



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

PLAN DE NEGOCIOS "CHÊRYNIN DELIKATESSEN"

Autor: Palla, Giovanna

Director: Assaf, Diego Ezequiel

2012

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

En los últimos años el sector de los productos gourmet registró un importante crecimiento en el mercado de alimentos, y se augura aún un futuro mejor.

Los productos gourmet se caracterizan por su calidad, su sofisticación y exotismo: aceites, ahumados, dulces, quesos y vinos son algunos de los muchos y variados productos que ofrece este mercado.

Los nuevos gustos que incorporan la gente, la globalización y la moda cada vez más extendida por productos y sabores exóticos fabricados artesanalmente hacen que la demanda crezca a un buen ritmo.

Los llamados ‘productos gourmet’ responden a un concepto de producción asociado a la excelencia de materias primas, el cuidado de la fabricación y la distribución en canales específicos.

Este negocio es complejo y se necesita de estrategias sólidas y un conocimiento general de los productos y servicios que pueden ser ofrecidos. Si no se cuenta con un plan de negocios, no se logrará ser competitivo y se perderán grandes oportunidades.

Para el buen funcionamiento y desarrollo de un emprendimiento de este tipo, se requiere de una buena estrategia comercial y planeación del negocio, lo cual, se tuvo en cuenta y se estructura en este proyecto. Por tal motivo se ha desarrollado el plan de negocios para la creación de un local de venta de dichos productos gourmet en la ciudad de Yerba Buena.

Se realizaron estudios de investigación de mercado, tales como relevamiento de la zona objetivo y encuestas de mercado. Estos estudios han demostrado el interés de la población por los productos y servicios que pueden encontrarse en un local gourmet.

Las proyecciones financieras muestran la factibilidad económica del proyecto y asimismo, la evaluación financiera realizada muestra que económicamente es viable.

Por todo lo anterior, se puede concluir que tanto por las condiciones potenciales del mercado objetivo, como a los positivos resultados de los estudios financieros el instalar y poner en marcha el proyecto Chêrynin Delikatessen representa una oportunidad de negocio rentable.

PROLOGO

Esta investigación se realizó a los fines de ser presentada como trabajo para la cátedra de seminario de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

El objetivo general de este trabajo es estudiar la conveniencia que tiene en nuestra ciudad la instalación y puesta en marcha de un establecimiento denominado CHÊRYNIN DELIKATESSEN dedicado a la venta de productos gourmet y a la prestación de servicios vinculados a los mismos.

Una de las herramientas utilizadas para analizar el éxito del proyecto en el corto y largo plazo es el FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), el tipo de mercado al que estará dirigido y la viabilidad de establecer este tipo de negocios en la ciudad de Yerba Buena con todos los requerimientos que ello implica.

Considerando las nuevas exigencias de este mercado y la demanda que tienen hoy en día, basamos nuestra investigación en la conveniencia de instalar un local de venta de productos gourmet en dicha ciudad.

El plan de negocios que desarrollaremos sirve para trazar un mapa detallado del proyecto y así analizar si el mismo va a ser rentable.

Realizamos esta investigación con esfuerzo y dedicación, aplicando los conocimientos adquiridos a lo largo de nuestros años universitarios.

Generalmente se piensa que haber terminado una carrera es un aspecto muy importante de la vida porque concluye un período vital de suma trascendencia, sin embargo ese final es solo el principio de algo nuevo que gracias a la Universidad estaremos preparados para afrontarlo.

CAPÍTULO I

Los Productos Gourmet

Sumario: 1.- Definición e Historia. 2.- Productos Gourmet en el Mercado Internacional. 3.- Productos Gourmet en el Mercado Nacional. 4.- Estructura del Mercado Nacional. 5.- Tipos de Productos Gourmet.

1.- Definición e Historia

En los últimos años, los productos gourmet han despertado la atención entre los consumidores. Alimentos selectos, Fine Food o Delikatessen, cualquier nombre es válido para designar a estos alimentos.

El término gourmet, procede del vocablo francés gourmand, que a la vez encuentra sus raíces en gout, gusto o sabor en francés. Los antiguos diccionarios lo definían como un amor refinado y sin control por la comida.

El término gourmet equivale a gastrónomo en nuestra lengua, que señala la cualidad de entendido y exquisito respecto a la comida.

A lo largo de la historia, han existido personas con un paladar refinado y capaz de apreciar alimentos diferentes. Entre los primeros gourmand o gourmets nos encontramos a Marco Apicio y Lucio Lúculo. Lucio Lúculo era conocido por gastarse

su dinero en realizar manjares y Marco Apicio era reconocido por sus recetas y es el autor del recetario de cocina más antiguo que se conoce.¹

Los productos gourmets son especiales, de alta calidad, elaborados con mimo y respetando el producto al máximo para que se conserven todas sus propiedades y cualidades organolépticas.

Además de un sabor excelente, de una exhaustiva selección de la materia prima, también en su presentación o envase se nota su amor por la calidad y por el producto de lujo.

En los últimos tiempos los productos gourmets han dejado de ser un territorio exclusivo de sibaritas y se observa una democratización en la gastronomía y una vuelta al lujo asequible. No olvidemos que los productos gourmets son especiales y tienen una calidad superior, pero su precio no es desorbitado como hace varios años.

De hecho, los principales supermercados y grandes almacenes cuentan con una selección de este tipo de alimentos, ante la gran acogida por parte de los consumidores. Éstos están cada vez más concienciados de la necesidad de comer bien, con alimentos sanos y sabrosos y de calidad.

Los productos gourmet se consumen en diversos lugares del mundo. **Francia** es para muchos el país del queso, con más de 400 quesos diferentes. Entre los más conocidos encontramos a: Roquefort, Maroilles, Boulette d'Avesnes, Munster, Pont l'Evêque, Sainte Maure de Touraine, Camembert, Murol, Selles-sur-Cherie, Valençay, Livarot, Crottin de Chavignol, Brie de Meaux, Bleu de Bresse, entre otros. Normandía que se encuentra al Norte de Francia es la región que más se distingue por sus deliciosos quesos.

Los vinos franceses son los mejores del mundo. En Borgoña el vino es una constante de las comidas. En esta región se producen los vinos franceses de mayor calidad y es una excelente opción para hacer turismo culinario en Francia.

¹ Consultas a bases de información, en Internet: www.laescueladelchef.com.ar, (julio de 2012).

De los tipos de vinos franceses más famosos podemos nombrar: Burdeos, creado en la Edad Media cuando Francia estaba invadida por Inglaterra. Champagne, que es un vino espumante que se produce a partir de la combinación de varios tipos de uvas y que no pudo ser elaborado hasta la creación del corcho y Borgoña que se produce a partir de uvas muy selectas por lo que la cantidad producida de vino anualmente es muy inferior a la de otros tipos de vinos franceses.

Córcega es un sitio donde se puede degustar de ciertos productos ahumados como el cerdo ahumado, truchas ahumadas, salmón.

También en Francia encontramos el paté, se consume habitualmente en ocasiones especiales como cenas en la víspera de Navidad o del Año Nuevo. Con las nuevas técnicas de conservación y producción han abaratado considerablemente el producto. Los patés son en este caso los más consumidos por su bajo precio debido a un cambio en las técnicas de elaboración en los años 50.

En **Italia** existe una gran cantidad y variedad de productos que se pueden probar a lo largo de toda la geografía italiana. Algunos de ellos son el jamón italiano o *prosciutto* (prosciutto di Parma, prosciutto di San Daniele, prosciutto di Carpegna, prosciutto di Módena, prosciutto toscano, prosciutto veneto Berico-Euganeo, Valle d'Aosta Jambon de Bosses, prosciutto di Norcia, prosciutto cotto, etcétera), la mortadela, el salame, etcétera.

Existen al menos casi 40 tipos diferentes de salame en Italia. El centro de la producción está en Módena desde hace ya muchos años.

Encontramos en Italia al salame de felino, este salame se elabora en el pequeño pueblo de Felino que se encuentra a 15 kilómetros al sur de Parma. El salame de Milano es el salame producido en Milán, dicho producto se reconoce por sus pequeños trozos de grasa blanca en contraste con su profundo color rojo. En Estados Unidos habitualmente este es el salame que puede encontrarse en los restaurantes y en las tiendas.

El salame de Verona (salame veronese) pertenece a una elaboración Italiana de gran tradición. Se puede encontrar dos tipos de salame veronese: con ajo y sin ajo

El salame Fabriano se elabora en la ciudad de Fabriano, entre Ancona y Perugia a 1.700 metros de altitud siendo secado por vientos muy fríos.

El salame napolitano procedente de Nápoles contiene una tercera parte de su peso en carne de cerdo, tiene un sabor ligeramente picante.

En **España** el jamón crudo español, serrano o ibérico, es un producto elaborado según la tradición artesanal, sabroso e ideal para una alimentación sana y equilibrada por sus propiedades nutritivas.

España es el primer productor y consumidor mundial de jamón crudo

A grandes rasgos se pueden distinguir dos tipos de jamones crudos según la raza del cerdo del que procede, sea cerdo ibérico ("jamón ibérico") o alguna variedad de cerdo blanco ("jamón serrano").

El jamón ibérico procede del cerdo de raza ibérica, se distingue del resto por su textura, aroma y sabor singulares y distinguibles

El jamón serrano procede de alguna variedad de raza de cerdo blanco, y se distingue fácilmente por el color de la piel del pernil. Se le denomina serrano cuando se cura en clima de sierra, frío y seco.

En toda la zona noroeste de España los jamones también se curan tradicionalmente ahumados. El ahumado es un recurso que se emplea en climas húmedos, donde no se puede secar un jamón solamente al aire.

En **Estados Unidos** los productos gourmet que más se consumen son los aceites entre ellos el de oliva, los quesos, bebidas frescas, salsas picantes, café y chocolates.

Los consumidores compran quesos gourmet basándose en el tipo de queso, no en la marca particular. El tipo de queso gourmet más consumido en EE.UU

es el Cheddar en un 40%, seguido a distancia por la mozzarella en un 24%, el queso suizo en un 15% y el parmesano en un 12%.

Las 10 ciudades donde se concentra el consumo de productos gourmet son: Nueva York, Los Ángeles, Chicago, San Francisco, Detroit, Washington, Philadelphia, Houston, Boston y Miami.

En **Argentina**, en Córdoba encontramos los salames típicos de la colonia, original de la zona de Colonia Caroya. También Córdoba destina el 49,5% de su producción de leche para la elaboración de quesos.

Con respecto a los vinos, encontramos principalmente los de la Patagonia, los de Cuyo (Mendoza y San Juan) y los del Norte en Cafayate (Salta)

2.- Productos Gourmet en el Mercado Internacional

El mercado internacional de productos gourmet ha exhibido un amplio desarrollo en los últimos años. En efecto, la demanda de alimentos Premium, especialidades y delikatessen, está creciendo en el mundo impulsada tanto desde el lado de la oferta como del lado de la demanda. Desde el lado de la oferta, ello ha estado estimulado por la aparición de nuevos emprendedores y empresarios especializados y la apertura de países tradicionalmente cerrados (como por ejemplo Vietnam), que se han transformado en proveedores de especialidades exóticas. Desde el lado de la demanda, su crecimiento ha sido influenciado por la internacionalización de los gustos de los consumidores de mayores ingresos; la mayor información disponible acerca de nuevos alimentos y bebidas; las migraciones internacionales, que impulsaron la difusión de especialidades exóticas en los países receptores y el cambio de perfil de los consumidores, que impacta tanto en el tipo de productos demandados como en los canales de distribución. Específicamente, este cambio de perfil viene dado por: el incremento del poder adquisitivo; el aumento de la esperanza de vida en los países desarrollados, que crea un nicho de mercado de población con ingresos relativamente elevados y alta propensión a consumir, y la preferencia creciente por

productos sanos (orgánicos, artesanales, con bajo contenido de agregados químicos, etc.).

El comercio mundial de este tipo de productos ha registrado un alto dinamismo durante 2003-2007, período en el cual las exportaciones globales experimentaron un crecimiento acumulado del 64%.

Entre los principales productores y exportadores mundiales de alimentos gourmet se encuentran Francia, Italia, España y Estados Unidos. Los mismos fueron responsables aproximadamente del 30% de las exportaciones entre 2003 y 2007. Asimismo, el 50% de las importaciones corresponden a estos países más el Reino Unido y Japón. Entre los países latinoamericanos, Brasil y Chile constituyen dos mercados significativos de consumo de productos gourmet a nivel mundial.

3.- Productos Gourmet en el Mercado Nacional

La producción de alimentos gourmet resulta novedosa en Argentina: cerca del 90% de los rubros comenzaron a elaborarse en la década actual. En efecto, muchas de las empresas del sector, especialmente las de mayor antigüedad, comenzaron sus actividades elaborando alimentos, pero sin enfocarse en el rubro gourmet e incorporaron esta nueva línea de producción en los últimos 6 años; en cambio otras tienen sus inicios en proyectos empresariales que no poseen más de un lustro de antigüedad. De esta manera, la mayoría de las empresas del sector surgió en el período posterior a la crisis de 2001-2002, etapa en que los empresarios locales vieron la potencialidad de abastecer al mercado interno y encontraron ventajas competitivas para abordar el mercado externo.

La existencia de una demanda sostenida (por turistas y consumidores locales) y estable junto con un alto potencial para desarrollar denominaciones de origen constituyó incentivos a los productores locales para desarrollar el sector.

El país cuenta con una oferta diversificada de alimentos gourmet, entre los que se destacan los productos ahumados (carnes de diversos tipos, pescados), miel natural, aceite de oliva virgen, quesos, dulce de leche, chocolates, hongos,

mermeladas, aderezos, entre otros. Dada la inexistencia de información unificada, o de una cámara u asociación que agrupe a las firmas dedicadas al rubro de especialidades, resulta difícil estimar el volumen del mercado gourmet, pero diversos relevamientos a empresas indican que aproximadamente el 10% de las ventas de alimentos envasados corresponde a este tipo de productos.

Las firmas del sector presentan un importante dinamismo en términos de empleo. En efecto, en los últimos años el número promedio de trabajadores aumentó en más del 50%.

4.- Estructura del Mercado Nacional

Por las características que tiene el proceso que les dio origen, la mayoría de las firmas productoras de alimentos gourmet puede catalogarse como MiPyME. En particular, estas empresas suelen surgir de pequeños proyectos individuales, son de capital nacional, se encuentran diseminadas geográficamente y por la propia dinámica de producción tienden a la firma “boutique”. En general, quienes incursionan en este sector lo hacen desde proyectos individuales de tamaño reducido, orientados por una visión empresaria de detectar nichos potencialmente atractivos.

La comercialización de los productos en el mercado interno ha registrado cambios. En este sentido, si bien el canal tradicional han sido los restaurantes, en los últimos años empezaron a desarrollarse negocios minoristas dedicados a productos Premium o que incluyen en sus góndolas y estanterías esta categoría de alimentos.

La innovación y el cambio tecnológico son aspectos clave para impulsar el desarrollo en sectores como el gourmet, donde la calidad y las características distintivas de los productos son los principales ejes de la producción. La mayor parte de las empresas ha realizado en los últimos años alguna innovación tecnológica que le ha permitido ofertar nuevos productos o modificar los existentes.

Asimismo, varias de las empresas han mejorado sus productos debido a cambios en la línea de proveedores, constituyéndose así en un importante canal de

derrame de conocimiento e innovación en la cadena productiva, que genera un entorno propicio para generar clúster productivos y potenciar las economías externas.

El sector se encuentra disperso geográficamente. Las principales regiones productoras son: Cuyo (32%), provincia de Buenos Aires (29%) y Ciudad Autónoma de Buenos Aires (4%); Patagonia (25%), y resto del país (10%).

5.- Tipos de Productos Gourmet

Dentro de este rubro encontramos a los siguientes:

- quesos de vaca con sus distintas variedades: brie, camembert, azul, gruyere, cheddar, parmesano, etc.
- quesos de cabra, búfalo y oveja.
- carnes y embutidos especiales (salazones: salame picado fino, picado grueso, jamón crudo y bondiola)
- Productos ahumados (panceta, ciervo, trucha, salmón)
- conservas, salsas y aderezos (incluye aceite de oliva extra virgen y vinagres y acetos).
- patés
- frutas finas (nueces, castañas de cajú, almendras, entre otras),
- especias (azafrán)
- dulces, jaleas y mermeladas y mieles.

CAPÍTULO II

Plan de Negocio

Sumario: 1.- Plan de Negocios. 2.- Lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios. 3.-Estructura de un Plan de Negocios. 4.- Desarrollo del Plan de Negocios

1.- Plan de Negocios

Como ya expresamos anteriormente, el trabajo estará orientado a desarrollar un plan de negocios de un Local de Venta de Productos Gourmet en la ciudad de Yerba Buena.

En la mayoría de los casos la creación y consolidación de una nueva empresa enmarca un proyecto de vida con metas y objetivos claros, es por ello que será de gran utilidad confeccionar un adecuado plan de negocios que permita reconocer las oportunidades, los riesgos e identificar las necesidades financieras del negocio para analizar si estos objetivos podrán ser alcanzados en la realidad.

“Un Plan de Negocios es un resumen detallado sobre una empresa, los productos y servicios que suministra, las operaciones comerciales que desarrolla, cuáles son sus planes futuros, el financiamiento con que cuenta y el que requiere para su evolución empresarial. Es un documento que describe el desarrollo futuro de un emprendimiento, y que muestra que el mismo es factible”.²

Sin dudas, el Plan de Negocios es un documento de referencia básico que sirve para conocer el negocio en detalle, sus antecedentes, su estrategia y sus metas.

Las características que tiene un plan de negocios son las siguientes:

- Es lógico, porque su elaboración responde a planteamientos racionales;
- Progresivo, ya que cada parte depende de la anterior siguiendo una “cadena” de secuencia;
- Realista, porque constituye un documento eminentemente práctico, basado en la “realidad” de la empresa y sus potencialidades;
- Coherente, debido a que todas las partes de un plan de negocios deben ser consistentes y armónicas entre sí y orientado a la acción ya que todas las partes de un plan de negocios debe conducir a la ejecución de acciones específicas, claras y precisas.

2.- Lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios

1. Definir los objetivos: Implica definir a quiénes se les presentará el plan y qué efecto producirá. Los objetivos ayudan a decidir con cuánto énfasis encarar los diferentes aspectos del Plan de Negocios.

2. Destinar suficiente tiempo y recursos para investigar a conciencia el Plan: La calidad de un Plan de Negocios está en relación directa con los esfuerzos que realizó para elaborarlo. Por ejemplo, será necesario investigar para descubrir más sobre la empresa, sus clientes potenciales, sus competidores, sus ventas y costos estimados.

² LAMBING, Peggy. KUEHL, Charles. Empresarios, pequeños y medianos, (México, 1998), Pág. 35.

3. Mostrar el borrador del plan de negocio a otros: Puede ser muy útil conseguir una retroalimentación sobre el borrador del plan a varias personas de confianza. Uno vive su empresa o negocio en un cierto microclima que le impide ver los errores en la información.

4. Escribir el Plan de Negocios: Las explicaciones que se brinda en las diferentes partes del plan deben reflejar no sólo que se conoce bien el negocio, sino también la importancia del mismo. Un buen plan debe poder ser leído como una buena historia, integrada por sus diferentes partes, que expone las bases del éxito del negocio.

5. Destacar los puntos más importantes: Revisar el esquema de trabajo para asegurar que las diferentes partes son consistentes entre sí, y que se han incluido todas las cuestiones claves.

6. Asegurarse de que las proyecciones financieras sean lo más objetivas y prudentes posibles: La sección financiera es una de las partes más importante porque identifica sus necesidades de financiamiento y muestra el potencial de su negocio.

Hay que ser prudentes con las estimaciones, ya que las demasiado optimistas pueden restarle credibilidad a su plan.

Además debe considerarse que siempre existe un riesgo en el que influyen una cantidad de variables, tales como las ventajas frente a la competencia, la verosimilitud en los plazos de cobranza previstos, la posibilidad de cumplir con los volúmenes proyectados, etc. que deben ser explicados claramente para que puedan ser entendidos por los lectores a los que está dirigido el plan.

7. Preparar el Resumen Ejecutivo: El Resumen Ejecutivo puede ser la sección más importante de su plan; es lo que se leerá primero y, seguramente, con más atención. La clave de un buen resumen es su brevedad en el cual debe destacar la importancia de su plan, y conseguir que lo que manifieste sobre su empresa llame la atención de quien lo lea.

3.- Estructura del Plan de Negocios

<u>Secciones</u>	<u>Propósitos de la sección</u>
1-Misión de la empresa	Responder a las preguntas ¿Para qué existe en realidad la empresa? ¿Cuál es su propósito último?
2-Objetivos	Establecer con precisión lo que se pretende lograr como resultado de la gestión de la Empresa.
3-Análisis FODA	Identificar los obstáculos que se interponen al logro de los objetivos y las condiciones positivas que favorecen dicho logro.
4-Planes de Acción	Determinar las acciones que se deben realizar para alcanzar los objetivos establecidos con anterioridad
5-Presupuestos	En función de los objetivos y planes de acción, prever los ingresos y gastos de la empresa y las previsiones de rentabilidad.

4.- Desarrollo del Plan de Negocios

Un plan de negocios contiene los siguientes puntos:

1. Resumen ejecutivo.
2. Determinación de la misión.
3. Ambiente del negocio.
4. Plan de ventas
5. Equipo de administración.
6. Datos financieros.
7. Proveedores.
8. Riesgos
9. Supuestos/conclusiones

1. Resumen ejecutivo

- En el resumen ejecutivo se proporciona un panorama global de todos los hechos más relevantes que contiene el plan. Este debe de ser breve y claro.
- El sumario ejecutivo debe contener:
 - La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
 - La estructura organizativa, los propietarios y la gerencia de la empresa.
 - Sus principales iniciativas y objetivos.
 - Las oportunidades de mercado.
 - Las principales ventajas competitivas.
 - Los componentes de su estrategia de comercialización.
 - Las principales proyecciones económicas y financieras

2. Determinación de la misión

La determinación de la misión es una explicación concisa y bien definida del propósito del negocio y la filosofía de su administración así como los productos y servicios que ofrecerá la empresa.

Los puntos principales de la misión son:

- Que ésta describe el propósito del negocio y la filosofía de su administración.
- La misión ayuda al empresario a enfocarse mejor.

3. El ambiente de los negocios

El ambiente de negocios es un primer paso muy importante para determinar si una empresa o negocio puede sobrevivir y expandirse. Los tres principales factores que integran el ambiente de negocios son los siguientes:

Tendencias Nacionales: tienen un impacto radical sobre los hábitos de compra del consumidor. Aunque sean cambios pequeños, estos ocurren todo el tiempo, los cambios profundos afectarán la supervivencia de la compañía. Cada negocio se ve afectado por diferentes tendencias, de modo que el empresario debe decidir que tendencias tendrán el mayor impacto en el negocio. Algunos de los cambios que pudieran afectar la supervivencia de una compañía son: cambios en las tendencias demográficas, tendencias legislativas, entre otras.

Tendencias de la industria: es importante investigar las tendencias de la industria en la que se va a incursionar, ya que es común ver industrias con grandes incrementos o reducciones en ventas, cambios importantes en la forma en que los negocios operan o terremotos causados por los cambios tecnológicos. Se debe examinar si en la industria de interés predominan las empresas grandes o pequeñas, el porcentaje de fracasos en esta industria y el nivel de rentabilidad más común.

Tendencias locales: se debe considerar tendencias en la comunidad de la cual el negocio formará parte. Entre algunos factores que podrían considerarse se encuentran la economía de la comunidad, la actitud de la comunidad hacia el tipo de negocio propuesto y el incremento o reducción de la población de la comunidad.

4. Plan de ventas

En esta parte del plan de negocios se debe incluir en forma detallada de que manera la empresa competirá en el mercado para la venta de sus productos, se incluirá lo siguiente:

- Una descripción más detallada de los productos o servicios.
- Un análisis de la competencia.
- Un examen de la estructura de precios.
- Una explicación de la política de crédito de la compañía.
- Una explicación de la ventaja comparativa.
- Un perfil del mercado meta.
- Un análisis de la ubicación del negocio.

- Un plan de promoción.

5. Equipo de trabajo.

La sección de equipo de trabajo trata sobre los recursos humanos necesarios para que el negocio opere, preparando descripciones de los puestos, estableciendo los niveles de sueldos, salarios y prestaciones. Se elabora un programa de trabajo y se analiza la legislación que afectara las decisiones respecto a su personal.

6. Datos financieros.

El plan financiero especifica las necesidades financieras y fuentes de financiamiento consideradas. Se consideran los costos de inicio, son indispensables para abrir el negocio, la mayor parte de estos costos se incurrirán antes del momento en que el negocio abra; éstas son las categorías más comunes de los costos de inicio:

- Inventario
- Muebles y accesorios
- Maquinarias y equipo
- Gastos pagados por adelantado
- Depósitos (de rentas, por pago de servicios públicos e impuestos)
- Renovaciones y/o compra de edificios
- Capital de trabajo

También se considerara la forma en que se financiará el negocio, los estados financieros proyectados, el punto de equilibrio y el análisis de los indicadores financieros.

Los indicadores o índices financieros, son razones que nos permiten analizar los aspectos favorables y desfavorables de la situación económica y financiera de una empresa.

Los indicadores financieros se dividen en:

1. Indicadores de liquidez.

2. Indicadores de endeudamiento o solvencia.
3. Indicadores de rentabilidad.

1. Indicadores de liquidez

Son los indicadores que miden la disponibilidad o solvencia de dinero en efectivo, o la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones de corto plazo. Analizaremos:

1. Indicadores de liquidez corriente.
2. Capital de trabajo.

1.1. Indicadores de liquidez corriente

Este indicador muestra qué proporción de deudas de corto plazo son cubiertas por elementos del activo cuya conversión en dinero corresponden aproximadamente al vencimiento de las deudas.

Su fórmula es: $\text{Activo Corriente} / \text{Pasivo Corriente}$.

Si el resultado es igual a 2, la empresa cumple con sus obligaciones a corto plazo. Si el resultado es mayor que 2, la empresa corre el riesgo de tener activos ociosos. Si el resultado es menor que 2, la empresa corre el riesgo de no cumplir con sus obligaciones a corto plazo.

1.2. Capital de trabajo

Se obtiene de deducir el pasivo corriente al activo corriente.

Su fórmula es: $\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$.

Lo ideal es que el activo corriente sea mayor que el pasivo corriente, ya que el excedente puede ser utilizado en la generación de más utilidades.

2. Indicadores de endeudamiento, solvencia o de apalancamiento

Son aquellos indicadores que miden la relación entre el capital ajeno (fondos o recursos aportados por los acreedores) y el capital propio (recursos aportados por los socios o accionistas, y lo que ha generado la propia empresa), así como también el grado de endeudamiento de los activos. Miden el respaldo patrimonial.

A su vez, los indicadores de endeudamiento se dividen en:

1. Indicador de endeudamiento a corto plazo.
2. Indicador de endeudamiento a largo plazo.
3. Indicador de endeudamiento total.

2.1. Indicador de endeudamiento a corto plazo

Mide la relación entre los fondos a corto plazo aportados por los acreedores y los recursos aportados por la propia empresa.

Su fórmula es: $(\text{Pasivo Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$

2.2. Indicador de endeudamiento a largo plazo

Mide la relación entre los fondos a largo plazo proporcionados por los acreedores, y los recursos aportados por la propia empresa.

Su fórmula es: $(\text{Pasivo No Corriente} / \text{Patrimonio}) \times 100$

2.3. Indicador de endeudamiento total

Mide la relación entre los fondos totales a corto y largo plazo aportados por los acreedores, y los aportados por la propia empresa.

Su fórmula es: $\text{Pasivo Total} / \text{Activo Total} \times 100$

3. Indicadores de rentabilidad

Muestran la rentabilidad de la empresa en relación con las ventas, el patrimonio y la inversión, indicando además la eficiencia operativa de la gestión empresarial.

A su vez, los indicadores de rentabilidad se dividen en:

1. Indicador de rentabilidad del Activo Total.
2. Indicador de rentabilidad operativa
3. Indicador de rentabilidad neta

3.1. Indicador de rentabilidad del Activo Total

Es el ratio más representativo de la marcha global de la empresa, ya que permite apreciar su capacidad para obtener utilidades en el uso del total activo.

Su fórmula es: $\text{Utilidad neta} / \text{Activos}$

3.2. Indicador de rentabilidad operativa

Refleja la rentabilidad de la compañía en el desarrollo de su objeto social, indicando si el negocio es o no lucrativo independientemente de ingresos y egresos generados por actividades no directamente relacionadas con este.

Su fórmula es: $\text{Utilidad Operativa} / \text{Activo Operativo Neto}$

3.3. Indicador de rentabilidad neta sobre ventas

Es un ratio más concreto ya que usa el beneficio neto luego de deducir los costos, gastos e impuestos.

Su fórmula es: $\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas}$

7. Proveedores

Los proveedores pueden clasificarse como productores, mayoristas o intermediarios funcionales. Después de identificar a los posibles proveedores, se

deberá obtener los costos de los productos, los programas de entrega, las condiciones de crédito y las cantidades mínimas para los pedidos.

8. Riesgos

Cualquier negocio enfrenta dos tipos de riesgos, estos son controlables e incontrolables. El que uno de estos riesgos se llame controlables no quiere decir que siempre se puedan evitar, pero si se puede minimizar la pérdida financiera comprando seguros. Sin embargo los riesgos incontrolables como su nombre lo dice tendrán un impacto negativo que no se podrá controlar y los seguros no pueden cubrir, algunos ejemplos de este tipo de riesgo son entre otros:

- Un nuevo competidor.
- Una economía en recesión.
- Cambios en el gusto de los consumidores.
- Guerra de precios por parte de los competidores.

9. Conclusiones del Marco Teórico

He decidido utilizar el modelo de Plan de Negocios de Lambing y Kuehl porque es el que mejor se adapta a la investigación, ya que este cumple con todos pasos necesarios para la elaboración de este proyecto.

CAPÍTULO III

Investigación de mercados

Sumario: 1.- Definición. 2.- El Proceso de Investigación de Mercados.
3.-Definición del Problema. 4.-Aplicación del Método de Investigación.

1.- Definición

Al desarrollar el presente Plan de Negocios para llevar a cabo el proyecto Chêrynin Delikatessen en la ciudad de Yerba Buena, es necesario realizar una investigación para conocer la situación actual del mercado y contar con información necesaria para la toma de decisión acerca de la inversión. Por lo tanto, en este capítulo se presenta la metodología de investigación de mercados a seguir con el fin de ordenar y validar la información obtenida.

La meta propuesta sirve para brindar un análisis de la realidad de la empresa, de sus posibilidades de desarrollo y perspectivas respecto a su posicionamiento, rentabilidad y performance competitiva.

Al iniciar un nuevo negocio se debe considerar su capacidad de adecuación al contexto, sus posibilidades de responder rápida y eficazmente a los

factores determinantes de la demanda, sus estrategias competitivas, la diversificación e integración de su radio de acción.

“La investigación de mercados es la función que enlaza al consumidor, al cliente y al público con el comercializador a través de la información. Esta información se utiliza para identificar y definir las oportunidades y los problemas de marketing; como también para generar, perfeccionar y evaluar las acciones de marketing; monitorear el desempeño del marketing; y mejorar la comprensión del marketing como un proceso.

La investigación de mercados especifica la información requerida para abordar estos problemas; diseña el método para recolectar la información; dirige e implementa el proceso de recolección de datos; analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones”.³

“La investigación de mercados es el enfoque sistemático y objetivo para el desarrollo y el suministro de información para el proceso de toma de decisiones por la gerencia de marketing”.⁴

2.- El proceso de Investigación de Mercado

La investigación del mercado nos ayudará a determinar la existencia de un mercado para el producto o servicio, y mediante la información que se obtenga se podrá diseñar una estrategia de penetración y diferenciación de los mismos.

Un análisis de mercado debe contemplar los siguientes puntos:

2.1. Aspectos generales del sector

En este punto se debe estudiar, en general, el sector donde va a estar el nuevo producto o servicio. Se tienen que analizar las previsiones y el potencial de crecimiento del sector, y es necesario profundizar en preguntas tales como: ¿es un mercado en expansión o en decadencia?, ¿es un sector concentrado o fragmentado?,

³ KINNEAR, C.T. TAYLOR, R.J. Investigación de mercados, Quinta edición, (México, 2000), Pág. 117.

⁴ Ibidem, pág. 6.

¿existen factores que pueden influenciar la actual estructura de mercado de forma considerable?, ¿nuevas tendencias de la industria, factores socioeconómicos, tendencias demográficas, etc.?

Hay que analizar el tamaño actual del mercado, el porcentaje de crecimiento o decrecimiento del mismo y los comportamientos de compra de los clientes potenciales.

2.2. Clientes potenciales

El estudio de mercado debe determinar quiénes son y serán los clientes potenciales. Éstos deben ser agrupados en grupos relativamente homogéneos con características comunes.

El estudio deberá demostrar el grado de receptividad de los clientes potenciales a los productos o servicios ofertados, e igualmente tendrá que describir los elementos en los que los clientes basan sus decisiones de compra (precio, calidad, distribución, servicio, etc.). En el caso de que existieran clientes potenciales interesados en el producto o servicio, esto sería muy favorable de cara a posibles futuros inversores.

2.3. Análisis de la competencia

También es muy importante conocer el tipo de competidores a los que se va a enfrenar y sus fortalezas y debilidades. Tiene que tener información de su localización, las características de sus productos o servicios, sus precios, su calidad, la eficacia de su distribución, su cuota de mercado, sus políticas comerciales etc.

Hay que conocer a los líderes en cada una de las características vistas anteriormente y la importancia que otorgan a las mismas los clientes potenciales.

Dentro del análisis de la competencia actualmente es necesario tener en cuenta la globalización de la economía, el avance de las telecomunicaciones, el comercio electrónico etc.

2.4. Barreras de entrada

El estudio de mercado debe analizar las barreras de entrada presentes y futuras en el mercado para poder determinar la viabilidad previa del acceso al mismo y la fortaleza del producto o servicio en él.

“El proyecto formal de la investigación de mercados puede considerarse como una serie de pasos llamado proceso de investigación.

Pasos de la investigación

1. Establecer la necesidad de información
2. Especificar los objetivos de la investigación
3. Necesidades de información
4. Determinar el diseño de la investigación y fuentes de datos
5. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos
6. Diseñar la muestra
7. Recopilar los datos
8. Procesar los datos
9. Analizar los datos
10. Presentar los resultados de la investigación”⁵

3.- Definición del Problema

El problema de investigación que lleva a la necesidad de información es el siguiente:

Realizar una serie de investigaciones útiles para establecer el mercado al que deberá dirigirse Chêrynin Delikatessen, que se situará en la Ciudad de Yerba Buena

Es la aceptación de un local de venta de Productos Gourmet en la comunidad tucumana.

⁵ Ibidem, pág.60

Para saber esto se analizarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del sector. También se va a realizar un plan de negocios ya que este ayuda a tener una visión más clara de nuestro negocio.

4.- Aplicación del Método de Investigación

4.1. Establecimiento de la Necesidad de Información

Contar con información viable y actual es fundamental en la toma de decisión sobre la creación del nuevo negocio. El conocer el comportamiento del mercado al que se pretende ingresar es parte esencial de este trabajo, sobre todo para identificar quienes serán los clientes del local, así como sus necesidades y expectativas sobre los servicios que se van a ofrecer. Al mismo tiempo, el conocer las fortalezas y debilidades de nuestros competidores al igual que los problemas que enfrentan, nos permitirá definir en sí la problemática que tiene el mercado. Teniendo esta información será más fácil establecer las estrategias que llevará a cabo la nueva empresa para introducirse en un nuevo mercado ahora bien conocido, por lo que respecta a los clientes y la competencia, y de esta manera satisfacer de una forma más adecuada las necesidades actuales del mercado, ya que éstas están bien identificadas.

4.2. Objetivos de Investigación y Necesidades de Investigación:

4.2.1. Objetivo general de la investigación

El objetivo general de la investigación es el de identificar y caracterizar el mercado de los Productos Gourmet que se ubicará en la ciudad de Yerba Buena. Además, de determinar si la presencia del negocio satisficará las necesidades actuales del cliente y si será lo suficientemente rentable para justificar la decisión de inversión.

4.2.2. Objetivos específicos de la investigación

1. Determinar el potencial del mercado al cual se pretende incursionar.
2. Conocer la demanda del mercado que requiere los productos y servicios de Chêrynin Delikatessen.

3. Determinar las características del mercado de servicios: Fortalezas y debilidades.

4. Contar con información necesaria para determinar las características de los servicios que se ofrecerán.

4.3. Necesidades de información:

1. Conocer los Productos Gourmet más demandados por los futuros consumidores.

2. Determinar las características esperadas del servicio que se ofrecerá.

3. Conocer los problemas que enfrentan actualmente las empresas que ofrecen servicios similares a los de Chêrynin Delikatessen.

4. Conocer información acerca de la competencia.

4.4. Diseño de la Investigación y Fuentes de Datos

4.4.1. Diseño de la Investigación

“Un diseño de la investigación es el plan básico que guía las fases de recolección y análisis de datos del proyecto de investigación”.⁶

La información que se obtendrá servirá para definir si la creación de este nuevo negocio es válida para satisfacer las necesidades del mercado actual, y de ser así, indicar la estrategia de mercadotecnia que se necesitará para penetrar en el nuevo mercado.

En este tipo de estudios se utiliza la investigación por encuesta.

4.4.2. Fuentes de Datos

Las fuentes de datos para este estudio son las siguientes:

El método de recolección de datos es una encuesta, para la cual se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas con el mercado al que se pretende ingresar para conocer las fortalezas y debilidades de los locales actuales o negocios similares, así como para conocer las expectativas del mercado.

⁶ Ibidem, pág. 121

También se realizarán comparaciones de precios entre los distintos competidores.

4.5. Desarrollar el procedimiento de recolección de datos

La recolección de datos se realizará a través de encuestas conformadas por ocho preguntas.

El formato de las mismas se encuentra en la sección de anexos.

4.6. Diseño de la muestra

Definición de la Población para el Estudio de Mercado de los Productos Gourmet:

1. Elemento: Hombres y Mujeres de 25-65 años
2. Unidades de muestreo: Hombres y Mujeres de 25-65 años
3. Alcance: Ciudad de Yerba Buena
4. Tiempo: 03 al 10 de Septiembre de 2012

Los elementos de la población son hombres y mujeres de 25-65 años quienes podrán acceder a la compra de los productos gourmets y a los servicios que brinde el local. Es decir, hombres y mujeres que realizan la toma de decisiones con respecto a adquirir o no los productos y los servicios del local, ya que cuentan con el poder adquisitivo para tal efecto.

Las unidades de muestreo son las personas que cumplan con las calificaciones mencionadas en los elementos de la población.

El alcance del estudio será la Ciudad de Yerba Buena que es el lugar donde se planea la instalación del mismo.

Me remitiré a realizar la encuesta para la evaluación de mercado, sobre 100 personas que cumplan con las características del universo.

4.7. Recopilación de los datos

Se recopilaron los datos a través de un cuestionario aplicado en forma directa, mediante el método de comunicación, ya que se interrogó personalmente a los encuestados.

El tiempo considerado para la aplicación de las encuestas fue desde el 03 al 10 de Septiembre de 2012.

4.8. Procesar datos

La herramienta utilizada en la codificación de datos y su manejo será el *software* Microsoft Office Excel[®].

4.9. Analizar datos

Se toma la estadística para analizar los datos, la cual consiste en proporcionar medidas de resumen de los datos obtenidos a través de las encuestas.

4.10. Presentación de resultados

Los resultados se presentan a través de gráficas con las que se pueden apreciar con mayor facilidad los resultados.

CAPÍTULO IV

Resultados de la investigación

Sumario: 1.-Análisis de datos. 2.- Visita a un local de venta de productos gourmet. 3.- Conocimiento de servicio de un local de venta de productos gourmet. 4.- Empresas competidoras. 5.- Preferencia en servicios. 6.- Pago de productos de un local gourmet. 7.- Servicios alternativos que ofrece un local de venta de productos gourmet. 8.- Aspectos importantes para asistencia a un local de venta de productos gourmet.

1.- Análisis de Datos

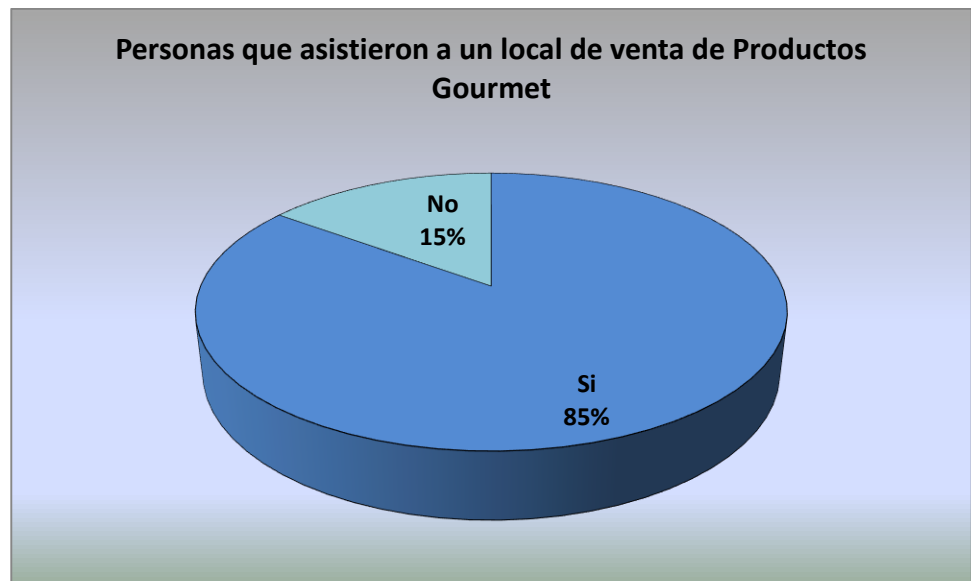
Este capítulo presenta los resultados obtenidos de la investigación de mercado. De acuerdo a lo planteado en el capítulo anterior, se realizaron cien encuestas en forma de entrevista personal a las personas que tenían las características del universo. La tasa de respuesta obtenida fue del 100%.

A continuación se presenta el análisis de los resultados obtenidos a través de los cuestionarios. Para una mejor comprensión de este análisis, se presentarán cada una de las preguntas y enseguida la interpretación de los resultados.

2.- Visita a un Local de Venta de Productos Gourmet.

Pregunta 1: *¿Alguna vez ha visitado un local de venta de productos gourmet (quesos, salames, jamón crudo, vinos, etc.) o algún lugar que ofrezca servicios similares?*

PERSONAS QUE HAN VISITADO UN LOCAL DE VENTA DE PRODUCTOS GOURMET		%
SI	85	85%
NO	15	15%
TOTAL	100	100%

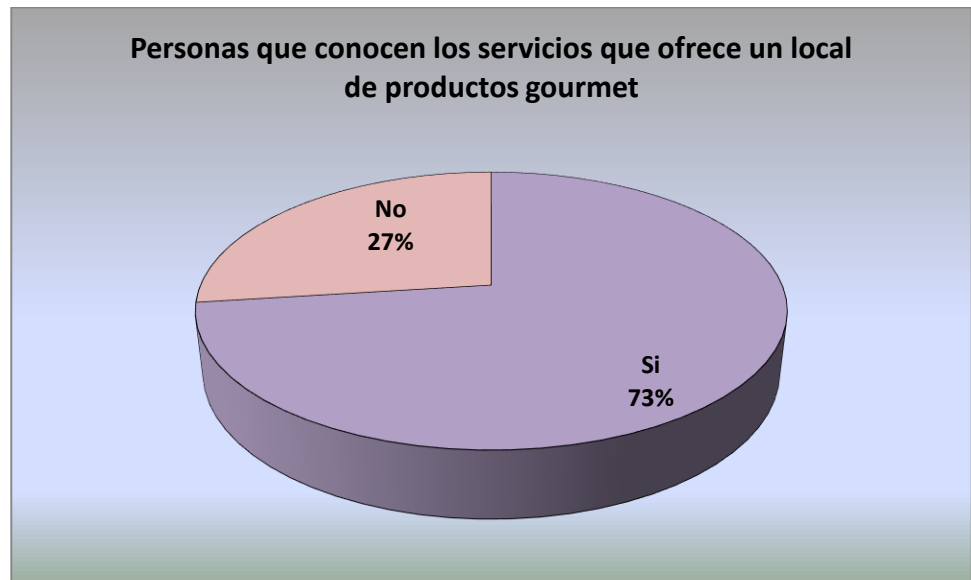


Como se puede notar, el 85% de la población encuestada si ha visitado un local de venta de productos gourmet y por lo tanto, se puede concluir que como negocio este giro si es bien conocido.

3.- Conocimiento de servicio de un local de venta de productos gourmet

Pregunta 2: *¿Conoce los servicios que ofrece un Local de Venta de Productos Gourmet o algún lugar que ofrezca servicios similares?*

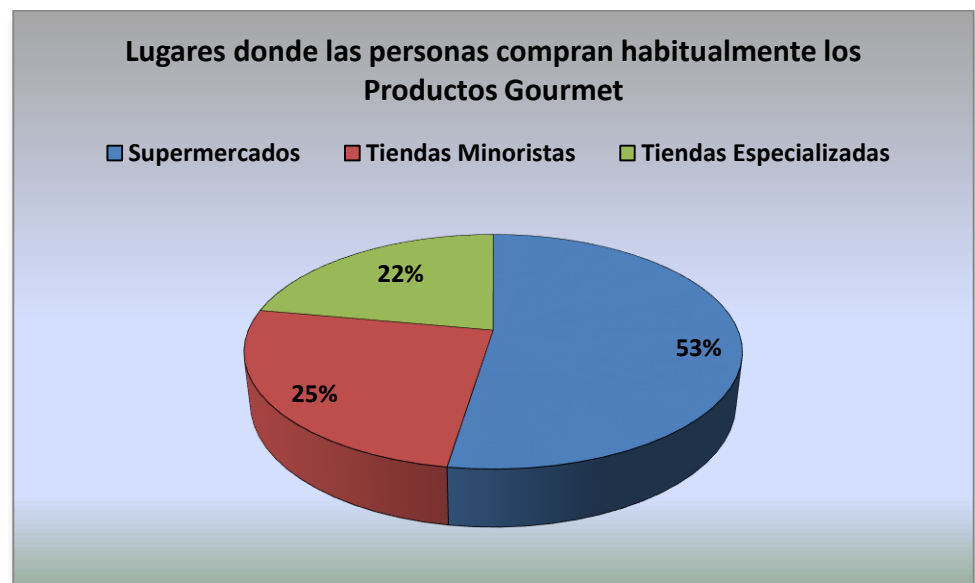
PERSONAS QUE CONOCEN LOS SERVICIOS		%
SI	73	73%
NO	27	27%
TOTAL	100	100%



Con la intención de reafirmar el conocimiento de las personas acerca de los servicios, tomando en cuenta que no el 100% de la población ha visitado un local de Venta de Productos Gourmet, se realizó la pregunta 2 que nos indica que un 73% si conoce los servicios brindados en estos lugares.

Pregunta 3. *¿Dónde compra Ud., habitualmente estos productos?*

LUGARES	PERSONAS	%
Supermercados	73	73%
Tiendas Minoristas	25	25%
Tiendas Especializadas	22	22%

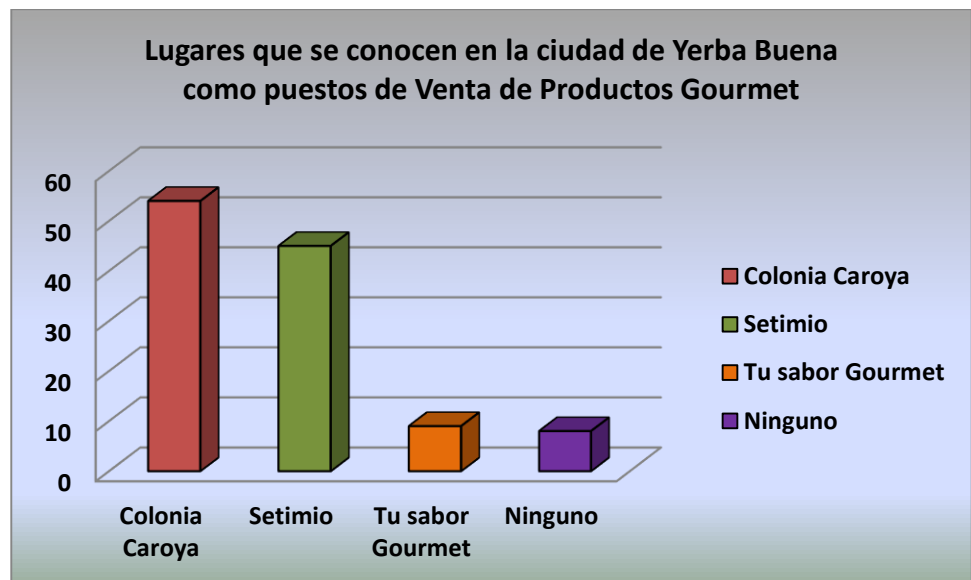


Se elaboro esta pregunta a fin de obtener conocimiento de donde la gente compra habitualmente estos productos, pudiendo concluir que más del 50% de las personas encuestadas lo hacen en supermercados.

4.- Empresas Competidoras

Pregunta 4: *¿Cual o cuales de los siguientes Locales de Venta de Productos Gourmet ubicados en la ciudad de Yerba Buena Ud. conoce?*

LUGARES QUE SE CONOCEN COMO LOCALES DE PRODUCTOS GOURMET EN YERBA BUENA	
Colonia Caroya	54
Setimio	45
Tu Sabor Gourmet	9
Ninguno	8



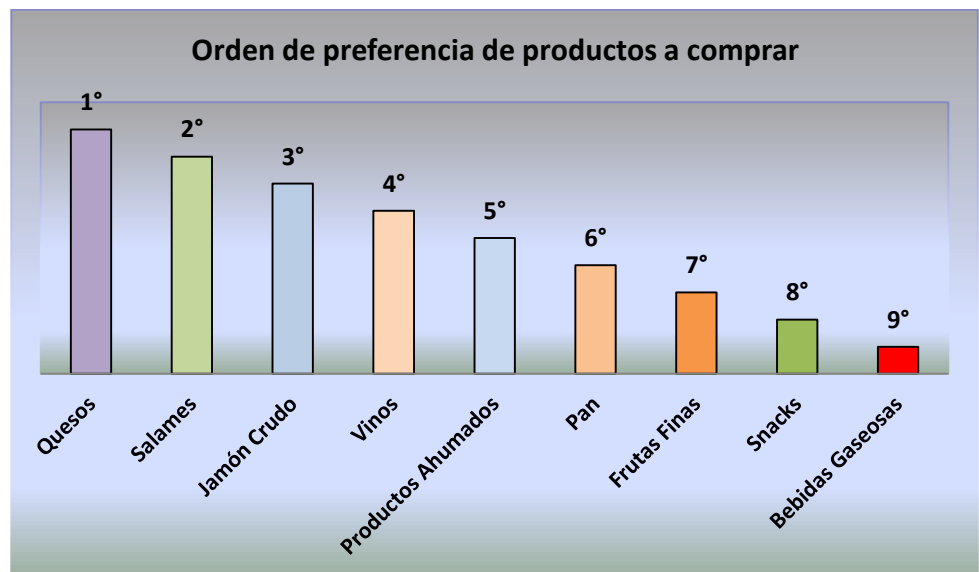
Se elaboró esta pregunta con el fin de reconocer a la competencia, y en base a los resultados podemos observar que nuestro principal competidor sería Colonia Caroya, ya que el mismo es el más reconocido por las personas encuestadas.

Es de gran importancia determinar la competencia porque permitirá marcar lineamientos claros para desarrollar las herramientas de mercado que señalen cuales podrían ser aquellos puntos claves que lograrán que los clientes nos elijan por sobre la competencia.

5.- Preferencia en Productos

Pregunta 5: *Señale que prefiere Ud. comprar en un local de Productos Gourmet, en una escala del 1 al 9, siendo el 1 el más importante:*

PRODUCTOS PREFERIDOS DE UN LOCAL GOURMET	PUESTO
Quesos de diferentes tipos	1°
Salames (picado fino, picado grueso)	2°
Jamón Crudo	3°
Vinos	4°
Productos Ahumados	5°
Pan	6°
Frutas Finas	7°
Snacks	8°
Bebidas Gaseosas	9°



Ahora, podemos conocer el grado de preferencia de los clientes por cada producto encontrando en primer lugar a los quesos de diferentes tipos y en el segundo lugar a los salames.

Respecto a las Bebidas Gaseosas, se encuentran ubicadas en el último puesto con una amplia brecha de votos respecto de los otros productos, por lo que se recomienda no ofrecer este producto para la venta al público en el salón.

6.- Pago de Productos de un Local Gourmet

Pregunta 6: *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos ofrecidos en un local de Productos Gourmet?*

\$	15/40	40/60	60/100	100/120
Quesos de diferentes tipos por ½ kg	21	53	20	6
Salame (picado fino y grueso) ½ kg	19	50	27	4
Jamón Crudo ½ kg	15	29	41	15
Vinos	11	32	42	15
Snacks	87	12	1	0
Bebidas Gaseosas	96	4	0	0
Productos Ahumados (frascos de 30 gr)	14	44	33	9
Frutas Finas por ½ kg	43	39	16	2
Pan (cacho o baguette por kg)	98	2	0	0

Con base en los resultados obtenidos podemos notar que los rangos de precio más seleccionados con relación a los productos fueron:

- 15 a 40 en snacks, bebidas gaseosas y pan.
- 40 a 60 por ½ kg de quesos de diferentes tipos y por ½ kg de salames.

También por 30 gr. productos ahumados y por el ½ kg de frutas finas.

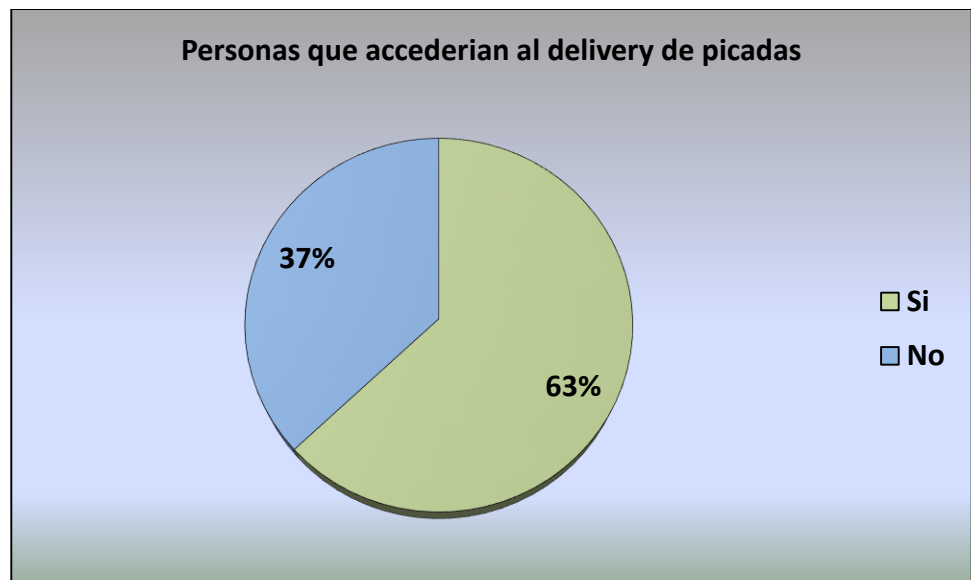
- 60 a 100 por ½ kg de jamón crudo y por los vinos.

Se asignarán los precios que ofrecerá el local venta de productos gourmet con base en los rangos de precios que están dispuestos a pagar los clientes y a la oferta actual de la competencia, basándose en supuestos reales que permitan obtener un margen de utilidad logrado a través de un equilibrio armónico del costo-beneficio.

7.- Servicios alternativos que ofrece un local de ventas de productos gourmet.

Pregunta 7: *En el caso de delivery de picadas, Ud., ¿haría uso del servicio?*

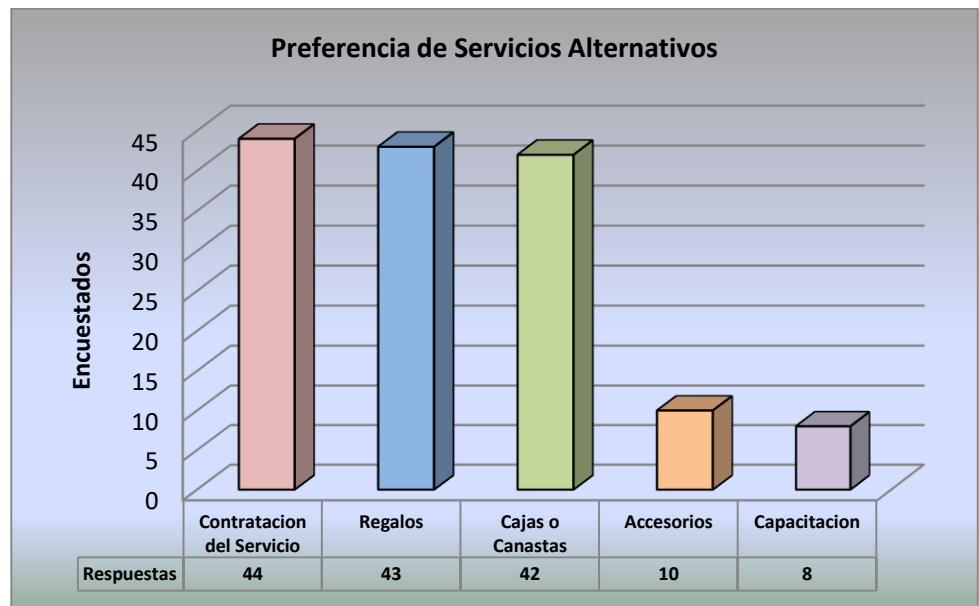
PERSONAS QUE ACCEDERIAN AL DELIVERY		%
SI	63	63%
NO	37	37%
TOTAL	100	100%



Se elaboro esta pregunta a los fines de conocer la aceptación de las personas con respecto al servicio de delivery de picadas. Podemos ver que mas del 60% contesto afirmativamente, con lo que puedo decir que seria un servicio rentable.

Pregunta 8: *¿Cuáles de los siguientes servicios alternativos que brinda un local de venta de Productos Gourmet Ud. elegiría?*

SERVICIOS ALTERNATIVOS DE UN LOCAL GOURMET		PUESTO
Contratación del Servicio para diferentes eventos	44	1°
Regalos con estilo (pata de jamón crudo)	43	2°
Cajas o Canastas de Productos	42	3°
Accesorios	10	4°
Capacitación al Personal domestico	8	5°



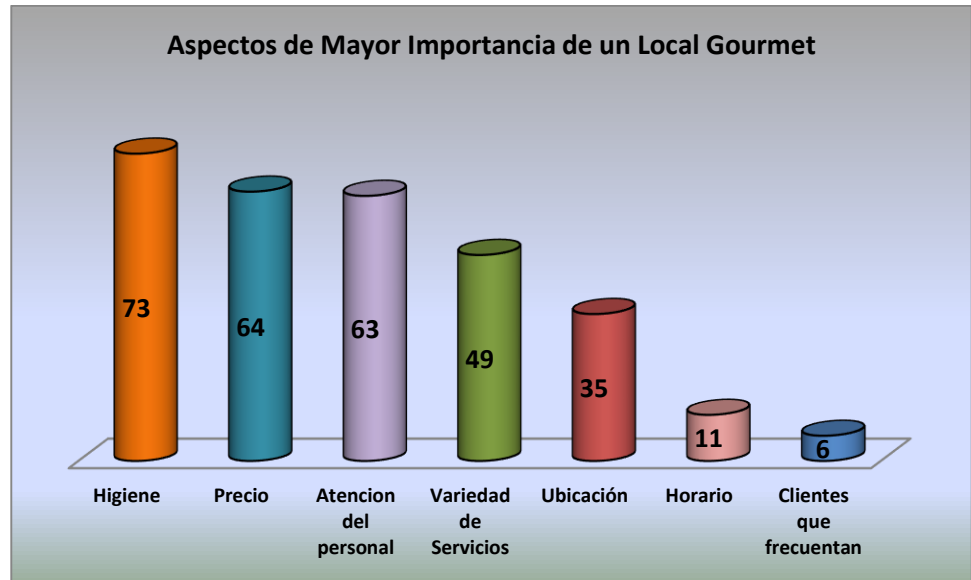
En cuanto a la elección de servicios alternativos que brinda un local de venta de Productos Gourmet se encuentran en un mismo rango los regalos con estilos, las cajas o canastas con productos y la contratación del servicio para diferentes

eventos. Del total de personas encuestadas solo el 8% haría uso del servicio de capacitación al personal doméstico por lo que no se recomienda brindar este servicio.

8.- Aspectos importantes para asistencia a un local de venta de productos gourmet.

Pregunta 9: *Qué aspectos considera usted de mayor importancia para asistir a un local de Venta de Productos Gourmet?*

ASPECTOS DE MAYOR IMPORTANCIA PARA UN LOCAL		PUESTO
Higiene	73	1°
Precio	64	2°
Atención del Personal	63	3°
Variedad de Servicios	49	4°
Ubicación	35	5°
Horario	11	6°
Clientes que frecuentan el lugar	6	7°

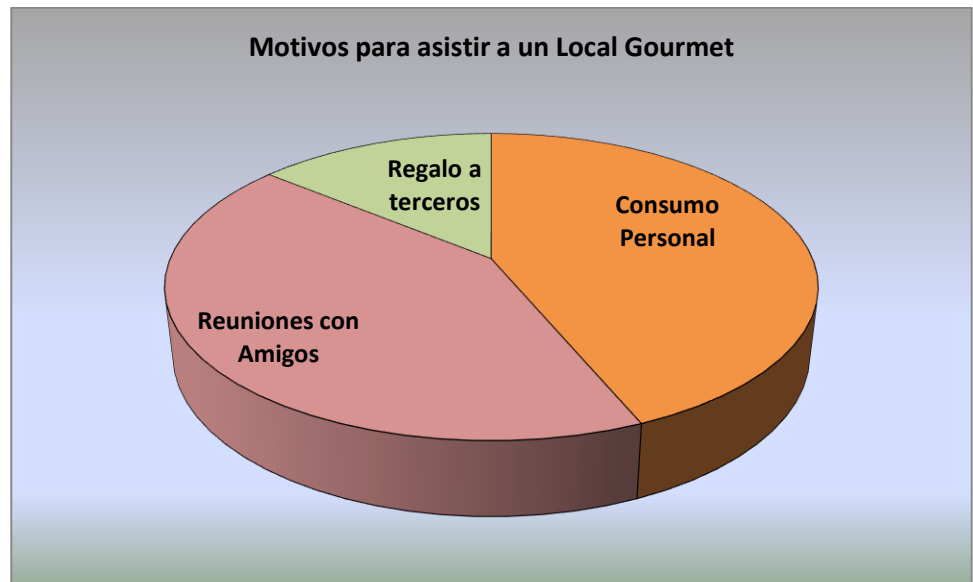


Según los resultados obtenidos, la higiene es de suma importancia para el cliente a la hora de asistir a un local de venta de productos gourmet. Nada habla mejor de un negocio, que la higiene que éste ofrece a sus clientes. Un establecimiento limpio inspira confianza y seguridad. La higiene de un negocio siempre será la mejor tarjeta de presentación y lo que marcará la diferencia entre un cliente cien por ciento satisfecho y un cliente que jamás regresa.

También otros de los aspectos de mayor importancia lo son el precio de los productos ofrecidos y la atención del personal.

Pregunta 10: ¿Cual de estas circunstancias o motivos lo llevan a los locales de venta de productos gourmet?

PRINCIPALES MOTIVOS PARA ASISTIR A UN LOCAL GOURMET		PUESTO
Consumo Personal	62	1°
Regalo a Terceros	60	2°
Reuniones con Amigos	20	3°



Como podemos observar la mayoría de las personas asisten a un local de ventas de productos gourmet a los fines de adquirir productos ya sea para consumo personal, como para reuniones con amigos o familia.

CAPÍTULO V

Desarrollo del plan de negocios

Sumario: 1.- Desarrollo del plan: Resumen ejecutivo. Determinación de la misión. Ambiente del negocio. Plan de ventas. Equipo de administración. Datos financieros. 2.- Análisis FODA.

1.- Desarrollo del Plan

De acuerdo a lo planteado en el capítulo II de este proyecto, se desarrollará a continuación el Plan de Negocios para la empresa CHÊRYNIN DELIKATESSEN en la ciudad de Yerba Buena considerando lo siguiente:

1. Resumen ejecutivo
2. Determinación de la misión
3. Ambiente del negocio
4. Plan de ventas
5. Equipo de trabajo
6. Datos financieros
7. Proveedores

8. Aspectos legales
9. Supuestos/conclusiones

El presente capítulo desarrollará cada uno de los puntos antes mencionados con el fin de integrar el Plan de Negocios y de esta forma contar con la información suficiente para tomar una decisión acerca de la puesta en marcha del negocio.

1-Resumen ejecutivo

El Plan de Negocios consiste en la instalación y puesta en marcha de un local de venta de productos gourmet en Yerba Buena, presentando información para que se pueda tomar una decisión sobre la aceptación o rechazo del mismo.

El mercado al que estará dirigido Chêrynin Delikatessen será principalmente el de hombres y mujeres entre 25 y 65 años que residan en la Yerba Buena.

2-Determinación de la misión

Brindar a sus clientes óptimos productos y servicios gourmets, comprendiendo el proceso de selección de sus proveedores, el almacenado de los quesos y demás productos en cámaras especialmente diseñadas para el cuidado y tratamiento de los mismos, garantizando así su incomparable calidad, frescura y sabor hasta llegar a cada mesa, y así de esta manera ofrecer a nuestros clientes todo lo necesario para satisfacer sus necesidades y expectativas.

3-Ambiente del negocio

Este análisis es un importante primer paso para determinar si un negocio puede sobrevivir y crecer.

La oferta del negocio gastronómico se ha convertido en un sector cada vez más sólido y rentable. El mercado gourmet está lleno de productos para la satisfacción de todos los paladares, y con sus diferentes propuestas intenta captar a

nuevos consumidores. Se trata de conocer, degustar, probar, catar, saborear, disfrutar y, en última instancia, aprender a elegir que comprar.

En el sector de los alimentos y bebidas premium, las novedades están a la orden del día, y justamente de eso se trata, los consumidores están ávidos de novedades y cada tanto buscan darse sus gustos.

4-Plan de ventas

Ésta sección del Plan de Negocios ofrece una descripción detallada de la forma en que la compañía competirá en el mercado para la venta de sus productos.

La sección del Plan de Ventas incluye:

- a) Una descripción más detallada de los productos y servicios
- b) Un examen de la estructura de precios
- c) Un análisis de la competencia
- d) Una explicación de la ventaja competitiva
- e) Condiciones de crédito
- f) Un plan de promoción
- g) Estimación de las Ventas

a) Productos y Servicios

La descripción detallada de los productos y servicios de la compañía ayuda a desarrollar el concepto de marketing en profundidad, exigiendo que pase de la etapa de la idea a algo más tangible. Ayuda también a comprender mejor la empresa. Los productos y servicios brindados por Chêrynin Delikatessen son los siguientes:

Productos:

Quesos de diferentes tipos (Vaca y Cabra)

Salame (picado fino, picado grueso)

Jamón Crudo, Bondiola

Productos Ahumados (salmón, trucha, panceta, paté)

Encurtidos (aceitunas, pickles)

Frutas Finas (castaña de cajú, almendras, nueces)

Espicias (azafrán)

Delikatessen (salsas de diferentes sabores)

Dulces Regionales (batata, zapallo en almíbar y membrillo)

Vinos (alrededor de 400 etiquetas)

Servicios:

Delivery de Picadas (para 4, 8 y 20 personas)

Delivery de Combos (sándwiches más bebidas)

b) Precios

La fijación de precios se realizará en base a los manejados por la competencia en el mercado actual, y se tomará en cuenta los resultados del estudio de mercado con respecto a las cantidades que los clientes están dispuestos a pagar de acuerdo a los productos y servicios que se brindarán. A continuación se mostrarán los precios promedios que tendrán los productos y los servicios ofrecidos por Chêrynin Delikatessen:

Vinos	Tintos	\$ 67,60
	Blancos	\$ 52,23
	Espumantes	\$ 55,37
Quesos	Vaca	\$ 65,79
	Cabra	\$ 92,56
Salames	kg	\$ 99,17
Jamón Crudo	kg	\$ 142,98
Bondiola	kg	\$ 134,71
Pata de jamón Crudo	kg	\$ 129,75
Encurtidos	Aceitunas kg	\$ 78,51
	Pickle kg	\$ 65,29
Frutas Secas	kg	\$ 132,23
Dulces Regionales	En Almíbar kg	\$ 26,45
	Membrillo kg	\$ 21,49

Delikatessen	Salsas Kg	\$ 700,83
	Aceite de oliva 1 litro	\$ 34,71
Productos Ahumados	kg	\$ 431,40

Picadas	4 personas	\$ 66,12
	8 personas	\$ 132,23
	20 personas	\$ 330,58
Combos		
Nº 1	Jamón Crudo y Queso	\$ 19,83
Nº 2	Jamón Cocido y Queso	\$ 20,66
Nº 3	Bondiola y Queso	\$ 19,83
Nº 4	Brey y Lomo Praga	\$ 20,66
Nº 5	Prosciutto y Caprese	\$ 17,36
Nº 6	Gruyere y Salame	\$ 24,79

c) Competencia

Se refiere al conjunto de empresas que ofrecen el mismo tipo de productos y servicios que la propia. En base a los resultados de las encuestas aplicadas se encontró que Colonia Caroya es el principal competidor. Los precios de los productos y servicios que ofrece son los siguientes:

Vinos	Tintos	\$ 68,76
	Blancos	\$ 56,61
	Espumantes	\$ 58,51
Quesos	Vaca	\$ 68,43
	Cabra	\$ 95,04
Salames	kg	\$ 103,31
Jamón Crudo	kg	\$ 145,45
Bondiola	kg	\$ 136,36
Pata de jamón Crudo	kg	\$ 132,23
Encurtidos	Aceitunas kg	\$ 89,26

	Pickle kg	\$ 66,12
Frutas Secas	kg	\$ 148,76
Dulces Regionales	En Almíbar kg	\$ 28,93
	Membrillo kg	\$ 24,79
Delikatessen	Salsas Kg	\$ 826,45
	Aceite de oliva 1 litro	\$ 37,19
Productos Ahumados	kg	\$ 446,28

Colonia Caroya no ofrece los Servicios de Delivery de Picadas ni de Combos.

d) Ventaja competitiva

Se pretende contar con una ventaja competitiva que abarque los siguientes puntos:

Precio

Ofrecer productos a un precio similar, un poco más bajo, que el que ofrece la competencia pero que marque una diferenciación en la calidad.

Productos	Detalles	Chêrynin Delikatessen	Colonia Caroya
Vinos	Tintos	\$ 67,60	\$ 68,76
	Blancos	\$ 52,23	\$ 56,61
	Espumantes	\$ 55,37	\$ 58,51
Quesos	Vaca	\$ 65,79	\$ 68,43
	Cabra	\$ 92,56	\$ 95,04
Salames	kg	\$ 99,17	\$ 103,31
Jamón Crudo	kg	\$ 142,98	\$ 145,45
Bondiola	kg	\$ 134,71	\$ 136,36
Pata de jamón Crudo	kg	\$ 129,75	\$ 132,23
Encurtidos	Aceitunas kg	\$ 78,51	\$ 89,26
	Pickle kg	\$ 65,29	\$ 66,12
Frutas Secas	kg	\$ 132,23	\$ 148,76

Dulces Regionales	En Almíbar kg	\$ 26,45	\$ 28,93
	Membrillo kg	\$ 21,49	\$ 24,79
Delikatessen	Salsas Kg	\$ 700,83	\$ 826,45
	Aceite de oliva 1 litro	\$ 34,71	\$ 37,19
Productos Ahumados	kg	\$ 431,40	\$ 446,28

Ubicación

Localizar el local en un lugar accesible, cómodo y seguro para la conveniencia de los clientes.

Para la instalación del negocio se rentará un local ubicado en Avenida Presidente Perón y Salta, Open Plaza, cuyo alquiler rondará los \$ 5000 mensuales.

Selección

Ofrecer una amplia selección de productos y servicios de alta calidad.

Servicios

Ofrecer un servicio cordial y atento con los clientes.

Velocidad

Realización del servicio en el tiempo que satisfaga mejor las necesidades del cliente.

e) Condiciones de crédito

En esta sección se puede decir que existirán los siguientes tipos de pagos: el pago en efectivo, en las modalidades de pago de contado y tarjeta de crédito y/o débito.

f) Promoción y ventas

Promociones

Las promociones de ventas que se aplicarán en este proyecto son las siguientes:

- Degustaciones gratuitas de productos nuevos para nuestros clientes frecuentes.

- Precios diferenciales a clientes frecuentes.
- Paquetes de diferentes productos a un precio menor que cada producto por separado.

Publicidad

La publicidad es parte esencial del plan promocional de un nuevo negocio.

Tomando en cuenta lo anterior se realizará la siguiente publicidad en diferentes etapas:

- Publicidad informativa

Explica los servicios de la empresa, ayuda a construir la base inicial de clientes. Esta se realizará principalmente durante los primeros 6 meses de apertura del negocio para darse a conocer. Consistirá en publicidad gráfica y de radiodifusión.

- Publicidad persuasiva

Compara la nueva compañía con la competencia y se utiliza para convencer al cliente de que la nueva empresa es mejor que la competencia.

Se realizará ésta publicidad sin hacerlo de manera agresiva para lograr la confianza del cliente.

- Publicidad recordatoria, o de mantenimiento

Para sostener el conocimiento de la empresa, se realizará de manera más esporádica a través del paso del tiempo.

De los medios gráficos que existen en la provincia se ha seleccionado los siguientes:

Diario LA GACETA, consistirá en una publicidad en el suplemento Tucumanos. Se ha seleccionado dicho suplemento porque en el mismo se desarrollan varios temas de información general, entre otros. El mismo se publica una vez por semana en el diario mencionado.

El ASESOR de Yerba Buena, es una guía completa de productos, servicios y locales comerciales de Yerba Buena, que incluye domicilio y teléfonos respectivos.

Medios de difusión:

- Radio: Sensaciones FM 95.1

También se creará una página Web, la cual constará con toda la información acerca de los productos y servicios que presta Chêrynin Delikatessen, los precios de los mismos, la ubicación del establecimiento y horarios de atención al público. La creación y mantenimiento de la misma no generará costos, ya que será supervisada por los propietarios del Local.

En el anexo se mostrará un ejemplo del contenido de la página Web creada para Chêrynin Delikatessen.

Gastos de publicidad:

Concepto	Gastos Anuales
Diario La Gaceta	\$ 10.000
Guía El Asesor	\$ 2.000
Radio	\$ 900
TOTAL	\$ 12.900

g) Estimación de las Ventas

La estimación de las ventas se realizó teniendo en cuenta las ventas normales de los locales de venta de productos gourmet con características similares al de nuestro proyecto; considerando también los resultados de las encuestas realizadas en la evaluación del mercado en lo que se refiere a la demanda y preferencia de los productos.

Se considera que se realizarán ventas de 10 tickets estándar, de 3 tickets gourmet y 3 tickets especiales de lunes a jueves. Los viernes, sábados y domingos las ventas aumentarán considerando ventas de 20 tickets estándar, de 5 tickets gourmet y 5 tickets especiales.

Se presenta a continuación el detalle del contenido de cada uno de los tickets (estándar, gourmet y especial) y el total de cantidades de productos a vender y las cantidades de los combos y picadas a realizar por delivery.

Detalle Tickets de Venta de Productos en Salón

Tickets	Productos	Por ticket	Venta tickets		% Preferencias Población
			Lunes a Jueves	Viernes a Domingo	
Estándar	Vinos	1 unidad	10	20	50% tinto
					30% Blanco
					20% Espumante
	Quesos Vaca	0,5 kg	10	20	
	Salame	0,25 kg	10	20	
	Jamón Crudo/ Bondiola	0,1 kg	10	20	70% Jamón Crudo 30% Bondiola
Gourmet	Vinos	1 unidad	3	5	50% tinto
					30% Blanco
					20% Espumante
	Queso especial Vaca	0,2 kg	3	5	
	Delikatessen	2 frasquitos	3	5	
	Productos Ahumados	0,2 kg	3	5	
Especial	Dulces Regionales	0,5 Kilo	3	5	50% almíbar
					50% membrillo
	Champagne	1 unidad	3	5	
	Queso de Cabra (cajita)	1 cajita	3	5	
Especial	Jamón crudo/ etc.	0,1 kg	3	5	70% Jamón Crudo 30% Bondiola
					Frutas Secas

Detalle Cantidades (Unidades/ Kilos) de los Productos a vender en el salón

Producto		Cantidad Semanal		Cantidad Mensual	Cantidad Anual
		Lunes a Jueves	Viernes a Domingos		
Vinos	Vinos Blancos	4	8	48	576
	Vinos Tintos	7	13	80	960
	Vinos Espumantes	5	10	60	720
Fiambres	Queso Vaca por Kg	5,6	11	66,4	796,8
	Queso Cabra por Cajita	3	5	32	384
	Salame kg	2,5	5	30	360
	Jamón Crudo kg	1,21	1,75	11,84	142,08
	Bondiola kg	0,39	0,75	4,56	54,72
Patagónicos	Ahumados /Pate kg	0,6	1	6,4	76,8
Encurtidos	Aceitunas kg	0,8	1,6	9,6	115,2
	Pickles Kg	0,2	0,4	2,4	28,8
Frutas	Frutas Secas/ Finas	0,3	0,4	2,8	33,6
Dulces	En almíbar kg	0,75	1,25	8	96
Regionales	Membrillo kg	0,75	1,25	8	96
Delikatessen	Delikatessen Frasquitos	6	10	64	768
	Aceite de Oliva	3	5	32	384

Detalle de cantidades de delivery de Picadas y Combos en countries y oficinas

Delivery	Lunes a jueves	Viernes a Domingo	Total Semanal	Total Mensual	Total Anual
Picadas	Cantidad	Cantidad			
para 4 personas	2	3	5	20	240
para 8 personas	2	1	3	12	144
para 20 personas	0	1	1	4	48
Combos					
Jamón Crudo y Queso	12	6	18	72	864
Jamón Cocido y Queso	8	4	12	48	576
Bondiola y Queso	6	3	9	36	432
Brey y Caprese	3	1	4	16	192
Prosciutto y Caprese	3	2	5	20	240
Gruyere y Salame	3	1	4	16	192

Luego de determinar la proyección de las cantidades de productos y servicios, se determinan las ventas del primer año (Netas de IVA).

Producto	Detalle	Cantidad Anual	Precios	Ventas Anuales
Vinos	Vinos Blancos	576	\$ 52,23	\$ 30.085,29
	Vinos Tintos	960	\$ 67,60	\$ 64.899,17
	Vinos Espumantes	720	\$ 55,37	\$ 39.867,77
Fiambres	Queso Vaca por Kg	796,8	\$ 65,79	\$ 52.417,59
	Queso Cabra por Cajita	384	\$ 23,14	\$ 8.885,95
	Salame kg	360	\$ 99,17	\$ 35.702,48
	Jamón Crudo kg	142,08	\$ 142,98	\$ 20.313,92
	Bondiola kg	54,72	\$ 134,71	\$ 7.371,37
Patagónicos	Ahumados /Pate kg	76,8	\$ 431,40	\$ 33.131,90
Encurtidos	Aceitunas kg	115,2	\$ 78,51	\$ 9.044,63

	Pickles Kg	28,8	\$ 65,29	\$ 1.880,33
Frutas	Frutas Secas/ Finas	33,6	\$ 132,23	\$ 4.442,98
Dulces	En almíbar kg	96	\$ 26,45	\$ 2.538,84
Regionales	Membrillo kg	96	\$ 21,49	\$ 2.062,81
Delikatessen	Delikatessen Frasquitos	768	\$ 23,14	\$ 17.771,90
	Aceite de Oliva	384	\$ 34,71	\$ 13.328,93
Picadas	para 4 personas	240	\$ 66,12	\$ 15.867,77
	para 8 personas	144	\$ 132,23	\$ 19.041,32
	para 20 personas	48	\$ 330,58	\$ 15.867,77
Combos	Jamón Crudo y Queso	864	\$ 19,83	\$ 17.137,19
	Jamón Cocido y Queso	576	\$ 20,66	\$ 11.900,83
	Bondiola y Queso	432	\$ 19,83	\$ 8.568,60
	Brey y Caprese	192	\$ 20,66	\$ 3.966,94
	Prosciutto y Caprese	240	\$ 17,36	\$ 4.165,29
	Gruyere y Salame	192	\$ 24,79	\$ 4.760,33
Total				\$ 445.021,88

5-Equipo de trabajo

El Negocio será atendido por sus dueños que se encargarán de la recepción de los clientes y de los llamados solicitando pedidos ya sea de picadas o combos. También se encargarán de los trabajos administrativos.

El equipo de trabajo estará conformado por 2 empleados media jornada, los cuales los primeros 6 meses contaremos con un empleado y luego los próximos 6 ya contaremos con los dos. Los mismos se encargarán de atención al público, de preparar los pedidos solicitados y de colaborar en todas las tareas que les sean encomendadas.

La remuneración mensual de los empleados, estará legislada por el convenio colectivo de trabajo para los empleados de comercio CCT 130/75. La misma consistirá en un sueldo bruto de \$ 2.125,50 y se respetaran los aumentos y los

conceptos no remunerativos previstos en dicho convenio. Para el cálculo de los mismos se contempla la fecha vigente.

El servicio de delivery será tercerizado a una empresa de cadetería de la ciudad de Yerba Buena.

A continuación se presentará un cuadro con las remuneraciones proyectadas mensuales y seguidamente el total anual.

Remuneraciones

Empleados	Remuneración Bruta	Presentismo	Total Remunerativo	Acuerdo Mayo 12	Presentismo No remunerativo	Total No remunerativo
N° 1	\$ 2.125,50	\$ 177,05	\$ 2.302,55	\$ 318,83	\$ 26,56	\$ 345,38
N° 2	\$ 2.125,50	\$ 177,05	\$ 2.302,55	\$ 318,83	\$ 26,56	\$ 345,38
Total	\$ 4.251,00	\$ 354,11	\$ 4.605,11	\$ 637,65	\$ 53,12	\$ 690,77

Deducciones

Empleados	Total OS	Ret. 11%	Ley 19032	OSECAC	SEOC	FAECYS	NETO
N° 1	\$ 4.950,49	\$ 253,28	\$ 69,08	\$ 148,51	\$ 52,96	\$ 13,24	\$ 2.110,87
N° 2	\$ 4.950,49	\$ 253,28	\$ 69,08	\$ 148,51	\$ 52,96	\$ 13,24	\$ 2.110,87
TOTAL	\$ 9.900,98	\$ 506,56	\$ 138,15	\$ 297,03	\$ 105,92	\$ 26,48	\$ 4.221,73

Cargas Sociales

Empleados	CONT. SS	AP. SS	CONT OS	APO. OS	Aporte Adicional	Contribución Adicional
N° 1	\$ 207,23	\$ 329,27	\$ 124,34	\$ 62,17	\$ 79,44	\$ 158,88
N° 2	\$ 207,23	\$ 329,27	\$ 124,34	\$ 62,17	\$ 79,44	\$ 158,88
TOTAL	\$ 414,46	\$ 658,53	\$ 248,68	\$ 124,34	\$ 158,88	\$ 317,75

F.931	
Contribuciones Seguridad Social	\$ 414,46
Aportes Seguridad Social	\$ 658,53
Aportes Obra Social	\$ 283,21
Contribuciones Obra Social	\$ 566,43
TOTAL	\$ 1.922,63

	CANTIDAD	\$ FIJO	\$ VAR	TOTAL
ART VARIABLE			(*) 2,86%	131,57
ART FIJO	2	0,60		1,20
TOTAL ART				\$ 132,77

(*) La alícuota del 2,86% de ART, es para un negocio de dicho rubro con dos empleados.

FAECYS 0.5%	1	\$ 26,48
SEOC 2%	1	\$ 105,92
TOTAL SINDICATOS		\$ 132,40

SALUD PUBLICA	2,50%	\$ 115,13
----------------------	--------------	------------------

TOTAL DESEMBOLSO (un empleado)	Mensual	Anual
Sueldos empleado	\$ 2.110,87	\$ 13.720,63
Impuestos	\$ 1.151,46	\$ 7.484,51
SUBTOTAL	\$ 3.262,33	\$ 21.205,14
TOTAL DESEMBOLSO (dos empleado)	Mensual	Anual
Sueldos empleados	\$ 4.221,73	\$ 27.441,26
Impuestos	\$ 2.302,93	\$ 14.969,01
SUBTOTAL	\$ 6.524,66	\$ 42.410,28
TOTAL DESEMBOLSO	\$ 9.786,99	\$ 63.615,42

6-Datos financieros

El objetivo general del estudio de los datos financieros será determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto, cuál será el costo total de operación y otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final del proyecto que es la evaluación financiera.

Este proyecto abarca desde la creación de la empresa, y por lo tanto, se tienen que estimar todos los costos en que incurriría la nueva empresa al estar funcionando. Estos abarcan los costos de productos, servicios, administración, de comercialización y financieros.

Si el plan del negocio se utiliza para una compañía de nueva creación, ésta deberá incluir:

- Costos de inicio
- Forma en que se financiará el negocio
- Los estados de resultados proyectados
- Los estados de flujos de fondos proyectados
- El punto de equilibrio

Costos de inicio

Chêrynin Delikatessen operará inicialmente con una inversión de capital de \$ 115.880,70.-

La inversión inicial se compone de activo fijo principalmente, el cual está integrado por el equipo necesario para ofrecer y almacenar los productos y servicios. También se considera un equipo de computación para manejo de información y bases de datos.

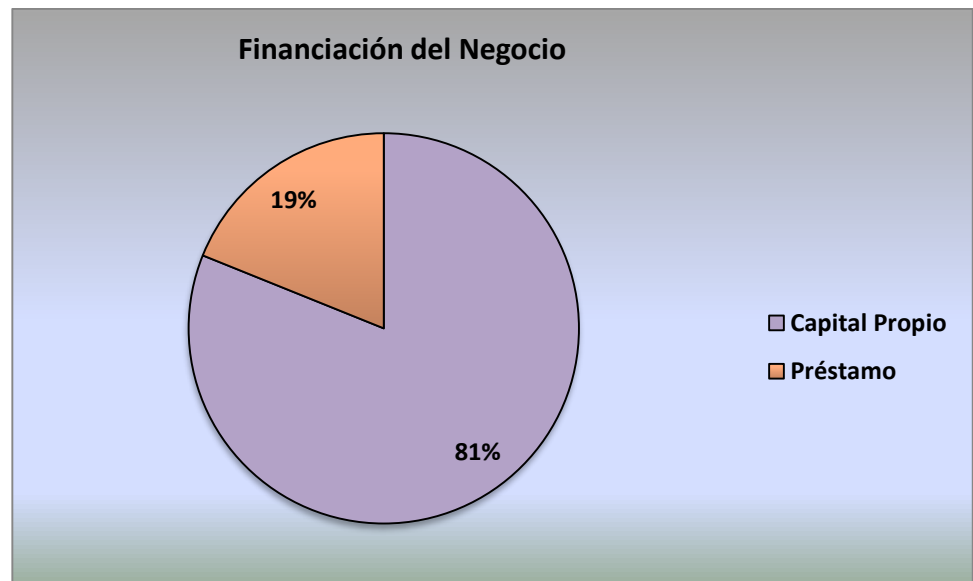
Todos los elementos de esta inversión se detallan en la siguiente tabla:

Detalle	Costo
Aire Acondicionado	\$ 12.500,00
Heladeras Exhibidoras	\$ 13.500,00
Estantería de Madera	\$ 20.000,00
Armado Cámara	\$ 9.000,00
Cortadora de fiambres	\$ 4.000,00
Cuchillos	\$ 2.000,00
Tablas de madera	\$ 10.500,00
Cortadora de papel film	\$ 1.200,00
Envases para combos	\$ 3.000,00
Teléfono inalámbrico	\$ 230,00
Computadora	\$ 3.000,00
Impresora	\$ 700,00
Sillas para mostrador	\$ 1.000,00
Diseño y colocación cartel	\$ 7.500,00
Matafuego ABC	\$ 2.000,00
Pintura local	\$ 2.000,00
Ropa de trabajo e insumos	\$ 3.000,00
Compras Mercadería	\$ 20.750,70
TOTAL	\$ 115.880,70

Los bienes de uso serán amortizados a través del sistema lineal.

Se abonarán los mismos al contado, pero como no se dispone del capital suficiente para su adquisición se solicitará un préstamo al Banco Nación por \$15.000.

Forma de Financiación del Préstamo	
Capital Propio	\$ 93.980,44
Préstamo	\$ 21.900,26
Total	\$ 115.880,70



Condiciones del Préstamo

Capital	\$ 15.000,00
Cantidad de Cuotas mensuales	36
Tasa de Interés	26,50%
Sistema de Amortización	Francés
Plazo de Amortización	3 años

En el Sistema de Amortización Francés, la deuda V se amortiza mediante n pagos. Cada pago es de c pesos (la cuota c es constante). El sistema admite amortizaciones parciales. Cada cuota esta compuesta por dos partes: los intereses calculados a la tasa i sobre el saldo de la deuda, y el remanente, que es la cantidad que se destina a amortizar. Las cuotas son vencidas.

$$t_1+t_2+t_3+\dots+t_n= V$$

t es la amortización.

$$C_k= I_k+ t_k$$

c es la cuota, I es el interés

El cálculo del interés y amortización para el mes 1 y así sucesivamente es el siguiente:

$$\text{Cuota: } V \times \frac{i}{1 - (1+i)^{-n}}$$

$$\text{Cuota} = \$ 15.000 \times \frac{(0.265/12)}{1 - (1+0.265/12)^{-36}}$$

$$\text{Cuota} = \underline{\$ 608.36}$$

$$\text{Interés} = V \times i$$

$$\text{Interés} = \$ 15.000 \times (0.265/12)$$

$$\text{Interés} = \underline{\$ 331.25}$$

$$\text{Amortización} = \$ 608.36 - \$ 331.25$$

$$\text{Amortización} = \underline{\$ 277.11}$$

	Amortización	Interés	
	(t)	(I)	Cuota
1	\$ 277,11	\$ 331,25	\$ 608,36
2	\$ 283,23	\$ 325,13	\$ 608,36
3	\$ 289,48	\$ 318,88	\$ 608,36
4	\$ 295,88	\$ 312,48	\$ 608,36
5	\$ 302,41	\$ 305,95	\$ 608,36
6	\$ 309,09	\$ 299,27	\$ 608,36
7	\$ 315,91	\$ 292,45	\$ 608,36
8	\$ 322,89	\$ 285,47	\$ 608,36
9	\$ 330,02	\$ 278,34	\$ 608,36
10	\$ 337,31	\$ 271,05	\$ 608,36
11	\$ 344,76	\$ 263,60	\$ 608,36
12	\$ 352,37	\$ 255,99	\$ 608,36
Subtotal	\$ 3.760,47	\$ 3.539,85	\$ 7.300,32
13	\$ 360,15	\$ 248,21	\$ 608,36
14	\$ 368,11	\$ 240,25	\$ 608,36
15	\$ 376,24	\$ 232,12	\$ 608,36
16	\$ 384,54	\$ 223,82	\$ 608,36
17	\$ 393,04	\$ 215,32	\$ 608,36
18	\$ 401,72	\$ 206,64	\$ 608,36
19	\$ 410,59	\$ 197,77	\$ 608,36
20	\$ 419,65	\$ 188,71	\$ 608,36
21	\$ 428,92	\$ 179,44	\$ 608,36
22	\$ 438,39	\$ 169,97	\$ 608,36
23	\$ 448,08	\$ 160,28	\$ 608,36
24	\$ 457,97	\$ 150,39	\$ 608,36
Subtotal	\$ 4.887,40	\$ 2.412,92	\$ 7.300,32
25	\$ 468,08	\$ 140,28	\$ 608,36
26	\$ 478,42	\$ 129,94	\$ 608,36
27	\$ 488,99	\$ 119,37	\$ 608,36
28	\$ 499,78	\$ 108,58	\$ 608,36
29	\$ 510,82	\$ 97,54	\$ 608,36

30	\$ 522,10	\$ 86,26	\$ 608,36
31	\$ 533,63	\$ 74,73	\$ 608,36
32	\$ 545,42	\$ 62,94	\$ 608,36
33	\$ 557,46	\$ 50,90	\$ 608,36
34	\$ 569,77	\$ 38,59	\$ 608,36
35	\$ 582,35	\$ 26,01	\$ 608,36
36	\$ 595,21	\$ 13,15	\$ 608,36
Subtotal	\$ 6.352,04	\$ 948,28	\$ 7.300,32
Total	\$ 14.999,91	\$ 6.901,05	\$ 21.900,96

En Síntesis:

Año	Amortización	Intereses	Cuota
1	\$ 3.760,47	\$ 3.539,85	\$ 7.300,32
2	\$ 4.887,40	\$ 2.412,92	\$ 7.300,32
3	\$ 6.352,04	\$ 948,28	\$ 7.300,32
Total	\$ 14.999,91	\$ 6.901,05	\$ 21.900,96

Estado de resultados

El Estado de resultados suministra información de las causas que generaron el resultado de una organización durante un período (ejercicio económico), sea bien este un resultado de ganancia o pérdida.

Componentes

Ventas

Se considera que las ventas crecerán un 10% anualmente, de esta manera las proyecciones para los próximos 5 años son las siguientes:

Año 1. \$ 445.021,88

Año 2. \$ 489.524,07 (+10%)

Año 3. \$ 534.026,25 (+20%)

Año 4. \$ 578.528,44 (+30%)

Año 5. \$ 623.030,63 (+40%)

Costos de Mercadería Vendida

Son los costos en los que incurriremos para comercializar nuestros productos.

Productos	Detalle	Cantidad	Precios	Total
Vinos	Vinos Blancos	100	\$ 40,56	\$ 4.056,00
	Vinos Tintos	100	\$ 31,34	\$ 3.134,00
	Vinos Espumantes	100	\$ 28,40	\$ 2.840,00
Fiambres	Queso Vaca por Kg	50	\$ 36,18	\$ 1.809,00
	Queso Cabra por Cajita	30	\$ 72,80	\$ 2.184,00
	Salame kg	30	\$ 54,55	\$ 1.636,50
	Jamón Crudo kg	10	\$ 78,64	\$ 786,40
	Bondiola kg	4	\$ 74,09	\$ 296,36
Patagónicos	Ahumados /Pate kg	6	\$ 313,20	\$ 1.879,20
Encurtidos	Aceitunas kg	9	\$ 47,11	\$ 423,99
	Pickles Kg	5	\$ 39,17	\$ 195,85
Frutas	Frutas Secas/ Finas	3	\$ 79,34	\$ 238,02
Dulces Regionales	En almíbar kg	8	\$ 15,87	\$ 126,96
	Membrillo kg	8	\$ 12,89	\$ 103,12
Delikatessen	Delikatessen Frasquitos	30	\$ 13,88	\$ 416,40
	Aceite de Oliva	30	\$ 20,83	\$ 624,90
Total Compras Iniciales				\$ 20.750,70

Producto	Detalle	Cantidad	Precios	Total
Vinos	Vinos Blancos	600	40,56	\$ 24.336,00
	Vinos Tintos	1000	31,34	\$ 31.340,00
	Vinos Espumantes	800	28,4	\$ 22.720,00
Fiambres	Queso Vaca por Kg	1000	36,18	\$ 36.180,00
	Queso Cabra por Cajita	400	72,8	\$ 29.120,00
	Salame kg	400	54,55	\$ 21.820,00
	Jamón Crudo kg	200	78,64	\$ 15.728,00
	Bondiola kg	60	74,09	\$ 4.445,40
Patagónicos	Ahumados /Pate kg	100	313,2	\$ 31.320,00
Encurtidos	Aceitunas kg	150	47,11	\$ 7.066,50
	Pickles Kg	50	39,17	\$ 1.958,50
Frutas	Frutas Secas/ Finas	50	79,34	\$ 3.967,00
Dulces Regionales	En almíbar kg	100	15,87	\$ 1.587,00
	Membrillo kg	100	12,89	\$ 1.289,00
Delikatessen	Delikatessen Frasquitos	1000	13,88	\$ 13.880,00
	Aceite de Oliva	500	20,83	\$ 10.415,00
Total Compras del Ejercicio				\$ 257.172,40

Producto	Detalle	Cantidad	Precios	Total
Vinos	Vinos Blancos	124	\$ 40,56	\$ 5.029,44
	Vinos Tintos	140	\$ 31,34	\$ 4.387,60
	Vinos Espumantes	180	\$ 28,40	\$ 5.112,00
Fiambres	Queso Vaca por Kg	253,2	\$ 36,18	\$ 9.160,78
	Queso Cabra por Cajita	46	\$ 72,80	\$ 3.348,80
	Salame kg	70	\$ 54,55	\$ 3.818,50
	Jamón Crudo kg	67,92	\$ 78,64	\$ 5.341,23
	Bondiola kg	9,28	\$ 74,09	\$ 687,56
Patagónicos	Ahumados /Pate kg	29,2	\$ 313,20	\$ 9.145,44
Encurtidos	Aceitunas kg	43,8	\$ 47,11	\$ 2.063,42
	Pickles Kg	26,2	\$ 39,17	\$ 1.026,25
Frutas	Frutas Secas/ Finas	19,4	\$ 79,34	\$ 1.539,20

Dulces Regionales	En almibar kg	12	\$ 15,87	\$ 190,44
	Membrillo kg	12	\$ 12,89	\$ 154,68
Delikatessen	Delikatessen Frascos	262	\$ 13,88	\$ 3.636,56
	Aceite de Oliva	146	\$ 20,83	\$ 3.041,18
Total Existencia Final				\$ 57.683,07

Existencia Inicial	\$ 0,00
+ Compras:	
Inicial	\$ 20.750,70
Del Ejercicio	\$ 257.172,40
(-) Existencia Final	\$ 57.683,07
Total Costo de Mercadería Vendida	\$ 220.240,03

El costo de mercadería vendida fue determinado aplicando PPP (precio promedio ponderado).

Gastos de Comercialización

Son los que posibilitan el proceso de venta de los productos y servicios a los clientes.

Por ejemplo:

- Impuestos directos sobre las ventas (Ingresos Brutos, TEM, etc.).
- Fletes, hasta el lugar de destino de la mercadería.
- Seguros por el transporte de mercadería.
- Servicio de delivery para llevar a destino nuestros combos y picadas.
- Promoción y Publicidad.

Gastos de Comercialización	
Ingresos Brutos	\$ 15.575,77
La Gaceta	\$ 10.000,00
Guia El Asesor	\$ 2.000,00
Radio	\$ 900,00
TEM	\$ 4.450,22
Publicidad y Propaganda	\$ 445,02
Fletes y Seguros	\$ 4.168,85
Servicio de Delivery	\$ 14.640,00
TOTAL	\$ 52.179,85

Gastos de Administración

Son aquellos necesarios para la gestión del negocio, originados en la organización o función administrativa.

Por ejemplo:

- Sueldos y cargas sociales del personal.
- Servicios Públicos correspondientes al área administrativa.
- Alquiler de local.

Gastos de Administración	
Servicios	
Luz	\$ 12.000,00
Agua	\$ 1.320,00
Gas	\$ 960,00
Teléfono	\$ 4.800,00
Alquiler Local	\$ 60.000,00
Subtotal	\$ 79.080,00
Sueldos	\$ 41.161,89
Impuestos sueldos	\$ 22.453,52
Amortizaciones	\$ 8.276,00
TOTAL	\$ 150.971,41

De acuerdo a la estructura de costos y gastos establecida para Chêrynin Delikatessen, los estados de resultados se proyectarán tomando en cuenta las siguientes consideraciones:

- Los gastos de administración se mantienen fijos a lo largo de las proyecciones.
- Los gastos de comercialización están compuestos por una parte fija y una parte variable. La publicidad gráfica y de radiodifusión se consideran conceptos fijos. Los impuestos varían según las ventas.

Las proyecciones se harán por los primeros cinco años de operación para tener un estimado del rumbo de la empresa basando las cantidades en los porcentajes sobre ventas establecidos en el primer año de ejercicio

Estado de Resultados				
			10%	20%
	1er Año	%	2do Año	3er Año
Ventas Netas	\$ 445.021,88	100,00%	\$ 489.524,07	\$ 534.026,26
Costos de Ventas	\$ -220.240,03	-49,49%	\$ -242.264,03	\$ -264.288,04
Ganancia Bruta	\$ 224.781,85	50,51%	\$ 247.260,04	\$ 269.738,22
Gastos de Comercialización	\$ -52.179,85		\$ -57.397,84	\$ -62.615,82
Gastos de Administración	\$ -150.971,41		\$ -150.971,41	\$ -150.971,41
<u>Resultados financieros y por tenencia:</u>				
Generados por Pasivos	\$ 3.539,83		\$ 2.412,92	\$ 948,28
Ganancias Antes de Imp. A las Gcias.	\$ 18.090,76		\$ 36.477,87	\$ 55.202,71
Impuesto a las Ganancias	\$ -6.331,77		\$ -12.767,25	\$ -19.320,95
Ganancia	\$ 11.758,99		\$ 23.710,62	\$ 35.881,76

Estado de Resultados		
	30%	40%
	4to Año	5to Año
Ventas Netas	\$ 578.528,44	\$ 623.030,63
Costos de Ventas	\$ -286.312,04	\$ -308.336,04
Ganancia Bruta	\$ 292.216,41	\$ 314.694,59
Gastos de Comercialización	\$ -67.833,81	\$ -73.051,79
Gastos de Administración	\$ -150.971,41	\$ -150.971,41
<u>Resultados financieros y por tenencia:</u>		
Generados por Pasivos		
Ganancias Antes de Imp. A las Gcias.	\$ 73.411,19	\$ 90.671,39
Impuesto a las Ganancias	\$ -25.693,92	\$ -31.734,99
Ganancia	\$ 47.717,27	\$ 58.936,40

Rentabilidad de las Ventas

A partir de los resultados obtenidos en el presente proyecto se determinó la rentabilidad sobre las ventas netas y el % de utilidad antes del impuesto a las Ganancias en los primeros 5 años de actividad:

AÑO	1	2	3	4	5
Utilidad Neta	\$ 11.758,99	\$ 23.710,62	\$ 35.881,76	\$ 47.717,27	\$ 58.936,40
Ventas Netas	\$ 445.021,88	\$ 489.524,07	\$ 534.026,26	\$ 578.528,44	\$ 623.030,63
Rentabilidad	2,64%	4,84%	6,72%	8,25%	9,46%

AÑO	1	2	3	4	5
Gcias. Antes de Imp. A las Gcias.	\$ 18.090,76	\$ 36.477,87	\$ 55.202,71	\$ 73.411,19	\$ 90.671,39
Ventas Netas	\$ 445.021,88	\$ 489.524,07	\$ 534.026,26	\$ 578.528,44	\$ 623.030,63
%Utilidad s/Vtas. antes de I.G.	4,07%	7,45%	10,34%	12,69%	14,55%

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio comprende el volumen de ventas que se requiere para que los ingresos totales igualen a los costos de operación totales o para que las utilidades operativas sean iguales a cero.

A continuación se presenta el punto de equilibrio para el primer año de operación:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costo fijo}}{1 - \frac{\text{Costo variable}}{\text{Ventas}}}$$

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\$163.871,41}{1 - \frac{\$39.279,85}{\$445.021,88}} = \$ 179.735,79$$

Flujos de fondos

Conocer los flujos de fondos que genera una empresa es un aspecto esencial en la gestión directiva dado que normalmente los problemas financieros se presentan cuando aparecen tensiones en la liquidez. Los flujos de fondos son también fundamentales a la hora de realizar la valoración de una empresa o de un proyecto de inversión.

El método apropiado para hacer una valoración es el Método del Descuento de Flujos de Fondos. Para su cálculo se requiere por un lado la estimación de los flujos y por otro una tasa apropiada para descontarlos.

Flujo de Fondos				
	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos		\$ 445.021,88	\$ 489.290,07	\$ 534.026,26
Costos Variables		\$ -259.519,88	\$ -286.761,88	\$ 314.003,86
Costos Fijos		\$ -163.871,41	\$ -163.871,41	\$ 163.871,41
Amortizaciones		\$ -8.276,00	\$ -8.276,00	\$ 8.276,00
Costos Totales		\$ -431.667,29	\$ -458.909,29	\$ 486.151,27
Utilidad Antes de Impuesto		\$ 13.354,59	\$ 30.380,78	\$ 47.874,99
Impuesto*		\$ 4.674,11	\$ 10.633,27	\$ 16.756,25
Utilidad Neta		\$ 8.680,48	\$ 19.747,51	\$ 31.118,74
Amortización		\$ 8.276,00	\$ 8.276,00	\$ 8.276,00
Inversión Inicial	\$ 115.880,70			
Inv cap de Trabajo				
Valor de desecho**		\$ 14.269,50	\$ 14.269,50	\$ 14.269,50
Flujo de Fondos*	\$ -115.880,70	\$ 31.225,98	\$ 42.293,01	\$ 53.664,24

Flujo de Fondos		
	Año 4	Año 5
Ingresos	\$ 578.528,44	\$ 623.030,63
Costos Variables	\$ 341.245,85	\$ 368.487,83
Costos Fijos	\$ 163.871,41	\$ 163.871,41
Amortizaciones	\$ 8.276,00	\$ 8.276,00
Costos Totales	\$ 513.393,26	\$ 540.635,24
Utilidad Antes de Impuesto	\$ 65.135,18	\$ 82.395,39
Impuesto*	\$ 22.797,31	\$ 28.838,39
Utilidad Neta	\$ 42.337,87	\$ 53.557,00
Amortización	\$ 8.276,00	\$ 8.276,00
Inversión Inicial		
Inv cap de Trabajo		
Valor de desecho**	\$ 14.269,50	\$ 14.269,50
Flujo de Fondos*	\$ 64.883,37	\$ 76.102,50

El valor de desecho es el 15% de la inversión inicial.

Valor Actual Neto

“El Valor Actual Neto surge de sumar los flujos de fondos actualizados de un proyecto de inversión. Mide la riqueza que aporta el proyecto medida en moneda del momento inicial.

La regla de decisión es la siguiente:

Aceptar los proyectos con VAN>0

Rechazar los proyectos con VAN<0

Es indiferente aceptar o rechazar los proyectos con VAN=0”⁷

La tasa utilizada para descontar los flujos de fondos del proyecto fue de 8.50%, esta tasa representa el costo de oportunidad de invertir nuestro dinero en un plazo fijo en el Banco de la Nación Argentina.

A continuación presentaremos el cálculo del VAN para el proyecto Chêrynin Delikatessen :

Tasa Banco Nación Plazo Fijo	
r %	8,50%

$$\text{VAN} = \frac{\text{FF1}}{(1+r)} + \frac{\text{FF2}}{(1+r)^2} + \frac{\text{FF3}}{(1+r)^3} + \frac{\text{FF4}}{(1+r)^4} + \frac{\text{FF5}}{(1+r)^5} - \text{Inversión}$$

$$\text{VAN} = \frac{31.225,98}{(1+0.085)} + \frac{42.293,01}{(1+0.085)^2} + \frac{53.664,24}{(1+0.085)^3} + \frac{64.883,37}{(1+0.085)^4} + \frac{76.102,50}{(1+0.085)^5} - 115.880,70$$

$$\text{VAN} = 28.779,71 + 35.926,02 + 42.014,17 + 46.818,17 + 50.611,62 - 115.880,70.$$

$$\text{VAN} = \$ 88.268,99$$

⁷ QUINTEROS, Juan José. Cálculo de Indicadores de Proyectos de Inversión con Excel, (Tucumán, 2003), Pág. 1.

Inversión	F1	F2	F3	F4	F5	VAN
\$ 115.880,70	\$ 28.779,71	\$ 35.926,02	\$ 42.014,17	\$ 46.818,17	\$ 50.611,62	\$ 88.268,99

Como podemos observar el VAN de nuestro proyecto es mayor que cero, por lo tanto deberíamos aceptar el mismo y realizar la inversión.

Tasa Interna de Retorno

“Es aquella tasa que hace que el VAN sea igual a cero. Considera los flujos de fondos adecuadamente descontados.

La regla de decisión es la siguiente: aceptar los proyectos con $TIR > r$, siendo r la tasa del costo de oportunidad previamente definida.

Puede existir más de una TIR por cada proyecto, dependiendo del comportamiento de los flujos de fondo. Existirá una única TIR para un proyecto cuando éste se considere bien comportado, o sea que haya un único cambio de signo de los flujos de fondos.

Mide la rentabilidad en términos porcentuales.”⁸

Se presenta el cálculo de la TIR realizado en base a los Flujos de fondos del proyecto:

Inversion	-\$ 115.880,70
F1	\$ 28.779,71
F2	\$ 35.926,02
F3	\$ 42.014,17
F4	\$ 46.818,17
F5	\$ 50.611,62
TIR	20,10%

La TIR es mayor que la tasa r del costo de oportunidad; $20,10\% > 8,50\%$, por lo tanto se debería aceptar el proyecto.

⁸ Ibidem, pág. 2

Período de recuperación de la inversión

El período de recuperación del capital constituye un indicador muy importante en la toma de decisiones para ejecutar proyectos, ya que mediante éste se mide el tiempo en que se recupera la inversión, mediante los flujos netos de fondos generados por dicho proyecto.

Se lo puede calcular por la relación:

$$PR = (N - 1) + \frac{((FA)_{n-1})}{F_n}$$

En donde:

N = año en que el flujo acumulado cambia de signo

(FA) n-1 = flujo de efectivo acumulado en el año previo a N

F n= flujo neto de efectivo en el año N.

Año	Flujo	Flujo Acumulado
0	\$ 115.880,70	\$ 115.880,70
1	\$ 28.779,71	\$ 87.100,99
2	\$ 35.926,02	\$ 51.174,97
3	\$ 42.014,17	\$ 9.160,80
4	\$ 46.818,17	\$ 37.657,37
5	\$ 50.611,62	\$ 88.268,99

$$PR = (4 - 1) + \frac{\$9.160,80}{\$46.818,17} = 3,20$$

La inversión se recuperará en aproximadamente en 3 años y 2 meses.

7-Proveedores

Uno de nuestros proveedores será Finito el Rey del Salame, se encuentra ubicado en la ciudad de Colonia Caroya (Córdoba), el mismo nos proveerá de salames, quesos, jamón crudo y bondiola.

El vino y el resto de los productos serán adquiridos a distribuidoras situadas en la ciudad de San Miguel de Tucumán.

La política de compra adoptada por le empresa sería al contado efectivo para poder obtener descuentos que varían del 5% al 25% de acuerdo al monto de compra y a los productos que se adquieren.

8-Aspectos legales

Nuestra condición fiscal ante AFIP será de Responsable Inscripto.

Se deben tener en cuenta las disposiciones y reglamentos sanitarios y de higiene a respetar, como ser existencia de:

1 baño,

1 matafuegos debido a los metros cuadrados que posee el establecimiento (según indicaciones de Defensa Civil).

Luz de emergencia.

Desinfecciones mensuales hechas por personas autorizadas por la Municipalidad.

Además los requerimientos de inscripción en las respectivas reparticiones públicas para dar de alta la nueva actividad y comenzar a tributar los impuestos que correspondan.

DGR se abonarán dos impuestos: Impuesto sobre los Ingresos Brutos, cuya alícuota será del 3,5 % sobre importe de ventas y el Impuesto para la Salud Pública del 2.5% sobre el total de remuneraciones.

A nivel municipal se debe obtener la habilitación municipal para la apertura del local, además se deberá efectuar el pago mensual del Tributo de Emergencia Municipal (TEM) cuya alícuota para nuestra actividad es del 1% sobre

las ventas netas; y Publicidad y Propaganda que es un 10% sobre el importe del TEM.

Se deben inscribir a los empleados contratados en relación de dependencia para liquidar los sueldos de acuerdo al respectivo convenio colectivo de trabajo, retenerle sus aportes y pagar las contribuciones patronales.

2.- Análisis FODA

Es de gran importancia realizar un análisis FODA para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compite. El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

A continuación realizamos un modelo de análisis FODA referido a nuestro local:

Fortalezas

- Ubicación estratégica.
- Precios competitivos
- Calidad de los productos y servicios.
- Variedad de productos.
- Ofrecimiento de servicios adicionales que no ofrecen los competidores (delivery picadas y combos).
- Atención cordial de los dueños y empleados.

Oportunidades

- Aumento de la demanda de dichos productos.
- La tendencia de los clientes es a preferir los locales que les den una atención más personalizada y acorde a sus necesidades específicas.

Debilidades

- Ser una empresa joven en el mercado.
- Significativa inversión para la realización del establecimiento.
- Poca experiencia y conocimiento del mercado.

Amenazas

- Competencia con conocimiento del área y mercado.
- Incremento del valor de la canasta básica familiar.
- Situación política de Argentina en relación al cierre de las importaciones y la situación social.
- Escepticismo y desconfianza de los consumidores.

CONCLUSIÓN

El trabajo de investigación presentado anteriormente tuvo como objetivo principal realizar un Plan de Negocios para la introducción exitosa al mercado de un local de venta de productos gourmet denominado Chêrynin Delikatessen.

El seguimiento del modelo utilizado en el marco teórico, permitió llevar a cabo cada una de las partes necesarias y fundamentales para un Plan de Negocios.

Previo al desarrollo del mismo fue necesario efectuar una investigación de mercado, la cual fue llevada a cabo a través de encuestas de las cuales se obtuvo que el 85% de las personas encuestadas visitaron un local de venta de productos gourmet, sin embargo solo el 73% de ellas conocen bien los servicios y productos que se ofrecen, por lo que debemos apuntar a que ese porcentaje de personas a que se vean atraídas a probar los productos y servicios que el mismo brinda, lo que se lograría a través de una buena campaña publicitaria.

Los productos preferidos por las personas encuestadas fueron los quesos de diferentes tipos y los salames lo que nos permitió conocer cuales son los productos a los cuales poner mayor atención a la hora de buscar calidad de los mismos.

Los aspectos más importantes a tener en cuenta a la hora de elegir un local por las personas encuestadas fueron la higiene del establecimiento, el precio de los productos y servicios, la adecuada atención del personal y variedad de servicios, por lo tanto buscamos para nuestro proyecto una combinación óptima entre precio y calidad de los productos y servicios ofrecidos sin olvidar que un negocio limpio inspira confianza, confort y seguridad

A partir de la proyección de los estados de resultados para los primeros cinco se años, se concluyó que la rentabilidad sobre las ventas del

proyecto es del 2,64% para el primer año ascendiendo la misma progresivamente hasta obtener una rentabilidad del 9,46 % para el quinto año.

Analizando el flujo de fondos del proyecto, se puede observar que el VAN del mismo es de \$35.050,86. La TIR obtenida es de 9% superando a la tasa de costo de oportunidad utilizada para descontar los flujos, la cual era de 8.50%.

Se puede concluir financieramente que se espera obtener buenos resultados ya que se cumplen las reglas para la aceptación de un proyecto de inversión: $VAN > 0$ y una $TIR > r$.

Por todo lo expuesto se recomienda, apoyándose en los resultados de este trabajo de investigación, que este proyecto se lleve a cabo.

ANEXO

ENCUESTA

1. ¿Alguna vez ha visitado un local de venta de productos gourmet (quesos, salames, jamón crudo, vinos, etc.) o algún lugar que ofrezca servicios similares?

Si _____ No _____

2. ¿Conoce los servicios que ofrece un Local de Venta de Productos Gourmet o algún lugar que ofrezca servicios similares?

Si _____ No _____

3. ¿Dónde compra Ud., habitualmente estos productos?

____ Supermercados

____ Tiendas minoristas

____ Tiendas especializadas en dichos productos

4. ¿Cual o cuales de los siguientes Locales de Venta de Productos Gourmet ubicados en la ciudad de Yerba Buena Ud. conoce?

____ Colonia Caroya

____ Setimio

____ Tu sabor Gourmet

____ Otro (Indique)

5. Que prefiere Ud. comprar en un local de Productos Gourmet, en una escala del 1 al 9, siendo el 1 el más importante:

____ Quesos de diferentes tipos

____ Salames (picado fino, picado grueso)

____ Jamón Crudo

____ Vinos

____ Snacks

- ___ Bebidas Gaseosas
- ___ Productos Ahumados
- ___ Frutas Finas
- ___ Pan

6. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por los productos ofrecidos en un local de Productos Gourmet?

Servicios	\$15 a \$40	\$40 a \$60	\$60 a \$100	\$100 a \$120
Quesos de diferentes tipos por ½ kg				
Salames (picado fino, picado grueso) ½ kg				
Jamón Crudo por ½ kg				
Vinos				
Snacks				
Bebidas Gaseosas				
Productos Ahumados (frascos de 30 gr)				
Frutas Finas				
Pan (cacho, baguette) por kg.				

7. En el caso de delivery de picadas, Ud., ¿haría uso del servicio?

Si _____ No _____

8. Cuáles de los siguientes servicios alternativos que brinda un local de venta de Productos Gourmet Ud. elegiría?

- ___ Regalos con estilo (patas de jamón crudo)
- ___ Cajas o Canastas de Productos
- ___ Contratación del Servicio para diferentes eventos (empresariales, aniversarios, etc.)
- ___ Accesorios

___ Capacitación al personal domestico en cocina gourmet

9. ¿Qué aspectos considera usted de mayor importancia para asistir a un local de Venta de Productos Gourmet?

___ Precio ___ Atención del personal

___ Horario ___ Variedad de servicios

___ Ubicación ___ Clientes que frecuentan el lugar ___ Higiene del lugar

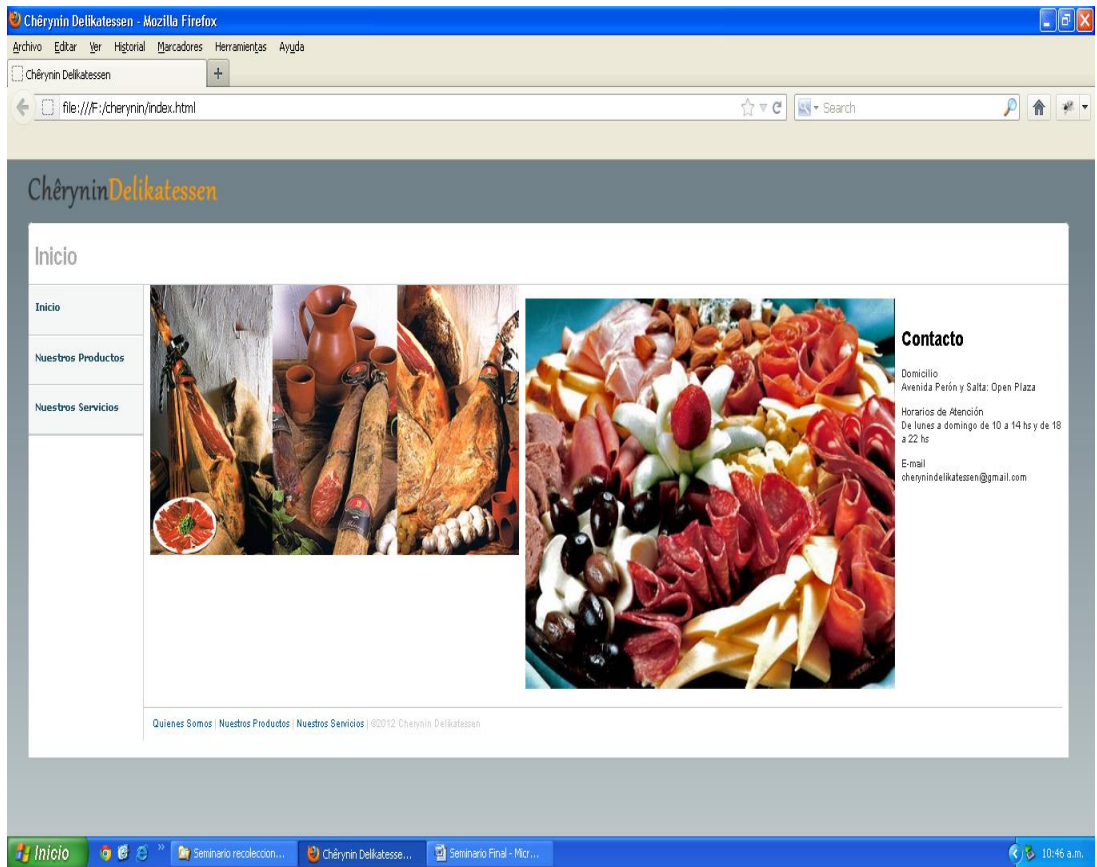
10. ¿Cual de éstas circunstancias o motivos lo llevan a los locales de venta de productos gourmet?

___ Consumo Personal

___ Regalo a Terceros

___ Reuniones con amigos-familia

PROYECTO DISEÑO PÁGINA WEB DE CHÈRYNIN DELIKATESSEN



Chèrynin Delikatessen | Productos - Mozilla Firefox


file:///F:/cherynin/productos.html

Chèrynin Delikatessen


Nuestros Productos

- Inicio
- Nuestros Productos
- Nuestros Servicios

Productos Ahumados



Encurtidos



Inicio Seminario recolecc... Chèrynin Delikatesse... Seminario Final - M... 10:47 a.m.


Chèrynin Delikatessen | Productos - Mozilla Firefox

file:///F:/cherynin/productos.html


Chèrynin Delikatessen

Nuestros Productos

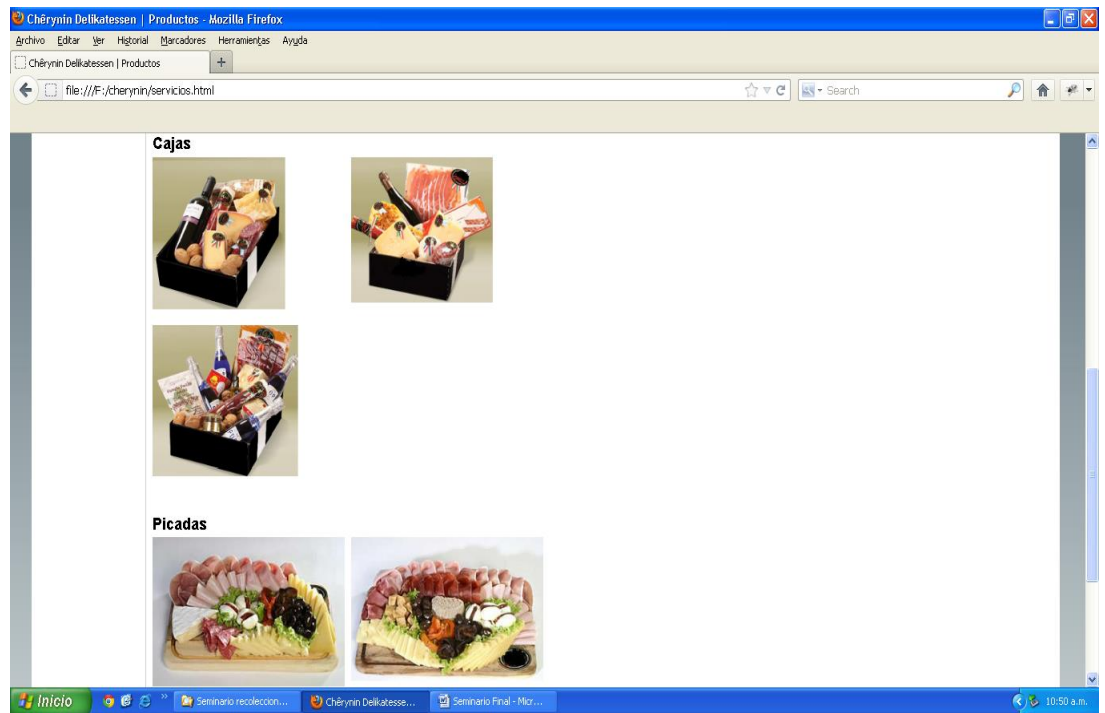
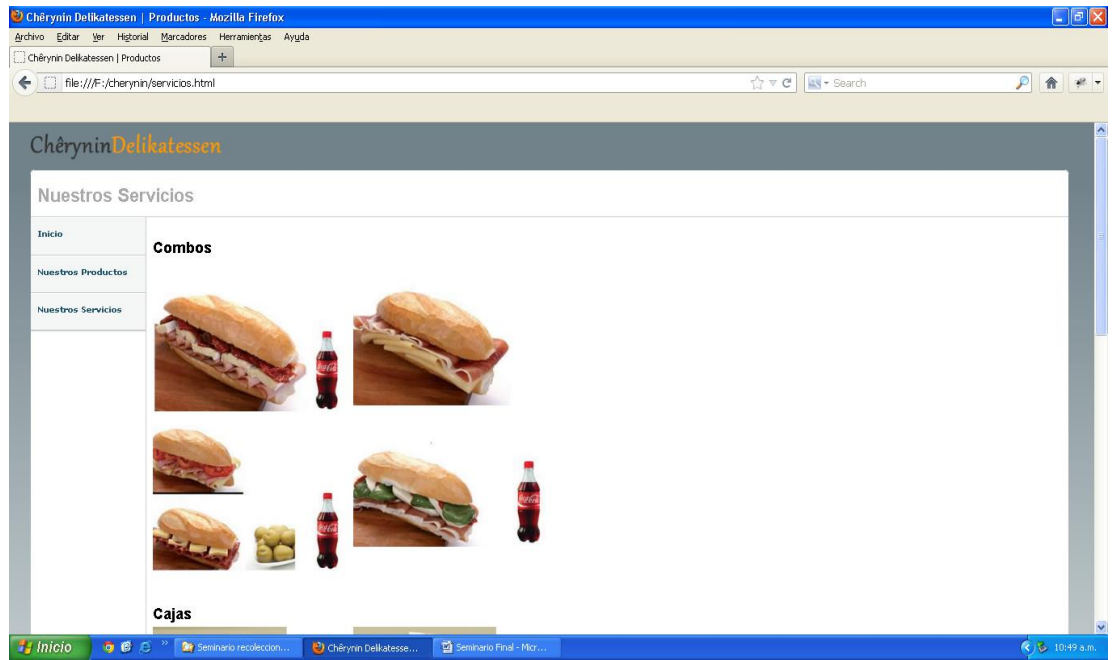
Quesos



Frutas Finas



Inicio Seminario recolecc... Chèrynin Delikatesse... Seminario Final - M... 10:48 a.m.



Productos gourmet: negocio en alza

16-06-12 Los alimentos y bebidas premium made in Argentina ya no sólo miran al exterior. Hoy ganan espacio en las góndolas de los supermercados y tiendas de delicatessen, a medida que se consolida la afición de los argentinos por productos de alta calidad y sabores diferenciados. Quiénes son las pymes que salen a competir en este mercado que mueve localmente \$ 500 millones, cuáles son las reglas del sector y qué hay que tener en cuenta para ser el elegido entre sibaritas.

Por Daniela Villaro

Es un hecho, los paladares argentinos se han sofisticado. Buscan, en las góndolas de los súper y tiendas de delicatessen, productos de calidad, artesanales, exóticos y diferenciados. Las pymes gourmet, que en los últimos años habían salido a buscar mercados externos favorecidos por el tipo de cambio, hoy también apuestan al consumo interno, más sofisticado y, claro, más rentable. La Argentina es el quinto productor de alimentos del mundo. Es muy complejo estimar cuánto dinero mueve el mercado gourmet local, ya que la definición de este tipo de productos es muy subjetiva. A pesar de las dificultades para reunir cifras, Fernando Ramos, coordinador de GEAN (Grupo Exportador de Alimentos Naturales y Gourmet) y presidente de Send Foods -una compañía que desarrolla marcas gourmet- estima que el mercado local ronda los \$ 500 millones, entre exportaciones y mercado interno, e incluye entre 700 y 800 firmas. Este cálculo, explica Ramos, resulta a partir de su consulta a bases de datos de empresas que hacen valor agregado (productos gourmet, artesanales, caseros, frescos, orgánicos, kosher y con certificaciones de calidad), por una facturación promedio estimada. Como a todas las empresas exportadoras, la crisis global afectó a las pymes gourmet: "Antes teníamos un margen de ganancia que volcábamos al desarrollo de marca y de productos (capacitación del vendedor, eventos, degustaciones); esto ya no se puede hacer", sostiene Ramos. En general el mundo espera, de la Argentina, carne. Sin embargo, el potencial es mucho mayor. "Hay que hacer conocer por qué nuestros productos valen más, y eso cuesta dinero. Pero es un trabajo que debemos realizar", remarca. Al mismo tiempo, los productores locales deben competir con productos subsidiados, como el aceite de oliva de Italia y España. "Con la crisis, Europa bajó sus precios, subsidió productos y flexibilizó sus condiciones comerciales. Hoy los brasileños eligen marcas europeas, por posicionamiento", apunta Ramos.

Los analistas coinciden en que, pese a la crisis, en el mundo hay demanda de productos premium. "Los productos premium argentinos gustan siempre, aún los más industrializados. El país tiene muy buen desarrollo de alimentos y cada vez más empresas se tientan a elaborar productos diferenciados. Hay que aprovechar esta ventaja", dice Cristian Baizan, coordinador de Food Concept. "Pero no hace falta sólo una muy buena presentación, sino una contraparte que cuide el producto, que actúe como un socio. No son productos masivos, entonces hay que informar el desarrollo que hay detrás", propone Baizan. Food Concept es un grupo de exportación fundado en 2005 e integrado por siete marcas: Biolive, Café Fundador, Chamana, Estancia La Suerte, Gelato Natural, Inti Zen y Prosabores. "Este año, la exportaciones se mantuvieron estables o disminuyeron levemente en algunos casos", acota.

Profeta en su tierra

A medida que las exportaciones se volvían menos rentables, el mercado interno se tornó más atractivo para las pymes del sector que, al mismo tiempo, encuentran un grupo de consumidores en alza. Pablo Pinkus concibió su empresa como netamente exportadora. En 2003, fundó Té José y, hace dos años, se asoció con Narda Lepes para lanzar una línea de hierbas y conservas. Pinkus no oculta que, en los últimos ocho años, el contexto cambió. El primer año exportó el 100% de la producción y con el tiempo, esa tendencia se fue revirtiendo para apostar de manera más fuerte al mercado local, en busca de mantener la competitividad. De hecho, el año pasado, más del 50% de la facturación de Té José provino de tierra adentro. "En la Argentina se instaló una cultura gourmet interesante; hasta hace poco eran una rareza las tiendas de delicatessen y las góndolas gourmet en los supermercados. El mensaje final es optimista; cada vez hay más curiosos por consumir estos productos y hemos aprendido a optimizar procesos, agruparnos y seguir creciendo con las condiciones que existen", dice. Como parte

de esta adaptación, están reforzando ventas en Latinoamérica. Así, la empresa está creciendo “entre 10 y 15% en unidades, asegura el emprendedor.

Hernán García Lahitou, junto a su hermano Federico, Juan Ignacio Giustozzi y Federico Porta son los cuatro socios de Soz, una firma de aderezos gourmet (una base de mostaza con miel, chile jalapeño, oliva & aceto o wasabi) que vende 200.000 frascos al año y registra un crecimiento promedio anual de 40% desde su nacimiento, en 2004. “Cuando comenzamos, las góndolas de los súper estaban escasas de productos gourmet porque se había cortado la importación. Nos llamó la atención y vimos la oportunidad. Al principio mandamos productos a todos lados; hoy ponemos el foco en América latina. Además, es más rentable el mercado interno”, cuenta García. La ecuación exportaciones/mercado interno sigue modificándose; este año, el 65% de la facturación representará de ventas internas.

“Nosotros estamos creciendo pero también aparecen otros productos a los que les va bien. Hay que aprovechar el hecho de que la Argentina es productora de alimentos de mucha calidad y tiene muy buena reputación”, dice. Soz espera cerrar 2011 con una facturación de \$ 1,7 millón.

La Argentina es tierra fértil para la elaboración de productos gourmet por sus condiciones naturales, variedad en alimentos de alta calidad, tradiciones culinarias y por su estructura productiva constituida principalmente por pequeñas y medianas empresas. Estados Unidos es el principal comprador de las delicatessen argentinas. La delantera la llevan los vinos premium, el dulce de leche, jaleas y mermeladas, chocolates y carnes ahumadas.

Tradición con toque premium

Los alfajores tienen 140 años de historia y son, sin dudas, una marca nacional. Además de los regionales e industriales, a mano en todos los kioscos, existen los alfajores premium, con fans en aumento. La firma Guolis nació en Balcarce, a fines de los '90, por iniciativa de Marcela Manchado, quien fabricaba budines y tortas galesas. Ante el pedido de unos amigos, transformó su emprendimiento en una pequeña fábrica de alfajores diferenciales. “Usamos una receta antigua para la producción de las tapitas con materias primas de calidad, los hacemos de un diámetro un poco inferior a los clásicos, les ponemos más relleno, usamos chocolate de bombonería e inventamos el corazón de distintos sabores”, repasa la emprendedora que inició el negocio junto a su marido, Néstor Scheggia. Cuando el proyecto -y la demanda- empezó a crecer, en 2009 compraron las primeras máquinas. Actualmente, están ampliando la fábrica y renovando el parque tecnológico para multiplicar por ocho la producción, con recursos propios “y un pequeño crédito”. También abrieron un segundo negocio a la vera de la ruta 226, en Balcarce. Se trata de un café y tienda de compras, donde la propuesta gastronómica incluye varios tipos de café, té, brownies, tartas, sandwiches y, por supuesto, alfajores. Manchado tiene claro que su producto es de alta gama y mantener esa condición demanda ciertos ajustes, más allá de la producción estricta. “En estos días estamos saliendo de los kioscos, adonde llegamos porque algunos distribuidores no acataron la orden de ir a negocios ABC1. Aspiramos a tener una distribución controlada, en hoteles, vinotecas y emprendimientos boutique”, cuenta. También sellaron un convenio con las cafeterías The Coffee Store este mes, como parte de un proyecto más ambicioso de desembarcar fuerte en Buenos Aires.

Como en todos los sectores de valor agregado, la inversión es clave. “Las pymes argentinas tienen un futuro auspicioso en la medida que se capaciten, estén dispuestas a hacer inversiones para el desarrollo de productos. Y si se destinaran sólo \$ 100 o \$ 150 millones de las retenciones de los commodities a desarrollar el origen argentino, se podrían hacer maravillas”, propone Guillermo González Taboada, uno de los fundadores de Argentine Foods, una plataforma de contacto para pymes alimenticias y de bebidas.

La oportunidad

Según Ramos, algunos de los productos en los que el país tiene ventaja son el dulce de leche y los lácteos. Éstos últimos, “tienen un gran futuro, pero la Argentina sigue estando cara debido al gran consumo del mercado interno que, por otra parte, paga al contado, mientras que en las exportaciones es a 120 días. También hay muchas oportunidades para especialidades y productos difíciles de conseguir, como la miel monofloral o las mermeladas no tradicionales y saborizadas”, apunta. Si se piensa en clave gourmet, a la buena comida se asocia, inmediatamente, un buen vino. “Los productos gourmet son preparaciones elaboradas con ingredientes seleccionados, manteniendo al máximo sus cualidades organolépticas. En relación al vino debe tratarse de un producto con identidad propia, cuyas cualidades puedan combinarse con diferentes tipos de platos elaborados, maximizando sus sabores”, define Guillo Barzi, director Comercial de Humberto Canale, una bodega que elabora unas 100.000 botellas en el segmento de alta gama, a un precio retail que oscila en torno a los u\$s 25 y alcanza una facturación anual de u\$s 1 millón.

Para ingresar en este circuito y, sobre todo, permanecer, el sobrino nieto del fundador de la centenaria bodega recomienda: “Es muy importante entender y responder a las necesidades que busca este nicho de consumidor, estar siempre atentos a los cambios de tendencia y adaptarse con velocidad. Por supuesto acompañado por diferentes acciones en el punto de venta, publicidad específica en el canal y en las redes sociales”. Barzi considera que el vino argentino aún no se ha ganado un espacio en el mundo como producto gourmet, “pero con el trabajo de imagen que Argentina está realizando en el mundo, es posible que en un tiempo lo logremos”. Y asegura que los mercados internacionales más receptivos son aquellos que tienen bien desarrollada su gastronomía: “En América latina podemos hablar de Perú, Colombia y, luego, los Estados Unidos”.

Seguir el (buen) ejemplo

Entre los productos premium criollos, el vino ha logrado un importante posicionamiento en el mundo en la última década. Por ello, Fernando Ramos, de Send Foods, recomienda a las pymes del segmento “pegarse al vino argentino, que ha realizado un camino increíble”. Así, sugiere innovar con productos relacionados, como jaleas de vino malbec o promover maridajes con quesos. Pero también con marcas argentinas reconocidas como la carne o la miel. “Hay que hacer relacionamiento de marcas, aprovechar sinergias. Las pymes de productos gourmet deben organizarse”, aconseja. En Chungo vienen compartiendo sinergias de manera estratégica. Su prioridad es la venta helado premium pero, además, desde 2004 empezaron a incorporar a su propuesta, productos gourmet para cafetería: tortas, bombones artesanales, tartas, sandwiches. “Sacamos Agua Chungo en cobranding con Gota, que sólo se comercializa en nuestros locales (19 en total, uno propio y el resto, franquicias). También allí se vende el dulce de leche Chungo por La Salamandra, en dosis pequeñas, de 280 gramos, para acompañar el helado”, cuenta Mariana Rojas, responsable de Marketing de la marca. “La respuesta de la gente es muy buena. Además, esta diversidad ayuda a manejar la estacionalidad del negocio; en invierno se igualan las ventas de helados y torta+café”, agrega. Por otra parte, la unidad de Negocios gourmet de Chungo vende a hoteles, restaurantes y exportan helado (el principal mercado es Chile).

Estrategia de comercialización

En un país tan extenso como la Argentina, “la oferta de productos viene creciendo pero lo más difícil es lograr una buena distribución para llegar a los puntos gourmet, ya que el poder de compra está en las grandes ciudades. Esto es lo más difícil para las pymes”, afirma Cintia Solá, coordinadora del grupo de exportación All Gourmet. Actualmente, algunos distribuidores de vinos están sumando a su cartera productos gourmet, “pero ellos están acostumbrados a tener una alta rotación, algo que no pasa con estos alimentos, que tienen otros tiempos”, agrega.

Para resolver el problema de la comercialización, seis firmas pampeanas (producen queso de oveja, dulce de leche, productos de copetín, envasado de verduras, productos lácteos y regionales) le encontraron la vuelta para trascender más allá de Santa Rosa, apostando al trabajo asociativo: “Algunas empresas de productos alimenticios premium de la provincia tuvimos la idea de agruparnos con el fin de generar alternativas de comercialización en forma conjunta”, explica Marcelo Scarpati, gerente Comercial de La María Pilar Estancias, una de las compañías de la liga Sabores de La Pampa. Con el tiempo, el grupo se consolidó, con el apoyo del ministerio de Producción provincial. Durante los primeros meses de trabajo, a través del Programa Sistemas Productivos Locales, de Sepyme, lograron la conformación de la SRL e iniciaron los trámites para el registro de marca. El proyecto demandará una inversión de \$ 400.000, en total, e incluye la apertura de un local de venta de alimentos gourmet en Santa Rosa. Este será el primero de una cadena a nivel nacional.

La fórmula asociativa rinde, de manera notable, para las pymes que apuntan al ambicioso segmento gourmet. Amblayo es un pueblo salteño donde viven 50 familias. La principal ocupación de los pobladores es la elaboración de queso de cabra, reconocido en la región por su calidad. A partir de la iniciativa de un productor, Walter Villada, se organizaron en una cooperativa que hoy tiene 17 miembros. Ese fue el primer paso para posicionar su producto de manera diferencial. “La cooperativa tiene un proyecto para construir una fábrica para hacer queso de cabra. Obtuvo de la Sepyme un ANR de \$ 300.000 para financiar la parte edilicia y compra de equipos, en una primera etapa”, cuenta Luis Party, director de Innovación y Desarrollo de la Secretaría de Pymes de Salta. El proyecto total es de \$ 850.000 y tendrá un fuerte impacto en la población. Incluye controles sanitarios y permisos del Senasa, lo que les va a permitir vender a nivel nacional. Los quesos llegarán al mercado con marca propia (Sol de Amblayo) y, como indica el manual de productos gourmet respecto de la presentación, en unidades pequeñas, de 250 gramos. Tras la industrialización y los cambios en la comercialización, los

quesos se venderán a más del doble de su precio actual, a \$ 55 el kilo. Los ejemplos se multiplican. Las oportunidades para las pymes argentinas, también.

Los consumidores apuestan por la comida de calidad

En los últimos años estamos asistiendo a cómo gran parte de los consumidores se ha cansado de adquirir alimentos cuya calidad no cumple con las expectativas deseadas. Son muchos los que se quejan de que aquellos productos que compran en las grandes superficies no ofrecen las características que se esperan de ellos. Tanto las frutas y verduras como los embutidos o los huevos que se ponen a la venta en estos establecimientos son escogidos en función de su precio y por ello los compradores se quejan de que su sabor "no es como el de antes".

Por ello, las tiendas especializadas en alimentación de alta gama han visto como su clientela aumenta. Atraídos por alimentos de calidad, los consumidores prefieren gastar un poco más y saber que aquello que están comiendo procede de cooperativas y fabricantes que cumplen con las más altas exigencias.

El mercado de los productos gourmet ha evolucionado y ya no sólo ofrece especialidades tradicionales como pueden ser los jamones y embutidos ibéricos. Las conservas de verduras y las mermeladas elaborados con productos procedentes de agricultura ecológica son cada vez más demandadas por clientes preocupados por su impacto en el medio ambiente y que quieren a la vez degustar alimentos que aportan todo el sabor a las recetas preparadas en casa.

El aceite de oliva es otro de los productos en alza en el mercado gourmet. Marcas especializadas en virgen extra elaborado con diferentes tipos de aceituna mediante procedimientos casi artesanales han aparecido en diferentes partes de España. Cada uno de estos aceites presenta cualidades organolépticas diferentes y los consumidores aprecian los matices de cada uno de ellos, acompañado los platos con uno u otro en función del resultado deseado.

Por supuesto, productos tradicionales de las tiendas que venden productos gourmet de calidad siguen estando presentes en estos negocios. Quesos y vinos con denominación de origen son en su gran mayoría adquiridos a través de este tipo de negocios donde los profesionales aconsejan al consumidor sobre la mejor manera de conservarlos en su domicilio y cómo y con qué degustarlos para sacar todo el provecho de estos ricos alimentos.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

LAMBING, Peggy. KUEHL, Charles. Empresarios, pequeños y medianos, Editorial PrenticeHal, (México, 1998).

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de proyectos, Editorial MM, Cuarta edición, (Bogotá, 2004).

b) Especial:

KINNEAR, C.T. TAYLOR, R.J. Investigación de mercados, Editorial Mc Graw Hill, Quinta edición, (México, 2000).

c) Otras Publicaciones:

BANCO DE LA NACIÓN ARGENTINA, Guía para empresarios PyMEs para elaborar un Plan de Negocios.

QUINTEROS, Juan José. Cálculo de Indicadores de Proyectos de Inversión con Excel, (Tucumán, 2003)

Consultas a bases de información, en Internet:

- www.wikipedia.org (27/07/2012)
- www.bna.com.ar (13/10/2012).
- www.rentastucuman.gov.ar (13/10/2012).
- www.municipoyerbabuena.gob.ar (15/10/2012).

ÍNDICE

Prólogo	- 1-
----------------------	-------------

CAPÍTULO I

Los Productos Gourmet	1.- Definición e Historia.....	- 2 -
	2.- Productos Gourmet en el Mercado Internacional.....	- 6 -
	3.- Productos Gourmet en el Mercado Nacional	- 7 -
	4.- Estructura del Mercado Nacional	- 8 -
	5.- Tipos de Productos Gourmet.....	- 9 -

CAPÍTULO II

Plan de Negocios

1.- Plan de Negocios	- 10 -
2.- Lineamientos para preparar un buen Plan de Negocios	- 11 -
3.- Estructura del Plan de Negocios.....	- 13 -
4.- Desarrollo del Plan de Negocios	- 13 -

CAPÍTULO III

Investigación de mercados

1.- Definición.....	- 21 -
2.- El proceso de Investigación de Mercado.....	- 22 -
3.- Definición del Problema.....	- 24 -
4.- Aplicación del Método de Investigación.....	- 25 -

CAPÍTULO IV
Resultados de la investigación

1.- Análisis de Datos.....	- 29 -
2.- Visita a un Local de Venta de Productos Gourmet.	- 30 -
3.- Conocimiento de servicio de un local de venta de productos gourmet	- 31 -
4.- Empresas Competidoras	- 32 -
5.- Preferencia en Productos	- 34 -
6.- Pago de Productos de un Local Gourmet	- 35 -
7.- Servicios alternativos que ofrece un local de ventas de productos gourmet.	- 36 -
8.- Aspectos importantes para asistencia a un local de venta de productos gourmet. ...	- 38 -

CAPÍTULO V
Desarrollo del plan de negocios

1.- Desarrollo del Plan	- 41 -
2.- Análisis FODA	- 74 -
Conclusión	- 76 -
Anexos	- 78 -
Índice Bibliográfico	- 90 -
Índice	- 91 -

