



*Universidad Tecnológica Nacional  
Facultad Regional Buenos Aires*



**UTN.BA  
ESCUELA DE  
POSGRADO**

**TRABAJO FINAL INTEGRADOR  
ESPECIALIZACIÓN EN INGENIERÍA GERENCIAL**

**Título: Plan de negocios del centro cultural y  
gastronómico “Mario Manuel”.**

**Alumno: Ing. Ignacio O. Rodríguez Carbonaro**

**Director de la Carrera: Dra. Sandra Fernández**

**Tutor: Dra. Sandra Fernández**

**CABA, 17 de enero de 2023**



## Índice

[A] INTRODUCCIÓN .....	7
[B] EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES.....	9
La importancia del comer.....	9
La gastronomía.....	11
El turismo gastronómico .....	12
El turismo gastronómico y su aporte a la economía.....	13
El turista gastronómico y sus motivaciones .....	15
Slow food y baja gastronomía.....	19
[C] MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA .....	21
CANVAS .....	21
La ventaja competitiva .....	23
Análisis PEST .....	24
Las 5 fuerzas de Porter .....	25
Segmentación del mercado.....	30
Marketing 4P .....	32
FODA .....	33
Estimación de la demanda.....	33
Costos.....	34
Valor actual neto (VAN) .....	37
Tasa interna de retorno (TIR).....	38
Periodo de repago.....	39
[D] RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA .....	41
Historia del proyecto .....	41
Naturaleza del negocio y de la empresa .....	41

Ubicación.....	42
Productos y servicios.....	42
Horizonte de planeamiento: tiempo de puesta en marcha.....	45
Necesidades a satisfacer .....	45
Impacto social.....	45
La viabilidad económica .....	45
La ventaja competitiva del producto y de la empresa .....	46
Rentabilidad e Inversión.....	46
Equipo emprendedor .....	46
Análisis del entorno, mercado y empresa .....	46
Macro entorno: Análisis PEST.....	46
Micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter .....	57
Micro entorno: Matriz y análisis FODA .....	59
Análisis del mercado: Segmentación del mercado, Determinación del mercado meta, Posicionamiento .....	60
Marketing 4P .....	61
Estrategias genéricas de Porter.....	62
Estimación de la demanda.....	66
Plan de operaciones.....	70
Actividades.....	70
Proveedores .....	71
Producción.....	71
Manejo de Stocks .....	72
Localización geográfica .....	72
Distribución y Logística.....	72

Edificios.....	73
Equipamiento.....	73
Estrategia de Investigación y Desarrollo .....	73
Estructura de suministros, compradores, barreras, sustitutos y competencia.....	73
Cadena de valor .....	74
Control.....	76
Plan financiero.....	76
Inversión inicial .....	76
Costos .....	77
Ventas .....	87
Financiamiento .....	90
Estado de resultados .....	93
Criterios de decisión .....	98
Modelo de negocio CANVAS.....	100
Propuestas de valor.....	100
Segmentos de mercado .....	101
Relaciones con clientes.....	101
Canales de distribución.....	101
Asociaciones clave .....	102
Actividades Clave.....	102
Recursos Clave .....	103
Estructura de costos .....	103
Fuentes de ingresos.....	103
[E] CONCLUSIONES .....	107
[F] REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	109

[G] ANEXOS.....	117
Anexo A – Detalle costos de materia prima para la propuesta gastronómica.....	117
Anexo B - Detalle grado de ocupación ponderado para la estimación de demanda de la oferta gastronómica .....	128
Anexo C – Organigrama de Mario Manuel.....	128

## [A] INTRODUCCIÓN

El presente trabajo final integrador de especialización bajo la modalidad de desarrollo innovativo tiene como objeto el desarrollo de un plan de negocios para un local gastronómico del tipo slow food siguiendo el enfoque del turismo gastronómico.

El turismo gastronómico es un tipo de oferta que ha sabido atraer a millones de personas durante los últimos 50 años (World Tourism Organization, 2017; Camarena Gómez, 2017). El negocio a desarrollar cuenta con una oferta culinaria de origen tucumano, una oferta cultural de actividades y una oferta social de eventos que apuntan a satisfacer las expectativas del turista gastronómico y generar ventajas competitivas al aprovechar el mencionado nicho de mercado.

Durante el desarrollo del problema y sus antecedentes se repasa la importancia del comer bajo el enfoque de “La pirámide de Maslow” del psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943). Se describen también las diferentes definiciones de gastronomía y turismo gastronómico. A partir de las definiciones se analiza el perfil del turista gastronómico y sus motivaciones. A su vez se profundiza acerca del aporte económico del turismo gastronómico en la Argentina y en el resto del mundo. Finalmente se explica el movimiento slow food y baja gastronomía, nicho sobre el cual se plantea el negocio.

Para el desarrollo del plan de negocios se emplea como herramienta principal el modelo CANVAS de Osterwalder & Pigneur (2009). Para completar el mismo se parte de los conceptos de ventaja competitiva planteados por Porter (1980). Se detalla el análisis de PEST de Aguilar (1967) a utilizar para el análisis del entorno. Se describen las metodologías para segmentar el mercado, diferenciar al cliente objetivo y poder determinar el mercado meta. Se explica la mezcla del marketing o 4P a emplear para analizar la relación con el cliente. Se describen las 5 fuerzas de Porter (1980) y el método FODA de Humphrey (1960) a desarrollar para el análisis interno del negocio. Finalmente, para establecer la estructuras de costos se repasan los diferentes métodos para la estimación de demanda y el cálculo de costos. Se explican también el valor actual neto (VAN), tasa interna de retorno (TIR) y periodo de repago típicamente empleados como métodos de evaluación del proyecto.

En el desarrollo del plan de negocios se estudia el mercado actual, el plan operativo, el plan económico y financiero del local gastronómico.

El plan de negocios inicia describiendo la historia del proyecto, la naturaleza del negocio, la ubicación, los productos y servicios a ofrecer. También se desarrollan las necesidades a satisfacer al cliente, el impacto social y las ventajas competitivas del negocio.

A continuación se realiza un análisis del entorno, mercado y empresa. El análisis del entorno se realiza utilizando la herramienta PEST. Con el análisis basado en las 5 fuerzas de Porter, la matriz FODA y posterior análisis FODA se completa el análisis del micro entorno.

El análisis del mercado se plantea a través de una segmentación de mercado, determinando un mercado meta y definiendo el posicionamiento de la empresa. Se emplea también el marketing 4P y las estrategias genéricas de Porter. Finalmente se realiza la estimación de la demanda.

El plan de operaciones detalla las actividades, los procesos de producción, el manejo de stocks, las modalidades de distribución y logística. Se determina a su vez el edificio necesario, el equipamiento y las estructuras de suministros. Se concluye con el planteo de la cadena de valor de la empresa.

En el plan financiero se calcula la inversión inicial necesaria, los costos, las ventas y las formas de financiamiento del proyecto. Con dichos valores se plantea el estado de resultados proyectado a 36 meses. Se aplican sobre este los criterios de decisión: TIR, VAN y periodo de repago.

Para finalizar el desarrollo se resumen los aspectos a destacar del negocio en un modelo CANVAS.

## **[B] EL PROBLEMA Y SUS ANTECEDENTES**

En la actualidad el ser humano se encuentra en la cima de la pirámide de Maslow (1943), habiendo alcanzado la autorrealización. Es decir, no solo busca alimentarse por supervivencia si no que busca vivir una experiencia (Hall & Mitchell, 2005).

El turismo gastronómico es un nicho de mercado aplicado con éxito en varios países del mundo (World Tourism Organization, 2019). Se habla de turismo gastronómico cuando una persona viaja principalmente por la motivación de vivir una experiencia gastronómica, tanto para conocer y probar los sabores típicos de la localidad como también para alimentarse de su cultura y tradición (Quijano Gómez, 2019; Peña Hernández, Reyes, Villafaña Rivera, Flores Amador, & Espitia López, 2020).

El turista gastronómico presenta tres tipos de necesidades que busca satisfacer: necesidades biológicas, necesidades culturales y necesidades de placer (World Tourism Organization, 2019). El plan de negocios propuesto contempla una unidad de negocio gastronómica y otras dos unidades de negocio culturales desarrolladas para satisfacer dichas necesidades.

La propuesta gastronómica es del tipo slow Food, en oposición a la comida rápida [fast food]. La misma utiliza ingredientes de temporada frescos y de elaboración casera. Para el negocio propuesto se ofrece la cocina típica de la provincia de Tucumán, Argentina.

Las propuestas culturales ofrecen al turista gastronómico la posibilidad de disfrutar de actividades y eventos variados del tipo artístico relacionados al baile, música, teatro, arte y literatura.

La oferta gastronómica en conjunto con la oferta cultural busca generar una experiencia local única y satisfacer las necesidades biológicas, culturales y de placer del turista gastronómico.

### **La importancia del comer**

El psicólogo estadounidense Abraham Maslow (1943) afirmaba que a medida que los individuos satisfacen sus necesidades se generan en ellos nuevas necesidades. Estas necesidades se encuentran ordenadas en cierta jerarquía: necesidades fisiológicas, necesidades de seguridad o protección, necesidades de amor o afiliación, necesidades de reconocimiento, y necesidades de autorrealización. Estas necesidades se han graficado popularmente y denominado como “La pirámide de Maslow”.

Según explica Rodríguez Batista (2017), dentro de las necesidades fisiológicas se tienen las necesidades básicas de supervivencia como ser la alimentación, la salud o el poder dormir. Una

vez satisfechas las necesidades fisiológicas se encuentran las necesidades de seguridad, es decir, obtener el orden, la estabilidad y la protección de las necesidades básicas. Superadas las necesidades fisiológicas y garantizadas las necesidades de seguridad, los individuos buscan cumplir con las necesidades sociales como el amor, el afecto y la pertenencia a cierto grupo. Cubiertas las necesidades antes mencionadas, aparecen las necesidades de autoestima y reconocimiento: reputación, respeto, fama, gloria. Finalmente, en la cúspide se cubren las necesidades de ser, donde se encuentran la expresión de creatividad, talento, crecimiento, vivir experiencias.

Ponce de León Tovar (2018) relaciona estos conceptos a la comida. Los hombres y mujeres primitivos tenían el propósito cotidiano de alimentarse para adquirir energía, cubriendo así las necesidades de la base de la pirámide. Luego con la llegada del sedentarismo, los seres humanos además de alimentarse, necesitaron imponerse a las contingencias naturales y sociales, dentro de las cuales se encontraba la conservación de los alimentos para, por ejemplo, poder alimentarse en las estaciones más complicadas del año. De esta manera las sociedades primitivas comenzaron a superar el segundo escalón de la pirámide de Maslow.

Con la industrialización y avance de la sociedad se comienzan a valorar las necesidades sociales. La alimentación entonces pasa a ser un hecho cultural: no importa únicamente lo nutricional si no también el gusto de la comida y lo que representa lo que se está comiendo. La alimentación se vuelve también un evento social, las personas se reúnen a comer por eventos especiales como ser cumpleaños o festividades.

Con el transcurrir de las décadas y a medida que se fueron mejorando las condiciones económicas de la sociedad surgió la gastronomía. Aquí se comienzan a cubrir las necesidades de autoestima: los que uno come, donde y como lo come marca el estatus del comensal. Para una persona comer en un restaurant distinguido con una estrella Michelin cubre varias de las necesidades de reconocimiento del cuarto escalón de la pirámide de Maslow.

En la actualidad la sociedad se encuentra cubriendo necesidades de la cima de la pirámide, necesidades de autorrealización. La gastronomía se mide por tendencias e ideologías, como ser el veganismo o la cocina eco-sustentable. Se toma como factor de importancia quien hizo la comida, de donde son los ingredientes, las experiencias asociadas.

Actualmente hay que destacar también la importancia del mundo “online” y del internet para las personas (Tejo, 2016). Al comer se buscan satisfacer necesidades sociales, necesidades de

reconocimiento, necesidades de autorrealización a través de obtener “me gusta” en publicaciones en redes sociales.

## **La gastronomía**

En línea a lo ya expresado, Wilde y Bertrán (2019) mencionan que la gastronomía comprende sociabilización, nutrición y degustación. Es decir, define lo aceptable para la sociedad, alimenta al organismo y expande los sentidos. La gastronomía es inherentemente una actividad social.

Según describe Cartay (2019), etimológicamente la palabra gastronomía proviene del griego “Gáster” y “nomos”. “Gáster” significa estómago mientras que “nomos” refiere a los hábitos o costumbres establecidas por la sociedad, en otras palabras: las reglas normales, los usos y las costumbres. Otra acepción a nomos es la de ley o tratado. Por ende, etimológicamente la gastronomía son las leyes del estómago, o bien, los usos y costumbres del estómago.

Por otro lado, varios autores diversifican la definición de gastronomía. Algunos afirman que es una ciencia, otros argumentan que es arte y otros tantos defienden que es una disciplina. Respecto a estas clasificaciones, Hernández Heredia, Tamayo Salcedo, Castro Ricalde, & Muñoz (2016) logran sintetizar las definiciones.

La gastronomía es una ciencia ya que, a partir de la investigación, el debate, el estudio y la experimentación se crean aromas, sabores y nuevas recetas. En el laboratorio de la gastronomía, la cocina, se aplican todas las herramientas tecnológicas a disposición para expandir el conocimiento de la comunidad culinaria.

La gastronomía es un arte: se realiza para vivir una experiencia. La apreciación de los sabores necesita del gusto y los sentidos, logra placer y satisfacción. La gastronomía depende de la creatividad, capacidad e imaginación del chef o cocinero. También muestra la cultura de una sociedad o grupo, la cual se difunde y expande a otras sociedades.

La gastronomía es una disciplina cuyo estudio es la relación que establece el hombre con los alimentos. De la investigación de este objeto de estudio surgen conocimientos especializados, de diferentes campos y perspectivas: la medicina, la historia, la antropología, la economía, la filosofía, la química, la industria turística.

La gastronomía suele confundirse con costumbres culinarias o con costumbres alimenticias. Bahls, Wendhausen Krause, & da Silva Añaña (2019) expresan que la gastronomía es una evolución de la cultura culinaria, así como esta última es una evolución de la alimentación. La alimentación se asocia al hambre, la necesidad de supervivencia. La culinaria se asocia a la

identidad de las naciones y grupos, a sus raíces, es decir al apetito. Por último, la gastronomía se asocia al arte, a la ciencia del buen comer y beber, es decir a la degustación.

## **El turismo gastronómico**

En los últimos 50 años la gastronomía se transformó en una necesidad de tal magnitud que se volvió de atractivo turístico para las personas. Precisamente en 1980 la Asociación de Expertos Científicos en Turismo (AIEST) determinó que la gastronomía, junto a los aspectos culturales y naturales de la localidad, es uno de los motivadores fundamentales para el turista (Schlüter & Thiel Ellul, 2008).

Es decir, la oferta gastronómica en si es una propuesta suficiente para que una persona viaje a un sitio. El turista gastronómico se desplaza para conocer y probar los sabores típicos de la localidad como también para alimentarse de su cultura y tradición (Quijano Gómez, 2019; Peña Hernández, Reyes, Villafaña Rivera, Flores Amador, & Espitia López, 2020). Los turistas no solo buscan contemplar los lugares, si no que buscan vivir experiencias, realizar actividades únicas, conectarse con el ambiente, estilo de vida y cultura gastronómica del lugar. El interés no está solo el producto alimenticio, si no en sociabilizar con los locales, comprender el origen y la identidad de la comida. Los turistas buscan algo autentico (World Tourism Organization, 2017).

Al viajar un turista tiene la necesidad básica de alimentarse, al encontrarse fuera de su lugar de residencia habitual no tienen opción que comer. Sin embargo, se debe distinguir un turista que viaja y se alimenta, a uno que viaja con el propósito de alimentarse de la gastronomía y cultura local. El factor clave para considerar a un turista como gastronómico es que su motivación principal para viajar sea la degustación de alimentos (Oliveira, 2007; Peña Hernández, Reyes, Villafaña Rivera, Flores Amador, & Espitia López, 2020). Un turista que viaja a Chubut para esquiar, por ejemplo a Esquel, y cena un carne asada será un turista que se alimenta. En cambio, un turista que viaja también a Chubut, por ejemplo a Cholila, con motivo de la fiesta nacional del asado es un turista gastronómico. En ambos casos el destino es similar, la comida es la misma, sin embargo las razones dominantes del viajante para visitar Chubut son las que lo distinguen como turista gastronómico.

Consecuentemente Hall & Mitchell (2005) definen técnicamente al turista gastronómico:

Food tourism can be defined as visitation to primary and secondary food producers, food festivals restaurants and specific locations for which food tasting and/or experiencing the attributes of specialist food production region are the primary

motivating factors for travel. [El turismo gastronómico se puede definir como la visita a productores de alimentos primarios y secundarios, a restaurantes en festivales gastronómicos, y lugares específicos en los que la degustación de alimentos y/o experimentar los atributos de una región especializada en la producción de alimentos son los principales factores de motivación para viajar.]. (pág. 137-138)

Otra definición la da Oliveira (2011):

El turismo gastronómico es el desplazamiento de visitantes, tanto turistas como excursionistas, cuyo motivo principal es la gastronomía, y que involucra prácticas que van desde el mero desplazamiento del lugar de residencia hacia un restaurante donde degustar un plato; el desplazamiento hacia un determinado destino para aprender a preparar determinados alimentos; y hasta la realización de rutas gastronómicas con la intención de aprender algo más sobre cierta gastronomía; entre otros. (pág. 741)

En la definición de Hall & Mitchell (2005) se resalta el hecho de que para que un turista sea considerado un turista gastronómico su motivación para el viaje debe ser lo gastronómico. La definición de Oliveira (2011), además de lo anterior, remarca la necesidad del turista gastronómico por conocer el proceso de elaboración de alimentos, su historia, las tradiciones, las costumbres y la cultura de la localidad asociada a la gastronomía.

El turista gastronómico además de viajar por la gastronomía busca vivir la experiencia asociada a esta. Como concluyen Mascarenhas Tramontin & Gândara Gonçalves (2010) el turismo gastronómico es un tipo de turismo que permite conocer una comunidad y vivir como ella a través de su gastronomía.

## **El turismo gastronómico y su aporte a la economía**

Camarena Gómez (2017) destaca que la importancia del turismo gastronómico. Se trata de una propuesta económica que se ha llevado a cabo en varios países del mundo y ha atraído con éxito a millones de turistas. La ruta del vino mendocina en Argentina, la ruta de la empanada en el noreste argentino, la ruta del tequila en México, la ruta del café en Colombia, la ruta del whisky en Escocia, la ruta de la paella valenciana en España son algunos de los ejemplos. Propuestas gastronómicas emblemáticas como la hamburguesa en Estados Unidos, el ceviche en Perú, el asado en Argentina, el sushi en Japón, la pasta y la pizza en Italia, el queso en Francia o el chocolate en Suiza también son ejemplos claros de atractivos para los turistas gastronómicos.

La World Tourism Organization (UNWTO) [Organización Mundial del Turismo] y el Basque Culinary Center (BCC) [Centro Culinario Vasco] (2019) afirman que el turismo gastronómico puede contribuir al desarrollo sostenible de las localidades a través de áreas como el desarrollo rural, el crecimiento económico, la creación de empleo o el consumo y producción responsable. Según Crofts & Kivela (2006) también ayuda a reducir los efectos negativos de la estacionalidad turística de muchos destinos.

La gastronomía aporta a la economía directamente a través de la comida, y también complementariamente al ampliar las posibilidades de comercialización y al extender la misma a otros sectores económicos (Falcón, 2014). Por ejemplo, un turista gastronómico que viaja a la ciudad de mar del plata en Argentina a degustar platos con mariscos no solo contribuye con el restaurant que lo ofrece, sino también con la industria pesquera de la localidad y con la industria hotelera.

En 2017 la Organización Mundial del turismo (World Tourism Organization) presentó un reporte con varios datos de relevancia. De una encuesta realizada sobre 77 organizaciones, como ser ministerios, ONGs, institutos educativos y empresas del sector privado de todo el mundo, se llegó a que la amplia mayoría (87%) creen que la gastronomía es un elemento estratégico para definir que un turista elija un destino. Al preguntarles sobre la influencia de la gastronomía a la hora de elegir un destino el promedio el resultado fue de 8.2 puntos sobre un total de 10. Puntualmente en Latinoamérica, según los estudios de la UNWTO (2017), el turismo gastronómico se encuentra en el tercer puesto de las razones elegidas por los turistas para viajar (12.7%), por debajo de las motivaciones culturales (33.1%) y las motivaciones naturales (25.5%).

Según indica el informe del Consejo Mundial de Viajes y Turismo [WTTC] (2022) el PBI promedio mundial se encuentra en 6.1% luego de superar la pandemia, recuperándose del mal año a causa de la pandemia en 2020 pero aun sin alcanzar la situación del 10.3% del año 2019 previo al COVID-19. En el promedio mundial 1 de cada 10 trabajos son a causa del turismo.

En el informe particular de Argentina (WTTC, 2022) se indica que el aporte del turismo al PBI de 2021 se encuentra en un 7% del PBI total del país, aun sin regresar a los valores previos a la pandemia de 9.6% del PBI total del país del 2019.

En 2019 los aportes de los turistas extranjeros resultaron de 4.9 billones de dólares, mientras que los de los turistas locales resultaron de 30 billones de dólares. En el último valor registrado de 2021, dichos valores resultaron de 0.3 billones de dólares para los turistas extranjeros y de 25 billones para los turistas locales.

Los turistas extranjeros que viajan a Argentina se componen en un 18% de brasileños, 18% de paraguayos, 16% de chilenos, 11% de uruguayos, 8% de bolivianos, el 29% restante en otras nacionalidades.

De estos valores se puede observar la importancia del aporte económico del turismo a la Argentina y como el turista local realiza un aporte sumamente superior al turista extranjero. También se vislumbra los efectos de la salida de la pandemia, aun sin recuperarse totalmente en lo económico pero con marcado crecimiento. Se advierte también que el turismo extranjero proviene principalmente de países limítrofes.

## **El turista gastronómico y sus motivaciones**

“En lo que se refiere a la motivación de los turistas, la experiencia gastronómica es hoy tan importante como visitar un museo, disfrutar de la música o admirar la arquitectura de un destino” (Norrild, 2020, p. 562).

Tolkach, Chon, & Xiao (2016) afirman que el turista moderno tiene interés por aprender de los destinos a los cuales viaja, quiere comprender la cultura y estar al tanto de las novedades. Buscan a su vez experiencias auténticas donde puedan interactuar con los locales. Prefieren hoteles y paseos turísticos donde se recorran las ofertas locales y comidas típicas del lugar.

En base al anterior planteo distinguen dos tipos de tendencias. La primera tendencia es la fuerte preferencia por vivir experiencias. La segunda tendencia es la de vivir estar experiencias como las vive un residente local. A estas dos tendencias se adecua el turismo gastronómico.

Según la organización mundial del turismo (UNWTO) y el centro culinario Vasco (BCC) (2019) existen tres tipos de necesidades que el turista busca satisfacer: necesidades biológicas, necesidades culturales y necesidades de placer.

Las biológicas refieren al hecho de comer para sobrevivir. Las necesidades culturales refieren a la búsqueda del turista por conocer el origen de las comidas, aprender cómo es que se realizan, sus características. Las necesidades de placer refieren a vivir experiencias diferentes, formar parte de un grupo, degustar platos únicos.

De estas tres necesidades las biológicas son las menos destacables: todo turista debe alimentarse. En cambio, las necesidades culturales y las necesidades de placer son aquellas que destaca un turista gastronómico. El turista actual considera vital la creatividad, originalidad y sensibilidad para brindar momentos inolvidables de una oferta gastronómica. El “storytelling” [contarlo como un cuento o una historia] se destaca como una excelente herramienta para volver atractiva una propuesta gastronómica (UNWTO, 2017).

Según el análisis realizado por Hernández Heredia, Tamayo Salcedo, Castro Ricalde, & Muñoz (2016) una de las grandes tendencias gastronómicas es la del “regreso a lo básico”, seguido por la gastronomía eco-sustentable.

Contrario a la globalización, y como expresa Contreras (2019), los turistas gastronómicos se sienten atraídos por las comidas originarias de la comunidad que visitan, buscan conocer las tradiciones, como es que se elaboraban por los antepasados, es decir “regresar a lo básico”. Este regreso a lo básico debe contemplar a su vez cuidar el medioambiente, utilizando productos frescos de temporada, de elaboración local sin pesticidas, fertilizantes y/o aditivos químicos. En conclusión, el regreso a lo básico debe ser también eco-sustentable.

Por citar un ejemplo, según detallan Troncoso & Arzeno (2020) sobre la encuesta realizada en la feria “Buenos Aires Market” de 2013, lo preferido por los asistentes a la feria resultaron ser los productos frescos, naturales y orgánicos y la cocina natural y orgánica (vegetariana y vegana).

Otro ejemplo es el relatado por Álvarez & Sammartino (2009) sobre la oferta gastronómica en la Quebrada de Humahuaca (Noroeste Argentino). Los platos más consumidos por los turistas son los platos nativos típicos con ingredientes locales, como ser quinoa, amaranto, “papas andinas”, cordero y llama.

González Santa Cruz, Moral-Cuadra, Choque Tito, & López-Guzmán (2020) llegaron a distinguir una importante relación entre las motivaciones de los turistas y varias de las categorías planteadas por varios autores como Hjalager (2004), Gug Kim, Eves, & Scarles (2013) y Andersson, Mossberg, & Therkelsen (2017). Estas motivaciones son: las de relacionarse, las culturales, las de seducción a los sentidos, las de la salud y las de las emociones.

Las motivaciones de relacionarse contemplan la posibilidad de compartir las experiencias con otros turistas. Las motivaciones culturales comprenden el conocer la cultura local. Las motivaciones sensoriales engloban el gusto, los aromas y las apariencias de los platos locales. Las motivaciones de la salud, el conocer los beneficios nutritivos y medicinales. Por último, las motivaciones de las emociones cumplen con brindar una experiencia única, probar sabores diferentes y descubrir nuevas culturas.

Boyne, Hall, & Williams (2003) y Hjalager (2004) distinguen las motivaciones del turista en categorías.

Boyne, Hall, & Williams (2003) distinguen cuatro tipos de turistas: el primero motivado por la gastronomía, el segundo motivado por la gastronomía cuando se le brinda información, el

tercero motivado al experimentar la gastronomía y un cuarto tipo que no le motiva la gastronomía. (OECD, 2012).

Hjalager (2004) distingue también cuatro tipos: existencial, experimental, recreacional y de distracción. El turista existencial quiere aprender la cultura local, quiere comer donde y como comen los locales. El experimental busca las tendencias gastronómicas y se interesa por los lugares innovadores. El recreacional busca consumir la gastronomía de su lugar de origen, y el turista de distracción busca alimentarse fácilmente y evitarse cocinar en su estadía.

En línea con los planteos de Boyne, Hall, & Williams (2003) y Hjalager (2004), Mak, Lumbers, Eves, & Chang (2012) simplifican las motivaciones del turista en dos categorías: las simbólicas y las obligatorias. Las motivaciones simbólicas consideran el aprendizaje de la cultura local, vivir una experiencia auténtica y única. Las motivaciones obligatorias consideran lo relacionado a la salud y a las necesidades físicas.

Oliveira (2011) distingue, de manera similar a las ya descritas, a las motivaciones del turista gastronómico en motivaciones culturales, motivaciones interpersonales y motivaciones de estatus.

El turista gastronómico no solo se ve atraído por la comida, sino también por motivos culturales. El turista gastronómico desea conocer las tradiciones y hábitos de la gastronomía local, aprender a preparar los platos, aumentar su conocimiento sobre la gastronomía del lugar al que viaja.

El turista gastronómico puede viajar solo o en grupo. Sea solo o en grupo los turistas suelen asociar la buena comida a compartir, relajarse, sociabilizar y disfrutar. Para compartir estos momentos los lugares destacados por los turistas gastronómicos son los restaurantes, las ferias gastronómicas y las festividades. Gracias a la experiencia gastronómica los turistas gastronómicos logran crear nuevas relaciones o bien fortalecer las ya existentes. Fields (2002) por ejemplo señala que las personas valoran más la sociabilización durante una comida que la calidad de los platos.

El turista gastronómico busca las gastronomías destacadas, las premiadas y/o de moda. A través de estas aumenta su prestigio, eleva su estatus social y se percibe más reconocido a ojos de la sociedad.

Mitchell, Charters, & Albrecht (2012) clasifican en cuatro tipos a los turistas gastronómicos en función a su conocimiento en la gastronomía. Los más expertos los denomina “amantes de la gastronomía”, los cuales viajan frecuentemente, buscan lugares de prestigio y tienen un alto grado de educación en temas gastronómicos. Luego se encuentran los “entendidos

en gastronomía”, quienes no tienen un alto grado de educación en temas gastronómicos pero si tienen conocimientos básicos y siguen de cerca a la gastronomía especializada. Continúan los “interesados en la gastronomía” quienes gustan de la gastronomía pero no es su única motivación para realizar un viaje. Por último se encuentran los “iniciados en la gastronomía”, cuyas motivaciones distan de la gastronomía, pero en caso de encontrarse con una propuesta gastronómica en su ruta aceptan vivir la experiencia.

La Organization for Economic Co-operation and Development [organización para el desarrollo y cooperación económica] (OECD) en el informe en colaboración con Korea del año 2012 indica los porcentajes estimativos a categorías similares a las ya detalladas. Estos se obtuvieron en base a estudios realizados por Enteleca Research and Consultancy (2000) en el Reino Unido. Los turistas gastronómicos expertos rondan el 8%, este tipo de turistas encuentran en la gastronomía su principal motivación. Luego están los turistas gastronómicos interesados con un 30%, quienes consideran clave la gastronomía, pero no es su única motivación. Continúan los turistas pasivos con un 17%, quienes están interesados por la gastronomía solo si aparece en su ruta. Siguen los turistas sin compromiso con un 23%, quienes si bien no son reacios a la gastronomía no les resulta necesariamente atractivo. Finalmente se tienen a los turistas sin interés con un 22%, los cuales no tienen interés alguno por la gastronomía del sitio a donde viajan. Es decir, solo un 8% de los turistas es un turista gastronómico “puro”, un 47% son turistas que pueden tener algún interés por la gastronomía y el 45% restante no le resulta de interés relevante.

Como destacan Feitosa, Tolentino, Pedroso, & Gianocário (2019) internet es la principal fuente de información sobre viajes y las redes sociales donde más se comparten las experiencias. Por ejemplo, en 2018 la tendencia “#foodporn” llego a 150 millones de comentarios (Cava, 2019). Otro ejemplo, la red social TripAdvisor tiene aproximadamente 150 millones de visitas por mes (UNWTO, 2017). Facebook, YouTube, Instagram, Twitter, entre otras son la forma en la que hoy se destacan y viralizan las experiencias gastronómicas. Los turistas gastronómicos proyectan sus vivencias y las comparten.

En los últimos años los turistas cada vez visitan los sitios más preparados, demandan mejores experiencias, las critican y las comparten en las redes sociales (UNWTO, 2017). Imageware en su “Osservatorio Blog” de 2016 determinó que la comida y el vino representan un 10% de los temas que se hablan en los blogs de internet, mientras que otro 10% son los viajes. Por lo tanto, el turismo gastronómico (viajes y comida) resulta un tema de relevancia para las relaciones online.

## **Slow food y baja gastronomía**

Dentro del turismo gastronómico han surgido en los últimos años varias tendencias. Entre estas tendencias destacamos el Slow Food y la Baja Gastronomía (Borges Macedo & de Sevilha Gosling, 2019).

El Slow Food surge en contraposición a la comida Fast food. Slow Food Argentina (2022) destaca como pilares a los alimentos buenos, justos y limpios. Esto es una gastronomía buena aprovechando platos locales con ingredientes de temporada frescos y de elaboración casera, que sean limpios para el medioambiente y la salud, de manera justa a precios accesibles y colaborando con los productores locales.

La baja gastronomía surge en contraposición a la alta gastronomía o comida gourmet de lujo. La baja gastronomía se sostiene en tres pilares principales: la comida, el precio y la buena atención (Ferreira, 2015). La comida resulta de platos populares, de cocina simple y cotidiana, de estilo casero con mucho sabor. El precio propone una buena relación costo-beneficio entre los platos abundantes y sabrosos y un precio accesible. La buena atención involucra a ambientes con distintivos locales, con una atención amistosa e informal.



## **[C] MATERIALES Y MÉTODOS A EMPLEAR PARA RESOLVER EL PROBLEMA**

El desarrollo para resolver el problema se basa en el método CANVAS de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2009).

Para completar el mismo se parte de un resumen ejecutivo presentando la idea del negocio y sus ventajas competitivas.

A continuación, se realiza un análisis del entorno, mercado y empresa detallando al macro y micro entorno mediante el análisis de PEST y las cinco fuerzas de Porter. Adicionalmente se realiza un análisis de mercado, definiendo al mercado objetivo y al posicionamiento de la empresa. A partir de definir el mercado objetivo se realiza una estimación de la demanda.

Para definir los procesos se desarrolla un plan de operaciones, es decir, el proceso de producción, comercialización, compras y control.

Finalmente se presenta el plan financiero y económico, determinando las ventas, costos y márgenes del negocio. También se determina la VAN, el TIR y el periodo de recuperación.

Al concluir se sintetizan los desarrollos en un modelo CANVAS del negocio.

### **CANVAS**

El modelo CANVAS (lienzo en inglés) es una metodología utilizada para diseñar de forma rápida un modelo de negocio. Como definición, un modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, propone, distribuye y captura valor (Osterwalder & Pigneur, 2009).

El CANVAS se logra dividiendo el modelo de negocio en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica (modelo económico).

El lienzo parte de una propuesta de valor en la parte central, donde se describe lo que hace especial a la organización y la distingue de la competencia. Esta propuesta de valor se debe llevar a los clientes (segmento de clientes a determinar) y por ende definir como se establecerán las relaciones (como se pretende atraer nuevos clientes, mantenerlos y crecer). A su vez existen canales de distribución (comunicación, distribución y venta fuera de la organización) como ser redes sociales, sitios web, teléfonos, tiendas, entre otros. Dentro de la organización y para lograr la propuesta de valor se distinguen actividades y recursos clave, que necesariamente deben realizarse para tener éxito. Esto último en conjunto con los asociados clave que se tengan

(alianzas). Finalmente, se detalla el motor económico de la compañía, que es la estructura de costos y la fuente de ingresos.

Osterwalder & Pigneur (2009) proponen varias preguntas a contestar para completar cada una de las secciones mencionadas.

En la sección clientes: ¿Para quién creamos valor?, ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes?

En la sección Propuesta de valor: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?, ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?, ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

En la sección Canales de distribución ¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?, ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?, ¿Cómo se conjugan nuestros canales?, ¿Cuáles tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son más rentables?, ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

En la sección Relaciones con el cliente: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?, ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿Cuál es su costo? (costo de la relación), ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

En la sección Fuentes de ingreso: ¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?, ¿Por qué pagan actualmente?, ¿Cómo pagan actualmente?, ¿Cómo les gustaría pagar?, ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

En la sección Recursos clave: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

En la sección Actividades clave: ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

En la sección Asociaciones clave: ¿Quiénes son nuestros socios clave?, ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?, ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?, ¿Qué actividades clave realizan los socios?

En la sección Estructura de costos: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio?, ¿Cuáles son los recursos clave más caros?, ¿Cuáles son las actividades clave más caras?

## Figura 1

*El modelo de negocio CANVAS*

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
	Recursos Clave		Canales	
Estructura de Costos			Fuentes de ingresos	

Nota. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio. Adaptación de la Figura The Business Model Canvas, de Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2009.

### La ventaja competitiva

La ventaja competitiva desarrollada por Porter (1980) se asocia principalmente a la cadena de valor de la empresa. El valor es lo que está dispuesto a pagar un cliente por el producto o servicio que se le ofrece. La cadena de valor comprende a las actividades estratégicas relevantes de la empresa que son fuentes de diferenciación frente a otras compañías y definen los costos a afrontar en cada eslabón de la cadena. A partir de este concepto se establecen dos incógnitas a definir: el valor rentable a largo plazo y la forma de mantener dicho valor.

Según Porter existen dos tipos de ventajas competitivas en el mercado a aprovechar para mantener el valor: el liderazgo en costos y la diferenciación de producto. El liderazgo en costos implica ofrecer un producto de igual valor a los de la competencia, pero a menor precio. La diferenciación de producto aplica al ofrecer productos de mayor valor a los de la competencia.

A partir de estas ventajas competitivas Porter propone tres estrategias competitivas para aportar valor a una empresa, estas son: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque o concentración.

El liderazgo en costos es una estrategia que buscará minimizar los costos para ofrecer productos y servicios a menores precios. Esto se puede alcanzar por ejemplo al tener acceso privilegiado a materias primas, al tener una producción más eficiente, o bien, aplicando economías de escala. El liderazgo en esta área ofrece altos márgenes de utilidad, sin embargo, requiere lograr una gran participación de mercado y una inversión inicial relevante.

La estrategia de diferenciación buscará productos distintivos que generen mayor valor para los clientes, por ejemplo, a través de diseños exclusivos, tecnologías únicas, u ofrecer un mejor servicio de atención al cliente. La diferenciación es una buena defensa contra la competencia y el margen de rentabilidad, ya que los clientes se vuelven fieles a la marca y no son sensibles al precio.

Sin embargo, es difícil que se alcance gran participación de mercado debido a que normalmente esta diferenciación se asocia a la exclusividad. Además, suele requerir reinversiones costosas como ser investigación, mejoras de diseño e innovación, materias primas de gran calidad, campañas para mantener el apoyo de los consumidores.

La estrategia de enfoque o concentración se concentra en los nichos de mercado, donde los clientes precisen requerimientos específicos. Por ejemplo, proveer productos de segmentos particulares, proveerlos a clientes particulares o comercializar en áreas geográficas donde no haya competidores ofreciendo los mismos productos. El enfoque resulta de la aplicación del liderazgo en costos o de la diferenciación o de ambos, buscando mercados donde la competencia sea débil. Al igual que en la estrategia de diferenciación se suele conseguir buena rentabilidad, a diferencia que en esta estrategia es en relación con bajo volumen de ventas.

## **Análisis PEST**

El análisis PEST, según repasan Rastogi & Trivedi (2016), aparece por primera vez en 1967 en el libro de Francis J. Aguilar “Scanning the Business Environment” [Escaneando el entorno empresarial]. En dicho libro secciona al entorno empresarial en cuatro factores: Político, Económico, Social y Tecnológico [PEST].

A partir de este primer análisis varios autores presentaron variantes al análisis, entre los cuales destacamos a Fahey & Narayanan (1986) con su variante PESTLE. Este análisis se enfoca también en lo Político, Económico, Social y Tecnológico pero se expande a lo Legal y lo Ambiental (Environmental en inglés) [PESTLE].

En concordancia a lo expresado por Rosso (2014), el análisis PESTLE es una herramienta o metodología con la cual se permite definir el entorno sobre el cual se desempeña o se desempeñará la empresa. A partir de este se detallan los factores relevantes e información útil para la toma de decisiones en una empresa.

En el análisis político se consideran factores tales como: la estabilidad del gobierno, la libertad de expresión, la corrupción, regulaciones, políticas impositivas y fiscales, subsidios, controles al mercado, guerras y conflictos, políticas, elecciones, cambios de gobierno, movimientos políticos, acuerdos internacionales.

En el análisis económico se analizan, por ejemplo: la etapa del ciclo de vida en la cual está la empresa, el crecimiento económico, las tendencias, la oferta y demanda de trabajo, la inflación y variables de interés, las tasas de desempleo, la globalización, el PBI, los impuestos, la

devaluación y situación de la moneda, el índice de confianza del consumidor, la financiación, las políticas de proteccionismo.

En el análisis social se evalúan, entre otros, al crecimiento poblacional y demográfico, la salud, la educación, el estado social, las tendencias de consumo, la publicidad y medios, la cultura, el estilo de vida, los eventos destacables, las modas, los patrones de compra, las creencias y religiones, los niveles de ingresos, la distribución de las edades y géneros.

En el análisis tecnológico se puede desarrollar el impacto de nuevas tecnologías, las innovaciones e invenciones, licencias y patentes, la investigación y desarrollo, el internet y las redes sociales, la obsolescencia.

En el análisis legal se considera la legislación local e internacional, leyes relevantes, derechos del consumidor, las leyes específicas del sector, la salud y seguridad laboral, el salario mínimo, las licencias, la propiedad intelectual.

Por último, en el análisis ambiental se evalúa la ecología, el cambio climático, los problemas ambientales locales y globales, las regulaciones ambientales, las leyes ambientales, la cultura de la organización, los valores y actitudes de los empleados, las políticas ambientales, la contaminación, el reciclaje, el uso de la energía, el consumo de recursos.

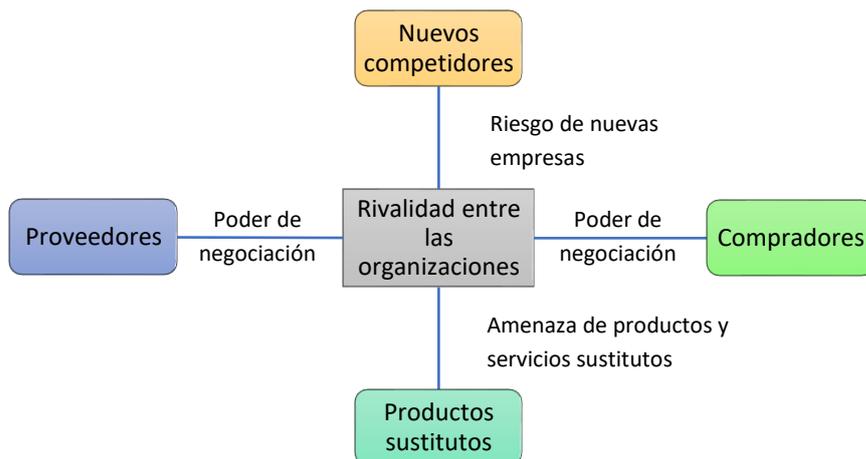
## **Las 5 fuerzas de Porter**

Según describe Porter (1980) existen cinco fuerzas que determinan el nivel de la competencia y la rentabilidad en una industria. Estas fuerzas son el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con proveedores, la aparición de productos o servicios sustitutos, la posibilidad de surgimiento de nuevos competidores y la rivalidad entre los competidores.

Por ejemplo, una empresa con buen poder de negociación podría tener bajos rendimientos si aparece un sustituto de similar calidad y costo más bajo. Aun no existieran dichos sustitutos, si hubiera una fuerte rivalidad entre competidores los rendimientos también se verían afectados. Es decir, analizar la forma en que estas fuerzas interactúan es una manera global y holística de observar cualquier organización y entender la estructura que determina su rentabilidad y nivel de competencia.

## **Figura 2**

*Fuerzas que impulsan la competencia en el mercado*



Nota. Gráfico esquemático representando la interacción de las fuerzas entre los actores del mercado. Adaptación de la Figura 1-1. Fuerzas que impulsan la competencia en el mercado, de M. Porter, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, 1980.

### **Poder de negociación de los compradores**

El poder de negociación de los compradores o clientes frente a la empresa será alto cuando los productos y servicios tengan variedad de sustitutos y alternativas. Por el contrario, será bajo cuando el producto o servicio sea único.

Los compradores compiten en busca de reducir los precios, mejorar la calidad, aumentar los servicios o si se enfrentan contra otros compradores.

El comprador posee mayor poder de negociación cuando el poder de compra es concentrado o se compra en grandes volúmenes en relación a las ventas del proveedor, cuando los productos son estándar, de bajos costos cambiantes, cuando el producto no es determinante para la calidad del producto del comprador o cuando el comprador tiene el conocimiento e información suficiente para desprenderse del proveedor.

Por el contrario, cuando el producto del proveedor representa una pequeña parte de los costos del producto del comprador o cuando la cantidad de compradores sea elevada, el comprador posee menor poder de negociación.

Existen situaciones particulares que deben considerarse como la amenaza de integración hacia atrás, es decir la absorción de las empresas proveedoras por las empresas compradoras. Esto puede ocurrir cuando la empresa compradora debe optimizar los costos.

### **Poder de Negociación de los Proveedores**

Los proveedores suelen reaccionar cuando en el mercado varían los precios, las calidades y los servicios que se ofrecen.

El poder de negociación de los proveedores será bajo si existe un gran número de proveedores o productos sustitutos. Por el contrario, será alto si el mercado está dominado por pocas compañías, no existen productos sustitutos, el producto es clave para el negocio del comprador, existe diferenciación y costos cambiantes.

### **Presión proveniente de los productos sustitutos**

La amenaza de aparición de productos sustitutos será alta en situaciones de cambio tecnológico o cambio en los hábitos de consumo. En cambio, será baja cuando hubieran restricciones sobre los productos sustitutos o el cambio resultara costoso.

Los productos sustitutos limitan los rendimientos de un sector particular, ya que en caso de querer aumentarlos los compradores optarán por este.

Es de vital importancia para una empresa conocer los productos que cumplan la misma función del producto que se comercializa. Los productos sustitutos que merecen atención son los que mejoran la relación precio-desempeño y los que son ofrecidos por industrias con altas utilidades.

Para reducir la presión de los sustitutos los líderes del mercado se suelen tomar acciones colectivas como ser: publicidad, mejora de la calidad, mayor disponibilidad de los productos.

### **Posibilidad de surgimiento de nuevos competidores**

El riesgo que ingresen más participantes al mercado dependerá de las barreras de entrada que existan. Estas barreras de entrada dependerán de 7 factores: economías de escala, diferenciación, necesidades de capital, costos cambiantes, acceso a la distribución, políticas gubernamentales y otras desventajas de costos independientes a los anteriores.

Cuando existen economías de escala las barreras de entrada serán altas, dado que será difícil para una compañía nueva alcanzar los niveles de costos. Las economías de escala se alcanzan típicamente al producir en gran escala, cuando se tienen operaciones o funciones conjuntas o cuando se tienen costos conjuntos.

La diferenciación de productos también establece barreras de entrada altas, ya que los clientes suelen ser fieles a esta. Esta identificación de marca y lealtad de los consumidores se obtiene usualmente por publicidad, distinguido servicio al cliente, productos diferentes o bien por antigüedad y reputación en el rubro.

Las necesidades de capital refieren a gastos en publicidad, investigación y desarrollo, posibilidad de créditos, nivel de inventarios, entre otros. Cuando estos gastos son altos y son necesarios para tener competitividad se vuelven menos atractivos a nuevos competidores.

Otra barrera de entrada son los costos cambiantes. Esto es el costo de cambiar un proveedor por otro. Si el costo resultara alto las barreras de entrada para un nuevo competidor serían altas. Estos costos suelen ser los costos del reentrenamiento de los empleados en los nuevos productos, necesidades de nuevos equipamientos auxiliares, el tiempo necesario para probar y evaluar el nuevo producto, la necesidad de ayuda técnica para implementarlo, el rediseño de productos y los costos psicológicos del cambio de dar por terminada una relación.

Existe también la posibilidad de tener un difícil acceso a los canales de distribución. Cuanto más limitados sean estos, ya sea en venta por mayor o por unidad, más altas serán las barreras de entrada a nuevos competidores ya que será una fuerte desventaja no tener las mismas facilidades de distribución de productos que los competidores ya establecidos en el mercado.

Las políticas gubernamentales establecen barreras de entrada muy altas. Por ejemplo, un gobierno puede limitar y/o prohibir el ingreso a ciertas industrial, aplicando controles, limitando las licencias, restringiendo el acceso a materias primas o bien monopolizándolo.

Similar a lo anterior existen también desventajas de costos independientes de las economías de escala que establecen barreras de entrada muy altas. Los ejemplos típicos son tecnologías o productos patentados, acceso preferencial a materias primas, ubicaciones ventajosas, subsidios gubernamentales, experiencia y antigüedad en el mercado.

En conclusión, la amenaza de nuevos participantes dependerá de que existan facilidades o dificultades de entrada al mercado. Si existen barreras que impidan el surgimiento de nuevos competidores la amenaza será baja. Será de importancia identificar las nuevas empresas que logran entrar al mercado, vigilar las estrategias de los nuevos rivales, contraatacar cuando sea necesario y obtener el mayor provecho de las fortalezas y oportunidades existentes.

### **Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales**

La rivalidad entre competidores dependerá del posicionamiento en las cuatro fuerzas anteriores. Conforme se intensifica la rivalidad entre las empresas competidoras, las ganancias de la organización disminuyen, en algunos casos hasta el punto en que ésta se vuelve poco atractiva.

Se genera una rivalidad entre competidores cuando alguno de ellos busca alcanzar una posición en el mercado a través de tácticas de precios, guerras publicitarias, nuevos productos,

mejores servicios y/o garantías. En base a esto se puede afirmar que todas las empresas son mutuamente dependientes, las decisiones de unas afectan a otras.

Las tácticas de precios suelen ser inestables y tienden a reducir la rentabilidad de toda la industria. Por el contrario, las guerras de publicidad suelen ser beneficiosas para el conjunto de empresas ya que elevan la diferenciación de los productos y aumentan la demanda en general.

Cuando se tiene gran cantidad de competidores o la fuerza esta igualmente distribuida suele surgir inestabilidad. Esto es ya que todas están dispuestas a combatir entre sí y cuentan con igualdad de recursos para hacerlo. En cambio, cuando el poder está concentrado el líder del mercado dictamina y coordina la industrial, típicamente estableciendo el precio.

También suele surgir inestabilidad cuando surgen costos fijos altos o costos de almacenamiento. Esto es ya que dichas empresas buscaran utilizar toda su capacidad y/o reducir sus stocks de forma rápida, generando fluctuaciones de precios.

Cuando no existe diferenciación ni costos cambiantes el comprador basara su decisión en el precio y en el servicio. Esto genera que las empresas compitan agresivamente por él.

Cuando los competidores poseen estrategias y metas diferentes entre sí suelen generarse choques entre las diferentes compañías. Esto es debido a que no se encuentran establecidas las “reglas del juego” de la industria, lo que parece ser correcto para una empresa no lo es para otra.

Habrá también inestabilidad cuando existan importantes intereses estratégicos, los cuales las compañías buscaran a toda costa para alcanzar el éxito. Esto suele ocurrir por lograr un prestigio o credibilidad tecnológica en el mercado, con lo cual muchas empresas están dispuestas a sacrificar rentabilidad.

Cuando existan altas barreras contra la salida de competidores también se generarán situaciones de rivalidad. Cuando estas ocurren las empresas siguen compitiendo, aunque obtengan bajos rendimientos o hasta negativos.

Ejemplo de los anterior son las empresas que poseen activos especializados con bajos valores de liquidación o altos costos de transferencia y/o conversión. También empresas con costos fijos como contratos colectivos de trabajo, con costos de reubicación al personal afectado. A su vez empresas con restricciones del gobierno y sociales, en particular cuando las decisiones de la empresa afectan de forma relevante al desempleo y a la economía regional.

Otra razón son las barreras emocionales de la alta dirección de las empresas. Es decir, se toman decisiones no por motivos económicos si no por identificación con el negocio, lealtad a los empleados, temor personal y/u orgullo.

## **Segmentación del mercado**

El marketing busca establecer las necesidades actuales de los consumidores aceptando que existe una importante diversidad, sin embargo, varios de ellos desarrollan intereses comunes. Schiffman & Kanuk (2010) definen a la segmentación del mercado como “el proceso de dividir un mercado en subconjuntos de consumidores con necesidades o características comunes” (p. 10).

Dado que los recursos de las empresas son limitados, pocas empresas pueden ir tras todos los segmentos del mercado. Es decir, el objetivo de segmentar el mercado es desarrollar actividades y estrategias específicas de marketing para alcanzar una ventaja competitiva (Thompson, 2005). Definir el mercado meta comprenderá la selección de uno o más segmentos identificados por la compañía.

Definido el mercado meta es momento para que la compañía realice el posicionamiento. Esto es desarrollar una imagen distintiva frente a los consumidores que comunique claramente al mercado meta porque los productos y/o servicios ofrecidos son mejores a los de la competencia.

La segmentación de mercado busca acotar al consumidor de los productos y servicios que una empresa ofrece. Esto es para concentrar esfuerzos en el segmento de interés, ya que el marketing masivo suele ser menos efectivo. Los consumidores suelen segmentarse en distintos factores como estilos de vida, hábitos, indicadores demográficos, entre otros.

Un segmento de mercado debe ser identificable, suficiente, estable en crecimiento, accesible y congruente con los objetivos y recursos de la compañía.

Es identificable dado que los posibles consumidores son segmentados por características demográficas como edad, genero, origen, educación, ingresos, ocupación, estado civil.

Debe ser suficiente para que el producto o servicio tenga suficiente consumo para ser rentable. Esto es una estimación del tamaño, el poder adquisitivo y la tendencia a comprar de un grupo de consumidores dado típicamente definidas a través de censos.

Tiene que ser estable ya que el segmento debe tener crecimiento y seguir siendo viable al futuro. La estabilidad suele definirse en estilos de vida y patrones de consumo. Las modas suelen ser ejemplos de mercados identificables y suficientes, pero no estables.

El segmento a elegir como mercado meta debe ser accesible, es decir se debe tener la posibilidad de llegar al consumidor. Con el avance tecnológico y las redes sociales la accesibilidad ya no resulta ser un gran inconveniente.

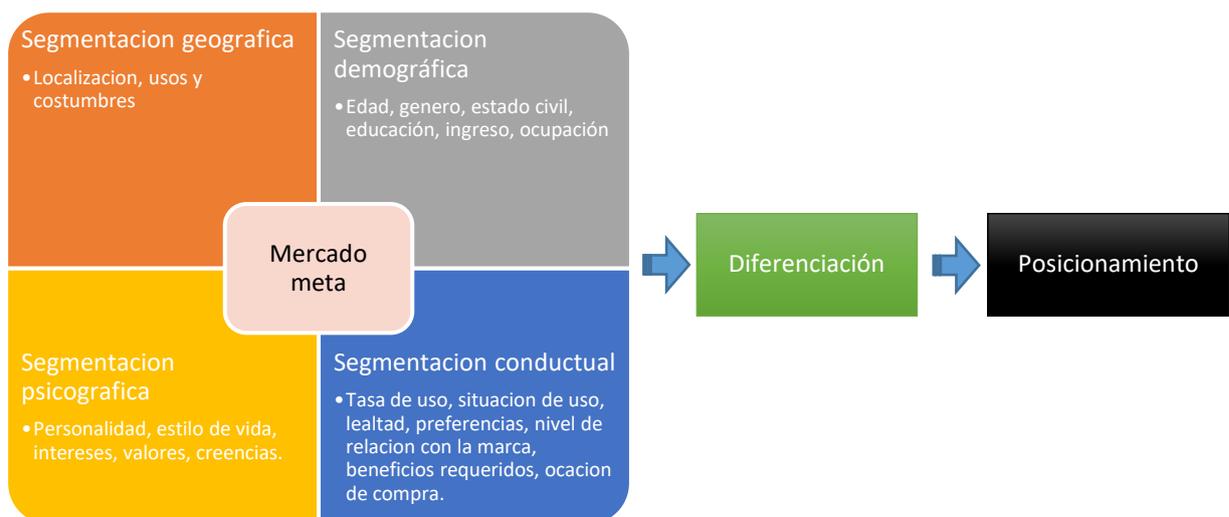
Como sintetiza Wisenblit (2008) existen dos tipos de bases para la segmentación. Una de ellas arraigadas al consumidor y otras específicas del consumo. Estas a su vez se subdividen en aquellas que surgen de hechos, basadas en evidencias empíricas y mediciones directas, y aquellas que surgen de cogniciones, basadas en pruebas o experimentos indirectos clasificados subjetivamente a criterio del investigador.

Dentro de las bases arraigadas en el consumidor se tienen como hechos las segmentaciones basadas en datos demográficos (edad, genero, estado civil, ciclo familiar, educación, ingreso, ocupación, clase social, religión), en datos geográficos (localización, dirección) y geodemográficos (cultura local, usos y costumbres). Desde el punto de vista cognitivo se tienen segmentaciones como la personalidad, estilo de vida, datos psicográficos (actividades, intereses, opiniones), valores y creencias.

Dentro de las bases específicas al consumo se tienen segmentaciones a partir de las evidencias en los comportamientos del uso y de compra. Esto es, la tasa de uso, situación de uso, lealtad hacia la marca (conducta, actitudes) y datos psicográficos (pasatiempos, preferencias). Por otro lado, las segmentaciones cognitivas parten de las actitudes y preferencias respecto al producto. Es decir, beneficios requeridos, nivel de involucramiento, conciencia de las alternativas del producto, grado del conocimiento del producto, lealtad hacia la marca (compromiso percibido, nivel de la relación con la marca).

### Figura 3

#### Segmentación de mercado



Nota. Cuadro resumen sobre la segmentación de mercado según Kotler & Armstrong. Elaboración propia a partir del desarrollo teórico capítulo 7 Segmentación del mercado, Selección de mercados objetivo, Diferenciación y posicionamiento (p. 231-267), Kotler & Armstrong, Principios de marketing, 2008.

## **Marketing 4P**

La mezcla de marketing o cuatro P (4P) engloba los métodos y herramientas que elige una empresa para llevar a cabo la oferta de sus productos y servicios a los consumidores. Esta mezcla se conforma por cuatro elementos: producto, precio, plaza o punto de venta y promoción (Schiffman & Kanuk, 2010).

El producto se refiere a las características de los bienes y servicios que se ofrecen al mercado meta. Es decir: la variedad, la calidad, el diseño, la marca, las garantías.

El precio es la cantidad de dinero que debe pagar el cliente a cambio del producto. Es definido por los precios de lista, descuentos, bonificaciones, formas de pago, créditos.

La plaza contempla a las actividades de la empresa que permiten que los productos lleguen a los clientes. Estas son los canales de distribución, la cobertura, las ubicaciones, el inventario, el transporte, la logística.

La promoción reúne a las actividades que realiza la empresa para comunicar las ventajas de los productos buscando persuadir a los clientes meta. Dentro de la promoción se encuentran actividades como la publicidad, promociones de ventas, tipos de venta, relaciones con el cliente.

Kotler & Armstrong en su libro Fundamentos de marketing del año 2013 desarrollan el siguiente concepto: la empresa deberá emplear la mezcla de marketing para comunicar y entregar valor a los clientes como también establecer relaciones rentables.

Para generar valor, la empresa debe generar una oferta de mercado que satisfaga una necesidad, ergo, un producto. Al ofrecer un producto debe decidir cuanto cobrar por este: el precio. También debe estar disponible para los consumidores, es decir tener una plaza. Por último, se debe establecer una comunicación con los clientes y atraerlos, generando promoción.

Kotler & Armstrong recomiendan para perfeccionar el desarrollo de la mezcla del marketing el enfoque de las cuatro C (4C): Cliente, Costo, Conveniencia, Comunicación. Este concepto se centra en el punto de vista del comprador. Para definir el producto debe conocerse al cliente, comprender y solucionar sus necesidades. Para definir el precio hay que entender el costo para el cliente, tanto en precio como en las formas de realizar el pago. Para lograr una buena plaza debe de ser conveniente para el cliente, sencilla y de fácil acceso. Para lograr una promoción exitosa se deberá comunicar con el cliente bilateralmente y de forma personalizada al mercado meta.

## **FODA**

La matriz FODA fue desarrollada en la década de 1960 por Albert S. Humphrey en el grupo de investigación creado por Robert Stewart (Riquelme Leiva, 2016). La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es una herramienta que permite conocer las condiciones de una empresa, facilitando un buen análisis y resultando clave para la planificación estratégica (Ramírez Rojas, 2017).

La matriz FODA se divide en dos partes: los factores internos y los factores externos. Los factores internos se componen por las fortalezas, a maximizar, y por las debilidades, a minimizar. Los factores externos se componen por las oportunidades, a aprovechar, y por las amenazas, a eludir (David, 2008).

Las fortalezas contemplan las capacidades internas, recursos y factores positivos que destacan a la empresa frente a los clientes y permiten generar ventajas competitivas para lograr sus objetivos. Por el contrario, las debilidades son las limitaciones internas y factores negativos que interfieren con el desempeño de la empresa (Kotler & Armstrong, 2013).

Los factores internos suelen relacionarse con la estructura y operación de la empresa. Es decir, los recursos que posee como ser sus productos, tecnologías, habilidades; y del funcionamiento de sus áreas funcionales como ser marketing, finanzas, producción, logística, entre otras (Ponce Talancón, 2006).

Las oportunidades son tendencias o aspectos del entorno que la empresa puede aprovechar a su favor. En cambio, las amenazas son variantes del entorno o situaciones negativas que desafían al buen desempeño de la empresa.

Los aspectos externos se relacionan al contexto tecnológico, político, económico, social, medioambiental, legal, por citar los más usuales.

### **Estimación de la demanda**

Los aspectos externos se relacionan al contexto tecnológico, político, económico, social, medioambiental, legal, por citar los más usuales.

Kinnear & Taylor (1998) establecen dos tipos de métodos para productos y servicios ya establecidos en el mercado. Estos métodos son los del tipo descendente y los de construcción.

Los métodos del tipo descendente parte de datos existentes en el mercado o industria, ya sea de forma directa o indirecta. A partir de estos se subdivide según el mercado meta de la empresa.

El método de estimación directa se basa en obtener datos precisos sobre el rubro específico que interesa a la empresa. Es muy común que esta información no esté disponible o bien sea antigua y no refleje las realidades del mercado actual.

El método de estimación indirecta se basa en índices de varias estadísticas relacionadas a la demanda del producto o servicio que la empresa ofrece a través de los cuales se puede ajustar el pronóstico. Es decir, a través de estadísticas de diversos segmentos como ser el poder adquisitivo, la edad, estimaciones de productos similares, se puede ir delimitando la demanda.

Los métodos de construcción se basan en informaciones pasadas para estimar la demanda futura. Estos tipos de métodos requieren de investigación y posterior desarrollo estadístico.

Existen también técnicas de pronósticos específicos como ser las cualitativas, las series de tiempo y las casuales.

Los métodos cualitativos involucran juicios u opiniones subjetivas de conocedores del mercado al cual pretende aplicar la empresa. Este tipo de pronósticos suelen partir del personal de la empresa (gerencias, operarios, vendedores) o partes interesadas (clientes, proveedores).

Los métodos de series de tiempo y los modelos causales aplican herramientas estadísticas para obtener pronósticos. Los métodos de series de tiempo, al igual que los modelos causales, se basan en información pasada recolectada. Sin embargo, los modelos causales son más sofisticados ya que cruzan estos históricos con las variables fundamentales que afectan a las ventas, como por ejemplo estacionalidad o eventos históricos.

## **Costos**

Hansen & Mowen (2007) define al costo como el efectivo o valor equivalente de efectivo sacrificado por productos y servicios de los cuales se pretende obtener un beneficio para la organización. Los costos van expirando, al hacerlo se vuelven gastos. Cuando los costos expiran sin dar ingresos entonces se los denomina pérdidas. Cuando los costos duran más de un periodo se vuelven activos, por ejemplo, en la adquisición de un edificio o maquinaria.

Cascarini (2015) clasifica a los costos según su función, por su identificación, por el periodo, por la variabilidad y por el tiempo en que se determinan.

Los costos se clasifican por función en costos de producción, gastos de distribución, gastos de administración y gastos financieros. Los costos de producción son los cuales transforman a las materias primas en productos. Estos son típicamente la materia prima directa, la mano de obra

directa y los costos indirectos de fabricación. Los gastos de distribución son aquellos que llevan el producto terminado al consumidor, sea la logística, ventas, publicidad, etc. Los gastos de administración son los relacionados a la dirección y manejo de operaciones generales de la empresa. Estos son: recursos humanos, tesorería, contabilidad, por mencionar algunos. Los gastos financieros son aquellos que surgen por obtener capitales monetarios ajenos.

La clasificación por identificación se realiza si los mismos son directos o indirectos. Serán directos cuando se pueden asignar plenamente al producto o área específica. Serán indirectos cuando no pueda identificarse ni cuantificarse al producto o área específica.

La clasificación por el periodo en que se llevan al estado de resultados puede ser costos inventariables o gastos no inventariables. Los costos inventariables o de producto son los asociados a la función de producción, es decir, las materias primas, productos terminados o similares que se reflejan como activo en el balance general. Los gastos no inventariables son aquellos identificables en intervalos de precio, normalmente relacionados con la operación de la empresa y que se llevan al estado de resultados del periodo en que ocurren.

La clasificación por grado de variabilidad corresponde a los costos fijos, variables y semifijos. Los fijos son aquellos constantes independientemente al volumen de las operaciones realizadas por ejemplo el costo de alquiler de una instalación. Los costos variables son aquellos que se modifican en función a la cantidad de las operaciones realizadas, por ejemplo, la materia prima. Los costos semifijos son aquellos que poseen tanto costos fijos como variables, por ejemplo los costos de energía eléctrica donde hay un monto fijo por potencia contratada y un monto variable por energía.

La clasificación por el momento en que se determinan corresponde a si se trata de costos históricos o predeterminados. Los costos históricos se determinan luego del periodo de costos, mientras que los predeterminados se determinan anticipadamente o en el transcurso del periodo.

Hansen & Mowen (2007) subdividen a los costos en costos de producción y de no producción. Los costos de producción son aquellos asociados a la fabricación de artículos o prestación de servicios, típicamente materiales directos, mano de obra directa y costos indirectos. Los costos de no producción se asocian a las operaciones generales de la empresa, siendo estas típicamente las de comercialización y administración.

Los materiales directos son aquellos asignables al artículo o servicio, es decir por observación directa se puede determinar la cantidad utilizada. De manera análoga, la mano de obra directa es el trabajo asignable al producto o servicio. Por ejemplo, en la fabricación de una mesa

el costo de la madera sería un costo de material directo y el costo de la hora del carpintero un costo de mano de obra directa.

Existen también otros costos de fabricación denominados costos indirectos o costos indirectos de fabricación. Estos son los necesarios para producir, pero difícilmente asignables a cada producto. Estos son por ejemplo los costos de mantenimiento, supervisión, logística, seguridad de planta, etc.

Los costos no productivos se dividen en costos de comercialización (venta, marketing) y costos administrativos. Por ejemplo, los costos de ventas, costos de marketing, costos de recursos humanos, costos de asesoría legal, costos de asesoría contable, entre otros, no son inventariables por lo cual se asignan al periodo en el que incurren.

Algunos ejemplos de costos de comercialización son los sueldos y comisiones del personal de ventas, la publicidad, el almacenamiento, los fletes y encomiendas y el servicio al cliente. Los gastos administrativos son aquellos no asignados a la comercialización ni a la producción. Algunos ejemplos de costos administrativos son los sueldos de la alta dirección, honorarios legales, contabilidad, investigación y desarrollo.

Según explica Bendersky (2012) los sistemas de administración de costos se clasifican en los basados en funciones y en los basados en actividades. Los sistemas de administración de costos basados son más populares que los que tienen base en las actividades. Sin embargo, con el avance tecnológico y facilidades de acceso a la información más exacta, dicha popularidad por asignar costos por funciones está cambiando.

La contabilidad de costos basadas en funciones o de costo estándar supone que todos los costos se pueden clasificar en fijos o variables en función a las unidades producidas y por ende pueden distribuirse proporcionalmente. Este sistema es útil cuando los costos están altamente relacionados con las unidades producidas como ser pocos productos y servicios en oferta (mono producto), procesos productivos similares para todos los productos, clientes y canales homogéneos, bajos costos de comercialización y administración o márgenes de ganancia altos.

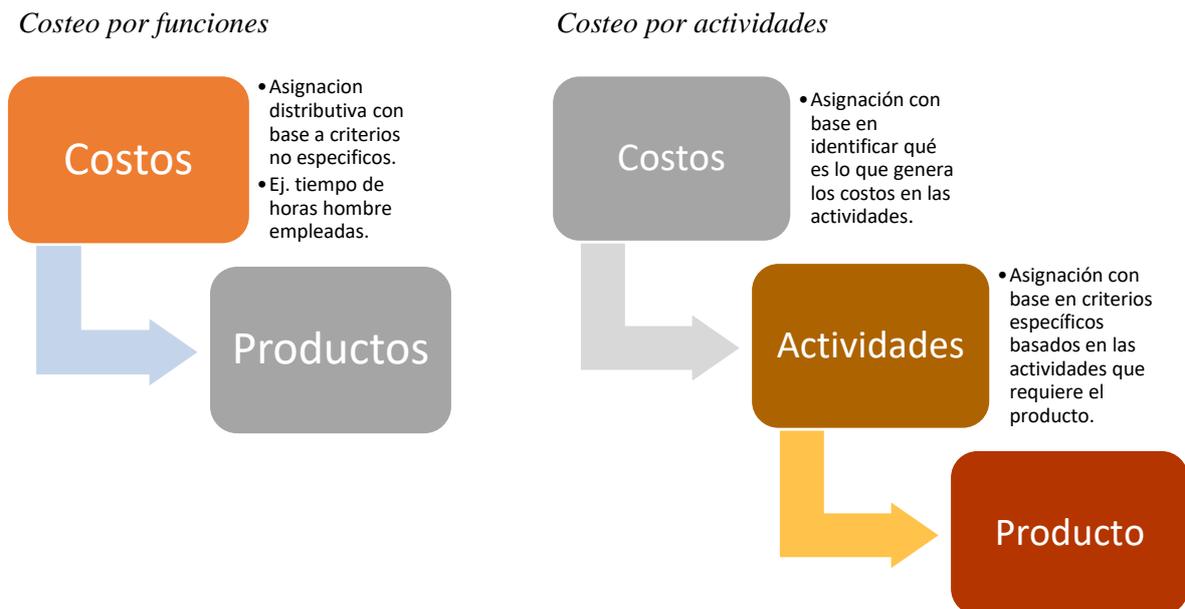
La contabilidad de costos basada en actividades [activity based costing, ABC] hace foco en el rastreo o asignación de los costos basados y no basados en unidades en las diferentes actividades necesarias para producir un producto o servicio. Por ejemplo, transportar una caja con 20 unidades de producto o una caja con 22 unidades de producto posee el mismo costo, el costeo basado en actividades asignaría los costos en función a la cantidad de cajas y no de unidades. Esto último implica no solo conocer las unidades producidas si no también otros factores, como ser la

cantidad de cajas movidas. Esto significa que el ABC implica un control más intensivo e información más detallada.

Estos factores que ocasionan el costo de una actividad tienen a su vez otras ventajas. Explican por qué se genera el costo, evalúan el trabajo que se realiza al haber identificado las actividades, miden el desempeño y el resultado obtenido.

## Figura 4

### Modelos de costeo



Nota. Cuadro comparativo entre el sistema de costeo por funciones y el sistema de costeo por actividades. Elaboración propia a partir del cuadro 4.8, Modelo de costeo basado en actividades (p. 134), Hansen & Mowen, Administración de costos Contabilidad y control, 2007.

## Valor actual neto (VAN)

Dentro de la teoría financiera existen gran cantidad de herramientas y métodos para la evaluación de proyectos, las más populares son el Valor Actual Neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) y la Tasa Interna de Retorno o Rendimiento (TIR) (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2022; Berk & DeMarzo, 2008).

El valor actual neto de un proyecto es el valor traído al presente de los flujos de efectivo netos de la empresa. Siendo el flujo de efectivo neto la diferencia entre los ingresos y egresos de la compañía de cada periodo.

Para traer al presente los flujos de efectivo futuros presupuestos se utiliza una tasa de descuento denominada costo de oportunidad o tasa de corte. A nivel conceptual el costo de oportunidad es el rendimiento mínimo que se espera del proyecto. Esta rentabilidad mínima permitirá recuperar la inversión y obtener beneficios.

La fórmula empleada para el cálculo del VAN se muestra a continuación en la ecuación 1:

$$VAN = \left[ \sum_{t=1}^n FE(t) * (1 + i)^{(0-t)} \right] + I(0) \quad (1)$$

Siendo:

VAN: Valor Actual Neto.

FE(t): Flujo de efectivo neto del periodo t.

i: Costo de oportunidad.

n: Numero de periodos según la vida útil del proyecto.

I(0): Inversión inicial.

La regla típicamente aplicada es que si el VAN resulta cero o menos la inversión debe ser rechazada. Esto último no implica que el proyecto de perdidas o no sea rentable, lo que indica es que el proyecto no cubre con las expectativas de nuestro costo de oportunidad o tasa de corte por la cual estamos dispuestos a invertir (Mete, 2014; Rocabert, 2007; Valencia, 2011).

### **Tasa interna de retorno (TIR)**

La tasa interna de retorno o rendimiento indica el crecimiento de capital que produce el proyecto por periodo en términos relativos. También se suele definir como la tasa de corte o costo de oportunidad para el cual el valor traído al presente de los ingresos del proyecto iguala a los egresos, es decir, cuando el valor actual neto es igual a cero (Mete, 2014; Rocabert, 2007; Valencia, 2011).

La fórmula empleada para el cálculo de la TIR se muestra a continuación en la ecuación 2:

$$\forall i \in \mathbb{R} \rightarrow VAN = \left[ \sum_{t=1}^n FE(t) * (1 + i)^{(0-t)} \right] + I(0) = 0 \quad (2)$$

Siendo:

VAN: Valor Actual Neto.

FE(t): Flujo de efectivo neto del periodo t.

i: Tasa interna de retorno o costo de oportunidad tal que VAN = 0.

n: Numero de periodos según la vida útil del proyecto.

I(0): Inversión inicial.

Como se puede intuir de la ecuación 2 existe la posibilidad matemática de que el valor de la TIR sea menor a uno. En tal caso la misma se descarta.

Existe también la posibilidad de obtener varias TIR. En tales casos el método TIR, debe corregirse mediante asociar los periodos negativos, de forma de eliminar los cruces por cero de la los flujos que producen los resultados de TIR múltiple. Este método se denomina TIR modificada (Ross, Westerfield, & Jaffe, 2022).

A diferencia del VAN, para el criterio TIR debe conocerse el proyecto a evaluar ya que no depende de las tasas que prevalecen en el mercado financiero. En caso que supere a la tasa de descuento el proyecto podrá considerarse, caso contrario se descartará. Si se piensa al proyecto como un crédito será de forma inversa, la TIR deberá ser menor a la tasa de descuento (Mete, 2014; Rocabert, 2007; Valencia, 2011).

## **Periodo de repago**

El método del periodo de recuperación o periodo de repago establece el plazo del proyecto para recuperar la inversión inicial. El cálculo se realiza a partir de los flujos de efectivo acumulados de cada periodo (Block, Hirt, & Danielsen, 2011; Gitman & Zutter, 2012).

Se trata de un método muy popular debido a su sencillez y suele utilizarse como complemento a los métodos de la TIR y el VAN.

Sin embargo, el método utilizado de forma aislada posee varias desventajas (Sapag Chain, Sapag Chain, & Sapag Puelma, 2014).

El periodo de recuperación no define la forma de recuperación de la inversión. Por ejemplo, dos proyectos pueden recuperar la inversión en 2 años, sin embargo, uno de ellos puede recuperar el 90% en un año y el 10% restante al otro año, mientras que el otro proyecto solo un 20% el primer año y un 80% al segundo año.

Otro inconveniente es que no da indicaciones sobre los flujos posteriores al periodo de recuperación.

Tampoco considera el valor tiempo del dinero, da la misma importancia a los flujos generados los primeros periodos que a los últimos. Esto último igualmente puede corregirse a través de una variante al método original. Se logra ajustando los valores de los diferentes periodos al año inicial.

Otra desventaja es que el criterio de aceptación o rechazo es subjetivo. Si bien los periodos de recuperación más cortos son de preferencia, por sí mismos dependen de la preferencia del evaluador al respecto.

## [D] RESOLUCIÓN DEL PROBLEMA

### **Historia del proyecto**

Hace 60 años, a 36 kilómetros de la ciudad de San Miguel de Tucumán a la vera de la ruta 304 en el pueblo de El Rodeo nace Mario Manuel. Con una zurda distinguida para jugar a la pelota logró el cariño de la gente, pero por vergüenza sin llegar a profesionalizarse. Con un corazón enorme y fuerte espíritu trabajador dedicó su juventud a la cosecha del limón y la caña de azúcar. Ya con su primer hijo y con un futuro económico poco prometedor, emprende hacia la ciudad de Buenos Aires. Luego de varios años de duro trabajo en la construcción, obtiene un puesto de encargado en un edificio con el cual logra obtener estabilidad económica.

En su rutina, al llegar del trabajo luego de turnos de guardia de 12 a 15 horas, Mario Manuel no dormía. Pese a los pesados parpados, nunca faltaban el humor y la comida casera. Con la numerosa familia sentada en la mesa, a cualquier horario, aun faltando ingredientes, Mario Manuel en poco tiempo y con poco dinero, hacia posible una especial comida de la cocina tucumana.

La empresa busca transmitir estos valores del esfuerzo, trabajo, sentimiento y alegría que Mario Manuel supo poner sobre la mesa. A través de platos típicos tucumanos y bebidas a base de cítricos, un ambiente amigable y relajado, se hará posible que los clientes presencien una comida al estilo Mario Manuel.

### **Figura 5**

*Logo de la empresa*



Nota. Logo de la empresa Mario Manuel. Elaboración propia.

### **Naturaleza del negocio y de la empresa**

La empresa busca establecer los valores mencionados del esfuerzo, alegría y mentalidad positiva. Esto se hace posible a través de un servicio gastronómico con comidas tucumanas con

algunas adaptaciones gourmet en el turno noche. En el turno diario y tarde se busca explotar el espacio mediante actividades culturales de baile, teatro, canto, pintura, meditación, entre otros. En el turno trasnoche se harán eventos y fiestas privadas.

El negocio hace foco en los conceptos del turismo gastronómico captando al turista local y extranjero a través de la oferta gastronómica del tipo baja gastronomía y slow Food, como también a través de la oferta cultural.

### **Ubicación**

La ubicación propuesta es en el polo gastronómico de la calle Donado y La Pampa del barrio de Villa Urquiza.

### **Productos y servicios**

#### Diseño del espacio

Para el turno diario y tarde se busca un diseño similar a una casa de campo, de terminaciones rústicas, con muebles antiguos y con fuerte presencia floral, similar al monte tucumano. De esta forma los clientes podrán realizar sus actividades culturales en un ambiente agradable, tranquilo y que transmita la paz del lugar natal de Mario Manuel: El Rodeo, provincia de Tucumán.

## **Figura 6**

*Escenografía meta para el turno diario y tarde*



Nota. Estética objetivo de Mario Manuel (turno mañana y tarde). Selección de imágenes de la nota una casa de campo con patio renovada con estilo rural romántico de la revista Elle Decor, Revilla, 2022.

Para el turno noche se genera un cambio ambiental a través de un sistema de luces cálidas para así pasar de un ambiente de parsimonia del turno diario, a un ambiente con sensación de hospitalidad, unión, amistad, sensualidad y diversión para poder disfrutar de una gran cena en el turno noche.

## Figura 7

*Escenografía meta para el turno noche*



Nota. Estética objetivo de Mario Manuel (turno noche). Selección de imágenes de la nota Ideas de decoración para una boda al aire libre de la revista Mujer Hoy, 2018.

Para el turno trasnoche de eventos y fiestas se crea un nuevo cambio ambiental a través de un sistema de iluminación fluorescente tipo neón para así pasar del ambiente de cena, a un ambiente más urbano, de fiesta destacando aún la presencia floral.

## Figura 8

*Escenografía meta para el turno trasnoche (eventos y fiestas)*



Nota. Estética objetivo de Mario Manuel (turno trasnoche). Selección de imágenes del sitio web bodas.com, 2022.

### Actividades Culturales

En los primeros meses se establecerá una oferta de actividades variada, la cual en base a la respuesta del público se irá concentrando únicamente a las actividades más rentables y populares.

La lista inicial se compone de actividades de meditación, teatro, baile, canto, pintura, literatura, botánica y artesanías. Los talleres de meditación serán con base en la espiritualidad, religión. Los talleres de teatro serán de improvisación y teatro clásico. Las actividades de baile serán de danza clásica, tango y danza urbana. Los talleres de canto serán del tipo libre y lirico. Las actividades de pintura contemplan arte abstracto, arte pop y realismo. Las actividades de literatura comprenden a talleres de lectura, análisis y debate. Las actividades de botánica y artesanías incluyen actividades de cultivo, arreglos florales, carpintería y vajilla.

### Actividades Gastronómicas

La oferta gastronómica se compone por comidas y bebidas de la cocina clásica tucumana.

Dentro de las comidas se tienen entradas, plato principal y postre. Como entrada se ofrecen: empanadas tucumanas con limón, panchuker, tortilla y bollo con chicharrón. Como plato principal: marineras (lampreado) con fideos, carne al horno napolitana con pure, bombitas con arroz, ñoquis con estofado, sancor/Carbonada (guiso de zapallo), puchero y humita. Como postre: empanadillas, torta de miel de caña, torta de membrillo/higo/cayote, queso y dulce de membrillo, queso y dulce de batata y helado achillata.

Las bebidas se dividen en bebidas con y sin alcohol. Las bebidas sin alcohol serán Pepsi con gajo de limón, Seven up con gajo de Limón, Mirinda con gajo de naranja, Secco Manzana, Jarra de Limonada, Jarra de Mango y Jarra de fruta de estación. Las bebidas con alcohol serán Sangría (Vino con limón, naranja, durazno), Chillata (Helado especial de Tucumán con mezcla de alcoholes y frutas), Juguito (Jugo de frutas con mezcla de vodkas), Empagancia (Jugo cítrico con Gancia y otros amargos), Chinarcito (Jugo cítrico con Cynar y otros amargos), Fernet Chango (Fernet con coca y otros amargos) y Cerveza Norte.

### Actividad Eventos y Fiestas

Las actividades variarían dependiendo el tipo de evento, dentro de los típicos se tienen: la barra de bebidas, el catering, la música y los servicios de seguridad y limpieza. En la barra de bebidas se buscará mantener la oferta del menú de cena. Para la música se contratarán DJ del estilo musical pretendido. Los servicios de seguridad y limpieza se tercerizarán, al igual que el catering en caso de precisarse.

Para el desarrollo del presente plan de negocios se considera únicamente alquilar el espacio, con lo cual las actividades antes descriptas quedan a cargo de un tercero.

### Ventajas competitivas

La empresa busca satisfacer al cliente a través de un aporte cultural con las actividades diurnas, un aporte culinario con las experiencias gastronómicas de la noche y un aporte social con la oferta de la trasnoche.

La ventaja principal es la oferta cultural que propone Mario Manuel, fomentando el intercambio y sociabilización entre los clientes de las distintas actividades. En segundo lugar, la originalidad gastronómica que se ofrece. Por último, el ambiente donde se desarrollan las actividades.

### Desarrollos futuros

A futuro puede franquiciarse o expandirse en otros locales la oferta gastronómica, la oferta cultural y la oferta de eventos. La más viable será la gastronómica a través de locales de menor superficie que se dediquen al delivery, o locales de mediano tamaño abocados a lo gastronómico. La oferta cultural será más compleja y difícil de replicar ya que dependerá de formar un nuevo equipo de profesores y artistas, al igual que la oferta de eventos que dependerá de conseguir otro local de similares características.

### **Horizonte de planeamiento: tiempo de puesta en marcha**

Para la puesta en marcha se estiman dos meses. El primer mes para concretar el alquiler de un local. Luego un segundo mes para remodelar el local, en simultaneo realizar la compra de equipamiento y accesorios, como también la contratación del personal.

### **Necesidades a satisfacer**

Mario Manuel presenta una oferta gastronómica y cultural única con la cual los clientes podrán: desarrollar su equilibrio emocional y espiritual a través de los talleres artísticos ofrecidos; recibir un aporte positivo a su salud mental y generar relaciones afectivas duraderas incentivadas por las actividades grupales; reducir sus niveles de estrés, soledad y depresión dada la actividad artística y los valores del compañerismo y amistad; descansar, beber y comer despreocupándose de los problemas diarios; crear experiencias y reunirse con seres queridos alrededor de la mesa; celebrar y compartir momentos únicos.

### **Impacto social**

El aporte de Mario Manuel a la comunidad será la ampliación de la oferta cultural a través de las actividades artísticas que se ofrecen a la comunidad. Otro aporte será el enriquecer la diversidad cultural, al ofrecer comidas y bebidas regionales aun no popularizadas. También la generación de actividades sociales a través de los talleres ofrecidos y las comidas. A su vez la generación de empleo creando puestos de trabajo diversos para diferentes actividades, las gastronómicas y las culturales. Finalmente, la transmisión de valores, ya que la empresa tendrá un fuerte compromiso a los valores de la amistad, de compartir, de respeto, de inclusión y cuidado del ambiente.

### **La viabilidad económica**

La empresa presenta un TIR de 40,6%, un VAN de 250 mil dólares y un periodo de repago de 24 meses.

### **La ventaja competitiva del producto y de la empresa**

Mario Manuel presenta un enfoque en nichos en el caso de la oferta cultural. Será al ofrecer actividades culturales que no se encuentren en la zona donde este el local o bien sean poco comunes en escuelas artísticas de gama media/baja.

En la oferta gastronómica presenta un enfoque de diferenciación. Se obtendrá a través de platos únicos y bebidas elaboradas.

Tanto en la oferta cultural como en la gastronómica se espera una ventaja de diferenciación en común por la ambientación del local y la formación de grupos/amistades. Se hará un esfuerzo en popularizar el nombre de la marca, un fuerte seguimiento a la calidad de la atención y se invertirá en publicidad (principalmente por redes sociales y boca en boca). No se buscará obtener ventajas por costos.

El negocio se alinearé con las estrategias del tipo especialista, al ofrecer clases artísticas distintas para el servicio cultural, y comidas y bebidas regionales que no se ven en otros locales para el servicio gastronómico.

### **Rentabilidad e Inversión**

Entre los índices a resaltar se tiene un Margen bruto del 30%, un EBITDA del 19% y un Margen Neto del 13%.

### **Equipo emprendedor**

El equipo se encuentra compuesto por un gerente general, asesores, cocina, servicio, profesores y administrativos. La gerencia general se encargará de la dirección, las políticas, las estrategias, los objetivos, recursos humanos, finanzas y operaciones. El equipo de cocina se conformará por un cocinero, un ayudante, un bachero y un bar tender. El servicio será realizado por un cajero y un camarero. Para el sector administrativo habrá un personal de compras, recursos humanos y finanzas.

En el equipo de asesores se tendrá un abogado, un contador, como también un asesor en marketing y publicidad. Para casos puntuales habrá un asesor gastronómico.

El equipo de profesores contara con un especialista en cada taller ofrecido: meditación, teatro, danza, canto, pintura, literatura y artesanías.

## **Análisis del entorno, mercado y empresa**

### **Macro entorno: Análisis PEST**

## Factores políticos / legales

### a. Legislación de protección del medio ambiente

En 2002 se establece la Ley N.º 25.675 "Ley General del Ambiente" la cual regula diversos aspectos relacionados con una gestión sustentable y adecuada del ambiente, la preservación y protección de la diversidad biológica, y la implementación del desarrollo sustentable. La ley protege el ambiente garantizando su cuidado, la educación y participación de los ciudadanos y ciudadanas, controlando el impacto y el daño ambiental que puedan causar las personas (Consejo Federal de Medio Ambiente, 2002).

Al respecto existe la guía de buenas prácticas a aplicar en bares y pubs creada por la secretaria de ambiente y desarrollo sustentable lanzada en 2020 como también la guía elaborada por el gobierno de la ciudad de bares conscientes de 2018.

En sus propuestas se encuentran la elaboración de un sistema de gestión ambiental, la jerarquización de los residuos, la reducción de los residuos, aplicar técnicas de compostaje, reutilización y reciclaje, la separación de basura, la capacitación al personal, seguimiento, medición y control de los indicadores ambientales, gestión de la energía (gas, electricidad) y del agua, y la gestión de la contaminación (típicamente sonora).

### b. Política impositiva

El informe del IARAF en 2022 identifico que en Argentina existen 165 impuestos vigentes. Estos impuestos pueden ser nacionales, provinciales y/o municipales a dividir en los impuestos a las ganancias y los impuestos internos.

Dentro de los impuestos a las ganancias se destacan: el impuesto a las ganancias sobre las sociedades incluyendo establecimientos permanentes, empresas y explotaciones unipersonales; o bien los impuestos de régimen simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo).

Dentro de los impuestos internos se destacan: el impuesto al valor agregado (IVA), el impuesto sobre los ingresos brutos, el impuesto Inmobiliario, las tasas por Servicios Generales, las tasas por Servicios Especiales de Limpieza e Higiene, las tasas por Habilitación de Comercio e Industria, las tasas por Inspección de Seguridad e Higiene, los Derechos por Publicidad y Propaganda, el régimen para los trabajadores en relación de dependencia, el régimen de trabajadores autónomos, los impuestos a los sellos y al cheque.

De acuerdo a la nota publicada por iProfesional (2020) en el casos de los restaurantes y bares los impuestos tienen un impacto de aproximadamente un 40% del valor de la venta. Esto se subdivide en el impuesto al valor agregado 17,4%, los aportes y contribuciones al régimen de

Seguridad Social un 13,1%, los Ingresos Brutos (IIBB) 3,1%, los impuestos inmobiliarios un 2%, la Tasa de Seguridad e Higiene un 0,8%, el impuesto al cheque 0,8% y el impuesto a las Ganancias 0,7%.

#### *Impuesto a las ganancias*

El impuesto a las ganancias es un impuesto nacional que se aplica sobre los haberes o rentas alcanzados durante el año calendario. Se calcula mediante la aplicación de una alícuota progresiva sobre la ganancia neta obtenida durante el periodo fiscal de liquidación (AFIP, 2022).

Según la Resolución General 5168 de la APIF publicada en marzo de 2022 la alícuota establecida para los responsables inscriptos será del 25% para ganancias de hasta 7.6 millones de pesos, 30% para ganancias de 7.6 millones hasta 76 millones de pesos y del 35% para ganancias de más de 76 millones de pesos.

Para el caso de los monotributistas se define según el cuadro de categorías y valores del monotributo vigente determinado por la AFIP. Actualmente se encuentra establecido según el nivel de ingresos brutos en un mínimo de 3 mil pesos y 25 mil pesos entre la categoría mínima (IIBB 750 mil pesos) y la categoría máxima (IIBB 6 millones de pesos).

#### *Ingresos brutos*

El impuesto a los ingresos brutos es un impuesto provincial para toda actividad comercial no excluida por la ley. La alícuota a aplicar es un porcentaje a aplicar sobre la facturación bruta, independientemente a si la empresa tuvo ganancias o pérdidas. La alícuota se determina según la provincia y actividad comercial.

En el sitio web del ministerio de economía se encuentra desarrollada en detalle la política impositiva argentina. Se destaca la Ley N.º 6505 establecida en 2021 “Código fiscal con vigencia 2022”, la Ley N.º 6506 establecida en 2021 “Ley tarifaria con vigencia 2022”.

Para el caso de establecimientos gastronómicos de la ciudad de buenos aires actualmente se encuentra en un 3% si la facturación es menor a 179 millones de pesos, y de un 4,5% si es mayor a 179 millones de pesos.

#### *Impuesto al Valor Agregado*

Según la ley de impuesto al valor agregado (Ley N° 23.349 y sus modificaciones) el IVA (Impuesto al Valor Agregado) es una carga impositiva al consumo, lo paga el consumidor dentro del precio de los productos y servicios que adquieren. Existen tres tasas o alícuotas de IVA

vigentes: la general del 21%, la particular para ciertos productos (frutas, electrónicos, herramientas, etc.) del 10,5% y la particular para ciertas actividades (energía, telecomunicaciones, etc.) 27%.

Los responsables inscriptos deben declarar su IVA mes a mes, tanto de compras como de ventas. Los monotributistas en cambio no deben declarar su IVA.

c. Normativa laboral

En Argentina los regímenes laborales y de la seguridad social están regulados principalmente por las siguientes leyes: ley de contrato de trabajo N° 20.744 y sus modificatorias; ley de empleo N° 24.013 y ley de riesgos del trabajo N° 24.557. Por otra parte, existen los Convenios Colectivos de Trabajo, en los que se establecen acuerdos salariales y condiciones laborales para un sector productivo específico.

Respecto a la jornada laboral la duración del trabajo no podrá exceder de ocho horas diarias o cuarenta y ocho horas semanales, para toda persona ocupada por cuenta ajena en explotaciones públicas o privadas, aunque no persigan fines de lucro. Todo lo referente al tema se encuentra en el texto actualizado de la Ley N° 11.544.

d. Estabilidad política

Argentina tiene una larga historia de inestabilidad política y económica con grandes fluctuaciones de crecimiento cada año.

Según resume el Banco Mundial (2022) Argentina es una de las economías más importantes de América Latina, con un Producto Bruto Interno (PBI) de 490 mil millones de dólares. Posee abundantes recursos naturales en energía, minería y agricultura. Con un territorio extenso de 2.8 millones de kilómetros cuadrados, tiene a destacar tierras extremadamente fértiles, reservas de gas y litio, potencialidad en implementar energías renovables. Es un país caracterizado por la elaboración de alimentos, con fuerte industria agrícola y ganadera.

La actividad económica ha tenido un incremento del 10% del PBI en 2021, luego de la caída de igual orden debido a la pandemia durante 2020. Recién en 2022 alcanzo recuperar los niveles de PBI de 2019 previo a la pandemia COVID-19.

El déficit discal se redujo principalmente a causa de la finalización de la pandemia e ingresos extraordinarios como el impuesto a las grandes fortunas y los derechos de exportación. Pese a esto el déficit fiscal es elevado y para compensarse se recurre sistemáticamente a la emisión monetario. La inflación se estima estará en el orden de un 70-100% anual. Este factor expone el

nivel de desbalance macroeconómico de Argentina impidiendo un crecimiento económico sostenible.

En 2020 se logró una reestructuración de la deuda adquirida por Argentina con el FMI en la presidencia de Mauricio Macri. Esto da a la Argentina un periodo de gracia de 4 años para fortalecer sus reservas. Se estima para 2025 alcanzar el equilibrio fiscal.

El presidente actual es Alberto Fernández quien asumió en diciembre de 2019 con la promesa de recuperar la economía Argentina tras un extenso periodo de recesiones económicas. Sin embargo, los impactos sociales y económicos de la pandemia como también una mala gestión provocaron que actualmente su imagen sea muy negativa. En noviembre de 2021 el partido político al cual pertenece Alberto Fernández perdió la mayoría en las elecciones legislativas por primera vez en 40 años.

Argentina a corto y mediano plazo posee temas importantes a resolver como el problema de la deuda de Argentina, la inflación, la pobreza, el desempleo y la inseguridad (Banco Santander, 2022).

Los principales partidos políticos son el frente de todos (centro-izquierda oficialismo), juntos por el cambio (centro-izquierda principal oposición), consenso federal (centro-izquierda), frente de izquierda y de los trabajadores (izquierda), avanza libertad (derecha liberal) y NOS (derecha conservadora).

### Factores Económicos

#### a. Ciclos económicos

Argentina tiene es un país propenso a caer en recesión. En aproximadamente 23 de los últimos 60 años el PBI per cápita se redujo. Desde 1988 hasta la actualidad se produjeron ocho de los catorce episodios recesivos. En cinco de los años de la última década se registra una caída del PBI per cápita (Diario Clarin, 2022).

Los ciclos expansivos de la Argentina rápidamente terminan en crisis y cada vez con mayor frecuencia. La principal consecuencia de estos vaivenes económicos resulta el gran deterioro social: aumento de la pobreza, falta de viviendas, falta de infraestructura, deterioro en la salud, educación y economía. El planteo político es típicamente aplicando gradualismo, eludiendo el ordenamiento al gasto público y generando desequilibrios fiscales en pos de crecimiento económico que no sucede (IDESIA, 2020).

Argentina se ve rutinariamente afectada por sucesivas crisis económicas y sociales. Entre las crisis a destacar se encuentran la crisis del Rodrigazo de Celestino Rodrigo en 1975, la crisis de Martínez de Hoz y la guerra de Malvinas en 1981, la crisis del radicalismo de Raúl Alfonsín en 1983, la crisis del endeudamiento y privatización de Carlos Menem en 1999, la crisis del corralito de Domingo Cavallo del 2001, la crisis de la 125 con el campo en 2008, la crisis del cepo bancario del Kirchnerismo en 2011 y la crisis con el FMI del gobierno de Mauricio Macri en 2018 (Rebossio, 2014; Vasconcelos, 2018).

#### b. Tendencias del PBI

Según se puede observar en la Figura 12 que la Argentina posee gran variabilidad en su PBI con frecuentes indicadores negativos.

A partir de la crisis del 2001 el PBI argentino fue en ascenso hasta el 2013. En 2014 el PBI cayó, pero repuntó rápidamente en 2015 llegando a su máximo histórico. En 2016 el PBI cayó, sin embargo, se recuperó a niveles de 2015 en 2017. A partir de la crisis del 2018 el PBI fue cayendo año tras año. Pese al repunte del año 2021, actualmente está en valores del orden de los del periodo 2011-2012.

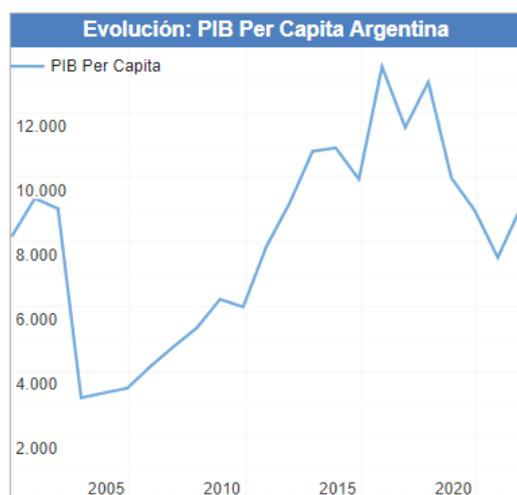
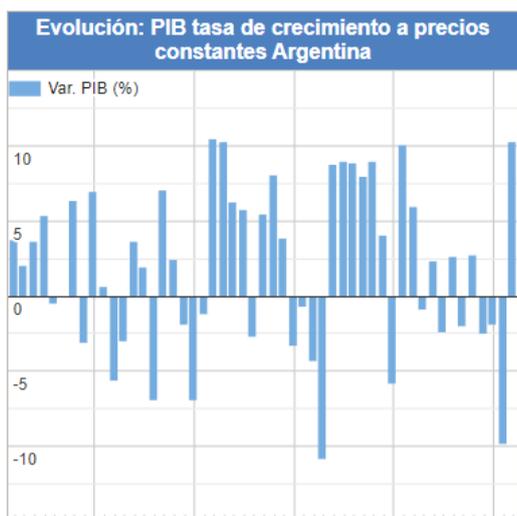
Actualmente el PBI total argentino está en 415 mil millones de euros, equivalente a un PBI per cápita de 9 mil euros. Desde 1971 en 20 de los últimos 50 periodos el PBI presentó caída.

Para comparar, por ejemplo, Australia de similares condiciones, actualmente posee un PBI de 1.384 mil millones de euros, equivalente a un PBI per cápita de 53 mil euros. Desde 1971 solo en 2 de los últimos 50 periodos el PBI presentó caída.

Otro ejemplo, España, actualmente posee un PBI de 1.206 mil millones de euros, equivalente a un PBI per cápita de 25 mil euros. Desde 1971 solo en 6 de los últimos 50 periodos el PBI presentó caída.

### **Figura 9**

*Evolución del PBI en Argentina*



Nota. Evolución del PBI en Argentina: tasa de crecimiento, per cápita y total. Extraído del sitio web Datos Macro, 2022.

c. Tipos de interés

Argentina presenta el tipo de interés más alto del mundo de aproximadamente 70%, superado al peor de la última década Venezuela con 57%. Otros países de la región poseen tasas mucho menores: Brasil 14%, Bolivia 3%, Colombia 10%, Perú 7% (Datos Macro, 2022).

d. Oferta monetaria

La base monetaria ha aumentado un 200% en los últimos tres años, 380% en los últimos cinco años y 1500% en los últimos diez años (Banco Central de la Republica Argentina, 2022).

e. Inflación

Según el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2022) el nivel general del índice de precios al consumidor (IPC) que se registró en octubre de 2022 presenta un alza mensual de 6,2% y un aumento interanual acumulado del 83%.

La división de mayor incremento en el mes fue la indumentaria con un 10.6% y un 90.1% anual respecto a 2021. Los restaurantes y hoteles aumentaron un 4.8% respecto al último mes y un 71.9% respecto al último año. La categoría recreación y cultura aumento un 5.2% y un 59.2% anualizada.

f. Desempleo

Según el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2022) la tasa de desempleo de Argentina cayó a 0.1% respecto al primer trimestre de 2022.

Entre 2011 y 2015 el índice se encontraba entre el 7 y 8%, luego entre 2016 y 2018 subió al 9%. Actualmente se encuentra en 6.9%.

El índice se encuentra dentro de los típicos de la región latinoamericana.

g. Renta disponible

Según el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2022) el ingreso promedio de los argentinos en el segundo trimestre del 2022 fue de \$41.626.

En el grupo de deciles más bajos (1, 2, 3 y 4) los ingresos se encuentran entre \$1.000 y \$80.000, en el estrato de deciles medios (5, 6, 7) los ingresos se encuentran entre \$80.000 y \$140.000 y en el último grupo de deciles más altos (8, 9 y 10) los ingresos se encuentran entre \$140.000 y \$2.328.000.

h. Disponibilidad y coste de la energía

Argentina se encuentra dentro del grupo de países con costos más bajos en energía (Global petrol prices, 2022). El valor del kilowatt hora en argentina se encuentra en los 0.042 dólares, en Brasil por ejemplo se encuentra en los 0.193 dólares unas cuatro veces más costosa.

La disponibilidad en energía eléctrica ronda el 96-100% en la última década, y la tasa de cortes es muy baja (Ente Nacional Regulador de la Electricidad, 2022; Banco Mundial, 2020).

### Factores socio-culturales

#### a. Actitudes respecto al trabajo y al ocio

En 2018 la consultora de Recursos Humanos Grupo Adecco realizó un estudio sobre temas laborales (ICBC, 2018).

El mas de la mitad de los encuestados está de acuerdo con dedicarle 8 horas diarias al trabajo, una cuarta parte indico que preferiría solo destinarle 6 horas, el porcentaje restante considera viable que se extienda la actividad laboral a 10 horas o más por día.

Seis de cada diez encuestados dijeron sentir pasión por su trabajo. El principal factor para la motivación es el buen clima laboral. De igual manera los encuestados consideraron, aunque en menor medida: un buen sueldo, un buen equipo, el desafío profesional, un buen jefe y los beneficios.

La razón principal que encuentran los argentinos encuestados para asistir al trabajo es por la familia. Muy por detrás las razones son para darse gustos como viajar o salir a cenar, para pagar las cuentas, comprarse una casa o un auto.

La mayoría de los encuestados considera al trabajador argentino como inteligente, seguido de creativo, de vago y por último innovador.

El 75% de los trabajadores encuestados declaró que pretende quedarse a trabajar en Argentina, mientras que el porcentaje restante en el exterior.

Al ser consultados por la posibilidad de vivir sin trabajar la mitad ha coincidido en invertir el tiempo en viajar, un 25% indico que preferiría dedicarse a sus estudios y el porcentaje restante aseguro que ayudaría a los más necesitados.

#### b. Distribución de la renta

Según el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2022) un 75% de los ingresos son del tipo laboral, mientras que el 25% restante es no laboral correspondiente a jubilaciones, pensiones, alquileres, subsidios, planes sociales, y similares.

En argentina existen 9.6 millones de asalariados con un ingreso medio de 70 mil pesos aproximadamente. Por otro lado, hay 3.4 millones de no asalariados con un ingreso medio de 55 mil pesos aproximadamente.

El ingreso medio es superior para los varones, las mujeres ganan en promedio un 25% menos. Los hombres ganan en promedio \$76 mil pesos mientras que las mujeres \$56 mil pesos.

La brecha salarial entre el decil más bajo y el más alto es de 13 veces. El decil más alto concentra al 22% del ingreso, mientras que el más bajo un 3.5%.

c. Demografía

Según el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2022) en el resultado provisorio del último censo del año 2022 la población total es de 47.327.407 personas, un 18% más que en el último censo del 2010. El 47% se identificó como hombre, el 53% como mujeres y un 0.12% no se reconoce ni hombre ni mujer.

Argentina posee una baja densidad de población, muy concentrada en el Gran Buenos Aires (40%). Posee una gran proporción de personas mayores de 60 años (14,3%). Tiene altas tasas de esperanza de vida (77 años) y alfabetización (98,1%) (Clarín, 2011).

d. Consumismo

Según el informe de seguimiento del consumo en tiempo real que BBVA Research (2021) elabora con datos de los consumos que sus clientes realizan con tarjetas de crédito y débito, el consumo en Argentina se redujo 7,2%, en términos reales, a lo largo del 2020, en comparación a 2019.

Pese a lo anterior el estudio realizado Kantar Worldpanel señaló que en Argentina se consume un 41% más que el promedio de Latinoamérica en las categorías de consumo masivo. El consumo argentino duplica al de Bolivia, Ecuador y Perú. Completando el podio se encuentran Brasil y Chile (Infobae, 2018).

e. Niveles educativos

Argentina tienen uno de los promedios más altos de escolaridad de Latinoamérica, pese a esto es uno de los países que menos creció en los últimos quince años. Si bien ha presentado un crecimiento del 0,9 años en las aulas, en la región la media fue de 1,4 años (Infobae, 2020).

En el 2000, los jóvenes de Argentina obtenían 418 puntos en las pruebas PISA. En el 2018 obtuvieron 401.5 quedando debajo del promedio de Latinoamérica, siendo superado por Chile, Uruguay, Costa Rica, México, Brasil y Colombia e igualado por Perú (Ministerio de educación, cultura, ciencia y tecnología, 2019).

Según el informe Impacto de la pandemia en la educación de niños, niñas y adolescentes de UNICEF (2021) al menos 357 mil niños y niñas dejaron sus estudios en el primer año de la pandemia 2020.

En 2021, el 80% de los hogares donde hubo estudiantes que abandonaron la escuela reportaron que la retomaron. El 19% restante no volvió a clases.

El acceso a tecnología es un problema de gravedad. El 26% de los hogares no tiene dispositivos para trabajo escolar o no tienen internet. Un 25% de los hogares con estudiantes a distancia no poseen suficientes recursos para asistir a las clases virtuales.

En la evaluación de continuidad pedagógica que el Ministerio de Educación hizo en junio de 2020 se detectaron que 1.1 millones de chicos se habían desvinculado de sus escuelas. Esto representa el 10% de la totalidad de estudiantes de los niveles inicial, primario, secundario (Ministerio de Educación, 2020).

f. Cambios en el estilo de vida

Según la cuarta encuesta nacional de factores de riesgo realizada por el Instituto nacional de estadística y censos [INDEC] (2019) se redujo el consumo de tabaco y la actividad física. Por el contrario, aumento el sobrepeso y obesidad, el sobrepeso, el consumo de alcohol y los factores de seguridad vial.

El sobrepeso y la obesidad aumentaron constantemente del 49% a 61.6% entre el 2005 y el 2018.

El consumo de tabaco cayó en el mismo período del 29.7% al 22.2%. La exposición al humo del tabaco ajeno también ha descendido del 34% al 25% en el hogar, del 34% al 22% en lugares de trabajo y del 47% a 21% en bares y restaurantes.

El consumo de alcohol excesivo aumentó del 8.9% del 2009 a 13.3% en 2018.

Un 44,2% de la población presentó actividad física baja en 2018. Siendo en censos anteriores 54.9% en 2009 y 54.7% en 2013.

Estos factores se agravaron con la cuarentena estricta sucedida en 2020 en particular el sobrepeso, consumo de alcohol, consumo de tabaco y falta de ejercicio.

Por el lado de la seguridad vial el uso de cinturón de seguridad aumentó continuamente en los diferentes censos 48%, 64%, 69% y 74%. El uso de casco en moto también aumentó entre el 2013 y 2018, aunque en menor proporción del 59% al 65%. El uso del casco en la moto se mantiene constante en un bajo porcentaje del orden del 10%.

Factores tecnológicos

a. Gastos del Gobierno en investigación

En palabras del diputado Facundo Manes “La Argentina sólo invierte un 0,5% de su PBI, mientras que países como Corea del Sur e Israel lo hacen en un 4% y la media de los países desarrollados es un 2,2%” (Martínez, 2021).

La Argentina invierte aproximadamente entre el 0.45% y 0.63% de su PBI en investigación. En términos monetarios en el periodo 2015 a 2020 la inversión se redujo un 27%, a causa de la reducción del porcentaje de inversión del 0.63% al 0.52% y de la caída en sí del PBI (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2021).

Los países desarrollados como Estados Unidos, Alemania, Japón, Israel, Corea, Francia, China, por nombrar algunos, invierten entre el 2 y 5% de su PBI. Esto en porcentajes resulta una diferencia de cuatro a diez veces el nivel de Argentina.

Respecto al origen del financiamiento aproximadamente el 60% es de origen público, el 25% de origen privado y el 15% de origen externo.

b. Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico

El Gobierno presentó este año el plan de la Agencia Nacional de Promoción de la Investigación, el Desarrollo Tecnológico y la Innovación, que prevé una inversión aproximada de \$15 mil millones de pesos. Esta inversión contempla potenciar los beneficios de la Ley de Economía del Conocimiento y apoyar proyectos estratégicos y de investigación básica (Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación, 2022).

c. Velocidad de la transferencia tecnológica

En las últimas décadas se ha comprobado que la incorporación de tecnología en los procesos productivos es menester para que los países subdesarrollados consigan mejorar su competitividad y logren un crecimiento sostenido (Rappallini, 2018).

La Argentina invierte alrededor del 0.5% de su PBI en I+D, mientras que los países desarrollados entre un 2% y 5%.

Las naciones con economías desarrolladas invierten gran parte de su presupuesto en I+D en su industria manufacturera. Al llevar a práctica lo que investigan, mejoran sus procesos productivos y por ende su competitividad. Por el contrario, Argentina aplica solo un 15% en la industria manufacturera, en promedio un 65% menos que la mayoría de los países desarrollados.

**Micro entorno: Las 5 fuerzas de Porter**

Presión proveniente de los productos sustitutos

La presión proveniente de los productos sustitutos será baja, ya que la empresa presenta tres unidades de negocio: actividades/talleres culturales, oferta gastronómica y eventos nocturnos. La posibilidad que surja una escuela ofreciendo actividades similares, un bar que ofrezca comidas de la misma región y un bar de eventos nocturnos en simultaneo será poco probable.

Los locales que actualmente ofrecen una oferta similar en lo gastronómico son del tipo delivery y ofrecen solamente una parte del menú, principalmente empanadas.

Los locales que actualmente ofrecen actividades culturales similares son muy pocos y ofrecen solo algunas de las actividades. Algunos son más del tipo gimnasios y no de actividad cultural. Otros son escuelas de teatro, música y canto específicamente.

Los locales que ofrecen eventos nocturnos son el bar Otra Historia y el bar Antiguas Lunas y Gato Negro los cuales se encuentran a 15 cuadras y presentan eventos muy variados, con lo cual el público es muy probable no sea el mismo y no se divida entre los locales.

#### Posibilidad de surgimiento de nuevos competidores

La posibilidad de surgimiento de nuevos competidores será alta ya que las barreras de entrada y salida del negocio son bajas. Sin embargo, se plantea aplicar una economía de escala al aprovechar el mismo local para tres unidades de negocio, una diferenciación de productos e identificación de la marca para alcanzar fidelizar a nuestros clientes.

#### Poder de negociación de los compradores (clientes)

Para el negocio gastronómico el poder de negociación de los clientes será medio ya que si bien existen locales que ofrecen parte de la comida regional y locales que ofrecen parte de la oferta cultural, es difícil encontrar locales que combinen ambas. Los clientes que busquen un sitio donde tener una actividad de taller cultural, una experiencia gastronómica con comida regional y luego quedarse a participar de un evento, por ejemplo musical, no encontrarán muchas alternativas.

Los dos competidores directos serán el bar Otra Historia y el bar Antiguas Lunas y Gato Negro, sin embargo ninguno presenta una oferta gastronómica con el perfil de turismo gastronómico que apunta Mario Manuel. Tampoco ofrecen talleres durante la mañana y tarde.

#### Poder de Negociación de los Proveedores

Para el negocio gastronómico el poder de negociación con proveedores será medio ya que si bien el volumen de compra inicial no será relevante existen gran cantidad de oferentes y alternativas, ya sea en mayoristas de la zona o bien en el mercado central.

Para el negocio cultural el poder de negociación de los proveedores será alto ya que los proveedores de la actividad cultural, es decir los profesores, definirán la calidad de las clases, como así también proveerán el material a utilizar. En cualquier momento podrían decidir prestar sus servicios en otro sitio, llevándose parte de los clientes consigo.

#### Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales

La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales es baja ya que no se presentan guerras de precios y las ofertas, si bien son similares en el concepto, no lo son en la práctica. Por ejemplo, el bar otra historia puede presentar un evento de música electrónica, el bar antiguas lunas y el gato negro una noche de música jazz, mientras que Mario Manuel un evento de música disco. Si bien son eventos musicales los públicos que asisten a los mismos son diferentes y no generan una competencia.

Lo mismo ocurre con la oferta gastronómica, donde los locales que ofrecen comida tucumana presentan oferta centrada en precios bajos para venta masiva por delivery, mientras que Mario Manuel pretende ofrecer una experiencia gastronómica con servicio de bar.

Para las actividades o talleres culturales se ofrecen actividades que las escuelas o academias de la zona no tienen o bien hay una baja oferta.

#### **Micro entorno: Matriz y análisis FODA**

### **Tabla 1**

#### *Análisis FODA*

Fortalezas	Oportunidades
Platos y bebidas especiales. Local atractivo. Oferta variada de actividades. Amplio horario de ofertas. Formación de grupos de pertenencia y amistades.	Baja oferta de comidas regionales. Gran demanda de actividades y necesidad de salir a causa de la cuarentena prolongada. Facilidad publicitaria a través de redes sociales. Baja necesidad de mano de obra especializada. Variados horarios libres de los clientes a causa del aumento del home-office y flexibilización laboral.
Debilidades	Amenazas
Dependencia de los profesores de las actividades o talleres culturales. Dependencia del local. Dificultad para replicar en otro local. Dificultad para realizar venta masiva. Negocio de la entrega a domicilio no explotado.	Mercado atomizado y de fuerte competencia. Economía argentina en recesión con reducción del consumo en servicios de lujo. Elevado nivel de inseguridad y robos. Dificultades para conseguir buena calidad de materias primas y a precio estable durante todo el año.

Nota. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas [FODA] de Mario Manuel. Elaboración propia.

Del gráfico FODA podemos distinguir que la fortaleza se encontrará en la atracción de los clientes por la oferta culinaria diferente y la oferta de actividades culturales. También será importante el aspecto del local que invite a regresar.

Como debilidades se observa la complejidad para replicarlo en otro local, dado que los profesores son únicos y la dificultad de encontrar otro local de características similares. También la incompatibilidad de la oferta con un sistema de delivery, aunque podría generarse un local aledaño con ventanilla dedicada al envío a domicilio.

En las oportunidades se observa baja cantidad de locales que ofrezcan la misma clase de servicios, como también producto del home office la mayor libertad horaria por parte de nuestros clientes para realizar las actividades en horarios anteriormente considerados como laborales.

Como amenazas se observa la economía argentina, con la caída del poder adquisitivo y la inseguridad.

### **Análisis del mercado: Segmentación del mercado, Determinación del mercado meta, Posicionamiento**

Mario Manuel se alinearé con las estrategias del tipo especialista, al ofrecer clases artísticas distintas para el servicio cultural, y comidas y bebidas regionales que no se ven en otros locales para el servicio gastronómico.

#### **Tabla 2**

*Tipo de marketing en la unidad de negocio gastronómica*

	Sin diferenciación	Alguna diferenciación	Mucha diferenciación
Estrategia genérica	PUSH	MIX	PULL
Marca	Bajo	Relativa	Alta
Precio	Importante	Importante	No importante
Venta personal	Media	Alta	Baja
Publicidad	Escasa / orientada a promociones	Alta	Muy alta

Nota. Estrategias de marketing para la oferta gastronómica de Mario Manuel. Elaborado a partir de los conceptos de Dirección de marketing, Kotler & Keller, 2012.

#### **Tabla 3**

*Tipo de marketing en la unidad de negocio cultural*

	Sin diferenciación	Alguna diferenciación	Mucha diferenciación
Estrategia genérica	PUSH	MIX	PULL
Marca	Bajo	Relativa	Alta
Precio	Importante	Importante	No importante
Venta personal	Media	Alta	Baja
Publicidad	Escasa / orientada a promociones	Alta	Muy alta

Nota. Estrategias de marketing para la oferta gastronómica de Mario Manuel. Elaborado a partir de los conceptos de Dirección de marketing, Kotler & Keller, 2012.

Para ambos servicios, tanto cultural como gastronómico, se aplicarán estrategias de Pull: fuerte publicidad, énfasis en el aspecto del local y la presentación, formar sentido de pertenencia. Se hará un esfuerzo en popularizar el nombre de la marca, no se hará foco en el precio. Se hará un fuerte seguimiento a la calidad de la atención y se invertirá en publicidad, principalmente por redes sociales y boca en boca.

## **Marketing 4P**

### Producto

El producto (servicio) a comercializar será el gastronómico, conformado por la oferta en comidas y bebidas de la oferta del turno noche. También se ofrecerá un producto cultural y social referido a la oferta de clases y talleres en actividades varias del turno mañana. A su vez, la actividad de baile y música ofrecida por el turno trasnoche.

Las necesidades a satisfacer serán del tipo social y cultural. Se espera los clientes se vean atraídos no solo por la oferta de nuestros platos y bebidas sino también por el ambiente generado.

El valor agregado será el de realizar una o un conjunto de actividades culturales por la mañana o tarde donde no solo se adquirirán las habilidades del taller si no también se formará parte de un grupo que comparte los mismos gustos. Luego, por la noche se podrá compartir una comida o trago con este grupo u otros. En el turno trasnoche se podrá exponer lo aprendido en los cursos y talleres como ser danza, pintura, canto, música y/o celebrar algún evento especial.

En conclusión, el foco principal será el de la amistad y formar un grupo de pertenencia a partir de la oferta gastronómica y cultural.

### Precio

El valor que tendrá para el cliente dependerá de la calidad de las clases y talleres, de las comidas y bebidas, como también del grupo humano.

El precio de la cena será el establecido por el mercado, en base a la experiencia entre unos \$2.000-\$3.000 por persona. El precio de las actividades culturales se encuentra entre unos \$5.000-\$8.000 por mes, dependiendo la actividad y frecuencia de las clases. Para la actividad del turno trasnoche se establecerá un precio de alquiler del sitio de entre \$80.000 a \$150.000 la noche, en función al uso que vaya a dar el cliente. Esto último sin incluir servicios adicionales como de seguridad, limpieza, música, entretenimiento, comida, etc.

Se busca diferenciarse a través de productos únicos que se vuelvan parte de la vida de nuestros clientes, no interesa una diferenciación por precios. Pese a esto último se buscará estar en un orden de buen precio calidad con un precio de mercado dentro del promedio para servicios similares.

### Plaza

Los productos se ofrecerán en el local. El almacenamiento será en el local. El transporte será con vehículo subcontratado mediante hoja de ruta, establecida los lunes y viernes por la mañana.

El coste del transporte se encuentra en \$8.000 el medio día, suficiente tiempo para retirar la materia prima. Para las actividades culturales los profesores llegarán por sus propios medios.

Los canales de venta serán la venta directa en el local, el sitio web propio y principalmente en redes sociales.

### Promoción

La idea a transmitir será la de la amistad y el sentido de pertenencia. Nuestros clientes objetivo se obtendrán principalmente de las redes sociales (Instagram, Youtube y Tik Tok). Para captarlos se pretende hacer publicaciones de los servicios en Instagram, que los profesores realicen videos cortos para Youtube y TikTok, contratar influencers para publicitar, ofrecer un servicio distinto que promueva el boca en boca.

### **Estrategias genéricas de Porter**

Las ventajas competitivas se obtendrán a través de la diferenciación en la oferta gastronómica y en el enfoque en nichos en el caso de la oferta cultural. No se buscará obtener ventajas por costos.

La venta competitiva de diferenciación en la oferta gastronómica se obtendrá a través de platos únicos y bebidas elaboradas. La ventaja competitiva de enfoque en nichos será al ofrecer

actividades culturales que no se encuentren en la zona donde este el local o bien sean poco comunes en escuelas artísticas de gama media/baja. En ambos casos se espera una ventaja de diferenciación en común por la ambientación del local y la formación de grupos y amistades.

### **Segmentación del mercado**

A través del análisis de la segmentación de mercado se buscarán las características comunes de los posibles clientes de Mario Manuel. Se realiza una segmentación geográfica, una demográfica, una psicográfica y una conductual.

#### Segmentación geográfica

Dentro de la segmentación geográfica se define la localización del posible cliente en la comuna 12 de la ciudad de Buenos Aires, compuesto por los siguientes barrios: Villa Urquiza, Villa Pueyrredón, Coghlan y Saavedra. Según el cuadro P2-D obtenido a partir del censo del 2010 se define un total de 200.000 clientes posibles (Instituto Nacional de Estadística y Censos, 2010).

Entre los usos y costumbres de la población se destacan la pasión por el fútbol, las reuniones alrededor del asado, las reuniones alrededor de los mates, la popularidad de las empanadas y los alfajores, y el fanatismo político (Exoticca, 2019). Respecto al fanatismo al fútbol no existen tendencias a un club, en cambio sí se observan tendencias políticas hacia la derecha y centro-derecha con un 63% contra un 32% de la centro-izquierda e izquierda (Carpinella, 2021).

#### Segmentación demográfica

Según los datos obtenidos del censo del año 2010 (INDEC, 2010) el rango de edades de la comuna 12 se distribuye de la siguiente manera: de 0-9 años 11%, de 10-19 años 10%, de 20-34 años 23%, de 35-49 años 21%, de 50-64 años 18%, de 65-79 años 12%, de 80-100 o más años 5%. La mayoría son mujeres con el 54%, el 46% restante son hombres.

El nivel educativo de la comuna 12 es elevado para el promedio del país. Solamente el 2% no ha completado la educación primaria. El 80% ha completado la educación secundaria. Un 16% de la población de la comuna posee educación universitaria completa, a nivel nacional solo el 5% de la población alcanza tal mérito.

La población de la comuna 12 presenta un bajo nivel de desocupación del 3.8% y un ingreso levemente mayor al promedio, por encima de las comunas 4, 8, 9, 10 y 11 y debajo de las comunas 2, 5, 6, 13 y 14 (Castro, 2018; Instrumento electoral por la unidad popular C.A.B.A., 2015). La población se caracteriza por ser de clase media.

#### Segmentación Psicográfica

Los argentinos son en general abiertos, comunicativos, orgullosos de su sistema educativo y de su cultura. La mayor parte de la población tiene antepasados argentinos y/o de descendencia europea. Son en general buenos comunicadores, agradables y con buenas habilidades sociales (Protocolo y Etiqueta, 2018).

Según el informe elaborado por el Observatorio de Tendencias Sociales y Empresariales de la Universidad Siglo 21 los rasgos de personalidad que distinguen a un argentino son el narcisismo, la obsesión y el histrionismo (Massa, 2017).

Las características narcisistas se dan por el común de sentirse especiales y superiores, de considerarse interesantes y apasionantes y por la necesidad de reconocimiento, veneración y admiración. La personalidad obsesiva se justifica en la preocupación por la perfección, la necesidad de controlar las emociones y en particular la frustración. El histrionismo se da por los rasgos de querer captar la atención y la necesidad de aprobación de los demás.

El informe a su vez resalta que más de la mitad de los encuestados cree que no es seguro confiar en los demás. El argentino prioriza las decisiones tomadas por los sentimientos e intuición que por la planificación y pensamiento racional.

Un 60% de la población argentina se estima es católica, un 20% no tiene filiación religiosa, un 15% es evangélica, un 1% es testigo de jehová y los restantes de otras religiones. Dentro del grupo religioso de un 75% de la población aproximadamente, se destacan el no estar a favor del aborto, el apoyo a la marihuana medicinal, el apoyo a la educación pública y gratuita, a la asistencia social, a la adopción y en contra al financiamiento de la religión por parte del estado (Mallimaci, Esquivel, & Giménez Béliveau, 2020).

### Segmentación conductual

Según una encuesta de Eventbrite, los argentinos prefieren el horario de la cena para comer afuera (El Economista America, 2018). La frecuencia de las salidas es de entre 1 a 3 veces al mes, y las consideran una actividad de ocio y encuentro. El 76% de los encuestados eligen las comidas regionales acompañadas con vino. Los horarios de cena se extienden de las 20 a las 24hs.

Según el informe realizado por la UADE sobre los consumos culturales de los argentinos (CIS, 2017) un 43% de la población afirma hacer actividades culturales, siendo la zona de mayor porcentual la capital federal. El nivel social de las personas que realizan las actividades es mayormente de clase media y media alta.

Pese a que casi la mitad de los encuestados prefieren realizar las actividades dentro de su hogar, un 33% prefiere hacerlo fuera de su casa. Las actividades más preferidas son: pintura escultura, y afines 25%, bailar 23%, música 20%, canto 18%, literatura 12% y actuar 7%.

Pese a las crisis económicas el argentino suele respetar sus actividades de ocio como ser el comer afuera, el entretenimiento o comprar ropa. Mas aún si se trata de la población de clase media y alta (Moiguer, 2022).

### **Determinación del mercado meta**

Según el estudio de Blueroom Project del 2018 el turista gastronómico busca en primer lugar comidas y bebidas auténticas, en segundo lugar las nuevas tendencias del turismo cultural y en tercer lugar sociabilizar e intercambiar experiencias (Aguirregoitia Martínez & Fernández Poyatos, 2019). En el mismo estudio menciona que el 70% de los turistas gastronómicos encuestados tienen entre 36-55 años.

Troncoso & Arzeno (2020) distinguen varias tendencias respecto a lo gastronómico. La primera es la preferencia del turista gastronómico por la comida tradicional y casera (Hernández Heredia, Tamayo Salcedo, Castro Ricalde, & Muñoz, 2016). También se destaca la comida sana y vegetariana, como también la adaptación gourmet de las comidas al paso.

En una encuesta realizada por el gobierno de la ciudad de Buenos Aires en 2013 se muestra que la gran mayoría de los turistas gastronómicos resultan ser residentes de la ciudad y de buenos aires, mientras que los turistas extranjeros solo un 1,5%. La misma encuesta destaca que aproximadamente el 35% de los encuestados afirma salir a comer afuera al menos una vez por semana.

Aguirregoitia Martínez & Fernández Poyatos (2019) distinguen las preferencias según la generación. Los millennialls prefieren productos locales y pequeños restaurantes auténticos. La generación X y los baby boomers prefieren lo tradicional y la calidad.

Oliveira (2007) basado en los estudios de Vinha, Torres Bernier, Fields y Hall entre otros define tres aspectos esenciales del turista gastronómico. El primer aspecto es que tienen gastos elevados, cuentan con un buen nivel cultural y situación económica. El segundo aspecto es que no suelen prestar atención a los precios, les resulta muy importante la calidad y autenticidad de la comida (World tourism organization, 2017). El último aspecto es que para captar el interés de un turista gastronómico no es necesaria una propaganda extensa ya que son ellos quienes suelen buscar en blogs, revistas y las redes sociales.

El “boca en boca” resulta ser un aspecto relevante. Según la investigación realizada por Schlüter & Thiel Ellul (2008) en el polo gastronómico de Tomas Jofre la mayoría de los turistas se enteraron a través de familiares, amigos, compañeros y conocidos.

Según resume Olveira (2011) el turista gastronómico tiene entre 18 y 45 años, suele estar en pareja, posee un nivel cultural elevado y es de clase media y/o clase media-alta.

Falcón (2014) en su investigación sintetiza las principales características del turista gastronómico residente de Argentina y el extranjero en base a los datos expuestos por la secretaria de turismo de la Nación Argentina.

El turista gastronómico residente pertenece a la clase media, es de entre 25 a 45 años, se informa principalmente a través del “boca en boca”. El turista gastronómico extranjero es de mayor edad (35 a 49 años), es mayoritariamente europeo, viaja en pareja o con amigos, se informa a través de internet. Ambos suelen organizar sus viajes por cuenta propia.

### **Posicionamiento**

De acuerdo a la segmentación el cliente tipo será de la ciudad de buenos aires, particularmente de la comuna 12 donde estará ubicado el local. Tendrá una edad entre 20 y 49 años, será de clase media. Sera una persona sociable y cultural. Saldrá a cenar de 1 a 3 veces al mes y realizará una actividad cultural al menos 4 veces al mes. Serán mayoritariamente parejas y grupos de amigos.

Mario Manuel se concentrará de esta segmentación al mercado meta del turista gastronómico quien busca comidas y bebidas auténticas, enriquecer su cultura, sociabilizar e intercambiar experiencias. Se ofrecerá una gastronomía tradicional y casera del tipo slowfood, con ingredientes locales y mayoritariamente vegetarianos. El turista gastronómico que vendrá a Mario Manuel será principalmente local, aunque a largo plazo se podrá atraer también a turistas extranjeros. Si bien se hará fuerte publicidad por redes sociales se considerará clave que los clientes compartan sus experiencias y generen el efecto “boca en boca”.

### **Estimación de la demanda**

Para calcular la estimación de la demanda se determinará la cantidad de mesas posibles de instalar en el local. A partir de la cantidad de mesas, se afectará por la cantidad de rotaciones por noche y el porcentaje estimado de ocupación según el día.

Para las actividades culturales se tomará un típico de inscriptos por clase por cada actividad cultural ofrecida.

Para los eventos trasnoche se estimará en función de la capacidad disponible de metros cuadrados y el porcentaje estimado de ocupación por día.

El local tendrá aproximadamente 160m<sup>2</sup>. Se estima normalmente que un 40% del espacio es ocupado por la cocina y áreas de servicio, el 60% restante para el área al público (Riquelme Barros, 2021). Esto es 60 m<sup>2</sup> para el área de servicio y 100 m<sup>2</sup> para el área al público.

Un comensal ocupa aproximadamente 1 m<sup>2</sup> dado el espacio de la silla y el proporcional de la mesa. Además, suele dejarse 0.2 m<sup>2</sup> de espacio por circulación. Si se disponen de 100 m<sup>2</sup>, la capacidad máxima simultánea será de 80 personas.

Si consideramos que aproximadamente las personas permanecen al menos una hora y media y el horario típico para cenar es de 20 a 23hs, podemos estimar que habrá hasta dos turnos por noche. Esto significa un máximo de 160 personas.

Para los eventos nocturnos la capacidad máxima legal será de hasta 2 personas por metro cuadrado. Esto es sin considerar pasillos, guardarropas, sanitarios y similares, con lo cual se estiman unos 70 m<sup>2</sup> para el cálculo (Agencia Gubernamental de Control Dirección General de Habilitaciones y Permisos, 2022). En conclusión, el local tendrá una capacidad máxima de 140 personas.

## Tabla 4

*Estimación de la demanda para las actividades culturales*

Turno día / tarde actividades culturales (9 a 19hs)	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
Actividades ofrecidas		7	7	7	7	7	7	7	7
(+) Inscriptos nuevos		4	3	3	2	2	2	2	2
(-) Perdidas de inscriptos		0	0	1	1	1	1	1	1
(+) Inscriptos vigentes		0	4	7	9	10	11	12	13
(=) Inscriptos por actividad		4	7	9	10	11	12	13	14
<b>Total</b>		<b>28</b>	<b>49</b>	<b>63</b>	<b>70</b>	<b>77</b>	<b>84</b>	<b>91</b>	<b>98</b>

Turno día / tarde actividades culturales (9 a 19hs)	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16
Actividades ofrecidas	7	7	7	7	7	7	7	7
(+) Inscriptos nuevos	2	2	2	2	2	2	2	2
(-) Perdidas de inscriptos	1	2	2	2	2	2	2	2
(+) Inscriptos vigentes	14	15	15	15	15	15	15	15
(=) Inscriptos por actividad	15	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>105</b>							

Turno día / tarde actividades culturales (9 a 19hs)	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23
Actividades ofrecidas	7	7	7	7	7	7	7
(+) Inscriptos nuevos	2	2	2	2	2	2	2
(-) Perdidas de inscriptos	2	2	2	2	2	2	2
(+) Inscriptos vigentes	15	15	15	15	15	15	15
(=) Inscriptos por actividad	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>105</b>						

Turno día / tarde actividades culturales (9 a 19hs)	mes 24	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30
Actividades ofrecidas	7	7	7	7	7	7	7
(+) Inscriptos nuevos	2	2	2	2	2	2	2
(-) Perdidas de inscriptos	2	2	2	2	2	2	2
(+) Inscriptos vigentes	15	15	15	15	15	15	15
(=) Inscriptos por actividad	15	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>105</b>						

Turno día / tarde actividades culturales (9 a 19hs)	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Actividades ofrecidas	7	7	7	7	7	7
(+) Inscriptos nuevos	2	2	2	2	2	2
(-) Perdidas de inscriptos	2	2	2	2	2	2
(+) Inscriptos vigentes	15	15	15	15	15	15
(=) Inscriptos por actividad	15	15	15	15	15	15
<b>Total</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>	<b>105</b>

Nota. Estimación de la demanda para la oferta cultural de Mario Manuel. Elaboración propia.

## Tabla 5

Estimación de la demanda para las actividades gastronómicas

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
Dias laborales		30	30	30	30	30	30	30	30
Rotaciones por noche		1,0	1,1	1,1	1,2	1,2	1,3	1,3	1,3
Capacidad maxima		80	80	80	80	80	80	80	80
Grado de ocupacion ponderado		46%	49%	49%	51%	51%	54%	54%	54%
<b>Total</b>		<b>1.097</b>	<b>1.224</b>	<b>1.285</b>	<b>1.409</b>	<b>1.479</b>	<b>1.663</b>	<b>1.679</b>	<b>1.696</b>

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16
Dias laborales	30	30	30	30	30	30	30	30
Rotaciones por noche	1,3	1,3	1,3	1,4	1,4	1,4	1,4	1,4
Capacidad maxima	80	80	80	80	80	80	80	80
Grado de ocupacion ponderado	54%	54%	54%	54%	54%	54%	54%	54%
<b>Total</b>	<b>1.713</b>	<b>1.730</b>	<b>1.748</b>	<b>1.765</b>	<b>1.783</b>	<b>1.801</b>	<b>1.819</b>	<b>1.837</b>

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23
Dias laborales	30	30	30	30	30	30	30
Rotaciones por noche	1,4	1,4	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
Capacidad maxima	80	80	80	80	80	80	80
Grado de ocupacion ponderado	54%	54%	54%	54%	54%	54%	54%
<b>Total</b>	<b>1.855</b>	<b>1.874</b>	<b>1.892</b>	<b>1.911</b>	<b>1.930</b>	<b>1.950</b>	<b>1.969</b>

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 24	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29	mes 30
Dias laborales	30	30	30	30	30	30	30
Rotaciones por noche	1,5	1,5	1,6	1,6	1,6	1,6	1,6
Capacidad maxima	80	80	80	80	80	80	80
Grado de ocupacion ponderado	54%	54%	54%	54%	54%	54%	54%
<b>Total</b>	<b>1.989</b>	<b>2.009</b>	<b>2.029</b>	<b>2.049</b>	<b>2.070</b>	<b>2.090</b>	<b>2.111</b>

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Dias laborales	30	30	30	30	30	30
Rotaciones por noche	1,6	1,7	1,7	1,7	1,7	1,7
Capacidad maxima	80	80	80	80	80	80
Grado de ocupacion ponderado	54%	54%	54%	54%	54%	54%
<b>Total</b>	<b>2.132</b>	<b>2.154</b>	<b>2.175</b>	<b>2.197</b>	<b>2.219</b>	<b>2.241</b>

Nota. Estimación de la demanda para la oferta gastronómica de Mario Manuel. Elaboración propia.

## Tabla 6

*Estimación de la demanda para los eventos*

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7
Dias laborales		8	8	8	8	8	8	8
Capacidad		140	140	140	140	140	140	140
Grado de ocupacion esperado		30%	35%	35%	35%	40%	45%	50%
<b>Total</b>		<b>336</b>	<b>392</b>	<b>392</b>	<b>392</b>	<b>448</b>	<b>504</b>	<b>560</b>

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14
Dias laborales	8	8	8	8	8	8	8
Capacidad	140	140	140	140	140	140	140
Grado de ocupacion esperado	50%	55%	55%	60%	60%	60%	60%
<b>Total</b>	<b>560</b>	<b>616</b>	<b>616</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21
Dias laborales	8	8	8	8	8	8	8
Capacidad	140	140	140	140	140	140	140
Grado de ocupacion esperado	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Total</b>	<b>672</b>						

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 22	mes 23	mes 24	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28
Dias laborales	8	8	8	8	8	8	8
Capacidad	140	140	140	140	140	140	140
Grado de ocupacion esperado	60%	60%	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Total</b>	<b>672</b>						

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33
Dias laborales	8	8	8	8	8
Capacidad	140	140	140	140	140
Grado de ocupacion esperado	60%	60%	60%	60%	60%
<b>Total</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>

Turno trasnoche eventos (1 a 8hs solo viernes y sabados)	mes 34	mes 35	mes 36
Dias laborales	8	8	8
Capacidad	140	140	140
Grado de ocupacion esperado	60%	60%	60%
<b>Total</b>	<b>672</b>	<b>672</b>	<b>672</b>

Nota. Estimación de la demanda para los eventos de Mario Manuel. A partir del mes 12 se considera se mantiene el total a perpetuidad. Elaboración propia.

## Plan de operaciones

### Actividades

Dentro de la empresa se realizarán las actividades culturales, las gastronómicas y las de trasnoche.

Respecto a las actividades culturales se participará en la administración de las mismas, la coordinación y la selección del personal docente. Se tercerizarán los materiales, herramientas, elementos necesarios para las actividades.

Para las actividades gastronómicas se realizarán las comidas y bebidas en general con personal propio. Se tercerizarán las materias primas (lácteos, carnes, harinas, verduras, etc.). El servicio de atención será propio mediante camareros, bartenders y cocineros.

Para las actividades trasnoche se contará con personal para la organización y control de la recaudación, camareros y bartenders para el servicio de bebidas. El servicio de música, de seguridad y de limpieza serán tercerizados. En casos especiales que se requiera catering se evaluará, aunque normalmente será tercerizarlo.

**Proveedores**

Para las provisiones se considera adquirir los lácteos, carnes, verduras, frutas, harinas, legumbres y otros similares en el mercado central de Buenos Aires ubicado en Autopista Ricchieri, Buenos Aires Port, Tapiales, Provincia de Buenos Aires. Se buscará mantener al menos dos proveedores de confianza, precio y calidad esperada en cada categoría.

Para las bebidas alcohólicas y bebidas embotelladas se buscará un proveedor mayorista. De igual manera para los elementos de limpieza y artículos de librería.

Para la provisión de elementos de decoración, muebles, cocina y similares se buscarán tres proveedores mayoristas dentro de la capital federal y gran buenos aires. De similar forma para los artefactos de iluminación y arreglos florales.

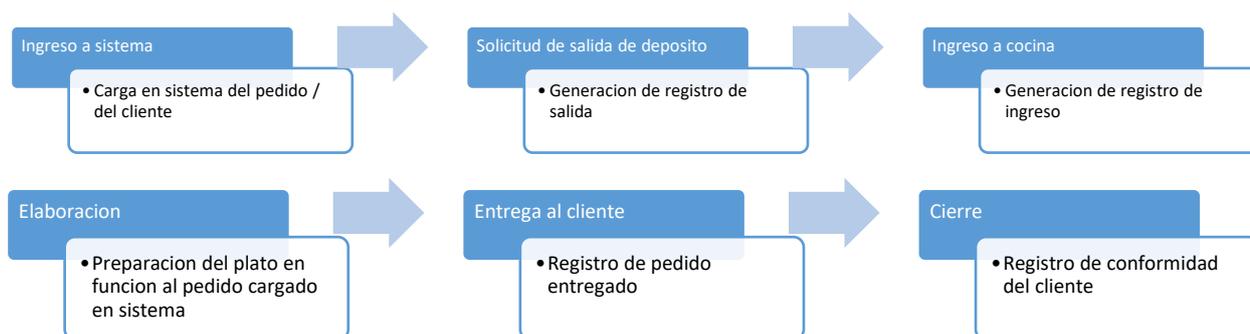
**Producción**

El ciclo de producción se describe a continuación en las figuras 13 y 14.

**Figura 10**

*Ciclo de producción para la actividad gastronómica*





Nota. Ciclo de producción para la actividad gastronómica de Mario Manuel. Elaboración propia.

## Figura 11

### *Ciclo de producción para la actividad cultural*



Nota. Ciclo de producción para la actividad cultural de Mario Manuel. Elaboración propia.

### **Manejo de Stocks**

Se empleará el sistema PEPS (primero entra primero sale). Se adaptarán los volúmenes de stock según las mediciones que arrojen las ventas.

Se hará un constante seguimiento de las fechas de ingreso, de vencimiento como también del estado de conservación general cada dos días por el personal de compras.

### **Localización geográfica**

La ubicación propuesta se encuentra en el polo gastronómico de la calle Donado y La Pampa del barrio de Villa Urquiza.

### **Distribución y Logística**

La distribución (delivery) será completamente tercerizada a través de rappi, pedidosya u otro. Aunque no se descarta tener personal propio si el negocio presenta fuerte demanda.

La logística será gestionada a través del empleado que ocupe el puesto de comprador, quien seleccionará proveedores para hacer comparativas y, en conjunto con la gerencia, decidirá con

cuales generar relaciones comerciales. Los proveedores estarán ubicados en la ciudad de buenos aires y gran buenos aires.

### **Edificios**

Se contará con un local de aproximadamente 160 metros cuadrados. El diseño (layout) del local, tanto de las arquitectura como de las instalaciones, será desarrollado a partir del local definitivo, el cual aún no se ha seleccionado.

### **Equipamiento**

El equipamiento será variado y definido en conjunto con el asesor de cocina.

Se contemplan los típicos: lava vasos, bacha industrial, cocina, horno, freezers, heladeras, planchas, licuadoras, batidoras, freidora, microondas, extractores, cuchillos, sartenes, ollas, tablas, ralladores, coladores, espátulas, pinzas, balanzas, tazas, recipientes/tuppers, etc.

### **Estrategia de Investigación y Desarrollo**

Se realizará un constante seguimiento y vigilancia de las ofertas gastronómicas tanto a nivel local como a nivel mundial. Esta actividad será realizada por el gerente general, con la colaboración del personal del área correspondiente de ser requerido.

También se realizarán inversiones en capacitaciones y asesores externos para la mejora continua de los procesos y la motivación del personal.

### **Estructura de suministros, compradores, barreras, sustitutos y competencia**

#### Estructura de suministros

La estructura de suministros se definirá en función a la cantidad de mesas que disponga el local y al pronóstico de concurrencia. Este último se ajustará a medida se obtengan las mediciones reales. De igual manera se realizará con las actividades culturales y de trasnoche.

Entre los suministros se tendrán la materia prima para las comidas y bebidas a ofrecer. Los elementos necesarios para los talleres estarán a cargo de los profesores y clientes. Aunque esto último podría incluirse de existir una fuerte demanda.

El recurso humano a suministrar serán los docentes para las actividades culturales. Para las actividades gastronómicas se contratará al personal típico de un local gastronómico: camarero, cocinero/bar tender y cajero.

#### Compradores

Las compras se realizarán a través del responsable de compras en conjunto con el personal de campo. Por ejemplo, la materia prima para realizar la comida será realizada en conjunto con el cocinero y chef.

#### Barreras

Las barreras de entrada y de salida al negocio son bajas. Esto es debido a que tanto la oferta gastronómica como cultural no requiere de gran inversión. En caso de cerrar el negocio el costo de salida es prácticamente nulo dado que todos los elementos son fácilmente liquidables.

#### Sustitutos

En el mercado gastronómico se encuentran varios locales de similares características a las buscadas, por ejemplo, rincón norteño, las cholas, la azulada, 1810 cocina regional. Sin embargo, platos y bebidas con el perfil de sabor, pertenencia cultural y presentación como las ofrecidas no se encuentran en el mercado local.

En la oferta cultural se encuentran varios centros culturales, docentes particulares y talleres de barrio. Sin embargo, sitios donde se aglomeren actividades de diferentes artes es poco usual.

#### Competencia

Serán competidores los bares y restaurantes de comida regional como también los centros culturales cercanos. Estos son: Rincón norteño, La Paceña, Centro Cultural Armoza, El puente Arte Bar Resto, Totem, Antiguas Lunas & El Gato Negro, Otra Historia.

#### **Cadena de valor**

La cadena de valor estará conformada por la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología, las compras, la logística, las operaciones, el marketing, las ventas y el servicio.

La infraestructura, que contempla las actividades administrativas, estará conformada por el contador, abogado y gerente general.

La gestión de recursos humanos considera un personal administrativo que gestione en conjunto con el gerente general el área financiera y de recursos humanos.

El desarrollo de la tecnología contempla la mejora continua del menú como también de las actividades culturales ofrecidas. Incluye un chef temporario subcontratado y un cocinero permanente propio. Para el mejoramiento de las actividades culturales se considera la participación del gerente general.

Las compras y adquisiciones consideran un comprador quien, en conjunto con el personal de cada área, seleccionará los proveedores y materias primas necesarias.

La logística de entrega, es decir el abastecimiento de materias primas y otros, se realizará mediante hoja de ruta por personal tercerizado.

Para las operaciones se considera cocinero, ayudante de cocina, bachero, barman, limpieza general.

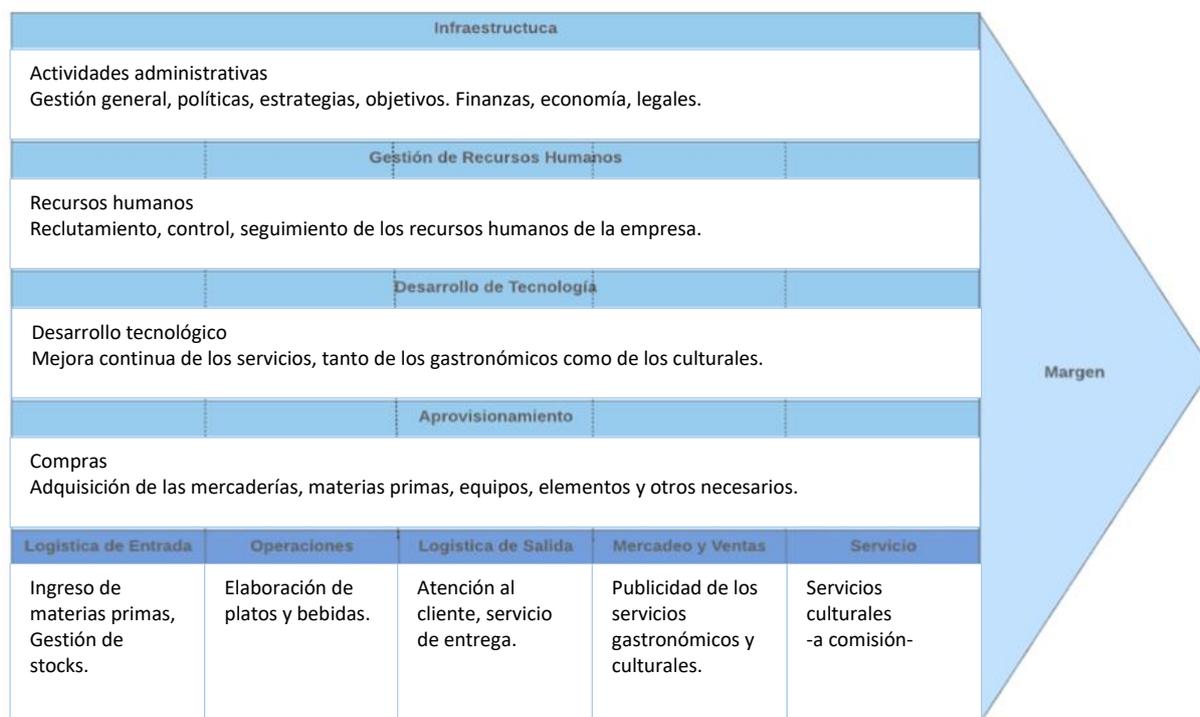
La logística de salida contempla un mesero y cajero para las entregas en el local. A futuro puede ofrecerse también un sistema propio de envíos a domicilio, aunque con la gran oferta de servicios tercerizados (rappi, pedidos ya) se optará en un principio por tercerizar.

Para el marketing y las ventas se considera un influencer subcontratado que gestione las redes.

Los servicios serán brindados por los profesores de las actividades culturales, que irán a comisión en función de los alumnos. Los gastos de las actividades nocturnas se realizarán en función al cliente.

## Figura 12

*Cadena de valor de Mario Emanuel*



Nota. Cadena de valor de Mario Manuel. Adaptación de la Figura 2-2 la cadena de valor genérica, de M. Porter, Estrategia competitiva, 1991.

## Control

Para la supervisión y control se empleará un sistema de gestión general y un sistema de seguridad. El sistema de gestión general será un software de gestión de la empresa FUDO o similar. El sistema de seguridad será a través de cámaras marca hikvision o similar más la contratación de un servicio de respuesta ante emergencias de la empresa Prosegur o similar.

Sumado a lo anterior se buscará un continuo asesoramiento por parte del abogado y contador, como también la estandarización de los procesos y capacitación del personal.

## Plan financiero

### Inversión inicial

La inversión inicial considera al gasto a incurrir previo a la apertura del local.

Esto considera la remodelación del local alquilado, los muebles, el equipamiento para la cocina, los elementos para el servicio, los elementos para el personal, los elementos de oficina, el alquiler del local, el inventario inicial y el asesoramiento previo.

Los valores se dolarizan a un tipo de cambio actual de 300\$ por dólar. Esto es dado la constante variación de precios expresados en pesos lo cual dificulta el análisis.

### Tabla 7

*Inversión inicial para Mario Manuel*

Detalle de costos iniciales	mes 0
<b>Remodelacion del local</b>	
Instalacion electrica, gas y agua	5.000 USD
Sistema de seguridad	833 USD
Durlock y adecuaciones	1.333 USD
Luces	1.667 USD
Decoracion	1.000 USD
Plantas y paneles verdes	600 USD
Pintura	1.333 USD
Carteleria	333 USD
<b>Muebles</b>	
Mesas y sillas	1.667 USD
Barras	3.333 USD
Estanterias	267 USD
Otros muebles	667 USD

Detalle de costos iniciales	mes 0
<b>Equipamiento de cocina</b>	
Horno industrial	1.333 USD
Campana extraccion	333 USD
Heladera industrial	2.333 USD
Frizzer industrial	1.333 USD
Elementos de cocina (cuchillos, tablas, cacerolas)	1.000 USD
Heladera exhibidora	1.500 USD
Licuadaora industrial	600 USD
Electrodomesticos no considerados	1.687 USD
<b>Elementos de servicio</b>	
Vasos	800 USD
Jarras	400 USD
Cubiertos	1.000 USD
Centros de mesa	233 USD
Paneras	200 USD
Platos	720 USD
Tasas	533 USD
Individuales descartables	667 USD
Servilletero	167 USD
<b>Elementos de personal</b>	
Ropa de trabajo, delantal - depende el puesto -	320 USD
<b>Elementos de oficina</b>	
Sistema de gestion (CRM)	1.000 USD
Computadora completa con impresora	1.000 USD
Caja registradora	667 USD
Escritorio y muebles	833 USD
<b>Alquiler local</b>	
Alquiler	500 USD
Anticipo	1.000 USD
Comisiones	150 USD
<b>Inventario inicial</b>	
Bebidas	1.500 USD
Materia prima (frutas, verduras, carnes, etc.)	3.000 USD
Articulos de limpieza	1.000 USD
<b>Asesoramiento</b>	
Abogado	83 USD
Contador	83 USD
Chef	83 USD
RRHH	83 USD
Marketing	83 USD
<b>Total</b>	<b>44.260 USD</b>

Nota. Detalle de costos iniciales previo a la apertura del local Mario Manuel. Elaboración propia.

## Costos

### Mano de obra

Los costos de mano de obra consideran al gerente general, al asistente administrativo, los empleados de la actividad gastronómica, los profesores para las actividades culturales y los asesores.

Los sueldos de los empleados propios consideran las cargas sociales plasmadas en el formulario 931 (jubilación, obra social, ANSES, PAMI, sindicato, fondo nacional de empleo) además del proporcional por sueldo anual complementario y vacaciones.

Los profesores irán a comisión en función de la cantidad de alumnos. El valor asignado es un mínimo fijo que se les dará por garantizar su disponibilidad.

## Tabla 8

### *Costos de mano de obra en Mario Manuel*

Cargos	Remuneracion Neta Promedio	Sueldo Bruto Promedio	Sueldo Bruto Dolarizado
<b>Gerencias</b>			
Gerente general (dueño)	\$ 200.000	\$ 384.471	1.282 USD
<b>Empleados administrativos</b>			
Asistente de RRHH, Recepcionista, Comprador	\$ 140.000	\$ 269.130	897 USD
<b>Empleados operativos</b>			
Cocinero	\$ 100.000	\$ 192.235	641 USD
Ayudante de cocina	\$ 80.000	\$ 153.788	513 USD
Bachero	\$ 64.000	\$ 123.031	410 USD
Barman	\$ 80.000	\$ 153.788	513 USD
Mesero 1	\$ 80.000	\$ 153.788	513 USD
Mesero 2	\$ 80.000	\$ 153.788	513 USD
Mesero 3	\$ 80.000	\$ 153.788	513 USD
Cajero	\$ 140.000	\$ 269.130	897 USD
<b>Profesores actividades culturales</b>			
Profesor/a de Meditacion (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Teatro (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Baile (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Canto (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Pintura (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Literatura (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Profesor/a de Botanica y artesanias (Subcontratado (*))	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
<b>Asesores</b>			
Asesor Legal (subcontrato)	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Asesor Contable (subcontrato)	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Asesor Marketing y publicidad (subcontrato)	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD
Asesor Gastronomico (subcontrato)	\$ 20.000	\$ 20.000	67 USD

Cargos	mes 0	mes 1	mes 2
<b>Gerencias</b>			
Gerente general (dueño)	1.282 USD	1.282 USD	1.282 USD
<b>Empleados administrativos</b>			
Asistente de RRHH, Recepcionista, Comprador	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Empleados operativos</b>			
Cocinero	641 USD	641 USD	641 USD
Ayudante de cocina	513 USD	513 USD	513 USD
Bachero	410 USD	410 USD	410 USD
Barman	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 1	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 2	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 3			
Cajero	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Profesores actividades culturales</b>			
Profesor/a de Meditacion (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Teatro (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Baile (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Canto (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Pintura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Literatura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Botanica y artesanias (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Asesores</b>			
Asesor Legal (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Contable (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Marketing y publicidad (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Gastronomico (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Total propuesta gastronomica</b>	<b>3.998 USD</b>	<b>3.998 USD</b>	<b>3.998 USD</b>
<b>Total propuesta cultural (gasto fijo)</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>
<b>Total gastos de comercializacion y administracion</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>
<b>Total</b>	<b>6.910 USD</b>	<b>6.910 USD</b>	<b>6.910 USD</b>

TFI – Plan de negocios del centro cultural y gastronómico “Mario Manuel”.

Cargos	mes 3	mes 4	mes 5
<b>Gerencias</b>			
Gerente general (dueño)	1.282 USD	1.282 USD	1.282 USD
<b>Empleados administrativos</b>			
Asistente de RRHH, Recepcionista, Comprador	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Empleados operativos</b>			
Cocinero	641 USD	641 USD	641 USD
Ayudante de cocina	513 USD	513 USD	513 USD
Bachero	410 USD	410 USD	410 USD
Barman	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 1	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 2	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 3			
Cajero	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Profesores actividades culturales</b>			
Profesor/a de Meditacion (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Teatro (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Baile (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Canto (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Pintura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Literatura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Botanica y artesanias (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Asesores</b>			
Asesor Legal (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Contable (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Marketing y publicidad (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Gastronomico (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Total propuesta gastronomica</b>	<b>3.998 USD</b>	<b>3.998 USD</b>	<b>3.998 USD</b>
<b>Total propuesta cultural (gasto fijo)</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>
<b>Total gastos de comercializacion y administracion</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>
<b>Total</b>	<b>6.910 USD</b>	<b>6.910 USD</b>	<b>6.910 USD</b>

Cargos	mes 6	mes 7	mes 8
<b>Gerencias</b>			
Gerente general (dueño)	1.282 USD	1.282 USD	1.282 USD
<b>Empleados administrativos</b>			
Asistente de RRHH, Recepcionista, Comprador	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Empleados operativos</b>			
Cocinero	641 USD	641 USD	641 USD
Ayudante de cocina	513 USD	513 USD	513 USD
Bachero	410 USD	410 USD	410 USD
Barman	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 1	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 2	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 3		513 USD	513 USD
Cajero	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Profesores actividades culturales</b>			
Profesor/a de Meditacion (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Teatro (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Baile (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Canto (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Pintura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Literatura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Botanica y artesanias (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Asesores</b>			
Asesor Legal (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Contable (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Marketing y publicidad (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Gastronomico (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Total propuesta gastronomica</b>	<b>3.998 USD</b>	<b>4.511 USD</b>	<b>4.511 USD</b>
<b>Total propuesta cultural (gasto fijo)</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>
<b>Total gastos de comercializacion y administracion</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>
<b>Total</b>	<b>6.910 USD</b>	<b>7.423 USD</b>	<b>7.423 USD</b>

TFI – Plan de negocios del centro cultural y gastronómico “Mario Manuel”.

Cargos	mes 9	mes 10	mes 11
<b>Gerencias</b>			
Gerente general (dueño)	1.282 USD	1.282 USD	1.282 USD
<b>Empleados administrativos</b>			
Asistente de RRHH, Recepcionista, Comprador	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Empleados operativos</b>			
Cocinero	641 USD	641 USD	641 USD
Ayudante de cocina	513 USD	513 USD	513 USD
Bachero	410 USD	410 USD	410 USD
Barman	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 1	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 2	513 USD	513 USD	513 USD
Mesero 3	513 USD	513 USD	513 USD
Cajero	897 USD	897 USD	897 USD
<b>Profesores actividades culturales</b>			
Profesor/a de Meditacion (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Teatro (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Baile (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Canto (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Pintura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Literatura (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
Profesor/a de Botanica y artesanias (Subcontratado (*))	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Asesores</b>			
Asesor Legal (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Contable (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Marketing y publicidad (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
Asesor Gastronomico (subcontrato)	67 USD	67 USD	67 USD
<b>Total propuesta gastronomica</b>	<b>4.511 USD</b>	<b>4.511 USD</b>	<b>4.511 USD</b>
<b>Total propuesta cultural (gasto fijo)</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>	<b>467 USD</b>
<b>Total gastos de comercializacion y administracion</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>	<b>2.445 USD</b>
<b>Total</b>	<b>7.423 USD</b>	<b>7.423 USD</b>	<b>7.423 USD</b>

Nota. Detalle de costos de mano de obra para Mario Manuel. A partir del mes 7 se considera se mantiene el total a perpetuidad. (\*) Los profesores irán a comisión en función de la cantidad de alumnos. El valor asignado es un mínimo fijo por garantizar su disponibilidad. Elaboración propia.

### Materia prima

La materia prima para la propuesta gastronómica considera el costeo realizado para las entradas, platos principales, postres, bebidas con y sin alcohol.

Las entradas son: la empanada con limón, el panchuker, la tortilla y el bollo con chicharrón. Los platos principales son: las marineras (lampreado) con fideos, carne al horno napolitana con pure, las bombitas con arroz, los ñoquis con estofado, el sancor o carbonara criolla, el puchero y la humita. Los postres son: las empanadillas, la torta de miel de caña / membrillo / higo / cayote, el queso y dulce y el helado achilata.

Las bebidas sin alcohol serán: pepsi con gajo de limón, seven up con gajo de Limón, mirinda con gajo de naranja, cuatro pomelo con gajo de limón, secco manzana, Jarra de Limonada

/ Mango / fruta de estación. Las bebidas con alcohol son: la sangría, la chillata, el juguito, el empagancia, el chinarcito, el fernet chango y la cerveza norte.

Para cada caso se listaron los ingredientes con sus precios unitarios. En cada plato o bebida se computaron los proporcionales a utilizar en cada plato, jarra, porción según corresponda. El valor total en pesos se dolariza a un tipo de cambio de 300\$ para realizar el análisis en una moneda constante.

Dada la extensión de la tabla se detalla la misma en el anexo A. En síntesis, el costo estándar a considerar para las entradas es de 0,5 dólares, para los platos principales 3 dólares, postre 1 dólar, bebidas 0,5 dólares, bebidas con alcohol 2,5 dólares.

La materia prima para la propuesta Cultural será aportada por los profesores, no se realiza un detalle. Lo mismo ocurre para la propuesta de eventos.

#### Costos indirectos de fabricación

Dentro de los costos indirectos de fabricación se tienen los costos por los servicios mensuales, el alquiler, un monto destinado a reposiciones y reparaciones, un monto destinado al mantenimiento, provisiones de ropas y artículos de oficina y el costo fijo por mesa de ayuda del CRM a emplear.

Si bien estos costos pueden variar mes a mes se estandariza a un costo fijo a fines de la valuación del proyecto.

### **Tabla 9**

*Costos indirectos en Mario Manuel*

Costos	Cantidad	Costo Mensual	Costo mensual en dolares
<b>Servicios</b>			
Agua	1	\$ 5.000	17 USD
Gas	1	\$ 10.000	33 USD
Energia electrica	1	\$ 15.000	50 USD
Seguros	1	\$ 10.000	33 USD
<b>Alquileres</b>			
Alquiler local	1	\$ 150.000	500 USD

Costos	Cantidad	Costo Mensual	Costo mensual en dolares
<b>Muebles y equipamiento</b>			
Reposicion y reparaciones electrodomesticos, hornos, anafes y similares	1	\$ 5.000	17 USD
Reposicion y reparaciones muebles y decoracion	1	\$ 5.000	17 USD
Reposicion Vajilla y cubiertos	1	\$ 5.000	17 USD
<b>Mantenimiento</b>			
Gastos de manteniemento	1	\$ 20.000	67 USD
<b>Provisiones</b>			
Ropa para empleados	10	\$ 16.000	53 USD
Articulos de oficina	1	\$ 5.000	17 USD
<b>Otros seguros y gastos</b>			
Sistema de control y gestion del local (CRM)	1	\$ 30.000	100 USD

Costos	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3
<b>Servicios</b>				
Agua	17 USD	17 USD	17 USD	17 USD
Gas	33 USD	33 USD	33 USD	33 USD
Energia electrica	50 USD	50 USD	50 USD	50 USD
Seguros	33 USD	33 USD	33 USD	33 USD
<b>Alquileres</b>				
Alquiler local		500 USD	500 USD	500 USD
<b>Muebles y equipamiento</b>				
Reposicion y reparaciones electrodomesticos, hornos, anafes y similares		17 USD	17 USD	17 USD
Reposicion y reparaciones muebles y decoracion		17 USD	17 USD	17 USD
Reposicion Vajilla y cubiertos		17 USD	17 USD	17 USD
<b>Mantenimiento</b>				
Gastos de manteniemento		67 USD	67 USD	67 USD
<b>Provisiones</b>				
Ropa para empleados		53 USD	53 USD	53 USD
Articulos de oficina		17 USD	17 USD	17 USD
<b>Otros seguros y gastos</b>				
Sistema de control y gestion del local (CRM)	100 USD	100 USD	100 USD	100 USD
<b>Total</b>	<b>233 USD</b>	<b>920 USD</b>	<b>920 USD</b>	<b>920 USD</b>

Nota. Detalle de costos de mano de obra para Mario Manuel. A partir del mes 1 se considera se mantiene el total a perpetuidad. Elaboración propia.

### Costos totales por producto

Para determinar los costos totales por producto de la propuesta gastronómica se realiza la suma del costo estimado mensual de materia prima y el costo estimado mensual por la mano de obra. Luego se determina el costo total unitario dividiéndolo por la demanda estimada.

El costo mensual de materia prima surge del costo típico del servicio individual estimado, siendo este: una entrada o postre, un plato principal y medio litro de bebida por persona. El servicio individual estimado por persona resulta entonces la suma del costo de la entrada o postre estimado en 0,5 dólares, del plato principal estimado en 3 dólares y de medio litro de bebida estimado en 1,3 dólares. Finalmente, multiplicando la estimación de demanda mensual y el costo total del servicio individual se obtiene el costo estimado de materia prima mensual.

El costo de la mano de obra será un fijo mensual ya calculado, el mismo se distribuye proporcionalmente el típico de servicio.

Para la propuesta cultural no se tienen costos de materia prima ya que serán a cuenta de los profesores. La mano de obra considera un mínimo fijo a aportar a los profesores por mantener la disponibilidad para Mario Manuel sumado a una comisión en función a la cantidad de alumnos inscriptos.

**Tabla 10**

*Costo por producto para la oferta gastronómica de Mario Manuel*

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4
Propuesta gastronomica				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1097	1224	1285	1409
Costo materia prima total	5.211 USD	5.814 USD	6.105 USD	6.693 USD
Costos mano de obra	3.998 USD	3.998 USD	3.998 USD	3.998 USD
Costo primo total	9.210 USD	9.812 USD	10.103 USD	10.691 USD
Costo primo unitario	8,4 USD	8,0 USD	7,9 USD	7,6 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.518	\$ 2.405	\$ 2.358	\$ 2.276
	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
Propuesta gastronomica				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1479	1663	1679	1696
Costo materia prima total	7.027 USD	7.898 USD	7.977 USD	8.057 USD
Costos mano de obra	3.998 USD	3.998 USD	3.998 USD	4.511 USD
Costo primo total	11.026 USD	11.897 USD	11.976 USD	12.568 USD
Costo primo unitario	7,5 USD	7,2 USD	7,1 USD	7,4 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.236	\$ 2.146	\$ 2.139	\$ 2.223
	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Propuesta gastronomica				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1713	1730	1748	1765
Costo materia prima total	8.138 USD	8.219 USD	8.301 USD	8.384 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	12.649 USD	12.730 USD	12.812 USD	12.895 USD
Costo primo unitario	7,4 USD	7,4 USD	7,3 USD	7,3 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.215	\$ 2.207	\$ 2.199	\$ 2.192

TFI – Plan de negocios del centro cultural y gastronómico “Mario Manuel”.

	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16
<b>Propuesta gastronomica</b>				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1783	1801	1819	1837
Costo materia prima total	8.468 USD	8.553 USD	8.638 USD	8.725 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	12.979 USD	13.064 USD	13.149 USD	13.236 USD
Costo primo unitario	7,3 USD	7,3 USD	7,2 USD	7,2 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.184	\$ 2.177	\$ 2.169	\$ 2.162
	mes 17	mes 18	mes 19	mes 20
<b>Propuesta gastronomica</b>				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1855	1874	1892	1911
Costo materia prima total	8.812 USD	8.900 USD	8.989 USD	9.079 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	13.323 USD	13.411 USD	13.500 USD	13.590 USD
Costo primo unitario	7,2 USD	7,2 USD	7,1 USD	7,1 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.155	\$ 2.147	\$ 2.140	\$ 2.133
	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
<b>Propuesta gastronomica</b>				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	1930	1950	1969	1989
Costo materia prima total	9.170 USD	9.261 USD	9.354 USD	9.448 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	13.681 USD	13.773 USD	13.865 USD	13.959 USD
Costo primo unitario	7,1 USD	7,1 USD	7,0 USD	7,0 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.126	\$ 2.119	\$ 2.112	\$ 2.105
	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28
<b>Propuesta gastronomica</b>				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	2009	2029	2049	2070
Costo materia prima total	9.542 USD	9.637 USD	9.734 USD	9.831 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	14.053 USD	14.149 USD	14.245 USD	14.342 USD
Costo primo unitario	7,0 USD	7,0 USD	7,0 USD	6,9 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.099	\$ 2.092	\$ 2.085	\$ 2.079
	mes 29	mes 30	mes 31	mes 32
<b>Propuesta gastronomica</b>				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	2090	2111	2132	2154
Costo materia prima total	9.930 USD	10.029 USD	10.129 USD	10.230 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	14.441 USD	14.540 USD	14.640 USD	14.742 USD
Costo primo unitario	6,9 USD	6,9 USD	6,9 USD	6,8 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.072	\$ 2.066	\$ 2.060	\$ 2.053

	mes 33	mes 34	mes 35	mes 36
Propuesta gastronomica				
Costos materia prima	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD	4,8 USD
Estimacion de demanda por mes	2175	2197	2219	2241
Costo materia prima total	10.333 USD	10.436 USD	10.540 USD	10.646 USD
Costos mano de obra	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD	4.511 USD
Costo primo total	14.844 USD	14.947 USD	15.052 USD	15.157 USD
Costo primo unitario	6,8 USD	6,8 USD	6,8 USD	6,8 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 2.047	\$ 2.041	\$ 2.035	\$ 2.029

Nota. Detalle de costos por producto para la oferta gastronómica de Mario Manuel. Elaboración propia.

## Tabla 11

### Costo por producto para la oferta cultural de Mario Manuel

	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4
Propuesta cultural				
Costos materia prima (a cargo de profesores)	- USD	- USD	- USD	- USD
Estimacion de demanda por mes	28	49	63	70
Costos mano de obra	467 USD	467 USD	467 USD	467 USD
Costos mano de obra - comision por alumno	- USD	187 USD	373 USD	467 USD
Costo primo total	467 USD	653 USD	840 USD	933 USD
Costo primo unitario	16,7 USD	13,3 USD	13,3 USD	13,3 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 5.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8
Propuesta cultural				
Costos materia prima (a cargo de profesores)	- USD	- USD	- USD	- USD
Estimacion de demanda por mes	77	84	91	98
Costos mano de obra	467 USD	467 USD	467 USD	467 USD
Costos mano de obra - comision por alumno	560 USD	653 USD	747 USD	840 USD
Costo primo total	1.027 USD	1.120 USD	1.213 USD	1.307 USD
Costo primo unitario	13,3 USD	13,3 USD	13,3 USD	13,3 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000
	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12
Propuesta cultural				
Costos materia prima (a cargo de profesores)	- USD	- USD	- USD	- USD
Estimacion de demanda por mes	105	105	105	105
Costos mano de obra	467 USD	467 USD	467 USD	467 USD
Costos mano de obra - comision por alumno	933 USD	933 USD	933 USD	933 USD
Costo primo total	1.400 USD	1.400 USD	1.400 USD	1.400 USD
Costo primo unitario	13,3 USD	13,3 USD	13,3 USD	13,3 USD
Costo primo unitario en pesos	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000	\$ 4.000

Nota. Detalle de costos por producto para la oferta cultural de Mario Manuel. A partir del mes 9 se considera se mantiene el total a perpetuidad. Elaboración propia.

## Ventas

Las ventas se establecen en función a la demanda estimada por mes de cada unidad de negocio: gastronómica, cultural y eventos.

Se establece un precio de venta típico por persona y en función a la demanda estimada se calculan las ventas totales.

**Tabla 12**

*Ventas para la oferta gastronómica de Mario Manuel*

	mes 1	mes 2	mes 3
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1097	1224	1285
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	9.915 USD	11.061 USD	11.614 USD
	mes 4	mes 5	mes 6
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1409	1479	1663
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	12.733 USD	13.369 USD	15.026 USD
	mes 7	mes 8	mes 9
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1679	1696	1713
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	15.177 USD	15.329 USD	15.482 USD
	mes 10	mes 11	mes 12
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1730	1748	1765
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	15.637 USD	15.793 USD	15.951 USD
	mes 13	mes 14	mes 15
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1783	1801	1819
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	16.110 USD	16.272 USD	16.434 USD
	mes 16	mes 17	mes 18
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1837	1855	1874
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	16.599 USD	16.765 USD	16.932 USD
	mes 19	mes 20	mes 21
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1892	1911	1930
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	17.102 USD	17.273 USD	17.445 USD

	mes 22	mes 23	mes 24
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	1950	1969	1989
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	17.620 USD	17.796 USD	17.974 USD
	mes 25	mes 26	mes 27
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	2009	2029	2049
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	18.154 USD	18.335 USD	18.519 USD
	mes 28	mes 29	mes 30
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	2070	2090	2111
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	18.704 USD	18.891 USD	19.080 USD
	mes 31	mes 32	mes 33
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	2132	2154	2175
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	19.270 USD	19.463 USD	19.658 USD
	mes 34	mes 35	mes 36
Propuesta gastronomica			
Estimacion de demanda por mes	2197	2219	2241
Precio de venta tipico por persona	9,0 USD	9,0 USD	9,0 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 2.711	\$ 2.711	\$ 2.711
Ventas	19.854 USD	20.053 USD	20.253 USD

Nota. Detalle de ventas para la oferta gastronómica de Mario Manuel. Elaboración propia.

## Tabla 13

### *Ventas para la oferta cultural de Mario Manuel*

	mes 1	mes 2	mes 3
Propuesta cultural			
Estimacion de demanda por mes	28	49	63
Precio de venta tipico por persona	20,7 USD	20,7 USD	20,7 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 6.200	\$ 6.200	\$ 6.200
Ventas	579 USD	1.013 USD	1.302 USD
	mes 4	mes 5	mes 6
Propuesta cultural			
Estimacion de demanda por mes	70	77	84
Precio de venta tipico por persona	20,7 USD	20,7 USD	20,7 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 6.200	\$ 6.200	\$ 6.200
Ventas	1.447 USD	1.591 USD	1.736 USD

	mes 7	mes 8	mes 9
Propuesta cultural			
Estimacion de demanda por mes	91	98	105
Precio de venta tipico por persona	20,7 USD	20,7 USD	20,7 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 6.200	\$ 6.200	\$ 6.200
Ventas	1.881 USD	2.025 USD	2.170 USD
	mes 10	mes 11	mes 12
Propuesta cultural			
Estimacion de demanda por mes	105	105	105
Precio de venta tipico por persona	20,7 USD	20,7 USD	20,7 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 6.200	\$ 6.200	\$ 6.200
Ventas	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD

Nota. Detalle de ventas para la oferta cultural de Mario Manuel. A partir del mes 9 se considera se mantiene el total a perpetuidad. Elaboración propia.

## Tabla 14

### *Ventas para la oferta de eventos de Mario Manuel*

	mes 1	mes 2	mes 3
Propuesta eventos			
Estimacion de demanda por mes	336	392	392
Precio de venta tipico por persona	1,6 USD	1,6 USD	1,6 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 476	\$ 476	\$ 476
Ventas	533 USD	622 USD	622 USD
	mes 4	mes 5	mes 6
Propuesta eventos			
Estimacion de demanda por mes	392	448	504
Precio de venta tipico por persona	1,6 USD	1,6 USD	1,6 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 476	\$ 476	\$ 476
Ventas	622 USD	711 USD	800 USD
	mes 7	mes 8	mes 9
Propuesta eventos			
Estimacion de demanda por mes	560	560	616
Precio de venta tipico por persona	1,6 USD	1,6 USD	1,6 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 476	\$ 476	\$ 476
Ventas	889 USD	889 USD	978 USD
	mes 10	mes 11	mes 12
Propuesta eventos			
Estimacion de demanda por mes	616	672	672
Precio de venta tipico por persona	1,6 USD	1,6 USD	1,6 USD
Precio de venta tipico por persona en pesos	\$ 476	\$ 476	\$ 476
Ventas	978 USD	1.067 USD	1.067 USD

Nota. Detalle de ventas para la oferta de eventos de Mario Manuel. A partir del mes 11 se considera se mantiene el total a perpetuidad. Elaboración propia.

## Financiamiento

Para el financiamiento se tomará un crédito bajo el sistema americano, siendo el mismo anual con posibilidad de renovación. La tasa de interés a pagar será del 1.5% mensual en dólares pudiéndose cancelar la deuda en cualquier mes.

El monto a financiar será el de la inversión inicial detallada anteriormente.

**Tabla 15**

*Financiamiento para Mario Manuel bajo sistema americano*

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4
Ingresos financieros	46.705 USD				
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	0%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	- USD	701 USD	701 USD	701 USD	701 USD
Costo financiero	- USD	701 USD	701 USD	701 USD	701 USD
Resultado antes de Impuestos	- USD	- 1.796 USD	- 916 USD	- 551 USD	31 USD
Acumulado		- 1.796 USD	- 2.712 USD	- 3.263 USD	- 3.231 USD
	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9
Ingresos financieros					
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	701 USD				
Costo financiero	701 USD				
Resultado antes de Impuestos	473 USD	1.400 USD	1.611 USD	1.222 USD	1.435 USD
Acumulado	- 2.758 USD	- 1.358 USD	253 USD	1.475 USD	2.910 USD
	mes 10	mes 11	mes 12	mes 13	mes 14
Ingresos financieros					
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	701 USD				
Costo financiero	701 USD				
Resultado antes de Impuestos	1.508 USD	1.671 USD	1.746 USD	1.822 USD	1.898 USD
Acumulado	4.418 USD	6.089 USD	7.836 USD	9.658 USD	11.556 USD

TFI – Plan de negocios del centro cultural y gastronómico “Mario Manuel”.

	mes 15	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19
Ingresos financieros					
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	701 USD				
Costo financiero	701 USD				
Resultado antes de Impuestos	1.976 USD	2.053 USD	2.132 USD	2.212 USD	2.292 USD
Acumulado	13.531 USD	15.585 USD	17.717 USD	19.929 USD	22.221 USD

	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23	mes 24
Ingresos financieros					
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	701 USD				
Costo financiero	701 USD				
Resultado antes de Impuestos	2.373 USD	2.455 USD	2.538 USD	2.621 USD	2.706 USD
Acumulado	24.594 USD	27.049 USD	29.587 USD	32.209 USD	34.915 USD

	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29
Ingresos financieros					- 46.705 USD
Sistema americano					
Prestamo vigente	46.705 USD				
Interes	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
Cuota	701 USD				
Costo financiero	701 USD	701 USD	701 USD	701 USD	47.406 USD
Resultado antes de Impuestos	2.791 USD	2.877 USD	2.964 USD	3.052 USD	- 43.565 USD
Acumulado	37.706 USD	40.583 USD	43.547 USD	46.599 USD	3.035 USD

	mes 30	mes 31	mes 32	mes 33	mes 34
Ingresos financieros					
Sistema americano					
Prestamo vigente					
Interes					
Cuota					
Costo financiero					
Resultado antes de Impuestos	3.931 USD	4.022 USD	4.113 USD	4.205 USD	4.299 USD
Acumulado	6.966 USD	10.987 USD	15.100 USD	19.306 USD	23.604 USD

	mes 35	mes 36
Ingresos financieros		
Sistema americano		
Prestamo vigente		
Interes		
Cuota		
Costo financiero		
Resultado antes de Impuestos	4.393 USD	4.488 USD
Acumulado	27.997 USD	32.485 USD

Nota. Detalle de crédito a adquirir para Mario Manuel. El préstamo se cancela tentativamente al mes 29. Elaboración propia.

### Estado de resultados

A partir de las estimaciones de ventas y los costos proyectados para la materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación se obtiene el resultado bruto. A partir de este último se descuentan los costos de comercialización y administración obteniendo el resultado operativo. Realizando el balance financiero, se llega al resultado antes de impuestos. Finalmente se aplican los descuentos impositivos y se llega al resultado del ejercicio.

Este cálculo se realiza proyectando un total de 36 meses más el mes cero correspondiente a la inversión inicial y preparación del local.

### Tabla 16

*Estado de resultados Mario Manuel*

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3
Ventas negocio gastronomico		9.915 USD	11.061 USD	11.614 USD
Costo de ventas negocio gastronomico		- 9.210 USD	- 9.812 USD	- 10.103 USD
Ventas negocio cultural		579 USD	1.013 USD	1.302 USD
Costo de ventas negocio cultural		- 467 USD	- 653 USD	- 840 USD
Ventas negocio eventos		533 USD	622 USD	622 USD
Costo de ventas negocio eventos		- USD	- USD	- USD
Inversion inicial	- 44.260 USD			
<b>Resultado Bruto</b>	<b>- 44.260 USD</b>	<b>1.350 USD</b>	<b>2.230 USD</b>	<b>2.595 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>- 46.705 USD</b>	<b>- 1.095 USD</b>	<b>- 215 USD</b>	<b>150 USD</b>
Ingresos financieros	46.705 USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>- USD</b>	<b>- 1.796 USD</b>	<b>- 916 USD</b>	<b>- 551 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- USD	- USD	- USD	- USD
Ingresos brutos	- USD	- 54 USD	- 89 USD	- 104 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- USD</b>	<b>- 1.850 USD</b>	<b>- 1.005 USD</b>	<b>- 655 USD</b>

	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7
Ventas negocio gastronomico	12.733 USD	13.369 USD	15.026 USD	15.177 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 10.691 USD	- 11.026 USD	- 11.897 USD	- 11.976 USD
Ventas negocio cultural	1.447 USD	1.591 USD	1.736 USD	1.881 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 933 USD	- 1.027 USD	- 1.120 USD	- 1.213 USD
Ventas negocio eventos	622 USD	711 USD	800 USD	889 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>3.177 USD</b>	<b>3.619 USD</b>	<b>4.546 USD</b>	<b>4.757 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>732 USD</b>	<b>1.174 USD</b>	<b>2.100 USD</b>	<b>2.312 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>31 USD</b>	<b>473 USD</b>	<b>1.400 USD</b>	<b>1.611 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 8 USD	- 118 USD	- 350 USD	- 403 USD
Ingresos brutos	- 127 USD	- 145 USD	- 182 USD	- 190 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>- 104 USD</b>	<b>210 USD</b>	<b>868 USD</b>	<b>1.018 USD</b>
	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11
Ventas negocio gastronomico	15.329 USD	15.482 USD	15.637 USD	15.793 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 12.568 USD	- 12.649 USD	- 12.730 USD	- 12.812 USD
Ventas negocio cultural	2.025 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.307 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	889 USD	978 USD	978 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>4.368 USD</b>	<b>4.581 USD</b>	<b>4.654 USD</b>	<b>4.817 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>1.922 USD</b>	<b>2.135 USD</b>	<b>2.209 USD</b>	<b>2.372 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>1.222 USD</b>	<b>1.435 USD</b>	<b>1.508 USD</b>	<b>1.671 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 305 USD	- 359 USD	- 377 USD	- 418 USD
Ingresos brutos	- 175 USD	- 183 USD	- 186 USD	- 193 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>742 USD</b>	<b>893 USD</b>	<b>945 USD</b>	<b>1.061 USD</b>

	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15
Ventas negocio gastronomico	15.951 USD	16.110 USD	16.272 USD	16.434 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 12.895 USD	- 12.979 USD	- 13.064 USD	- 13.149 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>4.892 USD</b>	<b>4.968 USD</b>	<b>5.044 USD</b>	<b>5.121 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>2.447 USD</b>	<b>2.523 USD</b>	<b>2.599 USD</b>	<b>2.676 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>1.746 USD</b>	<b>1.822 USD</b>	<b>1.898 USD</b>	<b>1.976 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 437 USD	- 455 USD	- 475 USD	- 494 USD
Ingresos brutos	- 196 USD	- 199 USD	- 202 USD	- 205 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.114 USD</b>	<b>1.168 USD</b>	<b>1.222 USD</b>	<b>1.277 USD</b>
	mes 16	mes 17	mes 18	mes 19
Ventas negocio gastronomico	16.599 USD	16.765 USD	16.932 USD	17.102 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 13.236 USD	- 13.323 USD	- 13.411 USD	- 13.500 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>5.199 USD</b>	<b>5.278 USD</b>	<b>5.358 USD</b>	<b>5.438 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>2.754 USD</b>	<b>2.833 USD</b>	<b>2.912 USD</b>	<b>2.993 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.053 USD</b>	<b>2.132 USD</b>	<b>2.212 USD</b>	<b>2.292 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 513 USD	- 533 USD	- 553 USD	- 573 USD
Ingresos brutos	- 208 USD	- 211 USD	- 214 USD	- 218 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.332 USD</b>	<b>1.388 USD</b>	<b>1.445 USD</b>	<b>1.502 USD</b>

	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23
Ventas negocio gastronomico	17.273 USD	17.445 USD	17.620 USD	17.796 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 13.590 USD	- 13.681 USD	- 13.773 USD	- 13.865 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>5.519 USD</b>	<b>5.601 USD</b>	<b>5.684 USD</b>	<b>5.767 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>3.074 USD</b>	<b>3.156 USD</b>	<b>3.238 USD</b>	<b>3.322 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.373 USD</b>	<b>2.455 USD</b>	<b>2.538 USD</b>	<b>2.621 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 593 USD	- 614 USD	- 634 USD	- 655 USD
Ingresos brutos	- 221 USD	- 224 USD	- 227 USD	- 231 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.559 USD</b>	<b>1.617 USD</b>	<b>1.676 USD</b>	<b>1.735 USD</b>
	mes 24	mes 25	mes 26	mes 27
Ventas negocio gastronomico	17.974 USD	18.154 USD	18.335 USD	18.519 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 13.959 USD	- 14.053 USD	- 14.149 USD	- 14.245 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>5.852 USD</b>	<b>5.937 USD</b>	<b>6.023 USD</b>	<b>6.110 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>3.406 USD</b>	<b>3.492 USD</b>	<b>3.578 USD</b>	<b>3.665 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD	- 701 USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>2.706 USD</b>	<b>2.791 USD</b>	<b>2.877 USD</b>	<b>2.964 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 676 USD	- 698 USD	- 719 USD	- 741 USD
Ingresos brutos	- 234 USD	- 237 USD	- 241 USD	- 244 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>1.795 USD</b>	<b>1.856 USD</b>	<b>1.917 USD</b>	<b>1.979 USD</b>

	mes 28	mes 29	mes 30	mes 31
Ventas negocio gastronomico	18.704 USD	18.891 USD	19.080 USD	19.270 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 14.342 USD	- 14.441 USD	- 14.540 USD	- 14.640 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>6.198 USD</b>	<b>6.287 USD</b>	<b>6.376 USD</b>	<b>6.467 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>3.753 USD</b>	<b>3.841 USD</b>	<b>3.931 USD</b>	<b>4.022 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- 701 USD	- 47.406 USD	- USD	- USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>3.052 USD</b>	<b>-43.565 USD</b>	<b>3.931 USD</b>	<b>4.022 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 763 USD	- USD	- 983 USD	- 1.005 USD
Ingresos brutos	- 248 USD	- 251 USD	- 255 USD	- 259 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2.041 USD</b>	<b>-43.816 USD</b>	<b>2.693 USD</b>	<b>2.757 USD</b>
	mes 32	mes 33	mes 34	mes 35
Ventas negocio gastronomico	19.463 USD	19.658 USD	19.854 USD	20.053 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 14.742 USD	- 14.844 USD	- 14.947 USD	- 15.052 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD	- USD	- USD	- USD
Inversion inicial				
<b>Resultado Bruto</b>	<b>6.558 USD</b>	<b>6.651 USD</b>	<b>6.744 USD</b>	<b>6.838 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>4.113 USD</b>	<b>4.205 USD</b>	<b>4.299 USD</b>	<b>4.393 USD</b>
Ingresos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
Costos financieros	- USD	- USD	- USD	- USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>4.113 USD</b>	<b>4.205 USD</b>	<b>4.299 USD</b>	<b>4.393 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 1.028 USD	- 1.051 USD	- 1.075 USD	- 1.098 USD
Ingresos brutos	- 262 USD	- 266 USD	- 270 USD	- 274 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>2.822 USD</b>	<b>2.888 USD</b>	<b>2.954 USD</b>	<b>3.021 USD</b>

	mes 36
Ventas negocio gastronomico	20.253 USD
Costo de ventas negocio gastronomico	- 15.157 USD
Ventas negocio cultural	2.170 USD
Costo de ventas negocio cultural	- 1.400 USD
Ventas negocio eventos	1.067 USD
Costo de ventas negocio eventos	- USD
Inversion inicial	
<b>Resultado Bruto</b>	<b>6.933 USD</b>
Gastos de comercializacion y administracion	- 2.445 USD
<b>Resultado Operativo</b>	<b>4.488 USD</b>
Ingresos financieros	- USD
Costos financieros	- USD
<b>Resultado antes de Impuestos</b>	<b>4.488 USD</b>
Impuesto a las ganancias	- 1.122 USD
Ingresos brutos	- 277 USD
<b>Resultado del Ejercicio</b>	<b>3.089 USD</b>

Nota. Detalle de crédito a adquirir para Mario Manuel. Elaboración propia.

### Criterios de decisión

Los criterios de decisión aplicados son el método TIR, el método VAN y el método del periodo de recuperación.

Se calculan los flujos de fondo acumulados por año en función al estado de resultados. El año cero contempla la inversión inicial. A partir de estos se determina la VAN del proyecto de inversión.

El VAN se calcula considerando un costo medio ponderado de capital [WACC] establecido por el riesgo promedio del mercado argentino y la tasa de riesgo libre, actualmente definida por los intereses de los bonos del tesoro de Estados Unidos. El WACC considerado resulta del 13%.

Para determinar el VAN se calculan los valores descontados al presente del flujo de fondos libre de cada año. Se supone que al tercer año se venderá la empresa obteniendo un valor de desecho. La suma de estos, restando la inversión inicial resultan en el VAN de la compañía.

El valor actual neto de la empresa resulta ser de 250.000 dólares aproximadamente. Dado que el VAN resulta un valor mayor a cero el proyecto se puede considerar.

### Tabla 17

*Determinación del VAN del negocio Mario Manuel*

	año 0	año 1	año 2	año 3
<b>Flujo libre de fondos</b>	<b>- 46.705 USD</b>	<b>16.243 USD</b>	<b>35.486 USD</b>	<b>47.778 USD</b>

	año 0	año 1	año 2	año 3
WACC Promedio	13%			
Flujo libre de fondos ultimo año				\$ 47.778
Valor de desecho				\$ 367.525
Tasa de oportunidad		1,13	1,28	1,44
Valor descontado		\$ 14.374	\$ 27.791	\$ 254.713
Valor actual	\$ 296.878			
<b>VAN</b>	<b>250.173 USD</b>			

Nota. Cálculo del valor actual descontado a valor presente y cálculo de la VAN para Mario Manuel. Elaboración propia.

Partiendo del flujo libre de fondos se realiza el cálculo de la tasa interna de retorno. La TIR resulta ser de aproximadamente 40%.

La tasa de corte considerada es la de invertir el capital en el ETF SPY correspondiente al índice Standard & Poor's 500 resultando ser del 13,28% en los últimos 10 años. Dado que la TIR del proyecto supera la de este índice el negocio se considera atractivo.

## Tabla 18

*Determinación de la TIR del negocio Mario Manuel*

	año 0	año 1	año 2	año 3
Flujo libre de fondos	- 46.705 USD	16.243 USD	35.486 USD	47.778 USD
<b>TIR</b>	<b>40,6%</b>			

Nota. Flujo de fondo acumulado por año y cálculo de la TIR para Mario Manuel. Elaboración propia.

Para la determinación del periodo de repago se calcula el saldo acumulado del negocio. A partir del punto de inflexión donde el saldo acumulado resulta mayor a cero se define el plazo.

El periodo de repago resulta ser de 23 meses. El plazo resulta ser el típico para este tipo de negocio gastronómico, típicamente entre 18 a 24 meses, por lo cual el negocio resulta atractivo.

## Tabla 19

*Determinación del periodo de repago del negocio Mario Manuel*

	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5
Flujo libre de fondos	-\$ 46.705	-\$ 1.095	-\$ 215	\$ 150	\$ 732	\$ 1.174
Acumulado	-\$ 46.705	-\$ 47.801	-\$ 48.016	-\$ 47.866	-\$ 47.134	-\$ 45.960
	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11
Flujo libre de fondos	\$ 2.100	\$ 2.312	\$ 1.922	\$ 2.135	\$ 2.209	\$ 2.372
Acumulado	-\$ 43.860	-\$ 41.548	-\$ 39.626	-\$ 37.490	-\$ 35.282	-\$ 32.910
	mes 12	mes 13	mes 14	mes 15	mes 16	mes 17
Flujo libre de fondos	\$ 2.447	\$ 2.523	\$ 2.599	\$ 2.676	\$ 2.754	\$ 2.833
Acumulado	-\$ 30.463	-\$ 27.940	-\$ 25.341	-\$ 22.665	-\$ 19.911	-\$ 17.078

	mes 18	mes 19	mes 20	mes 21	mes 22	mes 23
Flujo libre de fondos	\$ 2.912	\$ 2.993	\$ 3.074	\$ 3.156	\$ 3.238	\$ 3.322
Acumulado	-\$ 14.166	-\$ 11.173	-\$ 8.100	-\$ 4.944	-\$ 1.705	\$ 1.617

	mes 24	mes 25	mes 26	mes 27	mes 28	mes 29
Flujo libre de fondos	\$ 3.406	\$ 3.492	\$ 3.578	\$ 3.665	\$ 3.753	\$ 3.841
Acumulado	\$ 5.023	\$ 8.515	\$ 12.093	\$ 15.758	\$ 19.510	\$ 23.352

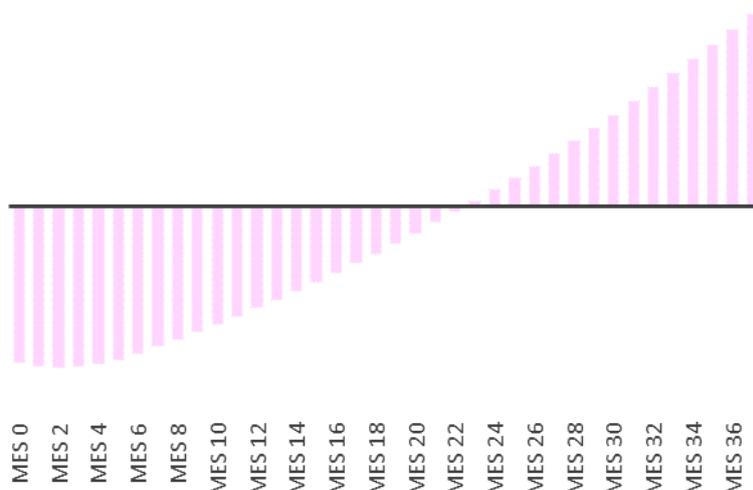
  

Periodo de repago	23,5	meses
-------------------	------	-------

Nota. Cálculo del periodo de repago para Mario Manuel. Elaboración propia.

### Figura 13

*Determinación del periodo de repago del negocio Mario Manuel método gráfico*



Nota. Determinación gráfica del periodo de repago para Mario Manuel. En eje vertical el flujo acumulado, en el eje horizontal el mes correspondiente. Elaboración propia.

### Modelo de negocio CANVAS

#### Propuestas de valor

El ocio cultural es un requisito indispensable para el desarrollo humano tanto en su dimensión psicológica, creativa, cognitiva como social (Otero López, 2009).

Según explican Sanz Arazuri, Duque Palacios, Valdemoros, & García Castilla (2019) la práctica de actividades de ocio cultural colabora con el desarrollo integral del individuo tanto en los aspectos psicológicos como en los aspectos emocionales. Esto es brindado capacidades para expresar e interpretar emociones, permitiendo desarrollar habilidades de comunicación, fomentando el pensamiento crítico y analítico, aumentando la creatividad y mejorando la salud mental. Adicionalmente aporta valores del respeto, compañerismo, trabajo en equipo y la cooperación.

Según un estudio realizado por Monteagudo, Ahedo, & Ponce de León (2017) las prácticas de ocio joven más importantes son el deportivo, las actividades culturales y las fiestas y celebraciones.

En función a lo expresado, Mario Manuel propone actividades para conectarse y generar grupos de amistades, generando experiencias únicas tanto gastronómicas como culturales.

Esto lo logrará al ofrecer actividades poco comunes que hagan un aporte cultural a la comunidad, además de elaborar una gastronómica diferente, de especial atractivo para el turista gastronómico.

### **Segmentos de mercado**

El segmento apuntado será un público joven de entre 20 y 49 años, oriundo de la ciudad de Buenos Aires, principalmente de la comuna 12, del estrato económico de clase media.

Será una persona sociable con interés cultural, típicamente en pareja, formando parte de un grupo de amistades o con interés de formar uno. Podrá ser artista o simplemente tener gustos artísticos. También podrá tener un perfil de turista gastronómico.

### **Relaciones con clientes**

Según detalla Martínez (2013), las mujeres tendrán necesidades principalmente afectivas como ser apoyo y compañerismo, mientras que los hombres sociales y de logro como ser la aprobación del grupo y la mejora del desempeño en la actividad.

En línea a lo anterior Mario Manuel busca establecer una relación individualizada, realizando un seguimiento personal con constante diálogo y apoyo. La comunicación será del tipo amistosa e informal, fomentando la conformación de un grupo y comunidad. Se buscará generar un fuerte compromiso y sentido de pertenencia por parte de los clientes.

### **Canales de distribución**

El estudio publicado por IAB Spain en colaboración con Elogia (2022) indica que las redes más utilizadas en España son WhatsApp, Facebook, Instagram, YouTube y Twitter. Instagram y TikTok son las redes que presentaron mayor crecimiento.

El reporte realizado por la consultora We Are Social (2022) indica que las redes más utilizadas en Argentina son WhatsApp, Instagram, Facebook, TikTok y Twitter. A diferencia de España Instagram es más utilizada que Facebook y Youtube no se encuentra en el podio. En Argentina TikTok es la que presentó mayor crecimiento.

En función a lo indicado por los estudios Mario Manuel establecerá la comunicación a través de las redes sociales Whatsapp, Instagram y Tik Tok.

La difusión se realizará del boca en boca por comunidad gastronómica y cultural que realicen actividades en el local. Se espera a través de los desarrollos gastronómicos y culturales, como también los eventos, generar contenido para ser publicados en páginas web, revistas y blogs del nicho cultural y/o gastronómico.

### **Asociaciones clave**

Las asociaciones clave serán los chefs y cocineros para la oferta gastronómica, y los profesores para las actividades culturales. También serán relevantes las relaciones con la comunidad artística como también la comunidad gastronómica.

### **Actividades Clave**

Uno de los factores clave será el seguimiento del estado de ánimo de los clientes. También será importante la generación de una comunidad y grupos de amistades. Clientes en buen estado de ánimo, que hayan formado un grupo y sentido de pertenencia serán fieles a las actividades que ofrece Mario Manuel.

Para la oferta gastronómica será relevante la buena calidad de los platos y bebidas, la eficiencia en el servicio y la transmisión de la cultura en los platos y bebidas. La buena calidad se conseguirá a través de estandarizar los procesos de elaboración de forma tal que los platos mantengan el sabor, porción y presentación de forma uniforme. La eficiencia se logrará, además de estandarizar los procesos, a través de una continua capacitación al personal de la cocina y del servicio. La transmisión de la cultura será a través de historias locales descritas en el menú para cada plato y a través de las conversaciones que tengan los camareros.

Para la oferta cultural será importante mantener ofertas variadas, clases dinámicas y divertidas y generación de exposiciones. Con las ofertas variadas se logrará que el cliente siempre tenga opciones novedosas y continúe desarrollando su perfil artístico. Las clases dinámicas y divertidas serán clave para crear un ambiente apto para generar buen ánimo y grupos de amistades. Las exposiciones servirán para que los clientes validen lo aprendido y logren la satisfacción a través de la aprobación de sus pares y espectadores.

Para las actividades de eventos en el horario trasnoche será clave organizar eventos diferentes que popularicen al lugar, que continúen con la línea cultural y gastronómica del local.

De esta forma se atraerá clientes del perfil de las actividades que se ofrece, como también en viceversa los clientes que realicen actividades en el local se sientan interesados por los eventos.

### **Recursos Clave**

Los recursos clave será principalmente la materia prima para la elaboración de platos y bebidas de la oferta gastronómica. También será importante contar con un local amplio, bien decorado y con un diseño funcional a todas las unidades de negocio. Claramente será un factor relevante el contar con profesores calificados, divertidos y fieles a la marca para ofrecer y mantener una oferta cultural interesante.

### **Estructura de costos**

El negocio gastronómico tiene una estructura de costos conformada por: materia prima (53% de las ventas), mano de obra (26% de las ventas), gastos administrativos (5% de las ventas), costos financieros (4% de las ventas) y costos impositivos (4% de las ventas). El 8% restante es el beneficio neto de esta unidad de negocio.

El negocio cultural tiene una estructura de costos conformada por: mano de obra (65% de las ventas), gastos administrativos (5% de las ventas), costos financieros (4% de las ventas) y costos impositivos (4% de las ventas). El 22% restante es el beneficio neto de esta unidad de negocio. Esta unidad de negocio no posee costos de materia prima ya que las mismas se provean los profesores o en su defecto los clientes que realicen la actividad.

El negocio cultural tiene una estructura de costos conformada por: gastos administrativos (5% de las ventas), costos financieros (4% de las ventas) y costos impositivos (4% de las ventas). El 87% restante es el beneficio neto de esta unidad de negocio. Esta unidad de negocio no posee costos de materia prima ni de mano de obra ya que el negocio considera únicamente al alquiler del local. La organización del evento quedará a cargo de terceros, por ejemplo productoras, grupos musicales o grupos artísticos.

### **Fuentes de ingresos**

El negocio gastronómico aporta el 85% de los ingresos, el negocio cultural el 10% y el negocio de eventos el 5%. Los ingresos provienen de la oferta gastronómica (ventas de comida y bebidas), de las actividades culturales (cuota social, arancel por la actividad, ingreso venta bebidas) y eventos (alquiler, entradas).

Los medios de pago serán efectivo, tarjeta y medios de pago electrónico (mercado pago).

### Figura 14

El modelo de negocio CANVAS para Mario Manuel

Asociaciones Clave	Actividades Clave	Propuestas de valor	Relaciones con Clientes	Segmentos de mercado
<p>Chefs, cocineros.</p> <p>Profesores de actividades culturales.</p> <p>Comunidad artística.</p> <p>Comunidad de turistas gastronómicos.</p>	<p>Seguimiento del estado de ánimo de los clientes.</p> <p>Generación de una comunidad y grupos de amistades.</p> <p>Actividad gastronómica: Buena calidad, eficiencia en el servicio, transmisión de la cultura en los platos y bebidas.</p> <p>Actividad cultural: Mantener ofertas variadas, clases dinámicas y divertidas, generación de exposiciones.</p> <p>Actividad de eventos: organizar eventos diferentes que popularicen al lugar.</p>	<p>Propone actividades para conectarse y generar grupos de amistades.</p> <p>Genera experiencias únicas tanto gastronómicas como culturales.</p> <p>Ofrece actividades poco comunes que hacen un aporte cultural a la comunidad.</p> <p>Elabora una gastronómica diferente, atractiva para el turista gastronómico.</p>	<p>Relación personal, divertida e informal.</p> <p>Relación amistosa, generando una comunidad.</p> <p>Generación de Compromiso y sentido de pertenencia.</p>	<p>Oriundo de la ciudad de buenos aires, principalmente de la comuna 12.</p> <p>De entre 20 y 49 años.</p> <p>De clase media.</p> <p>Persona sociable y cultural. Artista o con gustos artísticos.</p> <p>Turista gastronómico.</p> <p>En pareja, con grupos de amigos o con interés por generar amistades.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Materia prima para la elaboración de platos y bebidas de la oferta gastronómica.</p> <p>Local amplio bien decorado y con un diseño funcional a todas las unidades de negocio.</p> <p>Profesores calificados, divertidos y fieles a la marca.</p>		<p><b>Canales de distribución</b></p> <p>Redes sociales (principalmente Whatsapp, Instagram y Tik tok).</p> <p>Boca en Boca: comunidad gastronómica y cultural.</p> <p>Páginas web, revistas, blogs del nicho cultural y/o gastronómico.</p>	

<b>Estructura de Costos</b>	<b>Fuentes de ingresos</b>
<p><b>Negocio gastronómico</b>  Costo materia prima 53% de las ventas  Costo mano de obra 26% de las ventas  Costo administración 5% de las ventas  Costo financiero 4% de las ventas  Costo impositivo 4% de las ventas</p> <p><b>Negocio cultural</b>  Costo mano de obra 65% de las ventas  Costo administración 5% de las ventas  Costo financiero 4% de las ventas  Costo impositivo 4% de las ventas</p> <p><b>Negocio eventos</b>  Costo administración 5% de las ventas  Costo financiero 4% de las ventas  Costo impositivo 4% de las ventas</p>	<p>El negocio gastronómico aporta el 85% de los ingresos, el negocio cultural el 10% y el negocio de eventos el 5%.</p> <p>Los ingresos provienen de la oferta gastronómica (ventas de comida y bebidas), de las actividades culturales (cuota social, arancel por la actividad, ingreso venta bebidas) y eventos (alquiler, entradas).</p> <p>Los medios de pago serán efectivo, tarjeta y medios de pago electrónico (mercado pago).</p>

Nota. CANVAS para Mario Manuel. Elaboración propia.



## [E] CONCLUSIONES

El negocio desarrollado Mario Manuel resulta ser un proyecto viable y rentable alineado a los estándares del turismo gastronómico. Esto se logra al ofrecer tres unidades de negocio: una unidad gastronómica, una unidad cultural y una unidad social. La propuesta gastronómica es la actividad con mayor aporte a la facturación siendo esta cercana al 85% de los ingresos. En segundo lugar, se encuentran las actividades culturales y los eventos que se ofrecen, con un 10% y 5% respectivamente.

Las ventajas competitivas que se presentan son una gastronomía diferente con comidas y bebidas de origen tucumano, sumado a la propuesta de actividades culturales y eventos con baja oferta en la zona donde se ubica el proyecto. Las tres propuestas trabajan en conjunto para generar un espacio donde los clientes puedan crear experiencias únicas, sociabilizar y establecer relaciones.

Los factores del macroentorno se analizan con la herramienta PEST. Se destaca la presencia impositiva existente en la argentina, siendo esta principalmente a través del impuesto al valor agregado, cargas sociales, ingresos brutos e impuesto a las ganancias. También resulta de importancia el contexto político y económico de la argentina el cual muestra tener una gran inestabilidad, con alta inflación, elevado porcentaje de pobreza e inseguridad. Se observa también que a causa de la cuarentena ocurrida por el COVID-19 el PBI del país aún no logra recuperarse, estando en la actualidad en valores cercanos a los del periodo 2011-2012.

Los factores del microentorno se analizan con el método de las 5 fuerza de Porter y FODA. El negocio presenta una baja presión de productos sustitutos, una alta posibilidad de surgimiento de nuevos competidores, un poder de negociación intermedio con los clientes y proveedores, y baja intensidad de rivalidad entre los competidores actuales. En el análisis FODA se destaca la fortaleza dada la oferta diferente y de nicho, la debilidad de ser difícil de replicar o franquiciar, las amenazas generadas por el contexto político, económico y social en argentina, y las oportunidades que se presentan por la baja existencia de negocios similares en el mercado.

A partir de los factores del macro y microentorno, se segmenta al mercado, se define un mercado meta y se establece un posicionamiento para la empresa. El cliente será joven, de clase media, irá en pareja, con amigos o bien en busca de generar relaciones. El perfil será el de una persona sociable, con gustos artísticos y gastronómicos del tipo slow food y baja gastronomía.

Con el análisis económico y financiero se determina que el negocio es rentable. El TIR resulta del 40,6%, con un VAN de 250 mil dólares y un periodo de repago de 24 meses. Entre los

índices a resaltar se tiene un Margen bruto del 30%, un EBITDA del 19% y un margen neto del 13%. La inversión inicial ronda los 45 mil dólares.

El desarrollo realizado logra sintetizarse finalmente en un modelo CANVAS. Partiendo de las propuestas de valor y en busca de alcanzar a los segmentos de mercado apuntados, se desarrollan las relaciones con los clientes y los canales de venta a emplear. Por otro lado se detectan las asociaciones clave para el negocio como también las actividades clave y los recursos necesarios para llevarlas a cabo. Se plantea también la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

Dentro de las limitaciones del estudio se destaca la complejidad para determinar los márgenes del negocio a futuro. Si bien los cálculos fueron realizados a moneda constante dólar, existe una fuerte fluctuación mes a mes del tipo de cambio dada la inestabilidad política y económica que presenta el país.

Otra limitación al análisis es el desarrollo del negocio de eventos. El ingreso por dicha actividad se limita al alquiler del espacio en el turno trasnoche, quedando la explotación del negocio a terceros. Como posible punto de mejora al proyecto puede desarrollarse a futuro el estudio operativo y económico de la explotación de la unidad de negocio por completo.

## [F] REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AFIP. (1 de Marzo de 2022). *Impuesto a las Ganancias*. Obtenido de AFIP: <https://www.afip.gov.ar/gananciasYBienes/ganancias/>
- Agencia Gubernamental de Control Dirección General de Habilitaciones y Permisos. (24 de Junio de 2022). *Registro Público de Lugares Bailables - Inscripción y Renovación*. Obtenido de Buenos Aires: <https://www.buenosaires.gov.ar/tramites/registro-publico-de-lugares-bailables-inscripcion-renovacion>
- Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the Business Environment*. Nueva York: Macmillan.
- Aguirregoitia Martínez, A., & Fernández Poyatos, M. D. (2019). La simplicidad como proceso creativo culinario: ¿una tendencia para el turismo gastronómico en España? *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*.
- Álvarez, M., & Sammartino, G. (2009). Empanadas, tamales y carpaccio de llama: Patrimonio alimentario y turismo en la Quebrada de Humahuaca - Argentina. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 161-175.
- Andersson, T., Mossberg, L., & Therkelsen, A. (2017). Food and tourism synergies: perspectives on consumption, production and destination development. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 1-8.
- Bahls, Á., Wendhausen Krause, R., & da Silva Añaña, E. (2019). Comprensión de los conceptos de culinaria y gastronomía: una revisión y propuesta conceptual. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 312-330.
- Banco Central de la República Argentina. (2022). *Base Monetaria*. Obtenido de Estadísticas BCRA: [https://estadisticasbcra.com/base\\_monetaria\\_argentina](https://estadisticasbcra.com/base_monetaria_argentina)
- Banco Mundial. (2020). *Acceso a la electricidad (% de población) - Argentina*. Obtenido de Banco Mundial: <https://datos.bancomundial.org/indicador/eg.elc.accs.zs?locations=AR>
- Banco Mundial. (13 de Abril de 2022). *Argentina: panorama general*. Obtenido de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview>
- Banco Santander. (1 de Septiembre de 2022). *Argentina: Política y economía*. Obtenido de Banco Santander: <https://santandertrade.com/es/portal/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia>
- BBVA. (15 de Enero de 2021). *BBVA Research: el consumo se redujo 7,2% en términos reales en Argentina en 2020*. Obtenido de BBVA: <https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-el-consumo-se-redujo-72-en-terminos-reales-en-argentina-en-2020/>
- Bendersky, E. (2012). *ABC-ABM Gestión de Costos por Actividades*. Buenos Aires: Editorial de las ciencias.
- Berk, J., & DeMarzo, P. (2008). *Finanzas corporativas*. México: Pearson Educación.
- Binz, P., & De Conto, S. M. (2019). Gestión de la gastronomía sustentable: prácticas del sector de alimentos y bebidas en hospedajes. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 507-525.
- Block, S. B., Hirt, G. A., & Danielsen, B. R. (2011). *Fundamentos de Administración financiera*. México: McGraw-Hill Educación.
- Bodas.com. (11 de 10 de 2022). *Glamours Lounge*. Obtenido de Bodas: <https://www.bodas.com.mx/>

- Borges Macedo, S., & de Sevilha Gosling, M. (2019). Motivación hedónica, motivación eudaimónica y apego al lugar: Un estudio en el Festival Cultura y Gastronomía de Tiradentes - Brasil. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 652-674.
- Bortnowska, K., & Alberton, A. (2015). Comida local y memoria gustativa: El Tirolerfest de Treze Tílias (Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 718-736.
- Boyne, S., Hall, D., & Williams, F. (2003). Policy, support and promotion for foodrelated tourism initiatives: A Marketing Approach to Regional Development. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 131-154.
- Camarena Gómez, D. M. (2017). Preferencias de los consumidores: Un elemento clave en el turismo alimentario. *Investigación y Ciencia*, 59-67.
- Carpinella, G. (12 de Septiembre de 2021). *Contundente triunfo de Juntos por el Cambio en la Comuna 12*. Obtenido de La comuna 12: <https://www.lacomuna12.com.ar/contundente-triunfo-de-juntos-por-el-cambio-en-la-comuna-12-7172>
- Cartay, R. (2019). Aproximación epistemológica a la gastronomía. *Agroalimentaria*, 21-44.
- Cascarini, D. C. (2015). *Teoría y practica de los sistemas de costos*. Buenos Aires: La ley.
- Castro, J. M. (12 de Diciembre de 2018). *La comuna 12 ocupa el quinto puesto en un índice de Bienestar Urbano*. Obtenido de Saavedra online: <https://www.saavedraonline.com.ar/la-comuna-12-ocupa-el-quinto-puesto-en-un-indice-de-bienestar-urbano/>
- Cava, A. (2019). La cultura del gusto. La alimentación entre representaciones y conexiones. *Barataria*, 121-133.
- Centro de Investigaciones Sociales (CIS). (2017). *Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES! Consumos culturales de los argentinos*. Buenos Aires: Fundación UADE.
- Clarín. (28 de Octubre de 2011). En Argentina el 92% de la gente ya vive en ciudades. *Clarín*.
- Consejo Federal de Medio Ambiente. (27 de Noviembre de 2002). *Ley general del ambiente*. Obtenido de Argentina.gob.ar: <https://www.argentina.gob.ar/justicia/derechofacil/leysimple/ley-general-del-ambiente>
- Contreras, J. (2019). La alimentación contemporánea entre la globalización. *Boletín de Antropología*, 30-55.
- Crotts, J., & Kivela, J. (2006). Tourism and Gastronomy: Gastronomy's Influence on How Tourists Experience a Destination. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 354-377.
- Datos Macro. (2022). *PIB de Argentina*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/pib/argentina>
- Datos Macro. (2022). *Tipos de Interés de los Bancos Centrales*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. México: Pearson Educación.
- Diario Clarín. (20 de Enero de 2022). *Los argentinos vivieron al menos 30% de su vida en recesión*. Obtenido de Clarín: <https://www.clarin.com/economia/argentinos-vivieron-30-vida-recesion-anos-crisis-pasaste-edad>
- Díaz Carrión, I. A., Cruz Estrada, I., & Páez Pérez, Z. J. (2019). Entretejiendo innovación y colaboración en los Colectivos de Food Truck de Tijuana (México). *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*.

- Drozdek Pereira, C. M., Reis Gonçalo, C., Ghedine, T., & Coelho, T. T. (2020). La capacidad relacional como movilizadora de negocios para el turismo de eventos. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 730-748.
- El Economista América. (28 de Junio de 2018). *Costumbres gastronómicas: ¿cómo son los argentinos a la hora de comer afuera?* Obtenido de El Economista América: <https://www.economistaamerica.com.ar/sociedad-eAm-argentina/noticias/9239733/06/18/Costumbres-gastronomicas-como-son-los-argentinos-a-la-hora-de-comer-afuera.html>
- Ente Nacional Regulador de la Electricidad. (18 de Octubre de 2022). *Tabla de Cortes Edenor*. Obtenido de Ente Nacional Regulador de la Electricidad: [https://www.enre.gov.ar/paginacorte/tabla\\_cortes\\_edenor.html](https://www.enre.gov.ar/paginacorte/tabla_cortes_edenor.html)
- Exótica. (10 de Agosto de 2019). *Las 10 costumbres argentinas con las que los viajeros alucinan*. Obtenido de Exótica: <https://www.exoticca.com/es/blog/2019/08/10-costumbres-argentinas-viajeros-alucinan/>
- Fahey, L., & Narayanan, V. K. (1986). *Macroenvironmental Analysis for Strategic Management*. Minnesota: West Publishing.
- Falcón, J. P. (2014). Tendencias globales de desarrollo del turismo gastronómico aplicadas al caso de argentina. *REDMARKA. Revista Digital de Marketing Aplicado.*, 35-67.
- Feitosa, W. R., Tolentino, D., Pedroso, M., & Gianocário, G. (2019). El uso de las redes sociales para posicionar un destino turístico: el caso de la ciudad de Guararema y sus visitantes del día. *Turismo*, 398-416.
- Ferreira, M. R. (2015). *Baixa gastronomia: dinâmicas de consumo e as possíveis inter-relações com o turismo – uma análise com base nos estabelecimentos de curitiba/pr*. Curitiba: Universidade Federal do Paraná.
- Fields, K. (2002). Demand for the Gastronomic Tourism Product: Motivational Factors. *Tourism and Gastronomic*, 30-50.
- Fusté Forné, F. (2017). La Gastronomía en el Marketing Turístico. *Anais Brasileiros de Estudos Turísticos*, 88-99.
- Gastal, S., & Costa Beber, A. M. (2020). Turismo y gastronomía: El diálogo entre la comida nuestra, la comida de ciudad y la comida turística. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 539-560.
- Gimenes, M. H., Fraiz Brea, J. A., & Gándara, J. M. (2012). Comidas inolvidables: La construcción de una metodología para analizar las experiencias de comer fuera de casa. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 802-824.
- Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración financiera*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Global petrol prices. (1 de Marzo de 2022). *Precios de la electricidad para los hogares, marzo 2022*. Obtenido de Global petrol prices: [https://es.globalpetrolprices.com/Argentina/electricity\\_prices/](https://es.globalpetrolprices.com/Argentina/electricity_prices/)
- Global Petrol Prices. (1 de Marzo de 2022). *Precios del gas natural para los hogares, marzo 2022*. Obtenido de Global Petrol Prices: [https://es.globalpetrolprices.com/natural\\_gas\\_prices/](https://es.globalpetrolprices.com/natural_gas_prices/)
- González Santa Cruz, F., Moral-Cuadra, S., Choque Tito, J., & López-Guzmán, T. (2020). Gastronomic Motivations and Perceived Value of Foreign Tourists in the City of Oruro (Bolivia): An Analysis Based on Structural Equations. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 1-12.

- Gug Kim, Y., Eves, A., & Scarles, C. (2013). Empirical verification of a conceptual model of local consumption at a tourist. *International Journal of Hospitality Management*, 484-489.
- Hall, M., & Mitchell, R. (2005). Gastronomy, food and wine tourism. In D. Buhalis, & C. Costa, *Tourism Business Frontiers: Consumers, products and industry* (p. 296). London: Routledge.
- Hansen, D. R., & Mowen, M. M. (2007). *Administración de costos: Contabilidad y control*. México: Cengage Learning Editores.
- Hernández Heredia, C., Tamayo Salcedo, A. L., Castro Ricalde, D., & Muñoz, I. (2016). Tendencias gastronómicas predominantes en la producción de revistas científicas de. *Ciencia Ergo Sum*, 76-84.
- Hernández Rojas, R. D., & Dancausa Millán, M. G. (2018). Turismo gastronómico. La gastronomía tradicional de Córdoba (España). *Estudios y perspectivas en turismo*.
- Hernández Rojas, R. D., & Dancausa Millán, M. G. (2018). Turismo Gastronómico: La gastronomía tradicional de Córdoba (España). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 413-430.
- Hjalager, A.-M. (2004). What do tourists eat and why? Towards a sociology of gastronomy and tourism. *Tourism*, 195-201.
- IAB Spain; Elovia. (2022). *Estudio de Redes Sociales 2022*. Madrid: Elovia.
- ICBC. (2018). *Nivel de satisfacción laboral en la Argentina*. Obtenido de ICBC: <https://www.icbc.com.ar/personas/como-ayudarte/estudio/Nivel-de-satisfaccion-laboral-en-la-Argentina>
- IDESA. (2020). *14 episodios recesivos en 6 décadas*. Buenos Aires.
- Imageware. (2016). *Osservatorio Blog 2016: Una ricerca sulla blogosfera in Italia*. Milan: Realizzazione grafica.
- Infobae. (3 de Abril de 2018). Argentina es el país con mayor consumo per cápita de América Latina. *Infobae*.
- Infobae. (10 de Marzo de 2020). Argentina tiene una de las mejores tasas de escolaridad de la región, pero no crece al ritmo de otros países. *Infobae*.
- Instituto Argentino de Análisis Fiscal. (2022). *Vademécum tributario argentino 2022*. Buenos Aires: Instituto Argentino de Análisis Fiscal.
- Instituto Nacional de Estadística y Censos. (2010). *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: INDEC.
- Instituto nacional de estadística y censos. (2019). *4° Encuesta Nacional de Factores de Riesgo*. Buenos Aires: INDEC.
- Instituto nacional de estadística y censos. (2022). *Censo 2022: resultados provisorios*. Obtenido de INDEC: <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Institucional-GacetillaCompleta-355>
- Instituto nacional de estadística y censos. (2022). *Evolución de la distribución del ingreso (EPH)*. Buenos Aires: INDEC.
- Instituto nacional de estadística y censos. (2022). *Índice de precios al consumidor (IPC)*. Buenos Aires: INDEC.
- Instituto nacional de estadística y censos. (2022). *Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH)*. Buenos Aires: INDEC.

- Instrumento electoral por la unidad popular C.A.B.A. (2015). *Diagnostico comuna 12*. Buenos Aires.
- iProfesional. (25 de 10 de 2020). *¿Cuánto se paga de impuestos en Argentina al ir a un restaurante o un bar?* Obtenido de iProfesional: <https://www.iprofesional.com/impuestos/326248-cuanto-se-paga-de-impuestos-al-ir-a-un-restaurante-o-un-bar>
- Kinney, T. C., & Taylor, J. R. (1998). *Investigación de mercados: Un enfoque aplicado*. Michigan: McGraw-Hill.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Principios de marketing*. Madrid: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, L. K. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson Educación.
- Mak, A., Lumbers, M., Eves, A., & Chang, R. (2012). Factors influencing tourist food consumption. *International Journal of Hospitality Management*, 928-936.
- Mallimaci, F., Esquivel, J. C., & Giménez Béliveau, V. (2020). Religiones y creencias en argentina (2008-2019). Resultados de la segunda encuesta nacional de creencias y actitudes religiosas en argentina. *Revista Sociedad y Religión*, 1-31.
- Martínez, B. (2013). El mundo social del adolescente: amistades y pareja. *Los problemas en la adolescencia: respuestas y sugerencias para padres y educadores*, 71-96.
- Martínez, L. (8 de Agosto de 2021). Manes, sobre I+D. *Chequeado*.
- Martins Cavalcante Costa, M., Santos Salazar, V., Oliveira Alves, L., & Oliveira Silva, A. C. (2019). BAJA GASTRONOMÍA Análisis de la influencia del ambiente sobre la satisfacción de los clientes del Restaurante Reteteu (Recife – Brasil). *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 636-651.
- Mascarenhas Tramontin, R. G., & Gândara Gonçalves, J. M. (2010). Producción y transformación territorial. La gastronomía como atractivo turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 776-791.
- Maslow, A. H. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 370-396.
- Massa, F. (6 de Julio de 2017). La personalidad de los argentinos: entre el narcisismo, la obsesión y el histrionismo. *La Nación*.
- Mete, M. R. (2014). Valor actual neto y tasa de retorno: su utilidad como herramientas para el análisis y evaluación de proyectos de inversión. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*.
- Ministerio de ambiente y espacio público. (2018). *Bares conscientes: Guía de mejores prácticas ambientales*. Gobierno de la ciudad de buenos aires: Buenos aires ciudad.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2021). *Indicadores de ciencia y tecnología Argentina 2019*. Buenos Aires: Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (2021). *Investigación y Desarrollo en Argentina 2016-2020*. Buenos Aires: Dirección Nacional de Información Científica, Subsecretaría de Estudios y Prospectiva (MINCYT).
- Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. (23 de Febrero de 2022). *Más apoyo para la ciencia argentina: la Agencia I+D+i anunció \$15 mil millones de inversión para 2022*. Obtenido de Argentina: <https://www.argentina.gob.ar/noticias/mas-apoyo-para-la-ciencia-argentina-la-agencia-idi-anuncio-15-mil-millones-de-inversion>
- Ministerio de economía. (1 de Marzo de 2022). *argentina.gob.ar*. Obtenido de Política Tributaria: <https://www.argentina.gob.ar/economia/politicatributaria>

- Ministerio de Educación. (2020). *Evaluación Nacional del Proceso de Continuidad Pedagógica*. Buenos Aires: Ministerio de Educación.
- Ministerio de educación, cultura, ciencia y tecnología. (2019). *Argentina en PISA 2018 Informe de resultados*. Buenos Aires: Secretaria de Evaluación Educativa.
- Mitchell, R., Charters, S., & Albrecht, J. N. (2012). Cultural systems and the wine tourism product. *Annals of Tourism Research*, 311-355.
- Moiguer, F. (23 de Julio de 2022). *Consumo con "el casco puesto": por qué están los restaurantes llenos en medio de la crisis*. Obtenido de Clarín: [https://www.clarin.com/economia/consumo-casco-puesto-\\_0\\_1i9syFjmO7.html](https://www.clarin.com/economia/consumo-casco-puesto-_0_1i9syFjmO7.html)
- Monteagudo, M. J., Ahedo, R., & Ponce de León, A. (2017). Los beneficios del ocio juvenil y su contribución al desarrollo humano. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 177-202.
- Mujer Hoy. (1 de Febrero de 2018). *Ideas de decoración para una boda al aire libre*. Obtenido de Mujer Hoy: <https://www.mujerhoy.com/moda/novias/201802/01/ideas-decoracion-para-boda-20180201093955.html>
- Naranjo-Ramírez, S., & Arias-Giraldo, S. (2020). Tendencias en el mundo de la gastronomía y la alimentación: una revisión desde la perspectiva colombiana. *Agroalimentaria*, 51-65.
- Norrild, J. A. (2020). Las cartas de menú de la ciudad de Buenos Aires (Argentina): Su evolución y potencial para el aprovechamiento turístico. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 561-586.
- OECD. (2012). *Food and the tourism Experience: The OECD-Korea Workshop*. Paris: OECD Studies on Tourism.
- Oliveira, S. (2007). La importancia de la gastronomía en el turismo. Un ejemplo de Mealhada - Portugal. *Estudios y perspectivas en Turismo*, 261-280.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El Turismo Gastronómico en Mealhada - Portugal. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 738-752.
- Oliveira, S. (2011). La gastronomía como atractivo turístico primario de un destino. El Turismo Gastronómico en Mealhada - Portugal. *Estudios y perspectivas en turismo*.
- Orgaz-Agüera, F., & López-Guzmán, T. (2015). Análisis del perfil, motivaciones y valoraciones de los turistas gastronómicos: El caso de la República Dominicana. *ARA: Journal of Tourism Research*, 43-52.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generation*. Amsterdam: Modderman Drukwerk.
- Otero López, J. C. (2009). Perspectivas actuales de la pedagogía del ocio y el tiempo libre. En M. Cuenca Cabeza, *La pedagogía del ocio: nuevos desafíos* (págs. 9-23). Lugo: Axac.
- Peña Hernández, A. E., Reyes, J. B., Villafaña Rivera, F., Flores Amador, C., & Espitia López, J. (2020). Participación de las MIPYMES al desarrollo local, resultado de la actividad turística gastronómica: caso de estudio. *Científica*, 49-58.
- Ponce de León Tovar, F. M. (Septiembre de 2018). Comida, necesidad, ritual y mercancía. Una aproximación desde la escala de necesidades humanas de Maslow. Toluca, México, México.
- Ponce Talancón, H. (2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 1-16.

- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York: The Free Press.
- Protocolo y Etiqueta. (11 de Marzo de 2018). *Argentina. Vida social, cómo son y aspectos culturales*. Obtenido de Protocolo: <https://www.protocolo.org/internacional/america/argentina-vida-social-como-son-y-aspectos-culturales.html>
- Quijano Gómez, E. (2019). Ocio y gastronomía, las nuevas estrategias de gentrificación. El caso de Lisboa. *Revista Bitácora Urbano Territorial*.
- Ramírez Rojas, J. L. (2017). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas de la Universidad Veracruzana*, 54-61.
- Ramírez Vidal, L. A. (2019). La cocina ecuménica y la responsabilidad social del alimento: reseña del libro Comer como acto político de Alain Ducasse y Cristian Regouby. *Boletín de Antropología*, 246-248.
- Rappallini, M. (7 de Octubre de 2018). Transferencia tecnológica: una deuda pendiente de la Argentina. *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/opinion/2018/10/07/transferencia-tecnologica-una-deuda-pendiente-de-la-argentina/>
- Rastogi, N., & Trivedi, M. K. (2016). PESTLE technique – a tool to identify external risks in construction projects. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)*, 384-388.
- Rebossio, A. (2014 de Febrero de 2014). *La recurrente historia de las crisis cambiarias en Argentina*. Obtenido de El País: [https://elpais.com/internacional/2014/02/05/actualidad/1391576815\\_476167.html](https://elpais.com/internacional/2014/02/05/actualidad/1391576815_476167.html)
- Revilla, M. J. (25 de Abril de 2022). *Una casa de campo con patio renovada con estilo rural romántico*. Obtenido de Elle Decor: <https://www.elledecor.com/es/casas/a34517957/casa-francesa-reformada-estilo-rural/>
- Riquelme Barros, R. (6 de Febrero de 2021). *¿Cómo calcular la capacidad del restaurante?* Obtenido de Gastronomía Rentable: <https://www.gastronomiarentable.com/post/c%C3%B3mo-calcular-la-capacidad-del-restaurante>
- Riquelme Leiva, M. (Diciembre de 2016). *FODA: Matriz o Análisis FODA – Una herramienta esencial para el estudio de la empresa*. Obtenido de Análisis FODA: <https://www.analisisfoda.com/>
- Rocabert, J. P. (2007). Los criterios Valor Actual Neto y Tasa Interna de Rendimiento. *E-pública Revista electrónica sobre la enseñanza de la Economía Pública*, 1-11.
- Rodríguez Batista, K. (3 de Abril de 2017). *La pirámide de Maslow al microscopio*. Obtenido de Psyciencia: <https://www.psyciencia.com/>
- Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jaffe, J. F. (2022). *Finanzas corporativas*. México: McGraw Hill Educación.
- Rosso, R. (2014). Análisis PEST del sector dental. *Gaceta dental*, 216-222.
- Sanz Arazuri, E., Duque Palacios, C., Valdemoros, M. A., & García Castilla, F. J. (2019). Ocio cultural juvenil, indicador subjetivo del desarrollo humano. *Instituto Teológico de Cáceres, Universidad de Extremadura y Editorial Sindéresis*, 491-511.
- Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., & Sapag Puelma, M. J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. México: McGraw-Hill Educación.

- Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.
- Schlüter, R. G., & Thiel Ellul, D. (2008). Gastronomía y turismo en Argentina Polo gastronómico Tomás Jofré. *Pasos*, 249-268.
- Secretaria de ambiente y desarrollo sustentable. (2020). *Guía nacional de buenas prácticas ambientales: Bares y pubs sustentables*. Buenos aires: Presidencia de la Nación.
- Serrano Plata, M. d., Domínguez García, V., Alliot, X., & Laguna Camacho, A. (2019). Comidas caseras y abatimiento de obesidad: una revisión narrativa. *CIENCIA ergo-sum*.
- Slow Food Argentina. (2022). *Quiénes somos: Slow Food Argentina*. Obtenido de Sitio web de Slow Food Argentina: <https://slowfood.com.ar/>
- Tejo, D. (1 de Junio de 2016). *La nueva pirámide de Maslow: el cambio en las necesidades básicas en el siglo XXI y su influencia en el lifestyle actual*. Obtenido de David Tejo: <http://davidtejo.com/>
- Thompson, I. (Agosto de 2005). *Mercadotecnia: La Segmentación del Mercado*. Obtenido de Promonegocios: <https://www.promonegocios.net/>
- Tolkach, D., Chon, K. K., & Xiao, H. (2016). Asia Pacific Tourism Trends: Is the Future Ours to See? *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 1071-1084.
- Torres Oñate, F., Romero Fierro, J., & Viteri, M. F. (2018). Diversidad gastronómica y su aporte a la identidad cultural. *Revista de Comunicación de la SEECI*, 1-13.
- Torres Pabón, G. (2019). ¿En qué gastamos para comer y cuánto?: condiciones socioeconómicas y presupuesto para el consumo de alimentos (Colombia, 1993-2014). *Revista Colombiana de Sociología*, 191-228.
- Troncoso, C. A., & Arzeno, M. (2020). Polos, ferias y mercados: geografía del consumo gastronómico en Buenos Aires (Argentina). *Revista Universitaria de Geografía*, 95-119.
- UNICEF. (2021). *Impacto de la pandemia en la educación de niños, niñas y adolescentes*. Buenos Aires: UNICEF.
- Valencia, W. A. (2011). Indicador de Rentabilidad de Proyectos: el Valor Actual Neto (VAN) o el Valor Económico Agregado (EVA). *Industrial Data*, 15-18.
- Vasconcelos, J. (14 de Mayo de 2018). *Jorge Vasconcelos*. Obtenido de *Ámbito*: <https://www.ambito.com/economia/dos-crisis-parecidas-una-llevo-al-cepo-2011-y-la-otra-al-fmi-2018-n4021226>
- We Are Social. (2022). *Digital 2022: Argentina*. Kepios.
- Wilde, D., & Bertran, F. A. (2019). Participatory Research through Gastronomy Design: A designerly move towards more playful gastronomy. *International Journal of Food Design*, 3-37.
- Wisnblit, J. (2008). *Segmentation: From Traditional Bases to Behavioral and Micro-Targeting*. Nueva Jersey: Stillman School of Business, Seton Hall University.
- World Tourism Organization (UNWTO) and Basque Culinary Center (BCC). (2019). *Guidelines for the Development of Gastronomy Tourism*. Madrid: World Tourism Organization (UNWTO).
- World Tourism Organization. (2017). *Volume sixteen - Second Global Report on Gastronomy Tourism*. Madrid: Affiliate Members Global Reports.
- World Travel & Tourism Council. (2022). *Travel & Tourism: Economic impact 2022*. Londres: Oxford Economics.

## [G] ANEXOS

### Anexo A – Detalle costos de materia prima para la propuesta gastronómica

**Tabla 20**

*Costos de materia prima para la propuesta gastronómica en Mario Manuel - Entradas*

		Empanada con limon	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Carnes y huevos</b>			
Matambre vacuno por kilo	\$ 1.000	0,017	\$ 16,7
Bola de lomo por kilo	\$ 1.000	0,017	\$ 16,7
Bife de chorizo por kilo	\$ 1.350	0,017	\$ 22,5
Pechuga de pollo por kilo	\$ 785	0,017	\$ 13,1
Maple de huevos por 30 unidades	\$ 450	0,017	\$ 7,5
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,083	\$ 11,8
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Caldo de verduras por 6 unidades	\$ 170	0,014	\$ 2,4
Sal fina por Kg	\$ 167	0,001	\$ 0,2
Aceite por litro	\$ 444	0,004	\$ 1,7
Pimienta por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
Pimenton por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
Comino por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
Aji molido por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
azucar por kg	\$ 280	0,001	\$ 0,4
<b>Grasas y dulces</b>			
Grasa bovina por kg	\$ 500	0,025	\$ 12,5
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla por kilo	\$ 450	0,017	\$ 7,5
Cebolla de verdeo por kilo	\$ 450	0,017	\$ 7,5
Papa por kilo	\$ 290	0,017	\$ 4,8
Morrón rojo por kilo	\$ 800	0,017	\$ 13,3
Limon por kilo	\$ 139	0,025	\$ 3,5
<b>Total en pesos</b>			\$ 155,3
<b>Total en dolares</b>			0,5 USD

		Panchuker	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Carnes y huevos</b>			
Maple de huevos por 30 unidades	\$ 450	0,004	\$ 1,7
Salchicha viena por 6 unidades	\$ 371	0,167	\$ 61,8
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,042	\$ 4,4
Manteca por kilo	\$ 850	0,003	\$ 2,4
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina leudante por kg	\$ 142	0,014	\$ 2,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,001	\$ 0,1
Pimienta por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
Mayonesa por kilo	\$ 550	0,006	\$ 3,1
Ketchup por kilo	\$ 500	0,006	\$ 2,8
Mostaza por kilo	\$ 500	0,006	\$ 2,8
<b>Total en pesos</b>			\$ 84,3
<b>Total en dolares</b>			0,3 USD

		Tortilla	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Lacteos</b>			
Manteca por kilo	\$ 850	0,007	\$ 6,0
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,070	\$ 9,9
Harina leudante por kg	\$ 142	0,070	\$ 9,9
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
<b>Grasas y dulces</b>			
Grasa bovina por kg	\$ 500	0,028	\$ 14,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 42,3
<b>Total en dolares</b>			0,1 USD

		Bollo con chicharron	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,125	\$ 17,8
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
Levadura por 10g	\$ 46	0,625	\$ 28,8
<b>Grasas y dulces</b>			
Grasa bovina por kg	\$ 500	0,038	\$ 18,8
<b>Total en pesos</b>			\$ 67,8
<b>Total en dolares</b>			0,2 USD

Nota. Detalle de costos de materia prima para la propuesta gastronómica de Mario Manuel, detalle para el menú de entradas. Elaboración propia.

**Tabla 21***Costos de materia prima para la propuesta gastronómica en Mario Manuel – Platos principales*

		<b>Marineras (lampreado)</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Carnes y huevos</b>			
Bola de lomo por kilo	\$ 1.000	0,500	\$ 500,0
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,100	\$ 10,5
Queso cremoso por kilo	\$ 900	0,100	\$ 90,0
Queso crema por kilo	\$ 1.000	0,100	\$ 100,0
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,125	\$ 17,8
Fideos tirabuzon por kilo	\$ 500	0,200	\$ 100,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
Aceite por litro	\$ 444	0,100	\$ 44,4
Pimenton por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
Aji molido por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
provenzal por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
nuez moscada por 25g	\$ 100	0,033	\$ 3,3
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla por kilo	\$ 450	0,017	\$ 7,5
Limon por kilo	\$ 139	0,150	\$ 20,9
<b>Total en pesos</b>			\$ 906,8
<b>Total en dolares</b>			3,0 USD

		<b>carne al horno napolitana</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Carnes y huevos</b>			
Bife de chorizo por kilo	\$ 1.350	0,500	\$ 675,0
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,250	\$ 26,3
Manteca por kilo	\$ 850	0,025	\$ 21,3
Queso cremoso por kilo	\$ 900	0,100	\$ 90,0
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Pure de tomate por medio kilo	\$ 100	0,200	\$ 20,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
Pimienta por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
<b>Frutas y verduras</b>			
Papa por kilo	\$ 290	0,200	\$ 58,0
Tomate por kilo	\$ 450	0,150	\$ 67,5
<b>Total en pesos</b>			\$ 962,0
<b>Total en dolares</b>			3,2 USD

		<b>Bombitas con arroz</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Carnes y huevos</b>			
Maple de huevos por 30 unidades	\$ 450	0,033	\$ 15,0
<b>Lacteos</b>			
Queso cremoso por kilo	\$ 900	0,300	\$ 270,0
Queso crema por kilo	\$ 1.000	0,100	\$ 100,0
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,200	\$ 28,4
Arroz por kilo	\$ 120	0,200	\$ 24,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
Aceite por litro	\$ 444	0,100	\$ 44,4
Pimienta por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
Mostaza por kilo	\$ 500	0,100	\$ 50,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Papa por kilo	\$ 290	0,300	\$ 87,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 622,8
<b>Total en dolares</b>			2,1 USD

		<b>Noquis con estofado</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Carnes y huevos</b>			
Bola de lomo por kilo	\$ 1.000	0,100	\$ 100,0
<b>Lacteos</b>			
Manteca por kilo	\$ 850	0,025	\$ 21,3
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,250	\$ 35,5
Pure de tomate por medio kilo	\$ 100	0,500	\$ 50,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,015	\$ 2,5
Pimienta por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
Pimenton por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
Comino por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
nuez moscada por 25g	\$ 100	0,015	\$ 1,5
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla por kilo	\$ 450	0,100	\$ 45,0
Papa por kilo	\$ 290	0,250	\$ 72,5
Morrón rojo por kilo	\$ 800	0,100	\$ 80,0
Zanahoria por kilo	\$ 260	0,100	\$ 26,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 438,8
<b>Total en dolares</b>			1,5 USD

Ingredientes	Precio	Sancor Carbonara Criolla	
		Cantidad	Total
<b>Lacteos</b>			
Manteca por kilo	\$ 850	0,025	\$ 21,3
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Arroz por kilo	\$ 120	0,100	\$ 12,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Caldo de verduras por 6 unidades	\$ 170	0,167	\$ 28,3
Sal fina por Kg	\$ 167	0,100	\$ 16,7
Pimienta por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
Pimenton por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
Aji molido por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla por kilo	\$ 450	0,100	\$ 45,0
Papa por kilo	\$ 290	0,100	\$ 29,0
Batata por kilo	\$ 500	0,100	\$ 50,0
Boniato por kilo	\$ 400	0,100	\$ 40,0
Calabaza por kilo	\$ 650	0,500	\$ 325,0
Zanahoria por kilo	\$ 260	0,100	\$ 26,0
Choclo por unidad	\$ 139	0,500	\$ 69,5
<b>Bebidas</b>			
Vino blanco por litro	\$ 500	0,200	\$ 100,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 792,7
<b>Total en dolares</b>			2,6 USD

		Puchero	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Carnes y huevos</b>			
Bola de lomo por kilo	\$ 1.000	0,100	\$ 100,0
<b>Lacteos</b>			
Manteca por kilo	\$ 850	0,025	\$ 21,3
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Arroz por kilo	\$ 120	0,100	\$ 12,0
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Caldo de verduras por 6 unidades	\$ 170	0,167	\$ 28,3
Sal fina por Kg	\$ 167	0,100	\$ 16,7
Pimienta por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
Pimenton por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
Aji molido por 25g	\$ 100	0,100	\$ 10,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla por kilo	\$ 450	0,100	\$ 45,0
Papa por kilo	\$ 290	0,100	\$ 29,0
Batata por kilo	\$ 500	0,100	\$ 50,0
Boniato por kilo	\$ 400	0,100	\$ 40,0
Calabaza por kilo	\$ 650	0,100	\$ 65,0
Zanahoria por kilo	\$ 260	0,100	\$ 26,0
Choclo por unidad	\$ 139	0,500	\$ 69,5
<b>Bebidas</b>			
Vino blanco por litro	\$ 500	0,200	\$ 100,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 632,7
<b>Total en dolares</b>			2,1 USD

		Humita	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Lacteos</b>			
Queso cremoso por kilo	\$ 900	0,125	\$ 112,5
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,025	\$ 4,2
Aceite por litro	\$ 444	0,031	\$ 13,9
Pimienta por 25g	\$ 100	0,025	\$ 2,5
nuez moscada por 25g	\$ 100	0,025	\$ 2,5
<b>Frutas y verduras</b>			
Cebolla de verdeo por kilo	\$ 450	0,125	\$ 56,3
Calabaza por kilo	\$ 650	0,250	\$ 162,5
Morron rojo por kilo	\$ 800	0,042	\$ 33,3
Tomate por kilo	\$ 450	0,042	\$ 18,8
Choclo por unidad	\$ 139	3,000	\$ 417,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 823,4
<b>Total en dolares</b>			2,7 USD

Nota. Detalle de costos de materia prima para la propuesta gastronómica de Mario Manuel, detalle para el menú de plato principal. Elaboración propia.

**Tabla 22***Costos de materia prima para la propuesta gastronómica en Mario Manuel - Postres*

		Empanadillas	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,083	\$ 11,8
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Sal fina por Kg	\$ 167	0,001	\$ 0,2
Aceite por litro	\$ 444	0,004	\$ 1,7
azucar por kg	\$ 280	0,004	\$ 1,1
<b>Grasas y dulces</b>			
Grasa bovina por kg	\$ 500	0,025	\$ 12,5
Dulce de batata o membrillo por kilo	\$ 500	0,075	\$ 37,5
Dulce de leche por kilo	\$ 599	0,025	\$ 15,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 79,7
<b>Total en dolares</b>			0,3 USD
		<b>Torta de miel de caña / membrillo / higo / cayote</b>	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Carnes y huevos</b>			
Maple de huevos por 30 unidades	\$ 450	0,008	\$ 3,8
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,050	\$ 5,3
Manteca por kilo	\$ 850	0,025	\$ 21,3
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Harina por kg	\$ 142	0,063	\$ 8,9
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,004	\$ 1,1
canela por 25g	\$ 400	0,038	\$ 15,0
<b>Grasas y dulces</b>			
Mermelada de cayote o higo por kilo	\$ 1.400	0,075	\$ 105,0
Dulce de leche por kilo	\$ 599	0,025	\$ 15,0
Miel por kilo	\$ 599	0,038	\$ 22,5
<b>Frutas y verduras</b>			
Manzana por kilo	\$ 400	0,075	\$ 30,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 227,6
<b>Total en dolares</b>			0,8 USD
		<b>Queso y dulce</b>	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Lacteos</b>			
Queso cremoso por kilo	\$ 900	0,150	\$ 135,0
<b>Grasas y dulces</b>			
Dulce de batata o membrillo por kilo	\$ 500	0,150	\$ 75,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 210,0
<b>Total en dolares</b>			0,7 USD

		Helado achilata	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,100	\$ 10,5
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Polvo gelatina por kilo	\$ 3.182	0,015	\$ 47,7
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,250	\$ 70,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Pulpa de frutas frutilla, maracuya, otros por kilo	\$ 750	0,250	\$ 187,5
<b>Total en pesos</b>			\$ 315,7
<b>Total en dolares</b>			1,1 USD

Nota. Detalle de costos de materia prima para la propuesta gastronómica de Mario Manuel, detalle para el menú postre. Elaboración propia.

### Tabla 23

*Costos de materia prima para la propuesta gastronómica en Mario Manuel – bebidas sin alcohol*

		Pepsi con gajo de limón, Seven up con gajo de Limón, Mirinda con gajo de naranja	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,100	\$ 13,9
<b>Bebidas</b>			
Gaseosa pepsi, mirinda, seven up, paso de los toros por litro	\$ 153	0,750	\$ 114,8
<b>Total en pesos</b>			\$ 128,7
<b>Total en dolares</b>			0,4 USD

		Gaseosa secco manzana	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Frutas y verduras</b>			
Naranja jugo por kilo	\$ 99	0,100	\$ 9,9
<b>Bebidas</b>			
Secco manzana por litro	\$ 153	0,750	\$ 114,8
<b>Total en pesos</b>			\$ 124,7
<b>Total en dolares</b>			0,4 USD

		Jarra de Limonada / Jarra de Mango / fruta de estación	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,100	\$ 13,9
Manzana por kilo	\$ 400	0,100	\$ 40,0
Pulpa de frutas frutilla, maracuya, otros por kilo	\$ 750	0,250	\$ 187,5
Naranja jugo por kilo	\$ 99	2,000	\$ 198,0
<b>Bebidas</b>			
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
<b>Total en pesos</b>			\$ 451,9
<b>Total en dolares</b>			1,5 USD

Nota. Detalle de costos de materia prima para la propuesta gastronómica de Mario Manuel, detalle para el menú bebidas sin alcohol. Elaboración propia.

## Tabla 24

*Costos de materia prima para la propuesta gastronómica en Mario Manuel – bebidas con alcohol*

		Sangría (Vino con limón, naranja, durazno)	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,050	\$ 14,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,100	\$ 13,9
Manzana por kilo	\$ 400	0,200	\$ 80,0
Naranja jugo por kilo	\$ 99	0,200	\$ 19,8
<b>Bebidas</b>			
Vino tinto por litro	\$ 1.000	0,750	\$ 750,0
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
<b>Total en pesos</b>			\$ 890,2
<b>Total en dolares</b>			3,0 USD

		<b>Chillata (Helado especial de Tucumán con mezcla de alcoholes y frutas)</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Lacteos</b>			
Leche por litro	\$ 105	0,050	\$ 5,3
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Polvo gelatina por kilo	\$ 3.182	0,008	\$ 23,9
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,125	\$ 35,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Pulpa de frutas frutilla, maracuya, otros por kilo	\$ 750	0,125	\$ 93,8
<b>Bebidas</b>			
Gaseosa pepsi, mirinda, seven up, paso de los toros por litro	\$ 153	0,400	\$ 61,2
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
Vodka de sabores por litro	\$ 3.000	0,200	\$ 600,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 831,6
<b>Total en dolares</b>			2,8 USD

		<b>Juguito (Jugo de frutas con mezcla de vodkas)</b>	
<b>Ingredientes</b>	<b>Precio</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Total</b>
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,050	\$ 14,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,100	\$ 13,9
Manzana por kilo	\$ 400	0,100	\$ 40,0
Pulpa de frutas frutilla, maracuya, otros por kilo	\$ 750	0,125	\$ 93,8
Naranja jugo por kilo	\$ 99	1,000	\$ 99,0
<b>Bebidas</b>			
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
Vodka de sabores por litro	\$ 3.000	0,200	\$ 600,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 873,2
<b>Total en dolares</b>			2,9 USD

		Empagancia (Jugo cítrico con Gancia y otros amargos)	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
azucar por kg	\$ 280	0,050	\$ 14,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,200	\$ 27,8
<b>Bebidas</b>			
Gaseosa pepsi, mirinda, seven up, paso de los toros por litro	\$ 153	0,400	\$ 61,2
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
Americano por litro	\$ 750	0,400	\$ 300,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 415,5
<b>Total en dolares</b>			1,4 USD

		Chinarcito (Jugo cítrico con Cynar y otros amargos)	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Pimienta por 25g	\$ 100	0,050	\$ 5,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Limon por kilo	\$ 139	0,100	\$ 13,9
Manzana por kilo	\$ 400	0,100	\$ 40,0
Naranja jugo por kilo	\$ 99	0,100	\$ 9,9
<b>Bebidas</b>			
Gaseosa pepsi, mirinda, seven up, paso de los toros por litro	\$ 153	0,400	\$ 61,2
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
Cynar por litro	\$ 1.100	0,400	\$ 440,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 582,5
<b>Total en dolares</b>			1,9 USD

		Fernet Chango (Fernet con coca y otros amargos)	
Ingredientes	Precio	Cantidad	Total
<b>Aceites, semillas y condimentos</b>			
Pimienta por 25g	\$ 100	0,050	\$ 5,0
canela por 25g	\$ 400	0,050	\$ 20,0
<b>Frutas y verduras</b>			
Naranja jugo por kilo	\$ 99	0,200	\$ 19,8
<b>Bebidas</b>			
Gaseosa pepsi, mirinda, seven up, paso de los toros por litro	\$ 153	0,600	\$ 91,8
Hielo por kilo	\$ 50	0,250	\$ 12,5
Fernet por litro	\$ 2.500	0,300	\$ 750,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 899,1
<b>Total en dolares</b>			3,0 USD

Ingredientes	Precio	Cerveza Norte	
		Cantidad	Total
<b>Legumbres, Cereales, Pan, Conservas, Pastas y harinas</b>			
Mani japones por kilo	\$ 600	0,200	\$ 120,0
<b>Bebidas</b>			
Cerveza por litro	\$ 450	1,000	\$ 450,0
<b>Total en pesos</b>			\$ 570,0
<b>Total en dolares</b>			1,9 USD

Nota. Detalle de costos de materia prima para la propuesta gastronómica de Mario Manuel, detalle para el menú bebidas con alcohol. Elaboración propia.

## Anexo B - Detalle grado de ocupación ponderado para la estimación de demanda de la oferta gastronómica

**Tabla 25**

*Grado de ocupación ponderado para la propuesta gastronómica en Mario Manuel*

Turno noche oferta gastronomica (20 a 24hs)	mes 0	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6
--	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

*Grado de ocupacion ponderado*

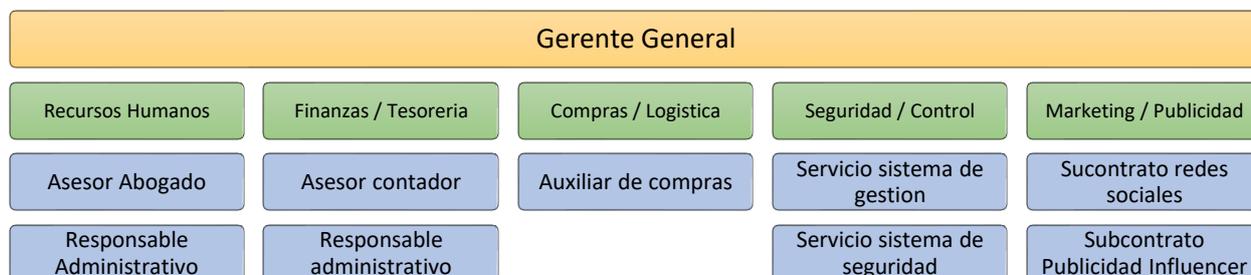
Lunes	20%	25%	25%	30%	30%	30%	
Martes	25%	30%	30%	35%	35%	35%	
Miércoles	40%	45%	45%	50%	50%	50%	
Jueves	50%	55%	55%	55%	55%	60%	
Viernes	80%	80%	80%	80%	80%	90%	
Sábado	80%	80%	80%	80%	80%	90%	
Domingo	25%	25%	25%	25%	25%	25%	
<b>Ponderado</b>	<b>46%</b>	<b>49%</b>	<b>49%</b>	<b>51%</b>	<b>51%</b>	<b>54%</b>	

Nota. Estimación de la ocupación del local para la propuesta gastronómica de Mario Manuel. A partir del sexto mes se considera el local alcanza el máximo, el cual se mantiene a perpetuidad. Elaboración propia.

## Anexo C – Organigrama de Mario Manuel

**Figura 15**

*Organigrama general de Mario Manuel*



Nota. Elaboración propia.

## Figura 16

Organigrama para las actividades culturales de Mario Manuel



Nota. Elaboración propia.

## Figura 17

Organigrama para las actividades gastronómicas de Mario Manuel



Nota. Elaboración propia.

## Figura 18

Organigrama para los eventos de Mario Manuel



Nota. En el plan de negocios desarrollado los eventos son completamente tercerizados. Elaboración propia.

### Personal clave de dirección

El personal clave para el buen funcionamiento será el gerente general (estrategias y objetivos), el asesor abogado (legales), el asesor contador (contaduría, finanzas, impuestos),

compras (aprovisionamiento), publicidad (captación de clientes), profesores de actividades culturales (clave para la oferta cultural), cocineros, bartender, camareros (clave para la oferta gastronómica).

### **Plan de incorporaciones del personal**

Las incorporaciones comenzaran por definir los asesores legales y contables. Luego se contratará al personal administrativo quien dará apoyo al gerente general en todo el proceso de construcción de la empresa.

A continuación, se buscarán a los profesores para las actividades culturales, cocinero y bartender. Una vez definidos estos puestos, se contratará al comprador.

Próximos a la apertura del local se buscará al camarero y se subcontratará un responsable de redes sociales y publicidad. En un principio dada la incertidumbre de la convocatoria, se espera cubrir los puestos de ayudante de cocina con el mismo cocinero y bartender, el puesto de cajero con el responsable administrativo o gerente general. Una vez se vayan concretando las ventas se espera contratar los empleados faltantes y completar los puestos según el organigrama.

Para los eventos en un principio se delegará la organización a productoras y relaciones públicas tercerizados.

### **Perfil del puesto de trabajo**

#### Responsable administrativo

Se buscará una persona de entre 30 a 50 años. Deberá ser una persona de familia. Será una mano derecha en el negocio y deberá ser de total confianza. La motivación surgirá de la importancia de su puesto, el sueldo (será un poco por encima de la media para el puesto dado un posible sistema de comisión por ventas) y la búsqueda de un ambiente laboral amigable y tranquilo.

#### Auxiliar de compras

Será una persona de entre 25 a 35 años. Deberá ser un buen negociador y preferentemente conocer el mercado gastronómico. Deberá tener capacidades flexibles dado que no solo deberá preparar comparativas de precios y generar las órdenes de compra, sino que también la negociación diaria, coordinación, gestión de stocks, logística, y relacionadas. Deberá saber manejar auto y moto. La motivación será el sueldo (sistema bajo comisión y premio por cero fallas -ej. no falto ningún ingrediente en todo el mes, tampoco hubo descartes por vencimiento-) y un ambiente laboral amigable y tranquilo.

### Profesores de las actividades culturales

Serán profesores de entre 25 a 60 años, idealmente entre 30 a 45 años. Deberán tener además de gran conocimiento en la temática del taller que den, una actitud positiva y buena energía. La motivación será el sueldo por comisión y la libertad de poder organizar las clases según su criterio.

### Cocinero, Bartender

Serán personas de entre 20 a 50 años. Deberán tener experiencia y demostrar pasión por la cocina. La motivación será la posibilidad de ser capacitados frecuentemente por un asesor chef en el arte de la cocina y diseño de bebidas y la libertad de hacer aportes y mejoras al menú.

### Cajero

Deberá ser una persona de entre 30 a 40 años. Deberá tener experiencia previa y buena atención al público, deberá ser ordenado y de confianza. La motivación será el sueldo por comisión y trabajar en un ambiente laboral amigable y tranquilo.

### Mesero

Deberá ser una persona de entre 18 a 30 años. Deberá tener buena atención al público y tener habilidades manuales para llevar los platos. Se valorará tenga conocimientos en inglés. La motivación será el sueldo por propinas y trabajar en un ambiente laboral amigable y tranquilo.

### Ayudante de cocina, bachero

Será una persona de entre 18 a 24 años. Deberá ser una persona educada y con ganas de aprender. La motivación será el sueldo por propinas y la posibilidad de aprendizaje y ganar experiencia.

### **Compensaciones de la dirección y propiedad**

El gerente general tendrá un salario fijo por los servicios prestados en la empresa, a su vez por ser socio de la empresa tendrá sus dividendos de las ganancias de la empresa. Hasta saldar las deudas las ganancias se invertirán completamente en el negocio.

### **Apoyo profesional de asesores y servicios**

La empresa tendrá asesoría por parte de un abogado en lo legal; de un contador en lo financiero, contable e impositivo; un sistema de gestión, para el seguimiento, evaluación y control de las actividades; un sistema de seguridad, para el seguimiento y control físico de las actividades; un chef asesor en lo gastronómico.

También tendrá subcontratos para el mantenimiento y seguimiento de las redes sociales; otro subcontrato (puede ser el mismo que el de las redes sociales) para la publicidad; varios subcontratos para los eventos en trasnoche para varios servicios como música, seguridad, limpieza, comidas, etc.