones de realizar una proyección de las ventas, al momento de realizar el plan financiero para determinar la viabilidad del proyecto.

A partir de éstos, se consultó sobre cuál es el motivo principal de las compras de este tipo de productos, arrojando los siguientes resultados:

Gráfico 6



Fuente: Elaboración Propia

Los motivos de compra son en su mayoría para gusto personal, por eso es importante que la variedad de productos y calidad sea alta, lo que les brindará mejores posibilidades y mayor satisfacción a los consumidores a la hora de elegir qué producto comprar.

Otra consulta que se realizó para poder tener una visión más clara de la demanda, es qué se valora más a la hora de comprar chocolates (con opciones no excluyentes), se obtuvo el 51% de los encuestados le dan más importancia a la calidad que al precio, seguido por el precio en un 31%. Esto debe ser tenido en cuenta a la hora de contactarse con los proveedores, para que los mismos sean marcas reconocidas en el negocio, que garanticen una buena calidad de los mismos.

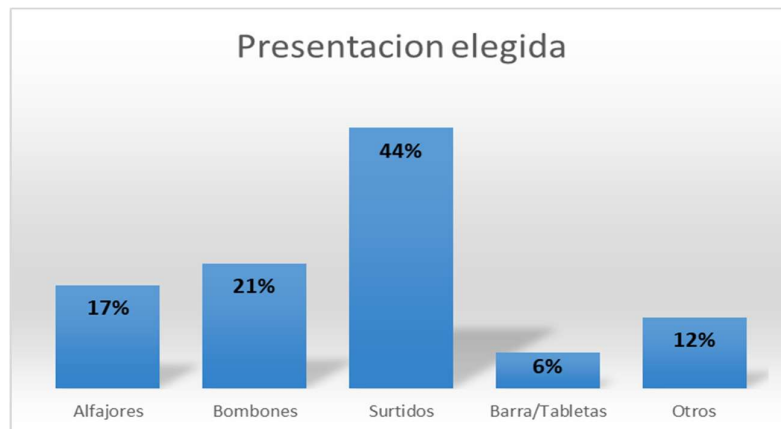
Gráfico 7



Fuente: Elaboración Propia

Debido a que el negocio ofrecerá todo tipo de productos elaborados en base al chocolate, se consultó a las personas encuestadas sobre sus preferencias a la hora de elegir un producto. Los resultados fueron los siguientes:

Gráfico 8



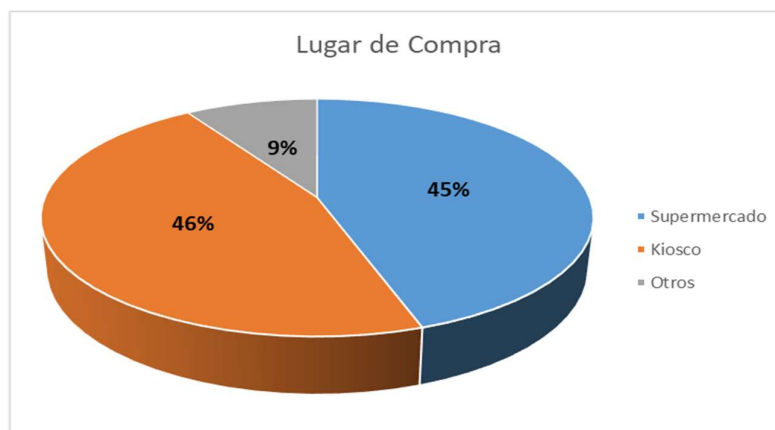
Fuente: Elaboración Propia

Observando las respuestas vemos que lo más elegido a la hora de comprar un producto son los chocolates surtidos (saborizados, con frutos secos, combinados, etc.), este punto es importante, ya que nos permitirá tener una visión más clara de la diversidad de productos que podemos ofrecer.

c- *Análisis de la Oferta*

A la hora de realizar el análisis de la oferta la consulta fue referida a las marcas que se consumen y los lugares de compra.

Gráfico 9



Fuente: Elaboración Propia

Las compras se realizan en forma similar entre Kioscos (46%) y Supermercados (45%), por lo que es fundamental la ubicación del negocio, debe ser en lugares de paso, donde haya mucha afluencia de público para tener un buen número de ventas. Por otro lado, es necesario que sea atractivo y la oferta diferenciada, ya que un gran porcentaje de las compras se realizan en supermercados, generando compras de impulso, por la ubicación que tienen este tipo de productos cercanos a las líneas de cajas.

Podemos ver que las marcas preferidas son Cofler y Milka, las cuales son marcas más accesibles en cuanto al precio, de distribución masiva (se encuentran en todos los kioscos y supermercados) y que cuentan con una variedad importante de productos, pero no son productos artesanales, como los que ofrecerá la compañía.

2. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Mediante la segmentación, se dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más pequeños, a los que la empresa puede llegar a atender de manera más eficaz, adaptando los productos o servicios que ésta ofrece, a las necesidades de un grupo determinado de personas.

Como ya ha sido mencionado anteriormente, el mercado definido al cual se destina el presente Plan de Negocios, es el mercado del chocolate. Ahora se desea determinar qué segmento/s atenderá dentro de ese mercado. Al segmentar un mercado, debe ponerse total

énfasis en las necesidades que deseen satisfacerse de un grupo de personas. Es por ello que las preguntas que se presentan a continuación pueden aclarar el camino para la segmentación:

¿Cuáles son las necesidades a satisfacer?

La empresa pretende satisfacer aquellas necesidades de las personas que buscan en el chocolate un producto para consumo personal, como así también, para realizar algún regalo, presente en días especiales, de buena calidad y a un precio bajo.

¿Quiénes son los clientes?

Todas las personas que deseen consumir productos elaborados de chocolate, en sus distintas presentaciones y que residen en Ciudad de General San Martín, Mendoza y sus cercanías.

A. BASES PARA LA SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:

No existe una sola forma de segmentar un mercado. Las bases para la segmentación de mercados, ayudan a definir con mayor exactitud qué segmento desea atender una empresa, considerando principalmente las necesidades de los futuros clientes, y poder llegar a satisfacerlas de la manera más eficiente y eficaz. Un mercado puede ser segmentado de acuerdo a las siguientes bases de segmentación:

Segmentación Geográfica: esta base de segmentación responde a la división de un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades, barrios, etc. Además, debe tener en cuenta el tamaño de la ciudad, la densidad de la población y el tipo de clima al que deberá enfrentarse.

Segmentación Demográfica: en este caso, el mercado se divide considerando variables como la edad, el sexo de la persona, tamaño de la familia, ciclo de vida de las familias, nivel de ingresos, ocupación, niveles de estudio o educación, religión, raza y nacionalidad. Comúnmente, esta es la base más utilizada para segmentar tipos de clientes, y resulta más fácil de medir que la generalidad de las variables.

Segmentación Psicográfica: el mercado es dividido en diferentes grupos, basándose en las clases sociales, de manera de ofrecer productos o servicios que posean las características que una determinada clase social desee; también se divide según los estilos de vida donde los bienes que se ofrecen están especialmente diseñados para atender las necesidades de personas que llevan un estilo de vida definido, como por ejemplo para personas triunfadoras, luchadoras o creyentes. Por último, esta segmentación puede tomar el criterio de la personalidad de un grupo de personas, diseñando un producto que se ajuste a la forma de ser que tienen dichas personas.

Segmentación Conductual: consiste en la división de los compradores basándose en sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Esta base de segmentación utiliza diferentes criterios:

Ocasión de compra: se divide al mercado según las ocasiones en que los compradores conciben la idea de comprar, realizan realmente la compra, o si usan el producto adquirido con frecuencia.

Beneficios buscados: el mercado es dividido atendiendo a los distintos beneficios que los compradores desean obtener del producto, como calidad, buen servicio, economía, confort, seguridad, etc.

Situación del usuario: esta segmentación responde a la identificación de grupos de no usuarios, ex usuarios, usuarios potenciales, usuarios primerizos y usuarios diarios del producto.

Frecuencia de uso: el mercado puede dividirse atendiendo a cuán frecuente el comprador utiliza o compra el producto, y dichos usos se clasifican en: poco uso, mediano uso y mucho uso.

Grado de lealtad hacia la empresa o marca: el mercado se divide considerando la lealtad que el comprador tiene hacia un determinado producto o marca, y se clasifica en lealtad absoluta, mucha, mediana o ninguna lealtad.

Grado de conocimiento: esta segmentación responde a cuánto sabe el comprador acerca del producto.

Actitud hacia el producto: se refiere a las distintas posiciones que los compradores toman frente a algún producto, como, por ejemplo: entusiasta, positiva, indiferente, negativa u hostil.

Cuando una empresa segmenta el mercado para satisfacer mejor las necesidades de los futuros clientes, puede hacerlo considerando más de una base de segmentación.

B. NIVEL DE SEGMENTACIÓN:

Existen cuatro niveles de segmentación que están referidos básicamente al tipo de marketing que se decidirá llevar a cabo acorde a la segmentación del mercado.

Básicamente, cada uno de estos niveles permite que la empresa pueda enfocar su estrategia de marketing teniendo en cuenta cómo ha decidido segmentar el mercado.

Primer Nivel “Marketing Masivo” se ocupa de atender al mercado en su totalidad, ya que es utilizado para la comercialización de un producto masivo dirigido a cualquier comprador del mercado. Es decir, no existe segmentación alguna.

Segundo nivel “Marketing de Segmento”, se encarga de ofrecer un producto para uno o más segmentos que compartan necesidades similares. El mercado no está segmentado en base a grupos de personas específicos, sino a grupos heterogéneos que desean satisfacer necesidades que coincidan.

Tercer nivel “Marketing de Nicho”, se concentra en sub segmentos, de manera de satisfacer las necesidades de un grupo definido de personas de forma más estrecha y eficiente. En este caso, el mercado se segmenta de forma muy puntual para llegar a determinados compradores.

Cuarto nivel de “Micro marketing” adapta el producto a los gustos de personas o lugares específicos. En este caso, se habla de una segmentación total.

El siguiente esquema muestra la relación existente entre el grado de segmentación que se realice y el tipo de marketing que es conveniente llevar a cabo.

Ilustración 2: Tipos de Marketing, según la segmentación.



2.1. Análisis de segmentación.

En el presente trabajo, teniendo en cuenta los resultados obtenidos tanto en la encuesta realizada, como así también del análisis del entorno, la segmentación del mercado sería:

- Geográfico: la Ciudad de General San Martín, provincia de Mendoza, con la intención de poder extender las ventas al resto de la provincia.
- Demográfico: personas de ambos sexos, de todas las edades.
- Psicográfico: de cualquier estrato social, compulsivo.

- Conductual: usuario habitual, de uso regular.

El negocio apunta a un segmento de mercado de tipo geográfico, integrado por personas de cualquier sexo y edad que deseen consumir chocolates en sus distintas presentaciones, que se encuentren en la Ciudad de General San Martín, Mendoza.

CAPÍTULO IV: FORMULACIÓN Y ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA

En el presente capítulo nos centraremos en la formulación y elección de la estrategia para el negocio en estudio.

El primer paso es determinar el mercado meta, a partir del estudio de mercado realizado en el Capítulo III y luego de la segmentación del mismo, podemos definir concretamente, cuál será el mercado que se pretende atender.

Identificar todas las posibles ventajas competitivas que puede tener el negocio, para elegir aquella que tenga mejor impacto en los consumidores, logrando de esa manera diferenciarnos de la competencia, y en base a la selección crear la cadena de valor que permite el logro de la misma.

A partir de esto y en conjunto con el análisis del entorno (Capítulo II), y sus variables políticas, económicas, tecnológicas y sociales y culturales, que nos permitieron identificar las oportunidades y amenazas, podremos realizar el análisis estratégico para comprender la posición de la empresa en función al entorno, recursos y competencias internas.

1. DETERMINACIÓN DE MERCADO META

Mercado meta es aquel que se compone de compradores o personas que compartan características y necesidades comunes insatisfechas, y que una empresa ha decidido atender. Como fue mencionado en el capítulo anterior, el mercado meta es aquel que está compuesto por personas de sexo masculino o femenino que se encuentren en la Ciudad de General San Martín, Mendoza y sus cercanías y deseen consumir chocolate, en sus distintas presentaciones de buena calidad a un precio bajo.

A. POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:

Cuando se ha elegido el segmento de mercado al que se va a atender, debemos decidir cuál es la posición a ocupar en el mismo.

La posición que la empresa ocupa en el mercado depende de la manera en que los consumidores la definen a partir de sus atributos o funciones, es decir, qué lugar ocupa el producto en su mente en relación a los productos ofrecidos por las demás empresas que actúan en el mercado.

Del cliente dependerá dicha posición, ya que éste basa sus decisiones de compra en base a sus percepciones para con el producto, sus impresiones y sus sentimientos.

Las estrategias para posicionar un producto en el mercado son muchas y variadas. Pueden estar basadas en atributos que el producto ofrezca y que el de la competencia no lo tenga; puede basarse también en los beneficios que éste brinda; la estrategia también puede estar dirigida a comparar el producto con el de la competencia; puede referirse a ciertas clases de usuarios y ocasiones de uso, y hasta puede apuntar a comparar el producto con otros que sean diferentes pero que puedan brindar utilidades similares.

Lo más importante, a la hora de decidir qué estrategia utilizar, es tener en cuenta los criterios en los que nos debemos basar para elegir una o más de ellas y cómo aplicarlas. Por esto, cada empresa debe diferenciar lo que ofrece armando un paquete de ventajas competitivas que atraigan al grupo de compradores al cual pretende captar con su producto. Para ello es necesario, en primer lugar, identificar las posibles ventajas competitivas para luego seleccionar las más adecuadas, y por último ver la forma de comunicar y ofrecer la posición elegida.

B. IDENTIFICACIÓN DE POSIBLES VENTAJAS COMPETITIVAS:

Cualquier grupo de consumidores busca valor en los productos o servicios por los que paga, es decir, el valor es lo que los compradores pueden percibir acerca de ese bien o servicio, y la satisfacción que obtiene al poseer y usar el producto y el costo de obtenerlo.

Una empresa tendrá una buena posición en el mercado siempre y cuando proporcione valor; de esta forma se obtiene la más importante ventaja competitiva. Para ello, ésta puede diferenciarse en cuanto al producto; en cuanto al personal, en cuanto a la imagen; y por último puede diferenciarse en cuanto a los servicios extras que se ofrecen juntamente con el producto.

La distintas de ventajas competitivas del negocio podrían ser:

Relacionadas al producto: su amplia variedad, con una cuenta calidad y adecuada relación precio-calidad.

Relacionado a atención y servicios a los clientes: compras on line, con entregas a domicilio, una buena calidad de atención, con el asesoramiento adecuado de los distintos productos.

Relacionado a la Imagen: con un local atractivo, cómodo, ubicado en el centro de la Ciudad de General San Martín.

C. SELECCIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS ADECUADAS:

Contando con las distintas ventajas competitivas identificadas, se debe proceder, a la tarea difícil de seleccionar la mejor alternativa para lograr la posición deseado de la empresa en el mercado, lo importante es optar por aquella que más valore el cliente.

Para obtener la ventaja competitiva debemos enfocarnos en aquellas diferencias que realmente satisfagan las necesidades del mercado meta, para de esta manera, conseguir el valor que se espera que los clientes obtengan con los productos.

La diferencia debe ser beneficiosa para los consumidores, debe ser distintiva en cuanto a la competencia, para que no sea fácil de copiar y superarla, debe ser comunicada y visible para los clientes, y por último debe ser rentable para la compañía, es decir, que la empresa pueda introducir las diferencias sin que esto le ocasiona pérdidas.

En el caso bajo estudio, la ventaja competitiva que mejor marcaría la diferencia es:

La variedad, calidad y precio de los productos ofrecidos.

D. COMUNICACIÓN DE LA POSICIÓN ELEGIDA:

Como último paso, la empresa debe comunicar al mercado meta la forma en la cual ocupará esa posición, y basarlo en hechos reales. Además, dicha posición debe ser consistente en el tiempo, por lo que no debe dejar de ejecutar la diferencia que la lleva a obtener esa posición.

Todas las decisiones y acciones relacionadas con la mezcla de marketing deben apoyar su estrategia de posicionamiento, el diseño de la misma implica deducir los detalles tácticos de la estrategia.

2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor es una herramienta de análisis interno para la planificación estratégica, creada por Porter, que permite describir el desarrollo de las actividades de una empresa, generando valor al producto final. (Porter, Ventaja Competitiva, 1991, págs. 52-68)

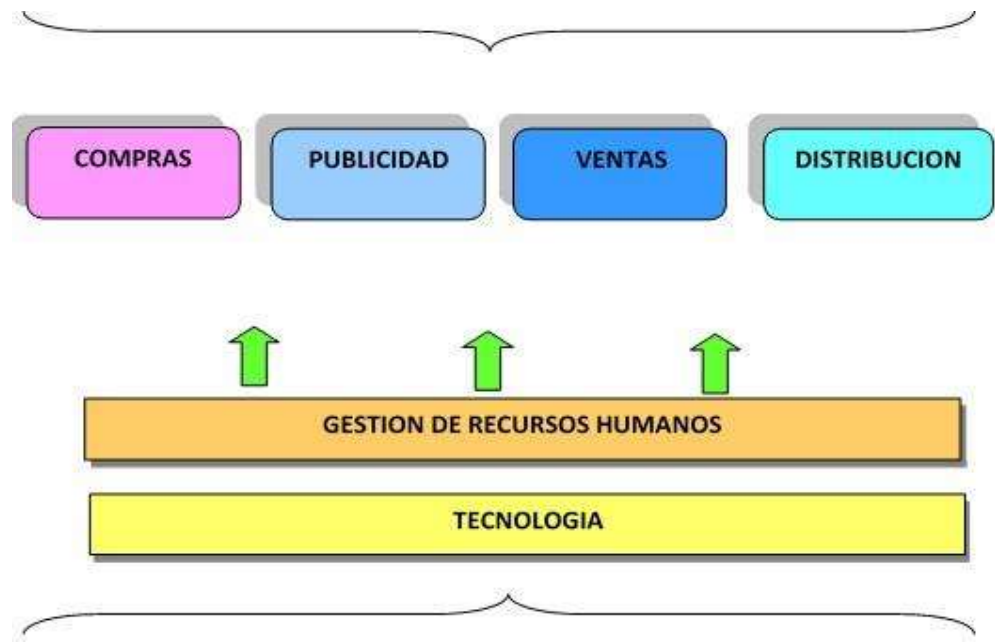
La cadena está basada en dos tipos de actividades:

- Actividades primarias: Logística de Entrada, Operaciones, Logística de Salida, marketing y Ventas y Servicio. Son las actividades que tienen vinculación directa con el producto y que le aportan valor.
- Actividades de apoyo o secundarias: son todas aquellas que dan soporte a las actividades primarias, como, por ejemplo, Infraestructura, Dirección de Recursos Humanos, Desarrollo de Tecnología y Compras

En nuestro estudio desarrollaremos la cadena de valor teniendo en cuenta los procesos de negocios que se llevarán a cabo en el negocio que se está estudiando:

Ilustración 3: Cadena de Valor

Actividades Primarias



Actividades de apoyo

Fuente: Elaboración Propia, basado en Porter, M. (1991)

ACTIVIDADES PRIMARIAS

- **Compras**: es la actividad que inicia todo el proceso; es fundamental ponerse en contacto con los proveedores, como así también, las negociaciones con los mismos, en lo referido a precios y también en cuanto a los plazos de entregas, ya que contar con los productos en los tiempos requeridos es de vital importancia para poder cumplir con la demanda. Si es eficaz se podrá maximizar la rentabilidad del negocio.
- **Publicidad**: es necesario realizar mucha publicidad, en diferentes formatos, ya sea impresa por medio de folletos, publicidad exterior como cartelería; y publicidad on line, a través de página web, redes sociales, debe ser intensiva para poder dar a conocer el nuevo negocio y atraer a los potenciales clientes. La misma debe rescatar las ventajas de la empresa en cuanto a los diversos productos y a la calidad que se ofrece.

- Ventas: es la actividad clave dentro de la cadena de valor, es fundamental atender muy bien al cliente, solucionando las inquietudes que se le planteen a la hora de la compra y ofrecer una excelente combinación de precio calidad para que las compras se repitan en el tiempo.
- Distribución: actividad referida a la entrega del producto, como se realizará venta on line y *delivery*, es importante que se cumplan los plazos y formas de entregas, para lograr de esta manera una alta satisfacción de los clientes.
- **ACTIVIDADES DE APOYO**
- Gestión de recursos humanos: contar con el personal capacitado en atención de público, los principales valores con lo que debe contar el personal es paciencia, amabilidad, buena presencia, buen trato; para que hagan de la compra un momento distendido y tranquilo para los consumidores.
- Tecnología: el desarrollo de la página web, la que debe ser actualizada permanente, para que sea una herramienta importante de ventas (stock, precios), debe ser diseñada para que sea fácil de entender, clara y una herramienta eficaz para concretar ventas.

3. ESTRATEGIA

La definición más completa de Estrategia es la de Hax y Majluf donde la define como:

1. Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos;
2. Selecciona los negocios de la organización o debe participar la organización;
3. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo, en forma apropiada a las oportunidades y amenazas provenientes del medio en el que actúa la empresa y a los puntos fuertes y débiles de la organización;
4. Identifica las tareas de gestión específicas en los niveles corporativos, de negocios y funcional;
5. Constituye un patrón de decisiones unificadas e integrador;
6. Define la naturaleza de las contribuciones económicas y no económicas que pretende hacer a sus “stakeholders”;

7. Es una expresión del propósito estratégico de la organización;
8. Apunta a desarrollar y fomentar las competencias centrales de la empresa;
9. Es un medio para invertir selectivamente en recursos tangibles e intangibles a fin de desarrollar las capacidades que garanticen una ventaja competitiva sostenible (Hax & Majluf, 2004, pág 38-39).

Al momento de elegir la estrategia que se pretende seguir, se debe prestar atención a dos puntos importantes: el valor que se desea proporcionar al segmento meta y la posición que desea tener en el mismo.

A. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Porter define las estrategias competitivas como acciones ofensivas y defensivas para crear una posición defendible en el mercado, que son respuestas a las cinco fuerzas competitivas que rodean la organización (competidores actuales, competidores potenciales, poder de negociación de compradores, poder de negociación de proveedores y productos sustitutos), que pretenden obtener como resultado un rendimiento sobre la inversión. (Porter, Ventaja Competitiva, 1991, págs. 28-34).

Enumera tres estrategias genéricas

Estrategia de Liderazgo en costos globales, este tipo de estrategia puede ser utilizada si el producto que se ofrece es vendido masivamente, o es un producto estándar, ya que para llevar a cabo esta estrategia es necesario la construcción agresiva de instalaciones, obtener economías de escala que sólo pueden conseguirse con la experiencia, una fuerte inversión en investigación y desarrollo, una gran campaña de publicidad y una importante fuerza de ventas. Este tipo de estrategia es utilizada por aquellas empresas que tratan de captar al mercado completo, sin la necesidad de segmentarlo.

Estrategia de Liderazgo en Diferenciación, optar por esta alternativa implica elaborar un producto o prestar un servicio que de alguna manera lo distinga de los demás, sin darle tanta importancia a los costos, y por consecuencia a los precios de venta. Por un lado, la estrategia, si funciona, brinda rendimientos superiores al promedio, pero implica perder participación en el mercado, ya que por lo general los productos diferenciados se venden a precios elevados, pero dependerá del comprador si desea obtenerlo o no. Esta alternativa dirige a la empresa a

concentrarse en un segmento de mercado específico y no a todo el mercado como la estrategia anterior.

Estrategia de Enfoque o concentración, se centra en un grupo muy bien definido de compradores, que por lo general forman parte de un “nicho” de mercado o sub segmento. Este tipo de estrategia puede estar basada en un liderazgo en costos o en la diferenciación de los productos, pero buscada dentro de un pequeño nicho del mercado. De esta forma, se atiende a un número reducido de clientes, pero con la seguridad de que éstos estarán dispuestos a pagar cualquier precio por conseguirlo. La estrategia planteada generalmente es utilizada por aquellas compañías que ofrecen un producto único en el mercado y que está dirigido a ciertos clientes o compradores.

Matriz 2 Matriz de las Estrategias Genéricas

		Ventajas Estratégicas	
		Costos más Bajos	Diferenciación
Panorama Competitivo	Objetivo Amplio	1. Liderazgo de Costos	2. Diferenciación
	Objetivo Limitado	3A. Enfoque de Costos	3B. Enfoque de Diferenciación

Fuente: Porter Michael (1991)

Puede decirse también que, si la estrategia es bien aplicada, ésta puede llevar a la obtención de rendimientos superiores a los del promedio de toda la industria, sin mencionar, que se puede llegar a posicionar como una empresa de alto prestigio.

3.1. Elección de la Estrategia

En el caso bajo estudio consideramos que la mejor alternativa es seguir una estrategia de enfoque o concentración basada en la diferenciación de productos, ya que, observando los resultados obtenidos en la encuesta, lo que más valoran los consumidores a la hora de la compra es la variedad y calidad de productos, más que el precio.

Esta elección también se fundamenta, en que el segmento al que se atenderá en un principio, es de los consumidores de la Ciudad de General San Martín, Mendoza y sus alrededores (nicho de mercado).

CAPÍTULO V: MEZCLA DE MARKETING

Este capítulo desarrollará la estrategia de marketing, compuesta por lo que comúnmente es conocido como “Mezcla de Mercadotecnia”. El objetivo de este instrumento comercial es brindarle a cada empresa un plan capaz de ayudarla a cumplir las metas planteadas en cuanto a la venta exitosa del producto o servicio que ofrece, y como consecuencia de esto, obtener los rendimientos esperados, permanecer y competir en el mercado. Para llevarlo a cabo, es necesario establecer puntualmente cuál es el producto que la empresa ofrece, cuál es el precio de éste, como es promocionado dentro del mercado y cómo llega a manos de los consumidores finales. Esto es lo que en el mundo de la mercadotecnia se conoce como “las cuatro p”: producto, precio, promoción y plaza o canal de distribución.

1. PRODUCTO

“Producto se define como todo aquello que se puede ofrecer en el mercado para su atención, adquisición, o consumo, y que satisface un deseo o una necesidad” (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 289).

El producto engloba tanto bienes como servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores, dentro del producto se encuentran aspectos como imagen, marca, *packaging*, o servicios post venta.

Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de la marca, las características del empaque, el etiquetado, el envase, etc.

Los productos pueden ser clasificados en productos de consumo o productos industriales, según el tipo de consumidores que lo utilizan. Los productos de consumo se subdividen en función de cómo son adquiridos: productos de conveniencia, productos comerciales, productos de especialidad y productos no buscados.

En el presente trabajo los productos bajo análisis (chocolates) se pueden clasificar como productos de conveniencia, ya que suelen comprarse con frecuencia, de forma inmediata y con un mínimo de comparación y esfuerzo por parte de los consumidores, y son para consumo personal. (Kotler & Armstrong, 2004)

Debido a que el negocio sólo se dedicará a la comercialización de productos, no se desarrolla en el presente trabajo, lo referido a marca, envase, etiquetado.

- Chocolates Surtidos: cajas armadas de distintos tamaños, que poseen chocolates surtidos como con frutos secos, saborizados con esencias, combinados; chocolate en rama y bombones.



- Chocolate en rama: chocolate blanco, chocolate con leche, el cual estará disponible para comprar por kilo o en cajas pre armadas en distintas presentaciones, en cuanto a la cantidad y la variedad (pudiendo ser mixtas, de chocolate blanco, chocolate con leche o chocolate amargo).



- Confituras: se compone de distintos frutos bañados en chocolate, como, por ejemplo: pasas de uvas, almendras, maní, nueces, castañas de cajú.



- Alfajores: en distintas presentaciones, se venderán en caja de 6 o 12 unidades y también por unidades, pueden ser de chocolate blanco, chocolate de leche o con un baño de glasé.



- Conitos de dulce de leche: estos serán vendidos por unidades o en caja de 6 o 12 unidades.



- Bombones: se ofrecerán rellenos de distintos sabores: menta, banana, dulce de leche, avellana, crema, etc.



2. PRECIO

“El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 361)

El precio es una expresión del valor que tiene para el cliente el producto o servicio, generalmente se manifiesta en términos monetarios, que se paga para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar ese producto o servicio. Es uno de los elementos que condicionan la cuota de mercado y la rentabilidad de la empresa.

Para poder fijar el precio del producto se debe tener en cuenta aspectos como el consumidor, el mercado, los costos, la competencia, etc. En última instancia será el consumidor el que determine si se ha fijado correctamente el precio, comparando el valor que recibió frente al precio pagado por él.

Las empresas pueden fijar sus precios siguiendo distintos enfoques, entre ellos: (Kotler & Armstrong, 2004)

- Fijación de precios según los costos: se aplica un margen de preestablecido al costo total del producto.

- Fijación de precios según el objetivo en beneficio: se establecen los precios para alcanzar la rentabilidad establecida según los costos de producción y comercialización para cumplir con los objetivos planteados por la empresa.
- Fijación de precios según el valor percibido: se fijan los precios teniendo en cuenta más el valor percibido por el consumidor que en los costos de productos.
- Fijación de precios de valor: ofrecer una adecuada combinación de calidad y servicio al precio correcto.
- Fijación de precios basado en la competencia: se fija el precio de acuerdo a lo que cobran los competidores por productos similares.

En la empresa, como se seguirá una estrategia de enfoque basada en la diferenciación, es por ello que el precio, carece de valor porque el verdadero valor que se busca transmitir está basado en la variedad y calidad de los productos, pretendiendo que en estas cualidades el cliente encuentre el valor.

De todas formas, no se debe perder de vista que el precio debe resaltar las características de los productos que se ofrecen, como así también, debe ser competitivo y permitir que la empresa obtenga utilidades.

Teniendo en cuenta que se ofrecerán productos de distintas marcas, cada una de ellas ofrece distintas alternativas de precios:

La Cabaña: sugiere un margen del 30% o 40% a criterio del vendedor, en este caso no tienen un mínimo de compra, pero si es a bulto cerrado.

El Turista: posee una inversión mínima en productos para comenzar, con un margen posible sobre el precio de costo de un 30%, 40%.

Chocolezza: ofrece para empezar un pack de 50 productos, el precio al cual se debe vender son los mismos precios que ellos poseen en sus locales, con un margen del 30% sobre el costo.

Entre Dos: la política de la empresa es con una compra mínima para revender, el precio de venta sugerido es establecido por el proveedor.

3. PROMOCIÓN

“La promoción de ventas consiste en incentivos a corto plazo que fomentan la compra o venta de un producto o servicio”. (Kotler & Armstrong, 2004, pág. 536)

Es la forma en la que las empresas dan a conocer como sus productos satisfacen las necesidades de su público; puede ser de diferentes formas:

- Venta personal: es la modalidad más eficaz de comunicación, consiste en una relación directa y cara a cara con el cliente, por ejemplo, degustaciones, presentaciones de ventas, etc.
- Relaciones públicas: consiste en crear relaciones con positivos con los distintos públicos, mediante la obtención de una publicidad favorable, crear una imagen positiva, etc.
- Publicidad: cualquier forma pagada de presentación no personal y promoción, por ejemplo, folletos, cartelería, etc.
- Promociones de ventas: son incentivos a corto plazo mediante descuentos, cupones para fomentar las ventas.

Se refiere a la comunicación, información y persuasión al cliente y otros interesados sobre la empresa, productos, y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

Como es un negocio nuevo, lo importante es dar a conocer la empresa, puede ser por medio de publicidad, como folletos entregados en la vía pública, cartelería informando su próxima apertura, avisos publicitarios en radios locales.

Cuando se instale, una forma de promocionar sería a través de degustaciones en la puerta del local, para que los clientes puedan probar las distintas presentaciones y gustos de los productos, como así también comprobar la calidad de los mismos.

Las ventas se realizarán en forma directa a los consumidores (venta personal) ofreciendo el servicio de entrega a domicilio por medio de reparto a domicilio (*delivery*).

Una vez logrado un nivel de ventas aceptable, se ofrecerían descuentos por compras en cantidad o aquellas que se concretan por la página web, combinando con otras promociones.

4. PLAZA O DISTRIBUCIÓN

Es el conjunto de tareas necesarias para trasladar el producto hasta los puntos de venta, trabaja aspectos como almacenamiento, gestión de inventarios, transporte, procesos de pedidos, etc. Es un punto clave para lograr que el producto le llegue al consumidor en el lugar y momento adecuado.

Está referido a todas las actividades que se ponen a disposición de los consumidores los productos, ya sea referido a los puntos o lugares de ventas, como así también las actividades para trasladarlos a estos lugares.

En un principio, el único local de ventas, será el local ubicado en el centro de la Ciudad de General San Martín, Mendoza, en el cual se realizarían las ventas directas.

También se ofrecerá el servicio de *delivery*, si la compra es telefónica o por medio de la página web, se contará con un empleado que haga el reparto, con la proyección para que, en un futuro, si el volumen de ventas aumenta se puede hacer uso de las aplicaciones dedicadas a la entrega de mercaderías.

CAPÍTULO VI: PLAN FINANCIERO

En el presente capítulo se desarrollará el plan financiero, para determinar la factibilidad económica del proyecto. Se tendrá en cuenta el flujo de fondos y se evaluará su rentabilidad.

Para esto debemos realizar el análisis y evaluación de todos los elementos a tener en cuenta para poner el negocio en funcionamiento y mantenerlo en el tiempo. Es imprescindible considerar activos fijos (inmuebles, mobiliario, instalaciones, etc.) y el capital de trabajo (mercadería, sueldos, publicidad, materiales, etc.), que se necesita para que la empresa comience a generar ingresos.

Con el flujo de fondos se analizarán diversos elementos, como el Valor Actual Neto, Tasa Interna de Retorno, Índice de Rentabilidad para determinar si el proyecto genera valor, es decir, si es rentable.

1. VENTAS

La proyección de ventas se hará realizando el Cálculo del Potencial de Mercado y Cálculo de la Cuota de Mercado (Ocaña, Estrategias de Negocios. Una alternativa competitiva para las empresas", 2004). Tomando la población de la Ciudad del departamento de Gral. San Martín.

Según el Censo 2022⁶ la población total del departamento de Gral. San Martín, es de 138.047 personas, de éstas 57.000 residían en la Ciudad.

En base a estos datos, se realizará la proyección teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la encuesta realizada para el presente trabajo, en la cual se determinó que el 95% de los encuestados consumen chocolates, se tomará el rango de edad que va desde los 31 años a los 50 años inclusive (37%), ya que son los consumidores que puede decidir sus compras, porque cuenta con sus propios ingresos, de estos el 34%, compraban más de una vez por semana y el monto de compra promedio es cercano a los \$200.

Cabe destacar que la recolección de datos se realizó en el año 2021, para poder efectuar el estudio y tener cifras comparativas es que a la base (\$200), se le aplicó la inflación desde 2021 al primer semestre del 2023; 50,90% en el año 2021, en el año 2022 la inflación fue del 94,8%, la acumulación del primer trimestre 2023 asciende a 21,7% lo que determina un equivalente a \$715,00 en la actualidad.

⁶ <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-41-165>

Se determina que el 37% de 57.000 consumen chocolate (21.090 personas), de ellos el 34% consumen en forma habitual, entre una y más de una vez por semana (se puede establecer 6 compras al mes), con una compra promedio de \$715,00.

Cálculo del Potencial de Mercado:

21.090 personas x 34% consumidores habituales= 7.170 personas.

7.170 x 6 compras en un mes x \$715,00 promedio de compra= \$30.759.300 por mes.

Cálculo de la Cuota de Mercado: se supone que el negocio puede captar el 7% del mercado potencial \$2.153.151 por mes, \$25.837.812 anual.

Se estima que las ventas se incrementarán un 10% por año y la proyección será de 5 años.

Teniendo en cuenta los resultados de la encuesta realizada, la proyección de ventas se realiza por producto.

Surtidos 44% del consumo total.

Bombones 21% del consumo total.

Alfajores 17% del consumo total.

Otros 12% del consumo total.

Barra/Tableta 6% del consumo total.

Tabla 3 Proyección de Ventas Anuales en \$ por tipo de producto

VENTAS POR TIPO DE PRODUCTOS (en \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Surtidos		11.368.637	12.505.501	13.756.051	15.131.656	16.644.822
Bombones		5.425.941	5.968.535	6.565.388	7.221.927	7.944.120
Alfajores		4.392.428	4.831.671	5.314.838	5.846.322	6.430.954
Barras/tabletas		1.550.269	1.705.296	1.875.825	2.063.408	2.269.748
Otros		3.100.537	3.410.591	3.751.650	4.126.815	4.539.497
Flujo Neto Ventas	-	25.837.812,00	28.421.593,20	31.263.752,52	34.390.127,77	37.829.140,55

Fuente: Elaboración Propia

Debido a las condiciones económicas del país, se toma la decisión de realizar los cálculos para el armado del flujo de fondos del proyecto en dólares, tomando la cotización de Banco Nación de la República Argentina al día 30/04/2023 tipo vendedor \$229,00

Tabla 4 Proyección de Ventas Anuales en US\$ por tipo de productos

VENTAS POR TIPO DE PRODUCTOS (en USD)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Surtidos		49.645	54.609	60.070	66.077	72.685
Bombones		23.694	26.063	28.670	31.537	34.690
Alfajores		19.181	21.099	23.209	25.530	28.083
Barras/tabletas		6.770	7.447	8.191	9.011	9.912
Otros		13.539	14.893	16.383	18.021	19.823
Flujo Neto Ventas	-	112.828,87	124.111,76	136.522,94	150.175,23	165.192,75

Fuente: Elaboración Propia

2. INVERSIÓN INICIAL

Es el monto total que se requiere para la instalación del negocio, y poder ponerlo en funcionamiento. Está compuesto tanto de inversión en bienes, como así también de honorarios por servicios necesarios para que el negocio funcione cumplimentando con todos los requisitos correspondientes.

El detalle de bienes es:

- Estanterías/Exhibidores:

Se necesita adquirir 2 islas góndola central con 5 estantes, con un costo de \$61.500,00 cada una, con un costo de envío aproximado de \$14.300,00 éstas serán utilizadas para exhibir los productos que ya se encuentran fraccionados (latas, cajas, etc.).⁷ (US\$ 599,00)

⁷ https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-903581099-isla-gondola-central-reforzada-supermercado-almacen-_JM#position=3&search_layout=stack&type=item&tracking_id=77ceaf78-5ba6-47b8-8c41-5320178ae320



Imagen 1

Se deberían adquirir 2 vitrinas exhibidoras para aquellos productos que se venden por peso, el costo de cada una es \$125.000,00 más costo de envío aproximado de \$14.300⁸ (US\$ 1150,00)



Imagen 2

Muebles mostrador vitrina, se necesitaría 1, cuyo costo es \$76.000,00 más costo de envío de aproximadamente \$14.300,00⁹ (US\$ 394,00)

⁸ https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-920588740-vitrina-exhibidora-mueble-facturero-vitrina-mostradorxmts_JM?searchVariation=84680716616#searchVariation=84680716616&position=8&search_layout=stack&type=item&tracking_id=755f2b12-8848-49e7-9af8-7eee337cbe87

⁹ https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-680901067-mueble-mostrador-vitrina-150mts-mostrador-caja-50-cms-_JM?variation=32017999669#Ver%20costos%20de%20env%C3%ADo



Imagen 3

- Computadora:

En un principio será suficiente contar con una computadora, notebook, con la misma se podrá llevar el control de stock, realizar pedidos, concretar ventas, como así también realizar facturación electrónica.

El costo de la misma es entre \$215.000,00 y \$330.000, con posibilidades de pago con tarjeta de crédito en 3 o 6 cuotas (U\$S 1440,00).

- Honorarios Profesionales

Son los honorarios que se deben abonar a los profesionales que nos brindan sus servicios para poner en funcionamiento del negocio.

Contador: quien realizará todas las inscripciones necesarias en los organismos de AFIP, ATM para dar cumplimiento a las normas legales. Los honorarios son establecidos por el Concejo Profesional de Ciencias Económicas de Mendoza, el valor del 2023 está fijado en \$10.000,00 por cada trámite, total \$20.000 (CPCE Mza, 2023) (U\$S 87,00).

Ingeniero en sistema: para poder realizar la página web del negocio, la que debe contar con los productos que se ofrecen, la posibilidad de comprar a través de ella, y los medios de contacto que puedan necesitar los clientes se estima en \$70.000 (U\$S 305,00).

- Publicidad

Esta referido a la cartelería del negocio y folletos, necesario para dar a conocer el negocio, se estima en \$55.000,00 (U\$S 240,00).

Tabla 3 Inversión Inicial

INVERSION INICIAL (en \$) 2023	
<i>Concepto</i>	<i>Año 0</i>
Publicidad	- 55.000,00
Alquiler	- 288.000,00
Mobiliario	- 491.900,00
Computadora	- 330.000,00
Honorarios Profesionales	- 90.000,00
Flujo Fondos Neto	- 1.254.900,00

INVERSION INICIAL (en U\$S)2023	
<i>Concepto</i>	<i>Año 0</i>
Publicidad	- 240,17
Alquiler	- 1.257,64
Mobiliario	- 2.148,03
Computadora	- 1.441,05
Honorarios Profesionales	- 393,01
Flujo Fondos Neto	- 5.479,91

Fuente: Elaboración Propia

3. COSTOS FIJOS

Los Costos Fijos, son aquellos que no dependen del volumen de ventas, no cambia en función a este. Serían todos los importes que deberemos gastar todos los meses para mantener en funcionamiento el negocio.

- Alquiler:

Para la instalación del negocio, en un principio, se alquilará un salón comercial, ubicado en calle 25 de Mayo frente a plaza Italia, en las cercanías de escuelas, bancos y dependencias de organismos públicos.

El mismo será alquilado por inmobiliaria, a un costo mensual de \$96.000,00 por mes, cabe destacar que en el primer mes se debe pagar 2 meses más en concepto de mes de depósito y de comisión (U\$S 1.257,00 al inicio y luego U\$S 419,00 por mes).

Sueldos

Para la atención del negocio se dispondrá de un vendedor con media jornada, una personal de maestranza, dedicado a la limpieza, quien trabajará media jornada 3 veces por semana y un repartidor para cumplir con las entregas a domicilio 2 horas por día. El horario de atención será de lunes a sábados de 9:00 horas a 13: horas y de 17:00horas a 21:00 horas.

Los sueldos del vendedor y personal de maestranza son los establecidos por el Sindicato de Empleados de Comercio. En los egresos anuales se consideraron 13 sueldos teniendo en cuenta 12 sueldos mensuales y 2 Sueldo Anual Complementario (SAC).

- Vendedor: el sueldo mensual corresponde al de Vendedor categoría A. El sueldo bruto correspondiente a media jornada es aproximadamente de \$81.000,00 (U\$S 353,00 por mes)

Se tiene en cuenta que medio día será atendido por los dueños, considerando un sueldo de \$150.000 mensuales (U\$S 655,00) sin cargas sociales.

Tabla 4 Sueldo Vendedor

Concepto	Remunerativo	No Remunerativo	Descuentos	Sueldo Neto
Sueldo Basico	\$ 75.000,00			
Presentismo	\$ 6.247,50			
Aportes			\$ 15.437,03	\$ 65.810,48

Fuente: Elaboración Propia

- Personal de Maestranza: corresponde a empleado de Categoría A, por media jornada tres veces a la semana Sueldo Bruto \$52.000 (U\$S 227 por mes).

Tabla 5 Sueldo Personal de Maestranza

Concepto	Remunerativo	Remunerati	Descuentos	Sueldo Neto
Sueldo Basico	\$ 48.000,00			
Presentismo	\$ 3.998,40			
Aportes			\$ 9.879,70	\$ 42.118,70

Fuente: Elaboración Propia

- Repartidor: en este caso el empleado trabajará 2 horas al día (48 horas mensuales), con su propia moto, para el mismo se toma de referencia lo establecido por la Asociación Sindical de Motociclistas, Mensajeros y Servicios, para la categoría semanales (160 mensuales), los resultados

obtenidos son proporcionales a la jornada que efectivamente va a trabajar. Sueldo Bruto por mes \$ 45.000 (US\$ 196,00).

- Mensajero Repartidor Domiciliario. El convenio establece una jornada semanal de trabajo de 40 horas.

Tabla 5 Sueldo repartidor

Concepto	Remunerativo	No Remunerativo	Descuentos	Sueldo Neto
Sueldo Basico	\$ 38.421,39			
Presentismo	\$ 3.842,14			
Cumplimiento	\$ 3.055,47			
Amortizacion		\$ 11.090,19		
Deducciones			\$ 8.610,61	\$ 47.798,57

Fuente: Elaboración Propia

- Cargas Sociales:

Las mismas están compuestas por las contribuciones patronales sobre los sueldos brutos, según el siguiente detalle:

- Jubilación 16%
- PAMI 2%
- Obra Social 5%
- Asignaciones Familiares 7,5%
- Fondo Nacional de Empleo 1,5%
- Seguro de Vida Obligatorio 0,03%

- ART 4,029% sobre los sueldos brutos, la suma fija es de 0.83 por empleado (tomando CIU 621099 Venta de bombones, golosinas y otros artículos de confitería). (Argentina, 2018)

El monto total de sueldos brutos es: \$178.500 (sin tener en cuenta el sueldo de los dueños) sobre los cuales se deben aplicar los porcentajes de contribuciones patronales 36,06% más el monto fijo de ART (\$2,49), las cargas sociales total es de \$64.400 (U\$S 281,00 por mes).

- Honorarios Profesionales:

Corresponde al pago de honorarios del Contador para que realice las presentaciones pertinentes en los organismos de control (IVA, Ingresos Brutos, Ganancias, etc.)

Costo aproximado por mes \$25.000 (U4S 109)

- Publicidad:

La mayor publicidad será por redes sociales, que es gratuito.

También se hará por medio de folletos con un costo aproximado por mes de \$9000,00 (U\$S 39,00).

- Servicios:

Se incluyen los gastos de Luz, Gas, Internet, los dos primeros son aproximados, tomando de referencias otros locales de la zona con características similares donde se consultó.

Luz: \$ 26.800 por mes (U\$S 117 por mes).

Gas \$8.500 por mes (U\$S 37 por mes).

Internet \$ 9.500,00 por mes (U\$S 42 por mes).

- Papelería y útiles de oficina

Comprende el gasto en todos los artículos como hojas, lapiceras, artículos de librería, etc., es un valor aproximado de \$13.500,00 por mes (U\$S 60 por mes).

- Artículos de Limpieza

Son todos aquellos productos y elementos necesarios para mantener el ambiente limpio y agradable, como así también todos los productos necesarios para la desinfección: cloro, lustra muebles, desinfectantes, alcohol el gel, alfombra sanitizante, guantes, papel de cocina, etc.

Los mismo se estiman en \$30.000 por mes (U\$S 131 por mes).

Tabla 6 Costos Fijos Anuales en \$

COSTOS FIJOS EN \$						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	- 55.000,00	- 108.000,00	- 118.800,00	- 130.680,00	- 143.748,00	- 158.122,80
Alquiler	- 288.000,00	- 1.152.000,00	- 1.267.200,00	- 1.393.920,00	- 1.533.312,00	- 1.686.643,20
Sueldos		- 2.314.000,00	- 2.545.400,00	- 2.799.940,00	- 3.079.934,00	- 3.387.927,40
Cargas Sociales		- 772.800,00	- 850.080,00	- 935.088,00	- 1.028.596,80	- 1.131.456,48
Sueldo Dueño		- 1.800.000,00	- 1.980.000,00	- 2.178.000,00	- 2.395.800,00	- 2.635.380,00
Honorarios Profesionales		- 300.000,00	- 330.000,00	- 363.000,00	- 399.300,00	- 439.230,00
Servicios (luz, agua,internet)		- 537.600,00	- 591.360,00	- 650.496,00	- 715.545,60	- 787.100,16
Papelera y utiles de oficina		- 162.000,00	- 178.200,00	- 196.020,00	- 215.622,00	- 237.184,20
Artículos de Limpieza		- 360.000,00	- 396.000,00	- 435.600,00	- 479.160,00	- 527.076,00
FLUJO DE FONDOS NETO	- 343.000,00	- 7.506.400,00	- 8.257.040,00	- 9.082.744,00	- 9.991.018,40	-10.990.120,24

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 7 Costos Fijos Anuales en US\$

COSTOS FIJOS EN US\$						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Publicidad	- 240,17	- 471,62	- 518,78	- 570,66	- 627,72	- 690,49
Alquiler	- 1.257,64	- 5.030,57	- 5.533,62	- 6.086,99	- 6.695,69	- 7.365,25
Sueldos		- 10.104,80	- 11.115,28	- 12.226,81	- 13.449,49	- 14.794,44
Cargas Sociales		- 3.374,67	- 3.712,14	- 4.083,35	- 4.491,69	- 4.940,86
Sueldo Dueño		- 7.860,26	- 8.646,29	- 9.510,92	- 10.462,01	- 11.508,21
Honorarios Profesionales		- 1.310,04	- 1.441,05	- 1.585,15	- 1.743,67	- 1.918,03
Servicios (luz, agua,internet)		- 2.347,60	- 2.582,36	- 2.840,59	- 3.124,65	- 3.437,12
Papelera y utiles de oficina		- 707,42	- 778,17	- 855,98	- 941,58	- 1.035,74
Artículos de Limpieza		- 1.572,05	- 1.729,26	- 1.902,18	- 2.092,40	- 2.301,64
FLUJO DE FONDOS NETO	- 1.497,82	- 32.779,04	- 36.056,94	- 39.662,64	- 43.628,90	- 47.991,79

Fuente: Elaboración Propia

4. COSTOS VARIABLES

Serían los importes que deberemos gastar por mes, que varían con el volumen de ventas.

- Mercadería

El costo de la mercadería se realiza teniendo en cuenta la estimación de ventas y la proyección de las mismas, durante 5 años (incremento del 10% anual), como así también la estrategia de fijación de precios establecida por la empresa (margen sobre los costos del 30%).

- Bolsas, empaques

Se refiere a bolsas, cajas impresas para la entrega de los productos, son estimados en \$ 16.000 por mes (US\$ 70).

- Impuestos

Se compone de los impuestos mensuales:

INGRESOS BRUTOS: es el resultante de aplicar la alícuota correspondiente a la actividad (3,5%) sobre el total de ventas netas.

INGRESOS BRUTOS a pagar = $2.460.744 \times 0,035 = \$ 86.126$ (U\$S 376,00) por mes.

Impuesto Anual: IMPUESTO A LAS GANACIAS: resulta de aplicar la tasa del 30% al resultado bruto

5. FLUJO DE FONDOS

Cabe destacar que se analiza el escenario más probable, la proyección es aumento del 10% por año, al considerar el valor en dólares, se mantiene la proyección constante en todos los ítems.

En el caso de los sueldos y cargas sociales se han considerado 13 meses en el año, para incluir el Sueldo Anual Complementario.

La mercadería se considera el 70% de las ventas totales proyectadas (fijación de precios sobre costos con un margen del 30%).

Tabla 8 Flujo de Fondos en \$

FLUJO DE FONDOS (en \$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		25.837.812,00	28.421.593,20	31.263.752,52	34.390.127,77	37.829.140,55
Ingresos Brutos		- 904.323,42	- 994.755,76	- 1.094.231,34	- 1.203.654,47	- 1.324.019,92
Publicidad	- 55.000,00	- 108.000,00	- 118.800,00	- 130.680,00	- 143.748,00	- 158.122,80
Alquiler	- 288.000,00	- 1.152.000,00	- 1.267.200,00	- 1.393.920,00	- 1.533.312,00	- 1.686.643,20
Sueldos		- 2.314.000,00	- 2.545.400,00	- 2.799.940,00	- 3.079.934,00	- 3.387.927,40
Cargas Sociales		- 772.800,00	- 850.080,00	- 935.088,00	- 1.028.596,80	- 1.131.456,48
Sueldo Dueño		- 1.800.000,00	- 1.980.000,00	- 2.178.000,00	- 2.395.800,00	- 2.635.380,00
Honorarios Profesionales		- 300.000,00	- 330.000,00	- 363.000,00	- 399.300,00	- 439.230,00
Servicios (luz, agua,internet)		- 537.600,00	- 591.360,00	- 650.496,00	- 715.545,60	- 787.100,16
Papelera y utiles de oficina		- 162.000,00	- 178.200,00	- 196.020,00	- 215.622,00	- 237.184,20
Articulos de Limpieza		- 360.000,00	- 396.000,00	- 435.600,00	- 479.160,00	- 527.076,00
Mercadería		- 16.794.577,80	- 18.474.035,58	- 20.321.439,14	- 22.353.583,05	- 24.588.941,36
Bolsas y Empaque		- 54.000,00	- 59.400,00	- 65.340,00	- 71.874,00	- 79.061,40
Amortizacion		- 115.190,00	- 115.190,00	- 115.190,00	- 115.190,00	- 115.190,00
Resultado Bruto	- 343.000,00	463.320,78	521.171,86	584.808,04	654.807,85	731.807,63
Impuesto a las Ganancias		- 138.996,23	- 156.351,56	- 175.442,41	- 196.442,35	- 219.542,29
Mobiliario	- 491.900,00					
Computadora	- 330.000,00					
Honorarios Profesionales	- 90.000,00					
Flujo Fondos Neto	- 1.254.900,00	324.324,55	364.820,30	409.365,63	458.365,49	512.265,34

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 9 Flujo de Fondos en US\$

FLUJO DE FONDOS (en US\$)						
Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas		112.828,87	124.111,76	136.522,94	150.175,23	165.192,75
Ingresos Brutos		- 3.949,01	- 4.343,91	- 4.778,30	- 5.256,13	- 5.781,75
Publicidad	- 240,17	- 471,62	- 518,78	- 570,66	- 627,72	- 690,49
Alquiler	- 1.257,64	- 5.030,57	- 5.533,62	- 6.086,99	- 6.695,69	- 7.365,25
Sueldos	-	- 10.104,80	- 11.115,28	- 12.226,81	- 13.449,49	- 14.794,44
Cargas Sociales	-	- 3.374,67	- 3.712,14	- 4.083,35	- 4.491,69	- 4.940,86
Sueldo Dueño	-	- 7.860,26	- 8.646,29	- 9.510,92	- 10.462,01	- 11.508,21
Honorarios Profesionales	-	- 1.310,04	- 1.441,05	- 1.585,15	- 1.743,67	- 1.918,03
Servicios (luz, agua,internet)	-	- 2.347,60	- 2.582,36	- 2.840,59	- 3.124,65	- 3.437,12
Papelera y utiles de oficina	-	- 707,42	- 778,17	- 855,98	- 941,58	- 1.035,74
Articulos de Limpieza	-	- 1.572,05	- 1.729,26	- 1.902,18	- 2.092,40	- 2.301,64
Mercadería	-	- 73.338,77	- 80.672,64	- 88.739,91	- 97.613,90	- 107.375,29
Bolsas y Empaque	-	- 235,81	- 259,39	- 285,33	- 313,86	- 345,25
Amortizacion	-	- 503,01	- 503,01	- 503,01	- 503,01	- 503,01
Resultado Bruto	- 1.497,82	2.023,23	2.275,86	2.553,75	2.859,42	3.195,67
Impuesto a las Ganancias		- 606,97	- 682,76	- 766,12	- 857,83	- 958,70
Mobiliario	- 2.148,03					
Computadora	- 1.441,05					
Honorarios Profesionales	- 393,01					
Flujo Fondos Neto	- 5.479,91	1.416,26	1.593,10	1.787,62	2.001,60	2.236,97

Fuente: Elaboración Propia

6. CRITERIOS DE DECISIÓN

Son aquellos indicadores que advierten sobre la conveniencia o no de desarrollar un proyecto. A partir del flujo de fondos proyectados se utiliza: a) Valor Actual Neto (VAN), b) Tasa Interna de Retorno (TIR), d) Período de Recuperación Descontado.

A. VALOR ACTUAL NETO (VAN)

Es un criterio de inversión que consiste en actualizar los cobros y pagos de un proyecto o inversión, para conocer cuánto se va a ganar o perder en el mismo.

Todos los flujos de fondos se descuentan a una tasa de interés determinada, para tener su valor en el momento actual. Expresa la medida de rentabilidad en términos absolutos netos, si es positivo nos indica que el proyecto es conveniente, mientras mayor sea el VAN, mayor rentabilidad. Se puede utilizar para comparar distintas alternativas, eligiendo aquella que tiene mayor VAN.

En el presente proyecto, al estar convertido a dólares se trabaja con una tasa de actualización de 8% como tasa de costo de oportunidad para realizar el cálculo del VAN., arrojando un resultado de positivo de US\$ 1.610,02, lo que indica que el proyecto es conveniente de realizar.

B. TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)

Es la tasa de rentabilidad que ofrece una inversión o proyecto. Es la tasa de actualización que iguala el valor actual de las salidas de efectivo con el valor actual de los ingresos esperados. Es decir, es la tasa que hace el VAN 0.

Es un indicador de rentabilidad, a mayor TIR mayor rentabilidad tendrá el proyecto. Si la TIR es mayor a la tasa utilizada para calcular el VAN el proyecto será aceptado.

En el presente proyecto la TIR es del 18%, muy superior a la tasa de actualización utilizada en los cálculos de VAN, por lo que proyecto es muy viable.

C. PERIODO DE RECUPERACIÓN

El período de recuperación es el plazo necesario para que los flujos de fondos igualen al desembolso inicial. Es decir, el tiempo que llevara recuperar la inversión inicial, trabajando con valores actuales.

Tabla 10 Período de Recuperación en US\$

	<i>Año 0</i>	<i>Año 1</i>	<i>Año 2</i>	<i>Año 3</i>	<i>Año 4</i>	<i>Año 5</i>
Flujo Fondos Neto	- 5.479,91	1.416,26	1.593,10	1.787,62	2.001,60	2.236,97
Flujo Fondos Descontado	- 5.479,91	1.311,36	1.365,83	1.419,07	1.471,23	1.522,44
Recupero	- 5.479,91	- 4.168,56	- 2.802,73	- 1.383,66	87,58	1.610,02

Fuente: Elaboración Propia

Podemos observar que, en el Flujo de Fondos proyectado a sus respectivas tasas, la inversión inicial se recupera durante el cuarto año.

CAPÍTULO VII: CONCLUSIONES

El objetivo principal del presente trabajo era desarrollar un plan de negocios para la instalación de un negocio dedicado a la comercialización de productos de chocolates en la Ciudad de General San Martín, Mendoza.

Para estudiar la factibilidad del mismo, se realizó una encuesta para identificar y cuantificar la posible demanda, como así también, una investigación de mercado a través de observación directa, para determinar las variables del entorno a tener en cuenta en el desarrollo del mismo.

Ya que en el rubro no hay mucha competencia, es que el emprendimiento debe basarse, desde el inicio, en la diferenciación de productos, ofreciendo una amplia variedad basada en la calidad y el precio, lo que permitirá lograr una buena fidelización por parte de los clientes, lo que ayudará a lograr un sólido posicionamiento de mercado a la hora del ingreso de nuevos competidores.

Se desarrolló un plan de marketing, para sostener la estrategia a seguir en cuanto a Producto, Precios, Promoción y Plaza, detallando como se utilizaría cada una.

En el momento de la evaluación económica y financiera del mismo, se realizó una proyección de flujo de fondos, para de esta manera calcular el VAN, TIR y Período de Recuperación, los resultados demostraron que el proyecto es viable, arrojando un Van positivo y una TIR mayor a la utilizada en el Flujo de Fondos, a su vez, que se recuperaría la inversión inicial, durante el período proyectado.

En un comienzo será fundamental el esfuerzo que se realice desde lo referido al *marketing*, para hacer conocido el negocio, y atraer la mayor cantidad de clientes, de esta manera afianzarse en el mercado, y poder incrementar paulatinamente la cuota de mercado.

Con el correr del tiempo, una vez ya posicionados, se podría analizar la posibilidad de incorporar al negocio propuesto algún otro rubro, como por ejemplo una heladería, o cafetería, como así también incorporar la venta de productos regionales, o la posibilidad de abrir sucursales en distintos departamentos de la zona este. Para de esta manera, aumentar la cuota de mercado, haciendo más difícil el ingreso de competidores.

Bibliografía

- ASIMM. (2021). *Asociación Sindical de Motociclistas Mensajeros y Servicios*. Obtenido de <http://www.asimm.org.ar/?p=3049>
- Consejo Profesional de Ciencias Económicas. (Marzo de 2021). *CPCE Mza*. Obtenido de <http://www.cpcemza.org.ar/res/cpcehonorarios21030301mar21.pdf>
- FAECYS. (2021). Obtenido de <https://www.faecys.com.ar/escalacec.php>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de Administración Estratégica*". México: Pearson Educación SA
- Hax, A. C., & Majluf, N. S. (2004). *Estrategia para el Liderazgo Competitivo*. Bs As- Barcelona- México: Granica.
- Hax, A., & Majluf, N. (1996). *Gestión de Empresas*. Santiago de Chile: Dolmen.
- Inmobiliaria, P. S. (2021). *Pani Sar Ser Inmobiliaria*.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2004). *Marketing Décima Edición*. España: Pearson Educación SA.
- Ocaña, H. R. (2004). *Estrategias de Negocios. Una alternativa competitiva para las empresas*". Mendoza, Argentina: Facultad de Filosofía y Letras U.N. de Cuyo.
- Ocaña, H. R. (2012). *Dirección Estratégica de Negocios*. Buenos Aires: Dunken.
- Porter, M. E. (1991). *Estrategia Competitiva*. México: CECSA.
- Porter, M. E. (1991). *Ventaja Competitiva*. Argentina: Rei Argentina S.A.
- Superintendencia de Riesgos de Trabajo. (07 de 11 de 2018). *Resolución 17/2018*. Obtenido de <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-17-2018-316150/texto>

ANEXO

FORMULARIO DE ENTREVISTA

245.0021

ENCUESTA

ENCUESTA

CHOCOLATERIA

EDAD

Tu respuesta

SEXO

Tu respuesta

¿COSUMIS CHOCOLATE?

- Sí
- No

¿CON QUE FRECUENCIA COMPRAS CHOCOLATES?

- UNA VEZ POR SEMANA
- MAS DE UNA VEZ POR SEMANA
- UNA VEZ AL MES
- ESPORADICAMENTE



245.0021

ENCUESTA

¿CUANTO ES EL MONTO DE COMPRA?

- Entre \$10 y \$150
- Entre \$150 y \$300
- Entre \$300 y \$500
- Más de \$500

¿ CUAL ES EL MOTIVO DE COMPRA?

- PARA CONSUMO PERSONAL
- PARA REGALAR
- PARA ALGUNA FECHA ESPECIAL

¿QUE TENES EN CUENTA A LA HORA DE COMPRAR?

- PRECIO
- VARIEDAD
- CALIDAD

¿QUE PREFERIS?

- ALFAJORES
- BOMBONES
- SURTIDOS
- Otros:



https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSMWto2KKejukaM48ch153xHq8_BTSdwwYyoV8K01Cm8ZQ/viewform

2/3

24/5/2021

ENCUESTA

¿CUALES SON LAS MARCAS QUE CONSUMIS HABITUALMENTE?

Tu respuesta

¿DONDE LO COMPRAS?

- SUPERMERCADO
- KIOSCO
- Otros:

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Google no creó ni aprobó este contenido. [Denunciar abuso](#) - [Condiciones del Servicio](#) - [Política de Privacidad](#)

Google Formularios



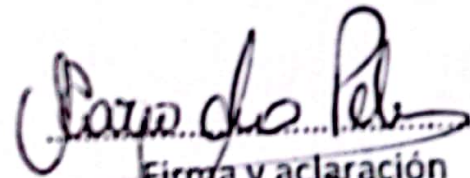
https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSfWfocSKKajukom49ch159xHqjE_JTSdewYnpV8K01Cm8ZQ/viewform

3/3

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, 27 de Junio 2023



Firma y aclaración
Ana María Pérez

22667

Número de registro

29.561.621

DNI