

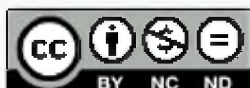
**Visconti, María Luz**

**Elaboración de un modelo de  
negocios para un  
emprendimiento gastronómico  
utilizando el modelo Canvas  
(Osterwalder and Pigneur,  
2010)**

**Tesis para la obtención del título de posgrado de  
Especialización en Dirección de Finanzas**

**Director: Scandizzo, Héctor Daniel**

Documento disponible para su consulta y descarga en **Biblioteca Digital - Producción Académica**, repositorio institucional de la **Universidad Católica de Córdoba**, gestionado por el **Sistema de Bibliotecas de la UCC**.



Esta obra está bajo licencia 2.5 de Creative Commons Argentina.

Atribución-No comercial-Sin obras derivadas 2.5

---

INSTITUTO DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA

---

**ESPECIALIZACIÓN EN DIRECCIÓN DE FINANZAS  
TRABAJO FINAL**

**ELABORACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS PARA UN  
EMPRENDIMIENTO GASTRONÓMICO UTILIZANDO EL  
MODELO CANVAS (Osterwalder & Pigneur, 2010)**

*Autor: María Luz Visconti  
marialuzvisconti@gmail.com*

*Director: Daniel Scandizzo*

**Córdoba, Argentina  
- 2017 -**

## RESUMEN

El objetivo de este trabajo es asistir a una incipiente compañía localizada en la ciudad de Córdoba, Argentina, en la construcción de su modelo de negocio utilizando la herramienta Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) como guía principal. El objetivo es determinar si dicho instrumento es realmente eficaz para desarrollar un modelo que capture la esencia de la empresa y describa con precisión la interrelación de sus componentes.

El marco teórico de la investigación incluye un análisis detallado de los conceptos "modelo de negocio" y "plan de negocios", a menudo utilizados como sinónimos, y un cuidadoso examen del modelo Canvas y sus nueve bloques.

El caso de estudio utilizado para contrastar la hipótesis consiste en una pastelería de estilo americano que en la actualidad se encuentra instalada y operando. Se opta por aplicar un enfoque deductivo y la obtención de datos se realiza a través de numerosas fuentes secundarias y primarias, tales como entrevistas con los propietarios y observación, documentación y análisis de procesos de administración y gestión del negocio en cuestión.

Los resultados indican que la herramienta ideada por Osterwalder y Pigneur es sumamente eficaz para generar un modelo de negocios debido a su dinamismo, simplicidad y facilidad de comprensión por parte de aquellos que no poseen conocimientos previos sobre negocios. Sin embargo, en la esfera del presente trabajo, el autor se circunscribe sólo al proceso de desarrollo de un modelo de negocio; en miras a garantizar un desempeño favorable de la empresa, se recomienda complementarlo con la formulación y la aplicación de un plan de negocios.

<p><b>PALABRAS CLAVE:</b> Modelo de Negocio; Plan de Negocio; Modelo Canvas; Industria Pastelera y Gastronómica; PyMEs; Emprendedurismo.</p>
--

## ABSTRACT

This paper aims to assist a start-up company in its venture of running an American style bakery shop in Cordoba City, Argentina, using the Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) as a primary tool for the development of a business model. The ultimate goal is to determine if the Canvas instrument is really effective for the construction of a model that captures the essence of the company and describes how its components interact.

The theoretical framework of this research includes a detailed analysis of the concepts “business model” and “business plan”, often used as synonyms, and a carefully examination of the Business Model Canvas and its nine blocks.

The case under study used to test the hypothesis is a start-up bakery shop which is already installed and operating. A deductive approach is applied and data is obtained via numerous secondary and primary sources, such as interviews with the owners and observation and documentation of the business processes of the Company.

The results indicate that Osterwalder & Pigneur’s Canvas is highly successful in generating a business model due to its dynamism, simplicity, and ease of understanding by people who do not have previous knowledge about business. However, in the sphere of the present paper, the author only concentrates on the process of developing a business model; formulating and implementing a business plan is recommended to ensure a profitable performance of the company.

<p><b>KEYWORDS:</b> Business Model; Business Plan; Canvas model; Cake &amp; Pastry Manufacturing Industry; Start-up Companies; Entrepreneurship.</p>
--

# INDICE

Capítulo 1 – INTRODUCCIÓN .....	1
1.1 Antecedentes .....	1
1.2 Propósito de la investigación y objetivos .....	2
1.3 Pregunta de investigación .....	3
1.4 Arquitectura de la investigación .....	3
Capítulo 2 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN.....	4
2.1 Filosofía de la investigación y enfoque metodológico .....	5
2.2 Diseño de la investigación: estrategias y demás cuestiones metodológicas .....	6
Capítulo 3 – REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.....	7
3.1 Aclarando nociones: Plan de negocios vs. Modelo de negocios .....	7
3.1.1 Modelo de negocios .....	7
3.1.2 Plan de negocios .....	9
3.1.3 ¿Y entonces?.....	12
3.2 Modelo de negocios Canvas .....	13
3.2.1 Los nueve bloques .....	14
3.2.2 ¿Cómo usar el lienzo? .....	24
3.2.3 El lienzo y un plan de negocios .....	28
Capítulo 4 – CASO DE ESTUDIO.....	31
4.1 Resumen Ejecutivo.....	31
4.1.1 Introducción .....	32
4.2 El Equipo.....	32
4.3. El Modelo de Negocio .....	33
4.3.1 Misión y Valores.....	33
4.3.2 Cómo funciona el modelo de negocio .....	33
4.3.3 Propuesta de valor .....	35
4.3.4 Mercado - objetivo .....	36
4.3.5 Marketing.....	37
4.3.6 Recursos y actividades clave .....	39

4.4 Análisis Financiero .....	40
4.4.1 Fuentes de Ingresos y Análisis del punto de equilibrio .....	40
4.4.2 Proyecciones .....	45
4.4.3 Gasto de capital .....	49
4.4.4 Costos de explotación.....	51
4.4.5 Requisitos de financiación.....	52
4.5 Entorno.....	52
4.5.1 Mapa del entorno .....	52
4.5.2 Análisis FODA.....	60
4.5.3 Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio .....	61
Capítulo 5 – CONCLUSIONES .....	62
5.1 Resumen y Conclusiones .....	62
5.2 Sugerencias y Recomendaciones .....	63
5.3 Evaluación de fiabilidad y validez .....	64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	66

## Capítulo 1 – INTRODUCCIÓN

### 1.1 Antecedentes

Es de conocimiento colectivo que las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), incluidos los micro-emprendimientos, juegan un papel sustancial en la economía como unidades productivas de bienes y servicios. Su importancia en el tejido social está dada por su capacidad de crear nuevos empleos y generar valor agregado; asimismo, debido al menor volumen de actividad que desarrollan individualmente, son más flexibles para adaptarse a los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

Argentina tiene altas tasas de emprendedurismo; de acuerdo a datos presentados por el Instituto de Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL)<sup>1</sup>, nuestro país se ubica entre las 20 naciones más emprendedoras, según la Tasa de Actividad Emprendedora<sup>2</sup>, elaborada por el Global Entrepreneurship Monitor (GEM).

A pesar del creciente espíritu emprendedor, quienes deciden recorrer este camino encuentran una serie de dificultades, muchas de ellas externas (burocracia, presión fiscal, entorno macroeconómico desfavorable). Sin embargo, la principal barrera a sortear es interna y consiste en la capacidad de plantear un modelo de negocio realizable, rentable y sostenible.

El gran desafío que enfrentan los emprendedores no es visualizar un buen proyecto de negocio sino poder trasladar esa idea a una realidad tangible, cuya rentabilidad pueda ser proyectada y medida. Emprender requiere intuición, creatividad y proactividad; sin embargo, no deja de ser necesario el ejercicio de la planificación, el uso de modelos teóricos y el cálculo de previsiones y estimaciones.

Elaborar un modelo de negocio permite desmenuzar la idea inicial, identificar cada una de sus partes y entender su actuación conjunta. Asimismo, contribuye a la organización y administración del proyecto ya que una vez identificada la esencia del negocio, se debe confeccionar un plan concreto para su puesta en marcha.

---

<sup>1</sup> Cohen Arazi, M., & Alonso, A. (2016). *La actividad emprendedora en Argentina*. Córdoba: Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea.

<sup>2</sup> La Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) se define como la proporción de individuos de 18 a 64 años que se encuentran en la fase de emprendedores nacientes o que son propietarios de un negocio nuevo (que haya pagado salarios pero que tenga menos de 3 años y medio de vida).

Desde hace años, diferentes escuelas y académicos han postulado clasificaciones de modelos de negocio. No obstante, los modelos genéricos no representan soluciones perfectas ya que no siempre se ajustan a las realidades particulares; más aún, el surgimiento de negocios innovadores (impulsados principalmente por el desarrollo tecnológico e Internet) ha transformando el panorama empresarial, haciendo que los clásicos modelos resulten obsoletos e inaplicables para estas propuestas de valor.

En este contexto de cambio surgió, en el año 2008, una original metodología que parece superar los inconvenientes de las propuestas anteriores: el método Canvas.

El método Canvas propone analizar integralmente el negocio para desarrollar un modelo que se ajuste a las necesidades específicas de cada caso. La metodología fue desarrollada por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur y se ha consolidado como una herramienta de innovación estratégica. Su popularidad se debe a que ofrece una alternativa real para agregar valor a los proyectos; debido a su sencillez, puede ser aplicada en cualquier escenario, independientemente de la estrategia y la finalidad del negocio.

Habiendo destacado sus virtudes, el método Canvas se vislumbra como una herramienta ideal para ser aplicada por aquellos emprendedores que dan sus primeros pasos en el mundo de los negocios. Pero ¿lo es realmente? Este trabajo intentará responder dicho interrogante a través de la aplicación del modelo en cuestión en un caso real.

## 1.2 Propósito de la investigación y objetivos

El presente trabajo contribuye a enriquecer la literatura sobre modelos de negocios, modelos de negocios innovadores, y particularmente sobre la herramienta de generación de modelos de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010), todo ello desde una óptica eminentemente práctica.

Si bien mucho se ha dicho (y aplicado) en cuanto al desarrollo de planes y modelos de negocios, el Modelo Canvas surge como un innovador instrumento que permite analizar el proceso de creación de valor de una manera didáctica y simple de comprender por quienes no poseen formación económico-financiera.

Se considera que la investigación hace una doble aportación:

- Una particular, específica y tangible, cuyos receptores son los propietarios del micro-emprendimiento bajo estudio, ya que les permite tener un primer acercamiento sobre cómo estructurar formalmente un negocio. Se ayuda a que desarrollen una visión holística, comprendiendo cómo interactúan los distintos bloques del negocio entre sí (segmentos de clientes; propuestas de valor; relaciones con los clientes; canales; actividades, recursos y alianzas claves; estructura de costos y de ingresos) y cómo pueden mejorarse cada uno de estos elementos;



- Una académica, en vistas a la comunidad educativa en general, puesto que no solo se hace una revisión teórica de la novedosa herramienta Canvas sino que se muestra cómo puede aplicarse a un caso real.

Sintetizando, el propósito es realizar una exhaustiva búsqueda bibliográfica sobre la mencionada herramienta para comprender en profundidad su esencia y culminar con la aplicación de la misma, elaborando un modelo de negocios que permita pivotear el funcionamiento de un micro-emprendimiento del sector gastronómico.

El presente estudio se basa en el análisis y la construcción de los nueve bloques planteados por Osterwalder y Pigneur, como así también en los lineamientos establecidos por otros autores afines a la temática.

Para lograr lo manifestado, es necesario a su vez alcanzar los siguientes objetivos de investigación:

- Describir, de manera breve y en vistas de clarificar al lector sobre el tema, la diferencia entre modelo y plan de negocios.
- Examinar el modelo Canvas, sus conceptos subyacentes y elementos clave.
- Analizar en detalle la situación actual del micro-emprendimiento que constituye el caso de estudio.

### 1.3 Pregunta de investigación

La pregunta de investigación fue diseñada tomando como base los *key-drivers* que dieron origen al presente trabajo. Puede sintetizarse en la siguiente oración:

*¿Permite la herramienta de generación de modelos de negocios Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) bosquejar exitosamente un modelo de negocios para un micro-emprendimiento del sector gastronómico?*

### 1.4 Arquitectura de la investigación

Para emprender la labor, se utilizó la estructura aplicada por Saunders et al. (2009), quienes consideran al proceso de investigación en sí como un macro proyecto, en donde cada capítulo constituye una parte del ciclo de vida del mismo. En consecuencia, el lector se encontrará con tres fases:

#### **Fase 1: Inicio y Planificación del Proyecto**

La primera instancia está integrada por los Capítulos 1 y 2. El primero de ellos ofrece una introducción al tema explicando los motivos que germinaron el proyecto, los objetivos que a ser alcanzados, la pregunta de enfoque de la investigación y una breve descripción de cuál

es la arquitectura de la misma. El segundo capítulo explora los enfoques y métodos de investigación para luego encuadrar el presente estudio en la metodología pertinente y definir la estrategia a seguir.

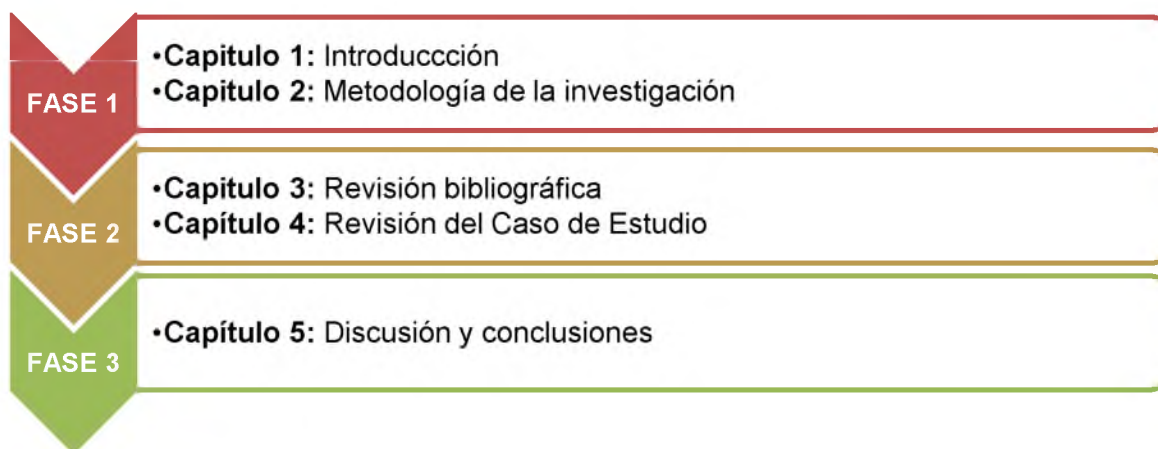
### **Fase 2: Ejecución del proyecto**

El Capítulo 3 ofrece una exploración bibliográfica de literatura disponible. Incluye un análisis de dos conceptos utilizados a priori como sinónimos, “plan de negocio” y “modelo de negocio”. A continuación ahonda sobre la herramienta Canvas, sus nueve bloques, formas de aplicarla fácticamente y su vínculo con el proceso de generación de un plan de negocios.

El Capítulo 4 presenta los resultados del uso empírico del Modelo Canvas.

### **Fase 3: Cierre del proyecto**

En el Capítulo 5 se discuten los resultados obtenidos al aplicar las herramientas seleccionadas para el desarrollo del modelo de negocios; asimismo, se brinda una respuesta a la pregunta de investigación formulada inicialmente, se revisa la implicancia teórica y práctica del estudio y finalmente se examinan puntos fuertes y débiles del proceso realizado, otorgando sugerencias para futuros estudios.

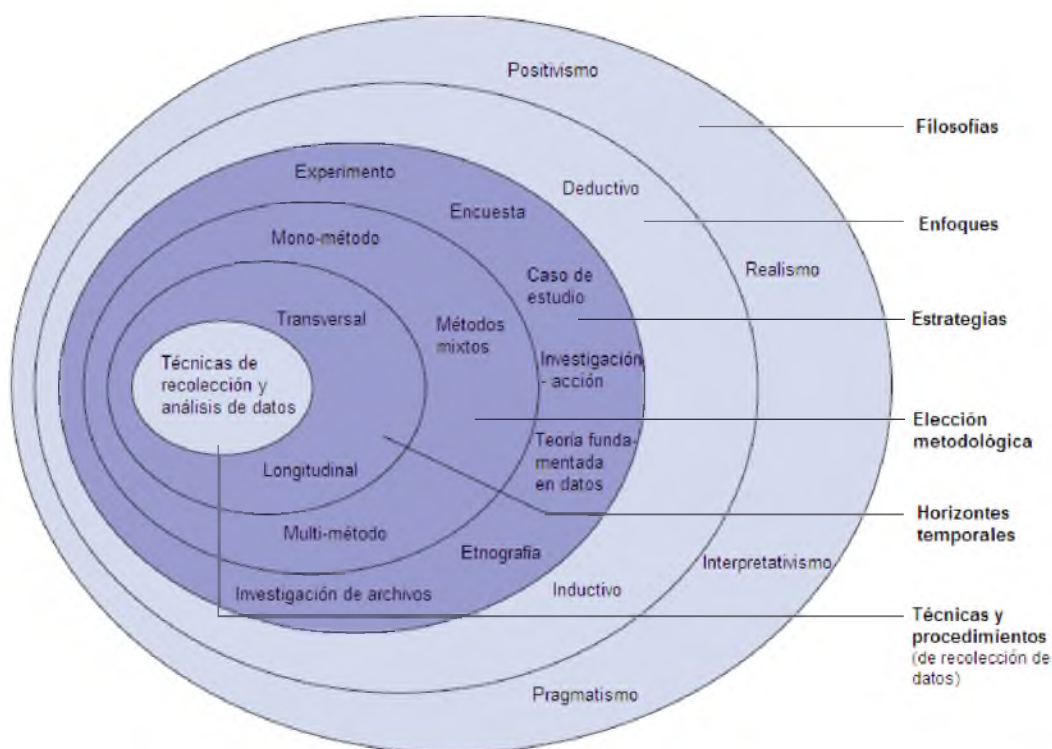


## **Capítulo 2 – METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

*El proceso investigativo tiene como propósito final producir conocimiento a través de la resolución del problema establecido al inicio del estudio. Así pues, bajo la etiqueta de metodología de investigación se hace referencia a todas las decisiones que el investigador toma para alcanzar sus objetivos, las cuales se enfocan en aspectos tales como el diseño de la investigación, la estrategia a utilizar, la muestra a estudiar, los métodos empleados para recoger los datos, las técnicas seleccionadas para el análisis de los resultados y los criterios para incrementar la calidad del trabajo, entre otras. (Binda & Balbastre Benavent, 2013, pág. 1).*

Al momento de definir las cuestiones metodológicas del presente trabajo, resultó sumamente atractiva la visión de Saunders et al. (2009), quienes conciben el diseño de la investigación como una cebolla: el núcleo representa las técnicas utilizadas para obtener los datos (tales como cuestionarios, entrevistas y observación, como así también uso de datos secundarios) y los procedimientos para analizar los mismos, mientras que las capas simbolizan otros elementos del diseño que proporcionan el contexto y los límites dentro de los cuales las técnicas de recolección y análisis de datos son seleccionadas. Es crucial que el investigador entienda las relaciones existentes entre el núcleo y cada una de las instancias “externas” ya que a diferencia de las capas externas de una cebolla, que pueden resultar innecesarias y desecharse, la consideración de estos elementos permite elaborar un diseño adecuado y coherente con el propósito de una investigación.

**ilustración 1 - Cebolla de la investigación (Saunders, Lewis, & Thornhill, 2009)**



## 2.1 Filosofía de la investigación y enfoque metodológico

La filosofía de la investigación hace referencia a la visión personal de quien investiga sobre qué constituye conocimiento “aceptable” y los procesos a partir de los cuales se desarrolla el mismo. La manera de ver el mundo y los preconceptos que cada uno expone sobre el conocimiento humano y la naturaleza inevitablemente moldean la pregunta que guía la investigación y el diseño adoptado para llevarla a cabo.

Siguiendo la clasificación presentada por Saunders et al. (2009), se adoptó la filosofía de la corriente pragmática, donde la importancia radica en obtener hallazgos prácticos y aplicables al mundo de los negocios. Esta visión sostiene que la investigación no necesariamente responde a un único punto de vista y que su diseño debe permitir la obtención de datos creíbles, fiables y pertinentes que permitan tomar acciones posteriormente.

En cuanto al enfoque metodológico, se optó por un lineamiento deductivo, partiendo del planteo de una pregunta - hipótesis (¿Permite la herramienta de generación de modelos de negocios Canvas bosquejar exitosamente un modelo de negocios para un micro-emprendimiento del sector gastronómico?), para luego testearla y examinar los resultados obtenidos.

## **2.2 Diseño de la investigación: estrategias y demás cuestiones metodológicas**

Las tres capas que componen el centro de la “cebolla de investigación” (estrategias de investigación, elección metodológica y horizonte temporal) permiten, por un lado, traducir la pregunta de investigación en un proyecto propiamente dicho, y por otro, delinear un plan general de cómo responder dichas preguntas.

Los trabajos de pre y post grado a menudo comienzan a esbozar el diseño metodológico utilizando la clasificación literaria según el propósito del estudio: exploratorio, descriptivo y explicativo. En miras a responder los dos primeros objetivos de la investigación, se llevó a cabo un estudio exploratorio bibliográfico utilizando como piedra angular las ideas de Osterwalder y Pigneur (quienes desarrollaron una ontología sobre los modelos de negocios actuales) y se complementó con la visión de otros autores exponentes del tema para esbozar una definición de plan y modelo de negocios.

Luego de definir el enfoque del estudio, la siguiente capa de la cebolla a “pelar” fue la(s) estrategia(s). Los investigadores pueden utilizar una o más estrategias dentro de sus diseños de investigación a medida que planifican cómo responder a las preguntas formuladas. En consonancia con la realización de un estudio exploratorio bibliográfico, se utilizó un caso de estudio, único y con mirada holística, como estrategia para contrastar la hipótesis. La unidad de análisis seleccionada fue un micro- emprendimiento perteneciente al rubro gastronómico – pastelero que opera en la Ciudad de Córdoba, Las técnicas de recolección a emplear incluyeron entrevistas con los propietarios y observación, documentación y análisis de procesos de administración y gestión del negocio en cuestión.

Finalmente, la última capa de la cebolla define el horizonte de tiempo en el que el investigador emprende la investigación. El presente trabajo buscó responder una pregunta

particular en un momento determinado, por lo que se trató de un estudio “transversal”, de duración acotada (aproximadamente 6 meses).



## Capítulo 3 – REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo se divide en dos grandes bloques: el primero proporciona una revisión de los conceptos “plan de negocios” y “modelo de negocios”, habitualmente confundidos e inclusive utilizados como sinónimos, y el segundo presenta con detalle el Modelo Canvas, que fue aplicado empíricamente en el caso de estudio.

### 3.1 Aclarando nociones: Plan de negocios vs. Modelo de negocios

#### 3.1.1 Modelo de negocios

Si bien se trata de un concepto antiguo (Peter Drucker lo usó en 1954), la aparición masiva del término “modelo de negocio” se remonta al comienzo de este milenio con el boom de Internet. Inicialmente, fue asociado a compañías emergentes del rubro tecnológico y a emprendimientos que utilizaban Internet como medio para generar ingresos (e-commerce).

El tiempo pasó y su uso se generalizó, pero tanto en aquel entonces como en la actualidad no hay un claro entendimiento de su significado, aunque sí parece existir un consenso general en que “modelo de negocio” hace referencia a la manera en la que las empresas llevan a cabo sus actividades.

Para que una organización pueda subsistir y desarrollarse con éxito, es imprescindible contar con un buen modelo de negocios. Fundadores y directivos saben en qué tipo de negocio se encuentran, pero la mayoría no logra describirlo y por ende no pueden compartir su visión con el resto de la compañía. Por ello, es necesario que exista una definición práctica y simple que aclare todas las dudas asociadas a esta expresión.

Magretta (2002) define modelo de negocio como “historias que explican cómo funcionan las empresas”, y reafirma que un buen modelo debe responder una serie de preguntas planteadas por Drucker (1954): ¿Quién es el cliente y qué valora? ¿Cómo ganamos dinero y cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos crear dicho valor con un costo apropiado?

En un interesante artículo, Linder y Cantrell (2000) sostienen que el término se utiliza de manera confusa para hacer referencia a tres cuestiones totalmente distintas:

- *Componentes de un modelo de negocio*: son piezas que forman parte de un determinado modelo, pero no reflejan la integridad del negocio. Por ejemplo: modelos de fijación de precios, modelos de ingresos, modelos de canales de distribución.

- *Modelos de negocio operativos*: captan el verdadero significado del concepto. Un modelo de negocio operativo muestra “la lógica central de la organización para crear valor”, explica la forma en que ésta hace dinero y resalta las distintas actividades que le permiten ser exitosa. Debido a que los elementos que integran los modelos operativos pueden diferir, cada compañía presenta uno diferente.

- *Modelos de cambio*: describen la “lógica central de las organizaciones para cambiar a lo largo del tiempo y continuar siendo rentables en entornos dinámicos”. Son una extensión de los modelos operativos.

Según Amit y Zott (2001) “un modelo de negocio explicita el contenido, la estructura y el gobierno de las transacciones designadas para crear valor al explotar oportunidades de negocio”. Al hablar de “contenido de las transacciones” los autores hacen alusión a los productos intercambiados, así como los recursos y capacidades requeridos para ello; “estructura de la transacción” hace referencia a las partes intervinientes, sus relaciones y forma de operar; y “gobierno de las transacciones” indica cómo los participantes controlan los flujos de información, recursos y bienes, las formas legales de organización y los incentivos involucrados.

Por su parte, Casadesus-Masanell y Ricart (2007) plantean que el modelo de negocio de una organización no es más que el conjunto de elecciones que realiza y el conjunto de consecuencias que se derivan de las mismas. Las elecciones pueden agruparse en tres categorías: de políticas (cómo deben hacerse las cosas), de activos (cómo debe invertirse el dinero) y de gobierno (condiciones legales, contractuales y organizativas para el control de políticas y activos).

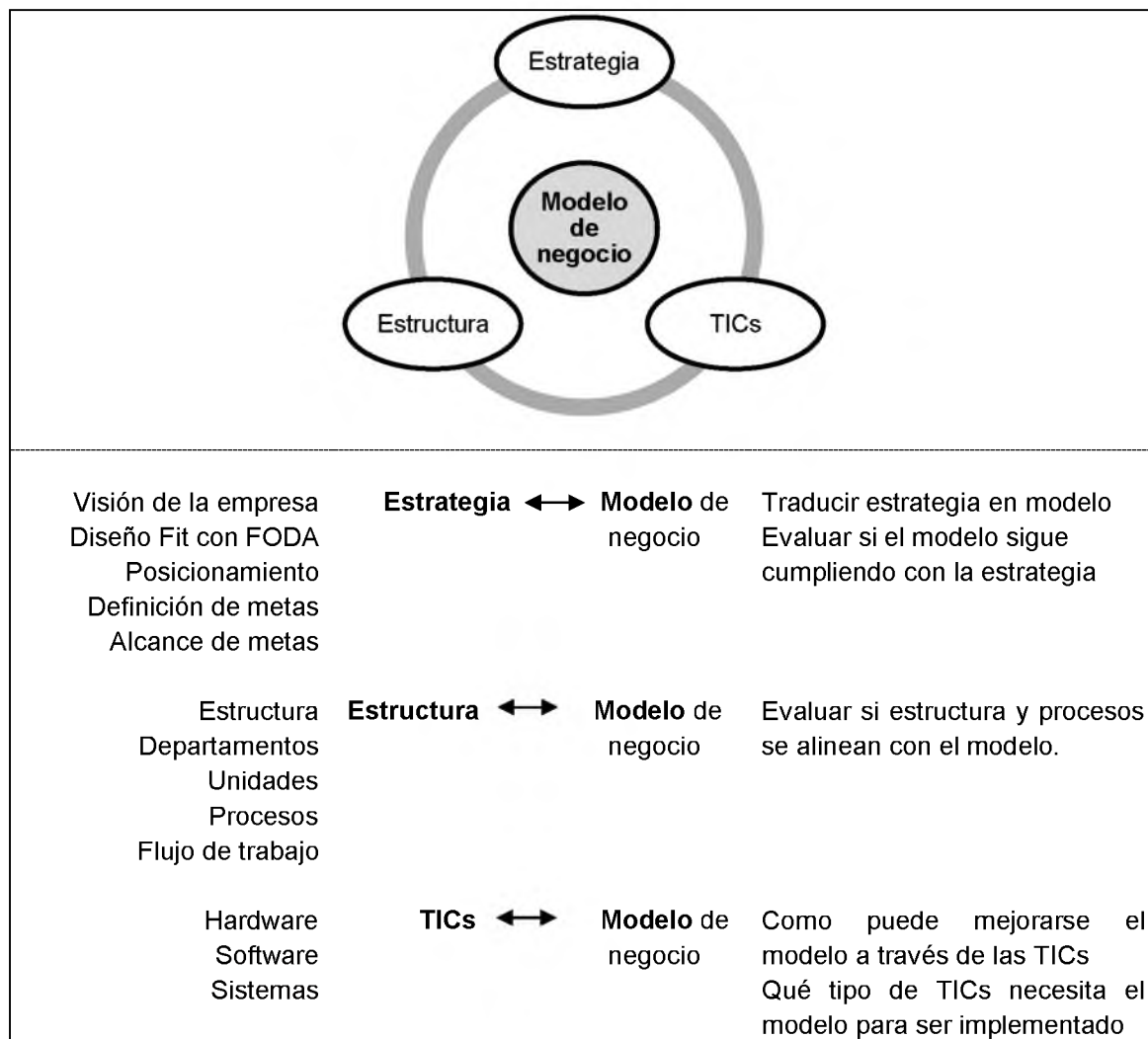
Finalmente, Osterwalder (2004) desarrolla como tesis doctoral una extensa ontología sobre la expresión “modelo de negocio” y construye su propia definición:

Un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones, y que permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos (Osterwalder, *The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach*, 2004).

El autor, de manera similar a Linder y Cantrell (2000), sostiene que al hablar de modelos de negocio es necesario hacer una distinción entre el concepto abstracto (modelo

genérico de elementos, componentes y relaciones), el concepto aplicado (modelos operativos existentes e implementados) y el concepto como “escenario” (simulaciones para propulsar la innovación y la anticipación a cambios del entorno). Asimismo, establece que su rol en la organización es actuar como un conector, formando un triángulo entre estrategia, estructura y tecnologías de la información y comunicación (TICs).

**Tabla 1- Modelo de negocios, Estrategia, Estructura y TICs (Osterwalder, The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach, 2004)**



### 3.1.2 Plan de negocios

Dave Lavinsky (2014), columnista de la revista Forbes, sostiene que el interrogante de todo emprendedor no radica en si debe o no elaborar un plan de negocios, sino cómo debe escribirlo para dirigir su empresa al lugar deseado. El plan de negocios “es esencialmente la respuesta (del emprendedor) a una lista completa de preguntas. La primera y más importante es la siguiente: ¿a dónde quiere dirigir su negocio? Dicho de otra manera, ¿cómo desea que

se vea su negocio en tres, cinco, incluso diez o más años? ¿Qué nivel de ingresos y beneficios tiene en ese momento? ¿Cuántos empleados? ¿Cuántos emplazamientos? Y así”.

En un conciso documento, la firma de servicios profesionales Ernst & Young (1997), lo define como una representación escrita que contiene tres elementos: dónde va la compañía, cómo llegará allí, y cómo se verá una vez que arribe al lugar deseado. El plan de negocios se presenta como una valiosa herramienta de Management que puede utilizarse para:

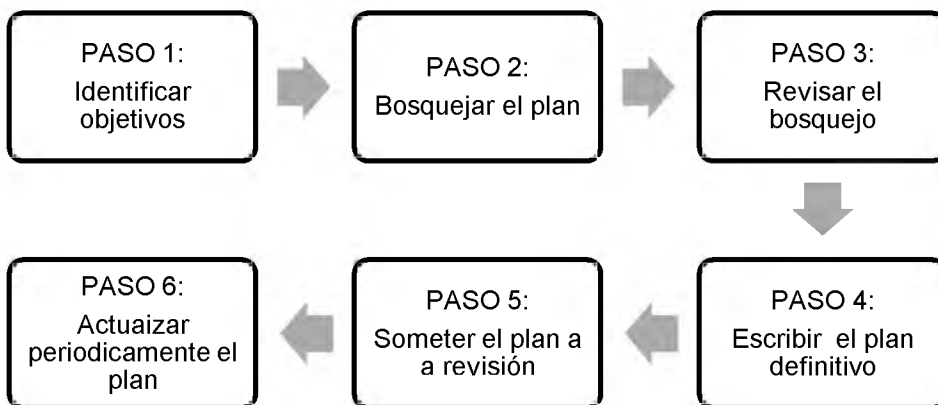
- Establecer metas y objetivos de desempeño: si bien planificar no garantiza la inexistencia de problemas, un plan cuidadosamente diseñado permite anticiparse a situaciones críticas. En empresas incipientes o en etapas iniciales, el plan de negocios constituye un primer acercamiento a la planificación estratégica; desafortunadamente, es muy frecuente que los emprendedores “se pierdan” en la gestión cotidiana y no realicen este ejercicio de planificar, corriendo el riesgo de manejarse a ciegas en un entorno cambiante.

- Proporcionar una base para evaluar y controlar dichos estándares de desempeño: el plan de negocios se presenta como una base objetiva para determinar si el negocio está en camino de alcanzar las metas y objetivos que se han establecido.

- Comunicar el “mensaje de la empresa” a los mandos intermedios, directores externos, prestamistas e inversores potenciales: el plan de negocios muestra como todas las piezas de la compañía encajan y forman un todo armonioso.

Finalmente, el escrito identifica el conjunto de pasos a seguir para elaborar un plan de negocios y proporciona un esquema.

**Ilustración 2 - Pasos para la elaboración de un plan de negocios (Ernst & Young, LLP, 1997)**





La reconocida firma de capitales de riesgo Sequoia Capital<sup>3</sup>, expresa que resultan más atractivos aquellos planes de negocios que presentan mucha información condensada en pocas palabras, y proporciona un listado de los elementos indispensables en todo plan:

- *Finalidad de la empresa*: definir el negocio en una sola oración declarativa.
- *Problema*: describir el “dolor” del cliente y cómo aborda el problema actualmente.
- *Solución*: describir la propuesta de valor de la empresa para mejorar la vida del cliente.
- *Por qué ahora*: definir tendencias recientes que hacen posible la solución planteada por la empresa.
- *Tamaño del mercado*: identificar el segmento de clientes a atender (mercado total disponible y porción de mercado susceptible de ser captada).
- *Competencia*: listar competidores y ventajas competitivas de la empresa.
- *Producto*: detallar las líneas de productos a ofrecer y el plan de desarrollo de los mismos.
- *Modelo de negocio*: determinar los modelos de ingresos, precios, ventas y distribución.
- *Equipo*: describir a los fundadores, equipo directivo y asesores.
- *Finanzas*: elaborar estados financieros proyectados.

Por su parte, la Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa del Gobierno de Estados Unidos<sup>4</sup> manifiesta que un plan de negocios es un “documento dinámico que en general proyecta 3 a 5 años hacia delante y describe la ruta que una empresa tiene la intención de tomar para hacer crecer sus ingresos”. Esta institución proporciona en su página web un detalle del contenido básico de un plan de negocios, a saber:

<i>Resumen ejecutivo</i>	Informa brevemente (debe presentarse en una sola página) donde se encuentra la empresa, a donde quiere dirigirse y donde radica el éxito de la idea de negocio. Al ser la introducción del plan, debe redactarse de manera cuidadosa y buscando atraer al lector.
<i>Descripción de la empresa</i>	Detalla la naturaleza de la empresa, las necesidades del mercado que busca satisfacer, los productos y servicios

---

<sup>3</sup> Sequoia Capital es una empresa de venture capital fundada en California, Estados Unidos. Tiene oficinas en Estados Unidos, China, India e Israel. Sequoia ha colaborado en el desarrollo de compañías como Cisco Systems, Oracle, Apple, YouTube, Yahoo y Google.

<sup>4</sup> La Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA) fue creada en 1953 por el gobierno federal norteamericano con el objeto de ayudar, aconsejar, asistir y proteger los intereses de las pequeñas empresas.

	ofrecidos, los segmentos de mercado objetivo y las ventajas competitivas.
<i>Análisis del mercado</i>	Demuestra el nivel de conocimiento del mercado y su sector.
<i>Organización y administración</i>	Incluye una descripción de la forma de organización de la empresa (organigrama), los detalles sobre su propiedad (estructura legal), los perfiles de su equipo gerencial, y las calificaciones de su junta directiva.
<i>Línea de productos o servicios</i>	Describe detalladamente los productos y servicios ofrecidos (ciclo de vida, propiedad intelectual, actividades de investigación y desarrollo, etcétera).
<i>Marketing y ventas</i>	Define las estrategias de marketing (penetración en el mercado, crecimiento, canales de distribución y comunicación) y de ventas (fuerza de ventas y actividades de ventas).
<i>Solicitud de financiación</i>	Si se está buscando financiación para el proyecto, en esta sección se describen tanto las necesidades actuales como futuras de inyección de fondos, el destino de los mismos y el tipo de financiación deseado (por ejemplo: acciones ordinarias, deuda).
<i>Proyecciones financieras</i>	Si se trata de una compañía en marcha, se debe suministrar tanto datos financieros históricos como proyectados; si por el contrario, se trata de una compañía que no ha realizado operaciones todavía, únicamente se adjuntan datos proyectados.
<i>Apéndice</i>	Esta sección recoge información adicional a ser proporcionada a determinados lectores. Puede incluir, por ejemplo: historial de crédito (personal y de negocios), cartas de referencia, licencias, permisos o patentes, lista de consultores de negocios, incluyendo abogados y contadores.

### 3.1.3 ¿Y entonces?

Habiendo investigado y analizado ambos conceptos, es posible decir de manera sintética que un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 14), mientras que el plan de negocios es un documento que presenta la estrategia de la compañía y el desempeño financiero esperado para años venideros.

Son conceptos altamente interdependientes; el modelo actúa como un diagrama que muestra cómo la empresa se posiciona dentro de la cadena de valor de su industria y cómo

se relaciona con sus proveedores, clientes y socios estratégicos para generar beneficios, mientras que el plan capta y traduce ese posicionamiento en un conjunto de acciones estratégicas y cuantifica su impacto financiero.

Debido a que el cambio es una fuerza común en el mundo empresarial, tanto el modelo como el plan de negocios son documentos dinámicos, que deben permitirle a las empresas adaptarse a las variaciones de la industria y de sus clientes. Es importante someterlos a constante revisión para que las decisiones estén alineadas a los nuevos desafíos planteados por el entorno.

### 3.2 Modelo de negocios Canvas

*Hoy en día nacen con frecuencia innovadores modelos de negocio e industrias totalmente nuevas sustituyen a otras que se van desmoronando. Las empresas emergentes (start-ups) desafían a la vieja guardia, que se esfuerza febrilmente por reinventarse. ¿Cómo te imaginas el modelo de negocio de tu empresa dentro de dos, cinco o diez años? ¿Te encontrarás entre los principales jugadores? ¿Podrás hacer frente a los competidores que tengan entre sus manos fantásticos y nuevos modelos de negocio? (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010, pág. 7).*

En el año 2004, el teórico Alexander Osterwalder obtuvo su doctorado en Gerenciamiento de Sistemas de Información en la Universidad de Lausanne (Suiza), presentando una tesis doctoral titulada “The Business Model Ontology - a proposition in a design science approach”. En ella propuso por primera vez el modelo Canvas y en el año 2010, junto al científico informático Yves Pigneur (quien había sido su profesor y tutor en aquella oportunidad), lanzó un libro que recogió esta nueva visión empresarial.

El modelo de negocio Canvas (cuya traducción literal es “lienzo”) es una poderosa herramienta para representar y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Su principal objetivo es generar un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio, de modo tal que los distintos miembros de la organización estén en la “misma sintonía”. Osterwalder y Pigneur consideran que si no existe un idioma compartido, “resulta difícil cuestionarse de forma sistemática las percepciones personales de un modelo de negocio y, por lo tanto, tener éxito a la hora de innovar (Osterwalder & Pigneur, 2010, pág. 15)”.

**Tabla 2 - Beneficios del Modelo Canvas**

<b>Beneficios Canvas</b>	
<p><b>Practicidad</b> Permite modificar continuamente el modelo del negocio durante su desarrollo, a medida que se afina el proceso de análisis y se testean las hipótesis que hacen a la viabilidad del proyecto.</p>	<p><b>Por dentro y por fuera</b> Permite conocer con profundidad la operatoria de la compañía, tanto interna (fortalezas y debilidades) como externamente (oportunidades y amenazas).</p>
<p><b>Disparador de creatividad</b> La única regla es la de no auto inhibirse y admitir todas las ideas que emanen del proceso.</p>	<p><b>Ductilidad</b> Puede ser usado por pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente del rubro al que pertenezcan y del segmento de mercado al que apunten.</p>
<p><b>Sencillez</b> Su construcción es simple e intuitiva; como ventaja adicional es divertido (trabaja con post-its y rotuladores de colores).</p>	<p><b>Trabajo interdisciplinario</b> El lienzo está planteado para ser rellenado de manera interactiva y en equipo, fomentando el intercambio de ideas entre los responsables de las distintas áreas de la organización.</p>
<p><b>Visión global (“helicopter view”)</b> Representa al modelo de negocio organizado en nueve bloques en un único lienzo, mostrando con claridad las interconexiones entre los diferentes elementos.</p>	

### 3.2.1 Los nueve bloques

Los autores exponen que la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividiéndolo en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

**Tabla 3 - Los nueve bloques del modelo de negocio (Osterwalder, Pigneur, & Tucci, Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept, 2005)**

Pilar	Bloque	Descripción
Producto	<i>Propuesta de valor</i>	Visión global del conjunto de productos y servicios ofertados.
Clientes	<i>Segmentos de mercado</i>	Segmentos de clientes a los que se quiere ofrecer / se ofrece propuestas de valor.
	<i>Relaciones con los clientes</i>	Tipo de vínculos generados con los segmentos-objetivo.
	<i>Canales</i>	Medios a través de los cuales se contacta a los segmentos de mercado.
Infraestructura	<i>Actividades clave</i>	Competencias necesarias para ejecutar el modelo de negocio de infraestructura.

	<i>Asociaciones clave</i>	Red de acuerdos de cooperación con otras entidades que son necesarios para ofrecer y comercializar eficientemente las propuestas de valor.
	<i>Recursos clave</i>	Disposición de actividades y recursos.
Aspectos financieros	<i>Estructura de costos</i>	Consecuencias monetarias de los medios empleados en el modelo de negocio.
	<i>Fuente de ingresos</i>	Forma en que una compañía hace dinero a través de una variedad de flujos de ingresos.

### 3.2.1.1 Bloque 1: Segmentos de mercado

**Preguntas a responder:**  
 ¿Para quién creamos valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes?

Este módulo identifica aquellos grupos de personas o entidades que la empresa intenta captar y satisfacer. La selección debe ser fundamentada ya que, si bien la existencia de clientes es imprescindible para la supervivencia, no todos son rentables. Es de gran importancia poder diferenciarlos para luego determinar estrategias específicas a seguir en cada caso.

**Tabla 4 – Segmentos seleccionados y rentabilidad del cliente (Kaplan & Norton, 1996)**

	Rentables	No rentables
Segmento seleccionado	Retener	Transformar
Segmento no seleccionado	Analizar viabilidad	Eliminar

La agrupación en segmentos debe hacerse en función de similitudes de necesidades, comportamientos y atributos de los clientes objetivo. Osterwalder y Pigneur afirman que es oportuno segmentar el mercado cuando los clientes:

- requieren y justifican una oferta diferente,
- son contactados a través de diversos canales de distribución,
- demandan un tipo de relación diferente,
- su índice de rentabilidad es muy diferente, y/o
- están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta.

En cuanto a los tipos de segmentos, genéricamente son:



- Público general (no distingue segmentos).  
- Propuestas de valor, canales de distribución y relaciones con los clientes centradas en un grupo de clientes con necesidades y problemas similares.
- Público con necesidades y problemas tenuemente diferentes.  
- Puede o no haber variantes en las propuestas de valor, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y las fuentes de ingresos.
- Dos segmentos de mercado no relacionados y con necesidades muy diferentes.  
- Las propuestas de valor son distintas pero soportadas por la misma infraestructura.
- Segmentos específicos y especializados (frecuente en relaciones proveedor-cliente).  
- Las propuestas de valor, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se adaptan a los requisitos específicos de cada segmento.
- Segmentos independientes (dos o más) necesarios para que el modelo de negocio funcione.

Resulta interesante mencionar una herramienta denominada “mapa de la empatía”<sup>5</sup>, que considera la perspectiva de los clientes al momento de crear y evaluar modelos de negocio. El objetivo del mapa es ampliar la información disponible de los compradores potenciales, analizando sus comportamientos, rutinas de compra y aspiraciones.

<sup>5</sup> El “mapa de la empatía” es una herramienta desarrollada por la empresa de pensamiento visual XPLANE, Inc.

Ilustración 3 - Mapa de la empatía (XPLANE, Inc., 2017)



Utilizar el mapa de la empatía implica crear un perfil de consumidor para cada segmento seleccionado, asignándole un nombre y una serie de características demográficas (edad, nivel de ingresos, estado civil, etc.). A continuación, se responden seis preguntas: qué ve (percepción que tiene el cliente de su entorno), qué oye (cómo lo afecta su entorno), qué piensa y siente (cuáles son sus verdaderas emociones), qué dice y hace (cómo se comporta socialmente), qué esfuerzos realiza y qué resultados obtiene.

### 3.2.1.2 Bloque 2: Propuesta de valor

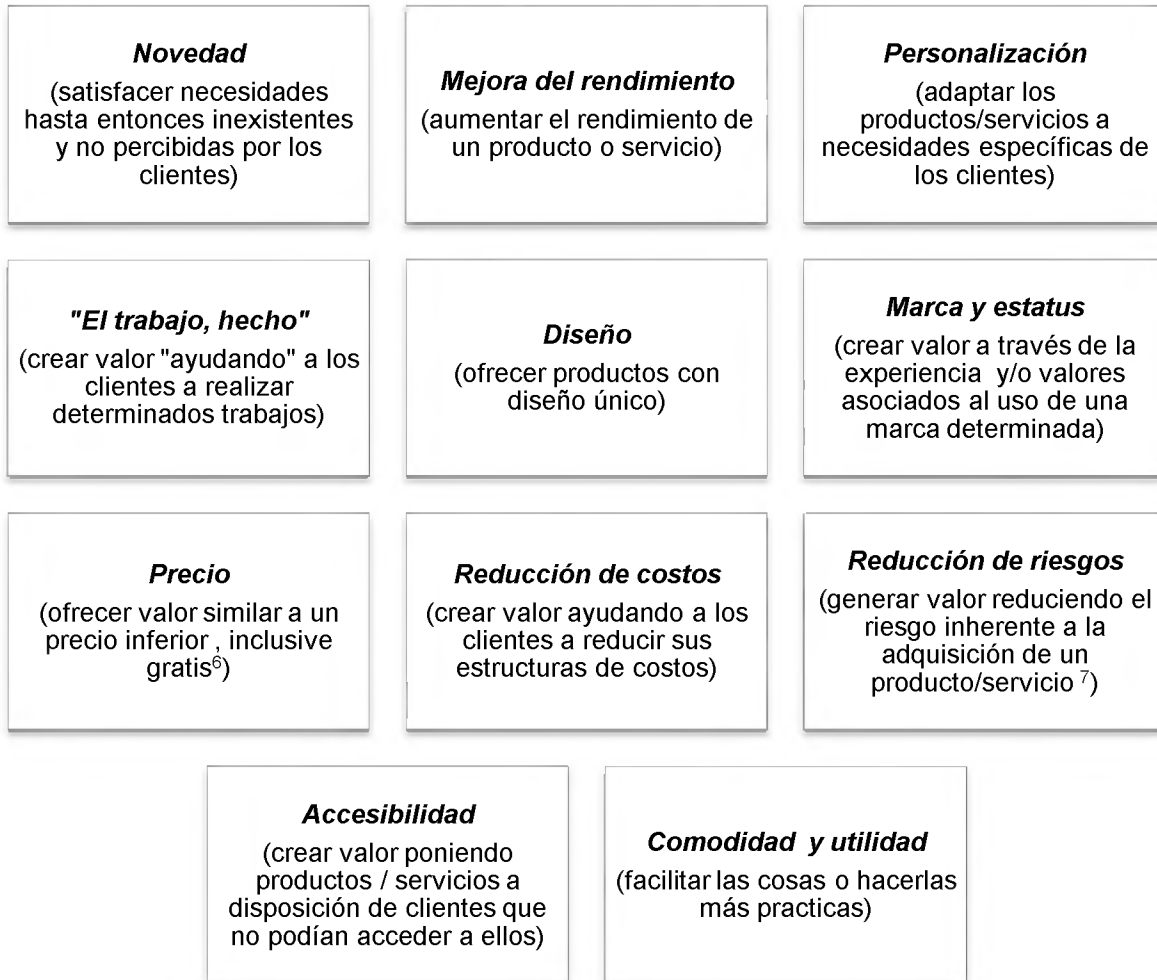
**Preguntas a responder:**

¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes? ¿Qué problemas / necesidades ayudamos a solucionar / satisfacer? ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

El segundo bloque describe el conjunto de productos y servicios ofertados a cada segmento de mercado seleccionado.

Linder y Cantrell (2000) definen “propuesta de valor” como aquellos factores esenciales que reflejan la capacidad de atraer y retener a cada fuente de ingresos; es decir, son los elementos que determinan la elección del cliente por una u otra empresa. La propuesta de valor se materializa en productos o servicios cuya finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad de los clientes de manera innovadora o con algún atributo diferencial.

La creación de valor se alcanza gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de los clientes-objetivo. Los valores pueden ser cuantitativos (precio, velocidad del servicio, etc.) o cualitativos (diseño, experiencia del cliente, etc.).



### 3.2.1.3 Bloque 3: Canales

#### Preguntas a responder:

¿A través de qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado ser contactados?  
 ¿Cómo los contactamos actualmente? ¿Cómo se integran nuestros canales? ¿Cuáles tienen mejores resultados / son más rentables? ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

La tercera sección explica el modo en que la empresa interactúa con los segmentos de mercado objetivo para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor.

<sup>6</sup> El modelo de negocio "gratis" o "freemium", ofrece de manera permanente productos o servicios sin costo para un determinado segmento de mercado. La lógica de este modelo es que una parte del negocio o un determinado grupo de clientes "financia" los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento.

<sup>7</sup> Una garantía sobre el producto o servicio adquirido es una buena manera de reducir en parte el riesgo que asume el comprador.



Al ser el punto de contacto con los clientes, las funciones de los canales son variadas: por un lado, ayudan a que conozcan los productos y servicios de la empresa y evalúen las propuestas de valor; y por el otro, facilitan el proceso de adquisición y de atención posventa.

La elección de los canales debe ser minuciosa ya que, a la hora de comercializar una propuesta de valor, es fundamental combinarlos de modo tal que la forma de aproximarse a los consumidores sea adecuada.

Genéricamente hablando, los canales tienen cinco fases distintas y pueden clasificarse en directos e indirectos y propios y de socios comerciales.

**Tabla 5 - Tipos de canales y fases (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)**

Tipos			Fases				
Propio	Directo	Equipo comercial	<b>1. Información</b> ¿Cómo damos a conocer los productos/ servicios?	<b>2. Evaluación</b> ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar la propuesta de valor?	<b>3. Compra</b> ¿Cómo pueden comprar los clientes productos/ servicios?	<b>4. Entrega</b> ¿Cómo entregamos a los Clientes nuestra propuesta de valor?	<b>5. Posventa</b> ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?
		Ventas por internet					
Socio	Indirecto	Tiendas propias					
		Tiendas de socios					
		Mayorista					

### 3.2.1.4 Bloque 4: Relaciones con los clientes

**Preguntas a responder:**  
 ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado? ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido y cuál es su costo? ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

El cuarto bloque manifiesta el tipo de relación que la empresa establece con cada segmento de mercado. Es importante que exista coherencia entre el modelo de negocio y el tipo de relación que se desea establecer con los clientes, ya que ésta repercute en gran parte en la experiencia global de compra.

#### Ilustración 4 - El triple objetivo del modo de relación con los clientes



En cuanto a su categorización, el vínculo con los clientes puede ser personalizado, automatizado, e inclusive, una combinación de ambos.

**Asistencia personal** (Interacción humana) El cliente tiene acceso a un representante del servicio de atención al consumidor para que lo asista durante el proceso de venta o con posterioridad.

**Asistencia personal exclusiva** (Interacción humana) El cliente tiene asignado un representante específico ("ejecutivo de cuenta"). Este es el tipo de relación más íntimo y profundo, por lo que suele prolongarse en el tiempo.

**Autoservicio** El cliente tiene a su disposición todos los medios necesarios para poder servirse él mismo (no hay una relación directa empresa-cliente).

**Servicios automáticos** Reconocen a los diferentes clientes y sus características y les ofrecen información acorde a sus pedidos o transacciones; en algunos casos emulan una relación personal.

**Comunidades (online)** Fomentan el intercambio de información entre usuarios (conocimientos, soluciones de problemas) y ayudan a que la compañía conozca mejor a sus clientes y profundice su relación con ellos.

**Creación colectiva** Permite que la empresa desarrolle una relación colaborativa con sus clientes para crear valor (por ejemplo, animarlos a participar en el diseño de productos nuevos e innovadores).

### 3.2.1.5 Bloque 5: Fuentes de ingresos

**Preguntas a responder:**

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes y por qué pagan actualmente? ¿Qué medios de pago utilizan y cómo les gustaría pagar? ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

El quinto bloque hace referencia al flujo de caja generado por los diferentes segmentos de mercado objetivo. Las fuentes de ingreso son vitales para el negocio, por lo que la empresa debe tener muy en claro el valor que está dispuesto a pagar cada grupo de clientes.

Los ingresos pueden provenir de transacciones puntuales o de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor.

Con respecto a la fijación de precios, pueden utilizarse combinaciones de modo que cada fuente de ingresos responda a un mecanismo diferente.

**Tabla 6 - Mecanismos de fijación de precios (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)**

Fijo (Los precios predefinidos se basan en variables estáticas)		Dinámico (Los precios cambian en función del mercado)	
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales	Negociación	El precio se negocia entre dos o más socios y depende de las habilidades o el poder de negociación.
Según características del producto	El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	Gestión de la rentabilidad	El precio depende del inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado	El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
Según volumen	El precio depende de la cantidad adquirida.	Subastas	El precio se determina en una licitación.

### 3.2.1.6 Bloque 6: Recursos clave

**Preguntas a responder:**

¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

En este módulo se describen los recursos que le permiten a la empresa crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con sus clientes y

percibir ingresos; es decir, aquellos elementos clave que necesita para funcionar correctamente.

Los recursos pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos; asimismo, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

### 3.2.1.7 Bloque 7: Actividades clave

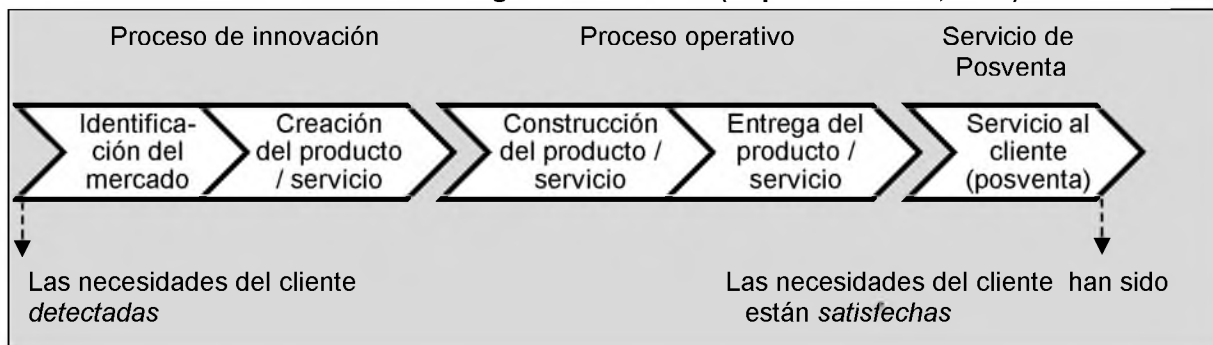
**Preguntas a responder:**

¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

El séptimo bloque relata las acciones que la empresa debe llevar a cabo con eficiencia debido a que el éxito de su negocio depende de ellas. Al igual que los recursos clave, las actividades clave varían en función del modelo de negocio.

Para poder identificar qué actividades son críticas, es necesario comprender el conjunto de operaciones que desarrolla la organización para generar propuestas de valor.

**Ilustración 5 - El modelo de la cadena genérica de valor (Kaplan & Norton, 1996)**



Kaplan y Norton (1996) manifiestan que los procesos internos de toda organización pueden expresarse como una cadena formada por tres grandes eslabones: innovación, operaciones y servicio de posventa. En el proceso de innovación (conocido como la “onda larga” en la creación de valor), la empresa investiga necesidades emergentes o latentes de los clientes, para luego crear productos o servicios que las satisfagan. A continuación, produce y entrega dichos productos y servicios (esta etapa es conocida como la “onda corta” de la creación de valor) y finalmente, en el último eslabón, atiende y sirve a sus clientes luego de la compra.

### 3.2.1.8 Bloque 8: Asociaciones clave

**Preguntas a responder:**

¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios y qué actividades clave realizan?

La penúltima sección detalla la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del modelo de negocio.

Cada vez son más las empresas que practican alianzas impulsadas por distintos propósitos, ya sea para optimizar sus modelos de operaciones, reducir riesgos o adquirir recursos. Las formas que pueden revertir estas asociaciones son variadas: alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, cooperación (asociaciones estratégicas entre empresas competidoras), joint ventures (empresas conjuntas para crear nuevos negocios) y relaciones cliente-proveedor (para asegurar la fiabilidad de suministro de un determinado producto o servicio).

En cuanto a las motivaciones para establecer asociaciones, pueden distinguirse tres tipos:

1. *Optimización y economía de escala.* Es la forma más habitual y su principal objetivo es optimizar la asignación de recursos y actividades; generalmente involucran una infraestructura de externalización o recursos compartidos.

2. *Reducción de riesgos e incertidumbre.* Las asociaciones pueden utilizarse para reducir riesgos inherentes a entornos competitivos o donde prima la incertidumbre. A veces sucede que competidores se alían para conseguir beneficios estratégicos en una determinada área.

3. *Compra de determinados recursos y actividades.* Debido a que es improbable que las empresas puedan autoabastecerse de todos los recursos necesarios para su funcionamiento, muchas veces se asocian con otras organizaciones para obtener determinados recursos (información, acceso a base de datos, licencias, etc.) o realizar ciertas actividades y aumentar así su capacidad.

### 3.2.1.9 Bloque 9: Estructura de costos

**Preguntas a responder:**

¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo de negocio? ¿Cuáles son los recursos clave / actividades clave más caros?

El último módulo recepta todos los costos en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

Si bien los costos deben ser minimizados sin importar el modelo seleccionado, en algunos casos tener estructuras de bajo costo es más importante que en otros; es decir, existen dos amplias clases de estructuras de costos: según costos y según valor:

Según costos	Según valor
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo prioritario: minimizar gastos.</li> <li>• Busca crear y mantener una estructura de costos lo más reducida posible, por lo que algunas estrategias pueden ser: propuestas de valor de bajo precio, máximo uso posible de sistemas automáticos o elevado grado de externalización.</li> <li>• Ejemplo: compañías aéreas de bajo costo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivo prioritario: crear valor.</li> <li>• Normalmente, las estrategias son ofrecer propuestas de valor premium y servicios personalizados.</li> <li>• Ejemplo: hoteles de lujo.</li> </ul>

En cuanto a su comportamiento, la clasificación tradicional es la siguiente:

*Costos fijos.* No varían en función del nivel de producción; se los denomina también costos “de estructura” (ya que suelen estar relacionados a la estructura productiva) o costos “periódicos” (debido a que en general, devengan en forma periódica).

*Costes variables.* Experimentan variaciones en función del volumen de bienes o servicios producidos.

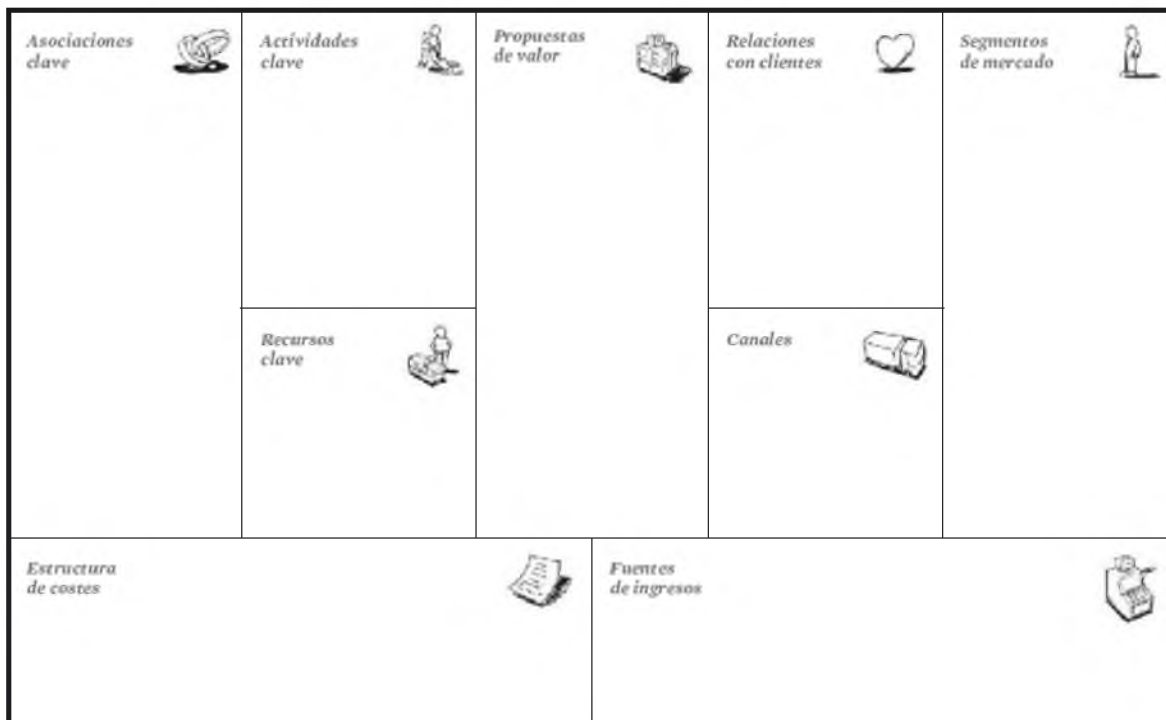
*Economías de escala.* Este concepto sirve para el largo plazo y hace referencia a las reducciones en el costo unitario a medida que el tamaño de una instalación y los niveles de utilización de inputs aumentan.

*Economías de campo.* El término hace referencia a las ventajas de costos que obtiene una empresa a medida que amplía su ámbito de actuación.

### 3.2.2 ¿Cómo usar el lienzo?

El lienzo Canvas ensambla los nueve bloques, facilitando el esbozo de modelos de negocio nuevos o existentes. Su uso es sumamente sencillo y fomenta el trabajo grupal, la creatividad y el análisis crítico. Se recomienda imprimirlo o dibujarlo en una superficie grande, de modo que los participantes debatan y completen cada bloque con notas autoadhesivas o rotuladores.

ilustración 6 - El lienzo Canvas (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)



Si bien cada proyecto es único debido a que los puntos de partida, los contextos y los objetivos para abordar un modelo de negocio son diferentes, los autores proponen proceso de diseño genérico adaptable a necesidades específicas de las empresas.

El primer paso es reconocer el motivo que motora el desarrollo o mejora de un modelo de negocio: afrontar una situación de crisis, buscar nuevas vías de crecimiento, comercializar un nuevo producto o servicio, o iniciar un proyecto (start-up).

Tabla 7 - Punto de partida para la innovación en modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)

**PUNTO DE PARTIDA**

<i>Innovación y diseño de modelos de negocio</i>	<i>Factores específicos de organizaciones consolidadas</i>
<b>Satisfacción del mercado:</b> satisfacer una necesidad desatendida del mercado	<b>Reactivo:</b> nace a raíz de una crisis con el modelo de negocio existente.
<b>Comercialización:</b> comercializar una tecnología, producto o servicio nuevo, o explotar una propiedad intelectual existente.	<b>Adaptativo:</b> ajuste, mejora o defensa del modelo de negocio existente.
<b>Mejora del mercado:</b> mejorar o desbaratar un mercado existente.	<b>Expansionista:</b> lanzamiento de una tecnología, producto o servicio nuevo.

**Creación de un mercado:** crear un tipo de negocio totalmente nuevo.

**Proactivo / exploratorio:** preparación para el futuro.

#### RETOS

- Encontrar el modelo adecuado
- Comprobar el modelo antes de su aplicación en el mundo real
- Persuadir al mercado para que adopte el nuevo modelo
- Adaptar el modelo constantemente en función de la respuesta del mercado
- Gestionar la incertidumbre

#### RETOS

- Generar mercado para nuevos modelos
- Coordinar los modelos antiguos y nuevos
- Gestionar los intereses creados
- Centrarse en los resultados a largo plazo

Una vez identificado el punto de partida, puede iniciarse el proceso de diseño de modelos de negocio. Éste consta de cinco fases no lineales, ya que la progresión no siempre es de una a otra sino que en algunos casos suelen discurrir en paralelo; asimismo, durante la creación de prototipos pueden surgir nuevas ideas que requieran investigar adicionalmente o repasar alguna fase.

**Movilización** Consiste en preparar el proyecto de diseño del modelo de negocio. En esta etapa se informan los motivos que originaron el proyecto y se establece un lenguaje compartido para diseñar, analizar y debatir modelos de negocio.

#### Preparación del escenario

*Actividades principales:*

- Definir los objetivos del proyecto
- Comprobar ideas preliminares para el negocio
- Planificar el proyecto
- Formar el equipo del proyecto

*Factores claves para el éxito:* reunir personas con experiencia y conocimientos adecuados; tener acceso información acorde al proyecto.

*Factores de riesgo:* sobrevalorar el potencial de las ideas iniciales (puede convertirse en una “barrera mental” para explorar otras posibilidades).

**Comprensión** Esta segunda fase se centra en comprender el contexto en el que se aplicará el modelo de negocio y en estudiar a los clientes potenciales para identificar sus problemas y necesidades.

#### Inmersión

*Actividades principales:*

- Analizar el entorno y clientes potenciales
- Estudiar intentos anteriores (ejemplos de fracasos y sus motivos)
- Recopilar ideas y opiniones



*Factores claves para el éxito:* conocer exhaustivamente los mercados-objetivo.

*Factores de riesgo:* investigar excesivamente, alejándose de los objetivos; investigar con sesgos debido a un vínculo previo con una idea de negocio.

## Diseño

### Análisis

Traduce la información y las ideas de la instancia anterior en prototipos de modelos de negocio que son sometidos a comprobación y exploración; finalmente, selecciona el mejor diseño.

*Actividades principales:*

- Sesiones creativas (ej. brainstorming) y creación de prototipos
- Pruebas
- Selección

*Factores claves para el éxito:* desarrollar la fase de manera colaborativa con personas de toda la empresa; explorar varias ideas de modelo de negocio y mantener un pensamiento “expansionista”.

*Factores de riesgo:* entusiasmarse rápidamente con una idea; rechazar ideas “atrevidas”.

## Aplicación

### Ejecución

En esta fase se aplica el modelo seleccionado, buscando gestionar puntos de incertidumbre y generar mecanismos que permitan adaptar el modelo en función de la respuesta de mercado.

*Actividades principales:*

- Comunicar e implementar el modelo

*Factores claves para el éxito:* aplicar buenas prácticas en gestión de proyectos; tener rapidez de respuesta para adaptar el modelo de negocio.

*Factores de riesgo:* demorar en lanzar el modelo.

## Gestión

### Evolución

La fase de gestión es una actividad continua; tanto el modelo como su entorno deben ser monitoreados periódicamente para identificar factores que podrían impactar en el negocio.

*Actividades principales:*

- Analizar el entorno
- Evaluar constantemente el modelo para introducirle las modificaciones pertinentes

*Factores claves para el éxito:* crear un grupo responsable de la supervisión, evaluación y adaptación continua del modelo; mantener una perspectiva a largo plazo; responder de forma proactiva a la evolución del mercado.

*Factores de riesgo:* convertirse en una víctima del éxito, 1no adaptarse.

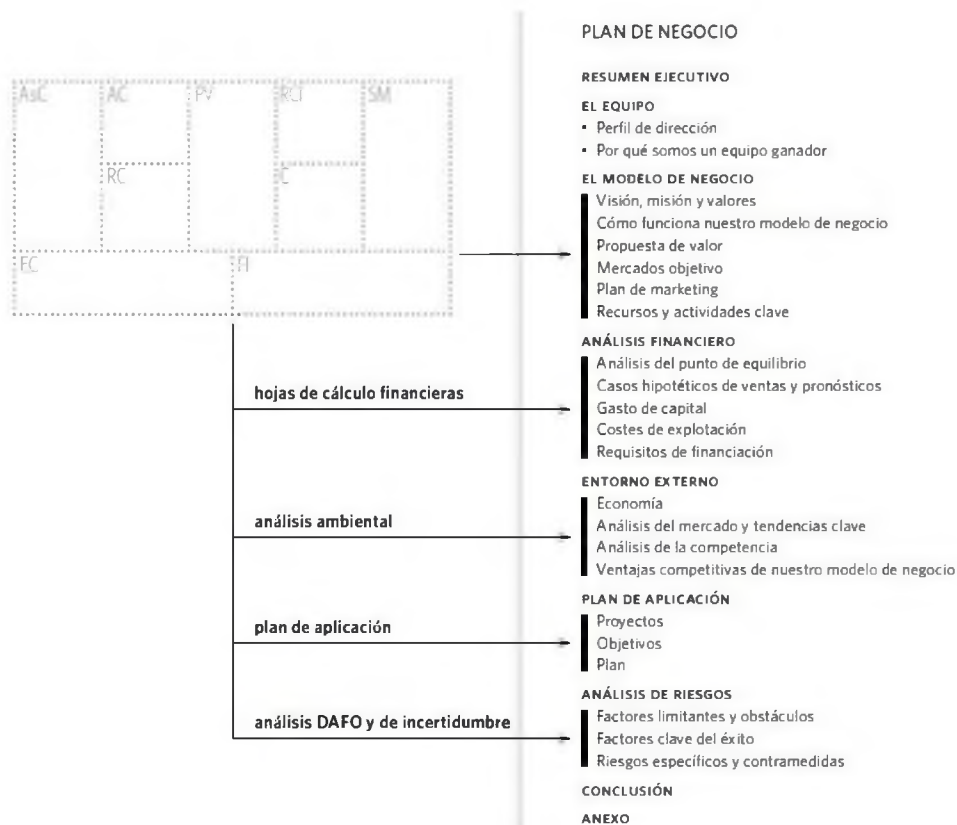
### 3.2.3 El lienzo y un plan de negocios

Varela V. (2008) manifiesta que el plan de negocios es una manera escrita de darle identidad y vida propia a la empresa, ya que describe la visión del empresario sobre el proyecto.

La razón subyacente a la elaboración de un plan de negocio puede ser muy diferente; es posible utilizarlo externamente, para presentar el proyecto a inversores o accionistas potenciales en miras de concretar su venta u obtener financiación, pero también puede utilizarse internamente como una guía de gestión.

Osterwalder y Pigneur (2010) consideran que el trabajo de diseño y reflexión hecho para germinar un modelo de negocio es un excelente punto de partida para elaborar un plan de negocio, y sugieren estructurarlo en seis secciones: el equipo, el modelo de negocio, el análisis financiero, el entorno externo, el mapa de aplicación y el análisis de riesgos.

**Ilustración 7 - El Plan de Negocios (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)**



## Equipo

Una buena descripción del perfil de la dirección (conocimientos, expertise, trayectoria y conexiones) es importante sobre todo si el plan es presentado ante posibles inversores; éstos prestan especial atención al equipo de gestión ya que desean saber si es el adecuado para crear y ejecutar exitosamente el modelo de negocio.

## Modelo de negocio

Esta sección describe el modelo a grandes rasgos y utilizando elementos visuales para luego presentar la propuesta de valor, los usuarios que serán satisfechos con la misma y cómo se llegará a ellos. Finalmente, especifica los recursos y las actividades que serán clave para ejecutar el modelo.

## Análisis financiero

El análisis financiero le da valores numéricos a los módulos del lienzo; es un elemento primordial para determinar si el proyecto es viable y atractivo. Incluye estudios y proyecciones sobre las fuentes de ingresos, los costos de explotación, los gastos de capital y el impacto de la metodología de financiación del negocio.

## Entorno externo

Es un resumen de las ventajas competitivas del modelo y del entorno en el que está inserto. Un profundo conocimiento del ambiente permite dar mayor precisión a la toma de decisiones, como así también plantear escenarios hipotéticos que preparen a la empresa para el futuro.

Los autores sugieren esbozar un mapa del entorno, similar al modelo de las cinco fuerzas presentado por Porter (1980), compuesto por cuatro áreas:

### Fuerzas macroeconómicas

- Condiciones del *mercado global*
- Condiciones de los *mercados de capital*
- Precios y tendencias de *productos básicos y recursos* necesarios desarrollar el negocio
- *Infraestructura económica* del mercado



### Tendencias clave

- *Tendencias tecnológicas* que pueden afectar al negocio positiva o negativamente
- *Tendencias normativas e impositivas* a las que se ve sujeta el negocio
- *Tendencias sociales y culturales* que influyen en los segmentos de mercado objetivo
- *Tendencias socioeconómicas y demográficas* del modelo de negocio



### Fuerzas de la industria

- Características de los *competidores (incumbentes)*
- Posibles *nuevos jugadores (tiburones)* y sus características

- Productos y servicios *sustitutos*
- *Proveedores, inversores y otros actores* de la cadena de valor



### Fuerzas del mercado

- *Cuestiones de mercado* que lo transformen desde el punto de vista del cliente y la oferta
- Características y capacidad de generar ingresos de los *segmentos de mercado*
- *Necesidades* del mercado y grado en que están atendidas
- Elementos relacionados *con el cambio de los clientes a la competencia*
- *Capacidad generadora de ingresos y fijación de precios*

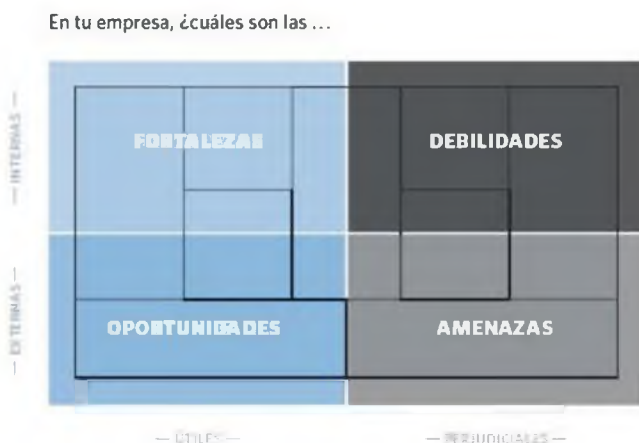
### Mapa de aplicación

Sintetiza los proyectos, objetivos y planes de acción a llevar a cabo para implementar el modelo, con sus respectivas metodologías y espaciamento temporal (puede incluir diagramas de Gantt).

### Análisis de riesgos

Detalla tanto aquellos factores que son claves para el éxito como los que constituyen limitaciones y obstáculos. El análisis de riesgo puede efectuarse aplicando la herramienta DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades)<sup>8</sup>. Los autores sugieren utilizarla orientándola a cada uno de los nueve módulos del modelo de negocio, a través del uso de listas de preguntas generales que permiten evaluar las fortalezas y debilidades de cada bloque.

### Ilustración 8 - Análisis DAFO (Osterwalder & Pigneur, Business Model Generation, 2010)



<sup>8</sup> El análisis DAFO parte del planteo de cuatro preguntas, dos para evaluar aspectos internos de la empresa (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la compañía?) y otras dos para estudiar su posición en el entorno en que se encuentra inserta (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?).

## Capítulo 4 – CASO DE ESTUDIO

Este capítulo presenta los resultados de la aplicación empírica del Modelo Canvas. Como se mencionó previamente, el caso de estudio bajo análisis fue un emprendimiento gastronómico. Es necesario destacar que los propietarios del mismo realizaban la gestión de manera intuitiva y sin ningún tipo de plan o modelo debido a su falta de antecedentes en el mundo de los negocios. El alcance y nivel de profundidad del trabajo estuvo signado por esta premisa.

Se aplicó un enfoque mixto de entrevistas y observación presencial. El primer paso consistió en la introducción del concepto Canvas a los participantes a través de una presentación interactiva<sup>9</sup>. Posteriormente, se realizaron encuentros destinados a la recopilación de información y puesta en común para bosquejar un lienzo. Finalmente, se ahondó sobre cada bloque específico. El producto final de este proceso de elaboración conjunta es presentado a continuación.

### 4.1 Resumen Ejecutivo



<i>Nombre</i>	Dolce Vita Dulces
<i>Forma Legal</i>	Categoría Monotributo
<i>Línea de Negocio</i>	Pastelería y Catering
<i>Locación</i>	Recta Martinolli 6667, local 5, 5010 Argüello
<i>Área de Operaciones</i>	Argüello, Villa Allende, Zona Norte de la Ciudad de Córdoba

<sup>9</sup> La herramienta utilizada, llamada Emaze, permite realizar presentaciones web. Obtenido de <https://www.emaze.com/es/>

### 4.1.1 Introducción

Dolce Vita Dulces (en adelante “Dolce Vita” o “la Compañía”) es una pastelería de diseño start-up ubicada en el sector norte de la ciudad de Córdoba. Ofrece venta al por menor “para llevar” (“take away”), consumo en salón y servicios de catering empresariales.

Dolce Vita Dulces espera captar el interés de una base de clientes leales regulares con su amplia variedad de productos de pastelería y almuerzos ejecutivos. La compañía planea construir una posición de mercado fuerte en la ciudad, debido a la experiencia de la industria de los socios y al clima comercial favorable en el área. Para ello, apunta a ofrecer sus productos a un precio competitivo en miras de satisfacer la demanda de los residentes de medianos y altos ingresos.

#### La Compañía

Dolce Vita tiene registro legal en la ciudad de Córdoba Capital. Sus titulares son dos socias, quienes participan equitativamente en su propiedad. Ambas poseen experiencia y pasión por la actividad culinaria.

Asimismo, cuenta con dos asistentes pasteleros a tiempo parcial que colaboran en el manejo de las operaciones diarias y el servicio al cliente.

#### Productos y servicios

Dolce Vita Dulces ofrece una amplia gama de productos de pastelería de corte americana para disfrutar de desayunos y meriendas. La producción es diaria y en pequeños lotes para asegurar que la mercadería sea fresca. También pueden degustarse smoothies, licuados y productos *Dolce Gusto*<sup>10</sup>.

La Compañía es reconocida principalmente por la confección de tortas de diseño único y a medida de los pedidos de los clientes.

Recientemente, la Dolce Vita incorporó a su menú almuerzos ejecutivos livianos para satisfacer la incipiente demanda originada por el polo empresarial instalado en la zona norte de la ciudad.

## 4.2 El Equipo

Dolce Vita Dulces es administrada por sus propietarios, quienes están a cargo de los sectores de Atención al Cliente y Marketing.

En el área de Producción las socias cuentan con la colaboración de dos asistentes pasteleros, quienes trabajan media jornada.

---

<sup>10</sup> Nescafé Dolce Gusto, empresa de la multinacional Nestlé, ofrece una amplia gama de especialidades de café, té y chocolate para elaborar en máquina.

El área de Administración y Finanzas está tercerizada, en manos de un Estudio Jurídico-Contable.

En miras de mejorar el control del ciclo operativo, la Compañía prevé incorporar asistencia técnica a través de la contratación de un servicio integral de software especializado en el manejo de negocios gastronómicos. La prestación será provista por *Cucina Software*. Éste se destaca por su simplicidad y adaptabilidad gracias a las pantallas táctiles de fácil manejo, y permite: configurar perfiles de usuarios para delinear los límites de acceso a información, mejorar la rapidez en el servicio de comandas, registrar las operaciones de manera clara y planificar acciones futuras.

## 4.3. El Modelo de Negocio

### 4.3.1 Misión y Valores

Dolce Vita Dulces es una empresa dedicada a ofrecer pastelería de alta calidad para aquellos clientes que buscan una experiencia "gourmet" divertida y descontracturada. Mantiene un ambiente laboral amistoso y creativo, valorando la diversidad, las nuevas ideas y el trabajo arduo. Busca ganancias justas y responsables, suficientes para mantener a la compañía financieramente saludable a largo plazo y para compensar a los propietarios por su dinero y riesgo.

Objetivos estratégicos:

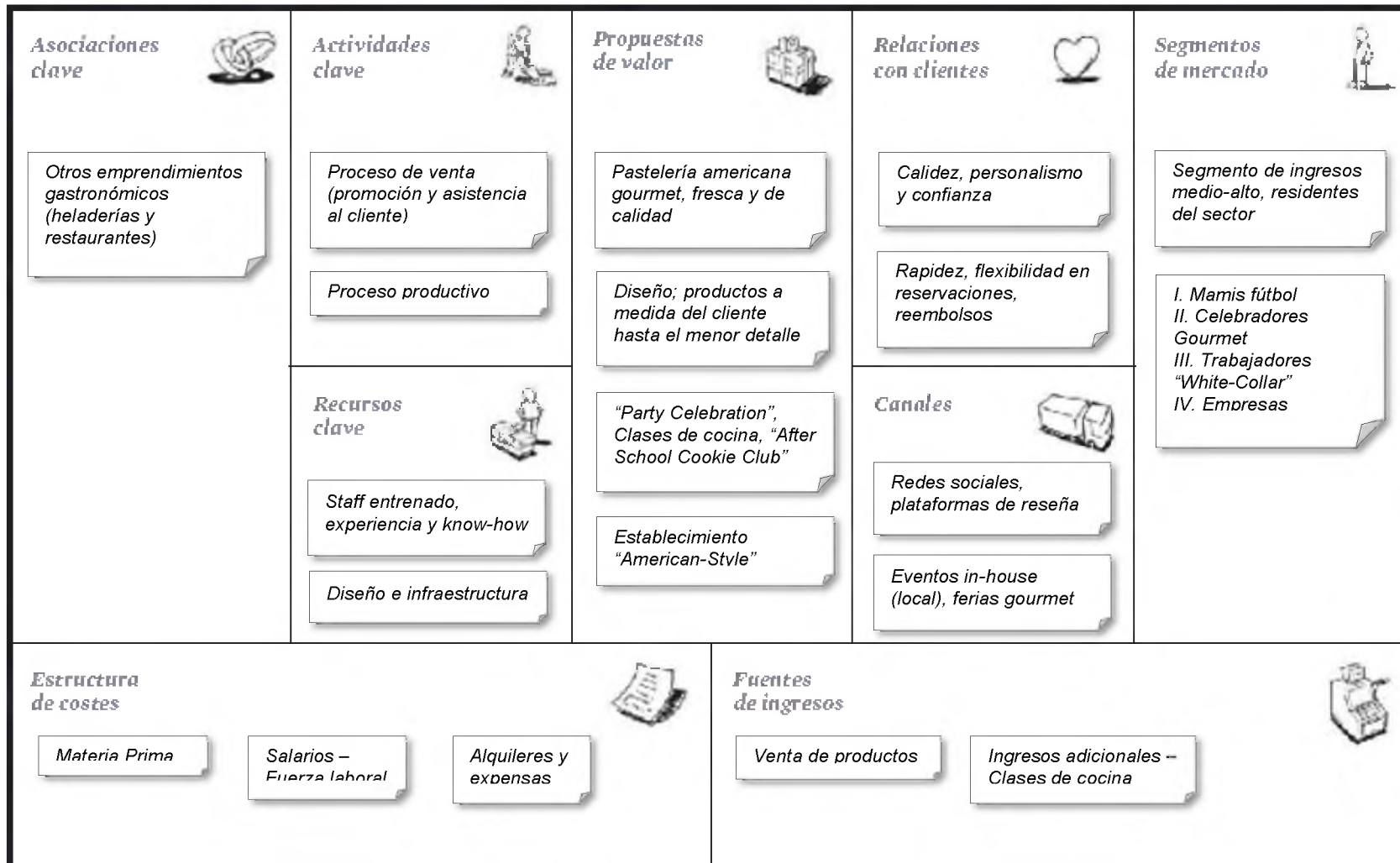
- Aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado del negocio.
- Desarrollar fuerte presencia en la comunidad para apoyar las metas de ventas.
- Desarrollar un menú completo.

Sus valores centrales son:

- Proveer a sus clientes pastelería y repostería de diseño, hecha a medida, fresca y de alta calidad.
- Operar con ética empresarial, cumpliendo con los estándares bromatológicos y de salubridad.
- Aumentar la satisfacción del cliente.

### 4.3.2 Cómo funciona el modelo de negocio

Para una rápida comprensión de cómo funciona Dolce Vita Dulces, es posible mirar a la Compañía a través de su modelo de negocio. El lienzo Canvas ilumina los matices de cómo funciona la empresa y busca distinguirse de los demás en el mismo sector.





### 4.3.3 Propuesta de valor

Los pilares de la propuesta de valor de la Compañía son:

#### **Establecimiento con estilo**

La infraestructura del local es organizada, limpia, cómoda y actual con las tendencias. Con su estilo americano, Dolce Vita recibe a los clientes para que éstos se relajen después de un largo día de trabajo o estudio, disfrutando de una variedad de bebidas, meriendas y postres gourmet y siendo atendidos por personal entrenado.

#### **Experiencia gastronómica**

Las propietarias consideran que la relación con los clientes "es la clave para construir lealtad a la marca". La preocupación por los consumidores constituye el principal foco de atención, por lo que se busca recibirlos de manera amigable, personalizada y ágil.

La oferta de servicios incluye:

- Diseño y asistencia para compras: Dolce Vita brinda asesoramiento y diseño a medida para clientes indecisos o con demandas específicas, en cualquier momento a través de las redes sociales, telefónicamente o en el establecimiento.
- Actividades y entretenimiento: la Compañía ofrece talleres de cocina para niños ("Cupcake Cooking Classes"), la posibilidad de celebrar ocasiones especiales en el local y el llamado "After-School Cookie Club", un menú especial para que los niños merienden con sus padres al salir de la escuela.
- Diversos métodos de pago
- Entrega a corto plazo
- Feedback: Dolce Vita alienta a que sus clientes proporcionen comentarios sobre su experiencia de compra a través de las redes sociales.

#### **Productos de calidad a un precio justo**

Dolce Vita ofrece pastelería americana utilizando los mejores ingredientes, sin aditivos ni conservantes. El desarrollo y la introducción de nuevos sabores y tamaños de porciones, así como mejoras en el sabor y la textura de variedades clásicas de pasteles y tortas son elementos clave para la Compañía. Los clientes disponen de variadas opciones para disfrutar, incluyendo maxi-cookies, cupcakes, pasteles, rosquillas, croissants, muffins y waffles entre otros. Se oferta también smoothies, bebidas y café como frappe griego, café finlandés, capuchino, café expreso y latte.

Personalización y diseño son marca registrada de la empresa: el cliente trabaja como co-autor del producto para formar un algo único y específico.

## Ilustración 9 - Tortas de diseño elaboradas por Dolce Vita Dulces



### 4.3.4 Mercado - objetivo

El mercado - objetivo de Dolce Vita responde a un segmento poblacional con un nivel de ingresos discretos medio-alto. Dentro del mismo, la Compañía está preparada para satisfacer todo tipo de audiencias: residentes locales, clientes esporádicos y trabajadores de la región. No obstante, es posible identificar cuatro perfiles de cliente:

#### I. Mamis fútbol

Las “mamas fútbol” representan a todos los miembros de la familia. Dolce Vita está localizado en una zona donde abundan los establecimientos educativos, por lo que se convierte en un excelente lugar de encuentro para las familias. Las “mamas” pueden concurrir luego de buscar a sus hijos en la escuela para mimar a los pequeños con una deliciosa merienda, o pueden reunirse con amigos para la hora del té y tener un momento de dispersión luego de un día ajetreado.

#### II. Celebradores gourmet

Los “celebradores” son simplemente personas que desean celebrar ocasiones especiales añadiéndoles un toque de creatividad y personalidad. La compañía prepara postres de diseño a solicitud de sus clientes para eventos festivos tales como cumpleaños, aniversarios, graduaciones, día de San Valentín, etc.

#### III. Trabajadores “white-collar”

Son aquellos profesionales y empleados asalariados que desarrollan tareas en oficinas y locales comerciales ubicados en la región cercana a Dolce Vita. Pueden hacer una pausa para degustar un snack dulce y gourmet, o almorzar de manera liviana y saludable. Los menús ejecutivos son para consumir en el establecimiento o para llevar.

#### IV. Empresas

Dolce Vita ofrece catering dulce para eventos corporativos.

### **4.3.5 Marketing**

La estrategia de marketing de la Compañía tiene como piedra angular el uso intensivo de redes sociales (Facebook, Instagram, Snapchat y YouTube) y el “boca-a-boca” de consumidores asiduos. Estas medidas permiten afrontar costos mínimos de marketing sin dejar de ser poderosas herramientas; de acuerdo a un informe realizado por el líder en información de mercado Nielsen Consumer (2013), el 84% de los consumidores entrevistados respondieron que confían en las recomendaciones de productos hechas por sus amigos y familiares. El aumento de seguidores en las redes sociales es un factor clave para que la Compañía promueva el conocimiento de su marca y amplíe la base de clientes.

La ubicación también desempeña un papel crucial en la comercialización y promoción. Dolce Vita está ubicada en un área de alto tráfico en Córdoba Capital, rodeada de comercios, bancos y establecimientos escolares, por lo cual apunta a tener un local comercial atractivo y llamativo a la vista.

#### **Relaciones con los clientes**

La compañía se centra en la construcción de relaciones con sus clientes basadas en la amabilidad y en la atención personalizada. El vínculo es íntimo e informal, en consonancia con los canales de acceso a los consumidores (redes sociales primordialmente); asimismo, al ofrecer productos a medida, se genera una interacción de “co-creación”, donde los clientes son partícipes en el proceso de creación de valor (Dolce Vita los invita a emitir reseñas de productos para otros potenciales consumidores).

Dolce Vita considera también que la rapidez de respuesta es parte de una buena experiencia de compra, por lo que es flexible en cuanto a reservas y pedidos.

En relación al establecimiento comercial, Dolce Vita ofrece productos de alta calidad en un ambiente relajado, higiénico y agradable. Con la adición de cafetería y el menú de almuerzo, espera que los clientes hagan del local su destino único para el desayuno o el almuerzo.

#### **Canales**

Los canales de comercialización han sufrido drásticos cambios. Internet se ha convertido en un poderoso medio utilizado por los consumidores tanto para recopilar información que los ayude en el proceso de compra como para adquirir el producto en sí. Los comercios, por su parte, también se benefician del uso de esta herramienta ya que les permite alcanzar a su público objetivo de manera más rápida, eficaz y rentable.

Dolce Vita hace uso de las redes sociales como su principal herramientas para conectarse y compartir información con su mercado objetivo:



## Facebook

👍 Su uso le permite a la Compañía grabar y mantener un registro de la cantidad de usuarios que visitan, comparten y comentan los mensajes todos los días. Por ende, los propietarios pueden hacer benchmarking y realizar análisis de mercado de los clientes-objetivo basándose en su edad, género, estado civil y ubicación.

👍 Dolce Vita se centra en publicar contenido atractivo y actualizado de manera permanente, subiendo diariamente fotos y videos. Asimismo, los próximos eventos, y promociones son compartidas en su página oficial. Los clientes pueden hacer comentarios y contactarse vía privado para hacer consultas y reservaciones.

👍 El marketing digital “boca-a-boca” se presenta como una herramienta clave para conectar atraer nuevos aficionados al conectarse con “amigos de amigos”.



## Instagram

💬 Esta red social, que tiene una enorme cantidad de usuarios activos, le permite a Dolce Vita no sólo compartir fotos de sus creaciones sino también “historias” y videos en vivo.

💬 Los clientes pueden contactarse con facilidad con la Compañía y consultarle sobre sobre productos, precios y eventos próximos.

💬 Las etiquetas o “hashtags” son una potente herramienta para llegar a los clientes-objetivo a través de búsquedas móviles. Los clientes pueden buscar términos relevantes con respecto a fotos y videos; asimismo, son una buena manera de generar participación del público e involucramiento con la marca (se puede elaborar un concurso, solicitando a los clientes que usen un “hashtag” especial marcando sus fotos, para luego recompensar a los ganadores del concurso con códigos promocionales o descuentos).

Asimismo, la Compañía pretende reforzar su presencia en la web apelando a la interacción a través de otros sitios y comunidades en línea como blogs gastronómicos, por ejemplo. Se evalúa también el uso de enlaces patrocinados o "anuncios de pago por clic", utilizando como proveedor a Google AdWords.

La Compañía planea tener un canal en YouTube para compartir videos cortos sobre sus productos, recetas seleccionadas y acontecimientos especiales. Los videos proporcionan contenido único y se espera que sean vistos y compartidos entre los clientes.

Por otro lado, Dolce Vita prevé realizar un programa de promoción de venta para atraer a nuevos clientes. Cupones, primas, descuentos y muestras gratuitas serán incluidos en la campaña promocional. Los regalos de productos a través de las redes sociales son una campaña efectiva (gran parte de los clientes “siguen” o “les gusta” una la página de Facebook o cuenta de Instagram de una empresa sólo para obtener descuentos o regalos).

Finalmente, Dolce Vita continuará apostando a la participación en ferias gastronómicas (durante el año 2015 estuvo presente en dos convocantes eventos gastronómicos de Córdoba, las ferias “Córdoba Come” y “Ají Mercado Gourmet”).

### **Asociaciones clave**

Dolce Vita considera que generar alianzas con otros emprendimientos gastronómicos le permitirá atraer nueva clientela y afianzar su marca. Por ello, se encuentra en búsqueda de afianzar asociaciones con restaurantes y heladerías de la zona; el interés se centra principalmente en estas últimas, debido a la complementariedad de ambos productos. La Compañía tiene intenciones de incorporar, en un futuro no lejano, helados de corte artesanal (de una reconocida heladería ubicada en la localidad de Villa Allende, Córdoba) a su carta.

### **4.3.6 Recursos y actividades clave**

#### **Recursos Clave**

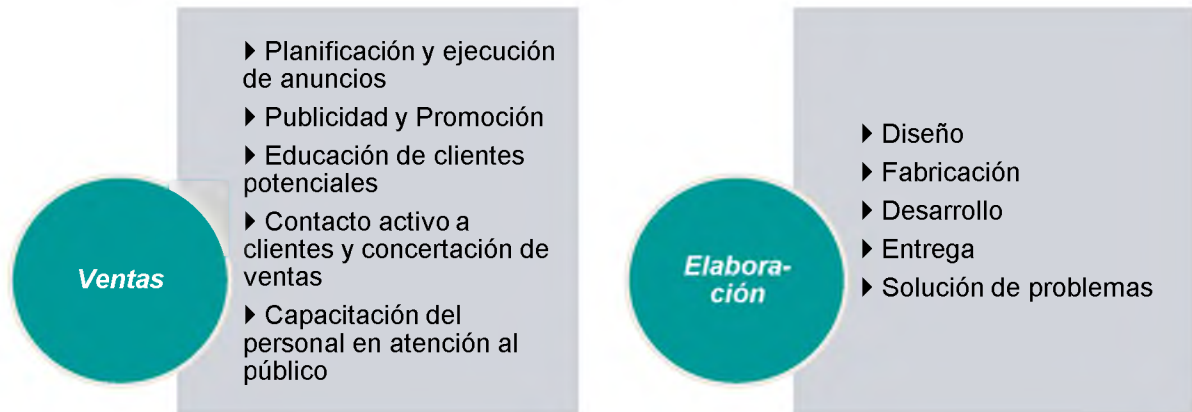
En consonancia con las actividades que la firma considera cruciales para el desarrollo de su negocio, Dolce Vita afirma que los dos recursos más importantes son:

*Recursos Humanos: El personal.* El personal es seleccionado cuidadosamente, valorando aquellos candidatos que tienen formación en vinculada al rubro (estudios de pastelería o chef) y aptitudes para la atención al cliente. Si bien actualmente las propietarias brindan entrenamiento informal, se prevé incorporar capacitaciones a través de cursos y jornadas en instituciones gastronómicas.

*Recursos Físicos: Diseño e infraestructura.* Dolce Vita presta especial atención a la imagen, por lo que ha invertido en diseño de interiores y mobiliario con el fin de construir un espacio de pastelería estilo americana para el disfrute de sus clientes.

#### **Actividades Clave**

Dolce Vita subraya la importancia dos actividades: el proceso de venta (promoción y asistencia al cliente) y la elaboración de productos frescos.



La calidad del producto es identificada por los consumidores como un factor relevante y es precisamente donde Dolce Vita centra su atención. Para operar exitosamente, presta especial atención al proceso productivo, apostando siempre al detalle y la originalidad.

Asimismo, la Compañía invierte esfuerzos en brindar calidez y personalismo en la asistencia a sus clientes, todo ello sin perder de vista la necesidad de responder ágilmente a sus pedidos.

## 4.4 Análisis Financiero

### 4.4.1 Fuentes de Ingresos y Análisis del punto de equilibrio

El análisis de punto de equilibrio indica el nivel de ingresos necesarios para no incurrir en pérdidas, es decir, el flujo de fondos indispensable para cubrir los gastos del negocio. Para llevarlo a cabo, es preciso saber conocer costos e ingresos por ventas. A continuación se muestra el análisis correspondiente al período histórico 2016.

## Análisis de Punto de Equilibrio

Dolce Vita Dulces

Año 2016

<u>Descripción del Costo</u>	<u>Costos Fijos (\$)</u>	<u>Costos Variables (%)</u>
<b>Costos Variables</b>		
Costo Bienes Vendidos (expresado como % de Ventas Netas)		25%
<b>Costos Fijos</b>		
Alquiler y expensas	\$ 106.800	
Bromatología	\$ 8.300	
Contabilidad y legales	\$ 3.000	
Depreciaciones	\$ 32.317	

Gastos varios	\$	3.084	
Impuestos varios	\$	5.492	
Publicidad	\$	23.627	
Reparaciones y mantenimiento	\$	2.500	
Salarios	\$	145.511	
Servicios (agua, electricidad)	\$	22.240	
Telefonía e internet	\$	5.160	
Monotributo	\$	6.600	
<b>Total Costos Fijos</b>	\$	<b>364.630</b>	
<b>Total Costos Variables</b>			<b>25%</b>
<b>Nivel de Punto de Equilibrio</b>	\$	<b>486.174</b>	
<b>Punto de Equilibrio Mensual</b>	\$	<b>40.514</b>	

En base a información histórica se elaboró un Estado de Resultados al 31 de Diciembre 2016. Es menester hacer algunas aclaraciones sobre los rubros expuestos en el mismo:

**Rubro: Ventas y Costos Variables**

Por cuestiones de simplicidad visual y de propósitos inherentes al trabajo, se optó por un nivel de desagregación de información no exhaustivo, exponiendo los ingresos netos totales y no las ventas por línea de productos. Los costos variables fueron expresados como porcentaje de dichos ingresos.

**Rubro: Contabilidad y Legales**

El Estudio Jurídico-Contable que actúa como soporte del área de Administración y Finanzas factura honorarios cuatrimestrales, coincidentes con los momentos de revisión de la categoría impositiva de Monotributo (Enero, Mayo y Septiembre). Asimismo, dado a la preexistencia de vínculos personales, la tarifa aplicada es "reducida".

**Rubro: Publicidad**

No hay un presupuesto definido para Publicidad y Marketing. Los gastos significativos del rubro obedecieron a participaciones en ferias gastronómicas desarrolladas en la Ciudad de Córdoba (Feria "Ají Mercado Gourmet" y "Córdoba Come").

**Rubro: Salarios**

El gasto en Haberes incluye los sueldos de dos empleados a jornada parcial (4 Hs. diarias, 5 días semanales).

Hs mensuales (jornada 9h, 5 días)	180
Hs mensuales por empleado, 4hs, 5 días	80

<i>Mes</i>	<i>Bruto Convenio</i>	<i>Valor Hora</i>	<i>Sueldo 4 Hs</i>	<i>Total</i>
ene-17	10.900	60,5556	4.844	9.689
feb-17	10.900	60,5556	4.844	9.689
mar-17	10.900	60,5556	4.844	9.689
abr-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
may-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
jun-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
jul-17	13.100	72,7778	8.733	17.467
ago-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
sep-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
oct-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
nov-17	13.100	72,7778	5.822	11.644
dic-17	13.100	72,7778	8.733	17.467



## Estado de Resultados (12 Meses)

Dolce Vita Dulces

### Año Fiscal

1/1/2016

	ene-16	%	feb-16	%	mar-16	%	abr-16	%	may-16	%	jun-16	%
<b>Total Ingresos (Ventas)</b>	\$ 27.865	100%	\$ 35.300	100%	\$ 37.802	100%	\$ 52.264	100%	\$ 53.074	100%	\$ 53.884	100%
Costo de Bienes Vendidos	\$ 6.966	25%	\$ 8.825	25%	\$ 9.451	25%	\$ 13.066	25%	\$ 13.268	25%	\$ 13.471	25%
<b>Margen Bruto</b>	\$ 20.899	75%	\$ 26.475	75%	\$ 28.352	75%	\$ 39.198	75%	\$ 39.805	75%	\$ 40.413	75%
<b>Gastos Generales</b>												
Alquiler y expensas	\$ 8.900	32%	\$ 8.900	25%	\$ 8.900	24%	\$ 8.900	17%	\$ 8.900	17%	\$ 8.900	17%
Bromatología	\$ -	0%	\$ 700	2%	\$ 700	2%	\$ 700	1%	\$ 700	1%	\$ 700	1%
Contabilidad y legales	\$ 1.000	4%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 1.000	2%	\$ -	0%
Depreciaciones	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%
Gastos varios	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 473	1%	\$ 362	1%	\$ 1.507	3%
Impuestos varios	\$ 500	2%	\$ 992	3%	\$ 500	1%	\$ 500	1%	\$ 500	1%	\$ 500	1%
Publicidad	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 10.350	20%	\$ 3.500	7%	\$ 9.307	17%
Reparaciones y mantenimiento	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 2.500	5%	\$ -	0%
Salarios	\$ 9.689	35%	\$ 9.689	27%	\$ 9.689	26%	\$ 11.644	22%	\$ 11.644	22%	\$ 11.644	22%
Servicios (agua, electricidad)	\$ 200	1%	\$ 3.750	11%	\$ 140	0%	\$ 3.640	7%	\$ 140	0%	\$ 3.140	6%
Telefonía e internet	\$ 430	2%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%
Monotributo	\$ 550	2%	\$ 550	2%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%
<b>Total Gastos Generales</b>	\$ 21.269	76%	\$ 25.011	71%	\$ 20.909	55%	\$ 37.187	71%	\$ 30.226	57%	\$ 36.678	68%
<b>Resultado Operativo Neto</b>	\$ (370)	-1%	\$ 1.464	4%	\$ 7.443	20%	\$ 2.010	4%	\$ 9.579	18%	\$ 3.735	7%

## Estado de Resultados (12 Meses) - Continuación

Dolce Vita Dulces

### Año Fiscal

1/1/2016

	jul-16	%	ago-16	%	sep-16	%	oct-16	%	nov-16	%	dic-16	%	Total	%
<b>Total Ingresos (Ventas)</b>	<b>\$41.325</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 40.167</b>	<b>100%</b>	<b>\$43.883</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 51.325</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 57.932</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 58.130</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 552.951</b>	<b>100%</b>
Costo de Bienes Vendidos	\$10.331	25%	\$ 10.042	25%	\$10.971	25%	\$ 12.831	25%	\$ 14.483	25%	\$ 14.533	25%	\$ 138.238	25%
<b>Margen Bruto</b>	<b>\$30.994</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 30.125</b>	<b>75%</b>	<b>\$32.912</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 38.494</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 43.449</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 43.598</b>	<b>75%</b>	<b>\$ 414.713</b>	<b>75%</b>
<b>Gastos Generales</b>														
Alquiler y expensas	\$ 8.900	22%	\$ 8.900	22%	\$ 8.900	20%	\$ 8.900	17%	\$ 8.900	15%	\$ 8.900	15%	\$ 106.800	19%
Bromatología	\$ 800	2%	\$ 800	2%	\$ 800	2%	\$ 800	2%	\$ 800	1%	\$ 800	1%	\$ 8.300	2%
Contabilidad y legales	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 1.000	2%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 3.000	1%
Depreciaciones	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 32.317	56%	\$ 32.317	6%
Gastos varios	\$ 144	0%	\$ 153	0%	\$ 104	0%	\$ 341	1%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 3.084	1%
Impuestos varios	\$ 500	1%	\$ 500	1%	\$ 500	1%	\$ 500	1%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 5.492	1%
Publicidad	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 470	1%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 23.627	4%
Reparaciones y mantenim.	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ -	0%	\$ 2.500	0%
Salarios	\$17.467	42%	\$ 11.644	29%	\$11.644	27%	\$ 11.644	23%	\$ 11.644	20%	\$ 17.467	30%	\$ 145.511	26%
Servicios	\$ 140	0%	\$ 3.140	8%	\$ 200	0%	\$ 3.250	6%	\$ 250	0%	\$ 4.250	7%	\$ 22.240	4%
Telefonía e internet	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 430	1%	\$ 5.160	1%
Monotributo	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 550	1%	\$ 6.600	1%
<b>Total Gastos Generales</b>	<b>\$28.931</b>	<b>70%</b>	<b>\$ 26.117</b>	<b>65%</b>	<b>\$24.128</b>	<b>55%</b>	<b>\$ 26.885</b>	<b>52%</b>	<b>\$ 22.574</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 64.713</b>	<b>111%</b>	<b>\$ 364.630</b>	<b>66%</b>
<b>Resultado Operativo</b>	<b>\$ 2.063</b>	<b>5%</b>	<b>\$ 4.008</b>	<b>10%</b>	<b>\$ 8.784</b>	<b>20%</b>	<b>\$ 11.608</b>	<b>23%</b>	<b>\$ 20.875</b>	<b>36%</b>	<b>\$(21.116)</b>	<b>-36%</b>	<b>\$ 50.083</b>	<b>9%</b>
<b>Neto</b>														

#### 4.4.2 Proyecciones

Seguidamente se exponen los Estados de Resultados proyectados para los períodos 2017 y 2018, con sus respectivas aclaraciones.

### Estado de Resultados

Dolce Vita Dulces

	<i>Histórico al 31-12</i>		<i>Proyectado al 31-12</i>			
	<b>2016</b>	<b>%</b>	<b>2017</b>	<b>%</b>	<b>2018</b>	<b>%</b>
<b>Ventas</b>	\$552.951	100%	\$ 774.131	100%	\$ 1.083.784	100%
Costo Bs Vendidos	\$138.238	25%	\$ 193.533	25%	\$ 270.946	25%
<b>Margen Bruto</b>	<u>\$414.713</u>	<u>75%</u>	<u>\$ 580.598</u>	<u>75%</u>	<u>\$ 812.838</u>	<u>75%</u>
<b>Gastos Generales</b>						
Alquiler y expensas	\$ 106.800	19%	\$ 128.160	17%	\$ 147.384	14%
Bromatología	\$ 8.300	2%	\$ 8.804	1%	\$ 9.181	1%
Contabilidad y legales	\$ 3.000	1%	\$ 3.510	0%	\$ 3.931	0%
Depreciaciones	\$ 32.317	6%	\$ 32.317	4%	\$ 32.317	3%
Gastos varios	\$ 3.084	1%	\$ 3.608	0%	\$ 4.041	0%
Impuestos varios	\$ 5.492	1%	\$ 5.760	1%	\$ 6.046	1%
Publicidad	\$ 23.627	4%	\$ 27.644	4%	\$ 30.961	3%
Reparaciones y mantenimiento	\$ 2.500	0%	\$ 2.925	0%	\$ 3.276	0%
Salarios	\$ 145.511	26%	\$ 276.267	36%	\$ 349.461	32%
Servicios	\$ 22.240	4%	\$ 26.021	3%	\$ 29.143	3%
Telefonía e internet	\$ 5.160	1%	\$ 7.881	1%	\$ 9.187	1%
Monotributo	\$ 6.600	1%	\$ 33.600	4%	\$ 65.768	6%
<b>Total Gs. Generales</b>	<u>\$364.630</u>	<u>66%</u>	<u>\$ 556.496</u>	<u>72%</u>	<u>\$ 690.697</u>	<u>64%</u>
<b>Resultado Op. Neto</b>	<u><b>\$ 50.083</b></u>		<u><b>\$ 24.102</b></u>		<u><b>\$ 122.141</b></u>	
<i>Más Egresos no Erogables</i>						
Depreciaciones	\$ 32.317		\$ 32.317		\$ 32.317	
<b>Resultado Operativo Real</b>	<b>\$ 82.399</b>		<b>\$ 56.419</b>		<b>\$ 154.458</b>	

Las presunciones se detallan a continuación:

#### Tasas de Crecimiento

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
(a) Tasa de crecimiento económico esperado:	3%	3%
(b) Tasa de crecimiento esperado del negocio:	20%	25%
(c) Metas de inflación del BCRA:	17%	12%

(a) Tasa de crecimiento económico: de acuerdo a un Informe del Banco Central de la República Argentina (Informe de Política Monetaria: Enero 2017, 2017), se espera un crecimiento del 3% para el año 2017 y una expansión superior al 3% para el período 2018-2019. Se opta por un criterio conservador para la proyección del año 2018, manteniendo el mismo porcentaje de crecimiento del año inmediato anterior (3%).

(b) Tasa de crecimiento esperado del negocio: analizando el ciclo de vida de la Compañía en función a los cambios organizacionales, es posible encuadrar a Dolce Vita Dulces en una etapa de "nacimient". En este estadio, también conocido como "etapa uno, de creatividad o emprendedora", las empresas se distinguen por sus rasgos jóvenes, por ser dominadas por sus propietarios y por su estructura simple e informal (Brenta, 2009). Las tasas de crecimiento para las start-ups en edad temprana son muy elevadas; cuando alcanzan cierto tamaño sus tasas son más bajas, pero siguen siendo significativamente superiores a las de empresas maduras y consolidadas. Dicho esto y considerando las perspectivas de los propietarios, se espera que Dolce Vita Dulces expanda su actividad en un 20% y 25% durante los años 2017 y 2018 respectivamente.

(c) Metas de inflación: de acuerdo de acuerdo al mencionado Informe del Banco Central de la República Argentina (Informe de Política Monetaria: Enero 2017, 2017), las metas son de 12% a 17% para 2017, de 8% a 12% para 2018 y de 5% a partir de 2019. Este régimen implica que el Banco Central usará todos los instrumentos de política monetaria a su alcance para lograr sus objetivos. Se opta por un criterio conservador para las proyecciones, asumiendo los porcentajes inflacionarios que conforman las cotas superiores.

#### **Rubro: Ventas y Costos Variables**

Las cifras proyectadas para 2017 y 2018 reflejan tres tasas: el crecimiento esperado para la economía general, el crecimiento propio del negocio, y el impacto inflacionario sobre los precios unitarios de venta. En cuanto a los costos variables, continúan representando el 25% de las ganancias brutas.

#### **Rubro: Alquileres y Expensas**

El actual contrato establece un incremento del 20% para el segundo año de locación. Durante el período 2018, se prevé que los nuevos valores locativos reflejarán un incremento del 15% (debido a las expectativas del BCRA de reducir paulatinamente la inflación).

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Aumento</i>	20%	15%

### **Rubro: Bromatología**

En el período 2016 los honorarios de Bromatología experimentaron un aumento de aproximadamente 15% (de \$700 a \$800), en un contexto inflacionario de 40% anual; es decir, el traslado inflacionario a los precios fue del 35%. Se asume que para los períodos 2017 y 2018, el traslado de la inflación a los precios asume esa misma proporción.

	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<i>Aumento</i>	6%	4%

### **Rubro: Contabilidad y Legales**

No se esperan cambios dado que se trata de un acuerdo no comercial, donde el pago de un honorario representa una mera formalidad. Se aplica la tasa de inflación esperada para los años proyectados.

### **Rubro: Depreciaciones**

Depreciación lineal; se mantienen constantes.

### **Rubro: Gastos Varios**

Se aplica la tasa de inflación esperada para los años proyectados.

### **Rubro: Impuestos Varios**

Los valores del año 2017 corresponden al impuesto devengado para dicho período. En cuanto a 2018, se utiliza el porcentaje de crecimiento interanual 2016-2017 experimentado por los impuestos en cuestión.

	Variación Interanual
<i>Inmobiliario municipal</i>	15%
<i>Inmobiliario provincial</i>	4%

### **Rubro: Publicidad**

Si bien actualmente no hay un presupuesto definido para Publicidad y Marketing, se prevé continuar participando en ferias y eventos gastronómicos. Se opta por un criterio conservador, manteniendo los niveles de inversión históricos ajustados por inflación esperada.

### **Rubro: Reparaciones y Mantenimiento**

Al presente no hay un presupuesto definido para Reparaciones y Mantenimiento. Se opta por un criterio conservador, manteniendo los niveles de gasto históricos ajustados por inflación esperada.

### Rubro: Salarios

El gasto en Haberes correspondiente al período 2017 considera los aumentos previstos por Convenio. En cuanto al año 2018, se calcula un sueldo promedio de Convenio y se le aplica la variación interanual 2016-2017 del sueldo promedio de Convenio.

Hs mensuales (jornada 9h, 5 días)	180
Hs mensuales 1 empleado, 8hs - jornada cortada-, 5 días	160
Hs mensuales 1 empleado, 4hs, 5 días	80

Mes	Bruto Convenio	Valor Hora	Sueldo 8 Hs	Sueldo 4 Hs	Total
ene-17	13.900	77,22	12.356	6.178	18.533
feb-17	13.900	77,22	12.356	6.178	18.533
mar-17	13.900	77,22	12.356	6.178	18.533
abr-17	15.200	84,44	13.511	6.756	20.267
may-17	15.200	84,44	13.511	6.756	20.267
jun-17	15.200	84,44	13.511	6.756	20.267
jul-17	16.700	92,78	21.600	10.800	32.400
ago-17	16.700	92,78	14.844	7.422	22.267
sep-17	16.700	92,78	14.844	7.422	22.267
oct-17	16.700	92,78	14.844	7.422	22.267
nov-17	18.200	101,11	16.178	8.089	24.267
dic-17	18.200	101,11	24.267	12.133	36.400
					276.267

Total Haberes 2018	276.267
--------------------	---------

Sueldo promedio 2017	15.875
Sueldo promedio 2016	12.550
Variación	26%

Total Haberes 2018	349.461
--------------------	---------

### Rubro: Servicios (Agua, Electricidad)

Se aplica la tasa de inflación esperada para los años proyectados.

### Rubro: Telefonía e Internet

El contrato con el prestador (Amet) prevé un incremento a \$630,00 mensuales a partir del mes 13 y hasta el mes 18 inclusive (primer semestre del 2017). Se presume que para el segundo semestre de 2017 y los valores serán ajustados de acuerdo a las perspectivas inflacionarias del BCRA.

	2017		2018
1º Semestre			
Valor mensual	630	Valor mensual	684
Total 1º Semestre	3.780	Inflación anual	12%

		<b>Total anual</b>	<b>9.187</b>
2º Semestre			
Nuevo valor mensual	684		
Inflación semestral	9%		
<b>Total 1º Semestre</b>	<b>4.101</b>		
<b>Total Anual</b>	<b>7.881</b>	<b>Total Anual</b>	<b>9.187</b>

#### Rubro: Monotributo

De acuerdo a la actualización de tablas realizadas por AFIP en el año 2017, se presume la permanencia en el régimen de Monotributo con recategorización (categoría H, tope \$700.000 anuales de Ingresos Brutos). No obstante, para el período 2018 se asume un cambio en la condición impositiva de la sociedad, debiendo ésta abonar Impuesto a las Ganancias (alícuota 35%).

#### 4.4.3 Gasto de capital

Si bien puede creerse que iniciar una pastelería es una tarea relativamente simple, la realidad es que existen costos de capital y de puesta en marcha sustanciales asociados con la apertura de este tipo de negocio. Los equipos gastronómicos pueden tener costos elevados, dependiendo de su antigüedad y capacidad.

### Gasto de Capital

Dolce Vita Dulces

Descripción del Activo Fijo	Año	Cant.	Valor de Origen Unitario	Valor de Origen Total	Vida Útil Impositiva	Amortiz. Anual	Amortiz. Acum.
Horno eléctrico	2015	1	\$ 9.000	\$ 9.000	5	\$ 1.800	\$ 3.600
Heladera vertical	2016	1	\$ 7.500	\$ 7.500	10	\$ 750	\$ 750
Exhibidora vertical	2016	1	\$ 14.000	\$ 14.000	10	\$ 1.400	\$ 1.400
Exhibidor Batea Curva	2016	1	\$ 20.000	\$ 20.000	10	\$ 2.000	\$ 2.000
Aire acondicionado	2016	1	\$ 15.000	\$ 15.000	10	\$ 1.500	\$ 1.500
Microondas	2015	1	\$ 3.500	\$ 3.500	5	\$ 700	\$ 1.400
Anafe dos hornallas	2016	1	\$ 3.000	\$ 3.000	10	\$ 300	\$ 300
Impresora fototorta	2016	1	\$ 6.000	\$ 6.000	5	\$ 1.200	\$ 1.200
Mobiliario varios (*)	2016	1	\$ 185.000	\$ 185.000	10	\$ 18.500	\$ 18.500
Batidora Profesional	2016	2	\$ 10.000	\$ 20.000	8	\$ 2.500	\$ 2.500
Computadora	2016	1	\$ 5.000	\$ 5.000	3	\$ 1.667	\$ 1.667
<b>Total Activos Fijos</b>			\$ 278.000	\$ 288.000		\$ 32.317	\$ 34.817

**Gasto de Capital Inicial = \$ 288.000**

(\*) Incluye entre otros:

Detalle	Canti- dad
Mesas de caña	3
Mesas ratona de caña	3
Sillas individuales de caña	18
Sillas doble de caña	2
Banquetas de barra	4
Mostrador frontal	1
Mostrador trasero	1
Mesadas de cocina	5
Estanterías de cocina	9
Instrumentos de cocina	Varios

Asimismo, fue necesario realizar acondicionamientos al inmueble comercial, adicionando un sanitario más para poder cumplir con las normativas vigentes.

## Gastos Previos a la Puesta en Marcha

Dolce Vita Dulces

### PRESUPUESTO ESTIMATIVO BAÑO

#### I - DURLOCK

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A – Panel Doble 10 cm espesor					
Tabiquería para nuevo baño	m2	12	\$ 2.640,00	\$ 2.640,00	\$ 5.280,00
			\$ 2.400,00	\$ 2.400,00	\$ 5.280,00

#### II- INSTALACIONES ELECTRICAS

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A – Cableado y colocación					
Tendido de cableado p/ 2 luminarias	U	2	\$ 950,00	\$ 1.200,00	\$ 2.150,00
Reposicionamiento aire acondicionado	gl	1	\$ 400,00	\$ 500,00	\$ 900,00
			\$ 950,00	\$ 1.200,00	\$ 3.050,00

#### III - INSTALACIONES SANITARIAS

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A – Instalación según Proyecto					
Agua Fría y Caliente	gl	1	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00	\$ 3.000,00
Cloacas	gl	1	\$ 1.000,00	\$ 3.000,00	\$ 4.000,00
Colocación artefactos	gl	1	\$ 1.000,00	\$ 1.000,00	\$ 2.000,00
			\$ 3.000,00	\$ 6.000,00	\$ 9.000,00

#### IV - REVESTIMIENTO

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A – Microestucado					
Baño Existente	m2	3	\$ 600,00	\$ 600,00	
Baño Nuevo	m2	3	\$ 600,00	\$ 600,00	
			\$ 1.200,00	\$ 1.200,00	

#### V - PINTURA

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A – Latex interiores					
Sobre cielorrasos	m2	6	\$ 150,00	\$ 240,00	



Sobre paredes	m2	12	\$ 300,00	\$ 480,00
B- Sintetico sobre Abertura				
Sobre puerta placa	u	1	\$ 500,00	\$ 500,00
			\$ 450,00	\$ 720,00

#### VI - EQUIPAMIENTO

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A- Baño					
Lavatorio	gl	1			\$ 1.000,00
Inodoro largo c/ mochila	gl	1			\$ 2.000,00
Grifería para lavatorio	gl	1			\$ 600,00
Puerta placa 0.80 * 2.05	gl	1			\$ 1.600,00
Picaporte	gl	1			\$ 200,00
					<b>\$ 5.400,00</b>

#### VII - VARIOS

	Unidad	Cómputo	Materiales	Mano Obra	Monto Ítem
A - Aire Acondicionado	gl	1			
B - Limpieza	ud	2			
C - Imprevistos	gl	1			\$ 1.136,50
					<b>\$ 1.136,50</b>

#### TOTAL PRESUPUESTO OBRA

**\$ 23.866,50**

#### Honorarios Profesionales

**\$ 2.863,98**

#### Total Gastos Previos a la Puesta en Marcha =

**\$ 26.730**

#### 4.4.4 Costos de explotación

Los costos mensuales de la Compañía son de carácter fijos y variables. Los primeros se detallan en la tabla que se expone a continuación; en cuanto a los segundos, se presumen como un porcentaje en relación a las ventas.

### Gastos Generales

Dolce Vita Dulces

Año 2016

Descripción del costo	Mensual (Promedio)	Anual	
Alquiler y expensas	\$ 8.900	\$ 106.800	29%
Bromatología	\$ 692	\$ 8.300	2%
Contabilidad y legales	\$ 250	\$ 3.000	1%
Depreciaciones	\$ 2.693	\$ 32.317	9%
Gastos varios	\$ 257	\$ 3.084	1%
Impuestos varios	\$ 458	\$ 5.492	2%
Publicidad	\$ 1.969	\$ 23.627	6%
Reparaciones y mantenimiento	\$ 208	\$ 2.500	1%
Salarios	\$ 11.193	\$ 145.511	40%
Servicios (agua, electricidad)	\$ 1.853	\$ 22.240	6%
Teléfono e internet	\$ 430	\$ 5.160	1%
Monotributo	\$ 550	\$ 6.600	2%
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>\$ 29.453</b>	<b>\$ 364.630</b>	<b>100%</b>

#### Costos Fijos Anuales =

**\$ 364.630**

## Costos Variables

Dolce Vita Dulces  
Año 2016

### Descripción del costo

Costo de Mercaderías Vendidas (*)	25%
Total Costos Variables	25%

(\*) Porcentaje en relación a las Ventas

**Costos Variables Anuales = 25%**

### 4.4.5 Requisitos de financiación

Si bien Dolce Vita es una compañía start-up, el financiamiento necesario para la apertura del local comercial provino de sus socias, quienes aportaron lo necesario para cubrir la inversión inicial en activos fijos y capital de trabajo.

## 4.5 Entorno

### 4.5.1 Mapa del entorno

El análisis del entorno de la Compañía implicó realizar una exhaustiva investigación sobre el sector. Una vez depurada, la misma fue organizada siguiendo los criterios de Osterwalder y Pigneur (2010).

## 1. FUERZAS MACROECONÓMICAS

*Condiciones generales de la economía* Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$550.000 millones. El país está en proceso de una transformación promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global. Según información del Banco Mundial (2016):

- Argentina es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología.

- La economía tuvo un crecimiento significativo durante la última década y el país ha invertido fuertemente en salud y educación, áreas en las que se destina el 7% y el 6% del PIB, respectivamente.

- Argentina tuvo el mejor desempeño en la región en reducir la pobreza entre 2004 y 2008. Los ingresos del 40% más vulnerable crecieron a una tasa anual del 11,8%, más rápido que el crecimiento promedio del 7,6%. Esta tendencia se mantuvo, pero disminuyó



después de 2008. En 2014, el 12,7% vivía en la pobreza, con menos de US\$4 al día. Después de varios años sin publicarse estadísticas sobre la pobreza, el Gobierno informó recientemente nuevos indicadores utilizando una metodología diferente (que establece la línea de pobreza en aproximadamente US\$8 al día) que no permite comparación pero proporciona un punto de referencia del 32%.

- Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

- Luego de un crecimiento económico del 2,4% en 2015, en el primer trimestre de 2016 se desaceleró a un 0,5% interanual, y las primeras estimaciones oficiales para el primer semestre de 2016 muestran una caída interanual del 1,3%.

- El déficit primario del año 2015 fue revisado a 5% del PIB, frente a un 3,6% en 2014. El déficit primario acumulado a julio de 2016 es del 1,9% del PIB, similar al acumulado al mismo mes del año anterior. El

Gobierno planea una convergencia gradual a un equilibrio fiscal primario hacia 2019.

## 2. TENDENCIAS CLAVE

*Tecnológicas* La tecnología del frío le ha permitido a la industria adaptarse a nuevas necesidades del consumidor. Los productos pre-congelados, conocidos como “baked-off”, permiten planificar y contar en todo momento con panificación “recién horneada”.

- Muchos panaderos tradicionales han incorporado este nuevo sistema de producción, y han instalado los denominados “puntos calientes”.

- Existen tres segmentos dentro del sector de las masas congeladas: masas refrigeradas, masas congeladas y pan pre-cocido. Las masas refrigeradas se refrigeran hasta paralizar por completo su actividad fermentativa; cuando el momento lo requiere, la fermentación se activa de nuevo hasta completar su proceso. Las masas congeladas se conservan en estado congelado y más tarde, en el punto de servicio, se descongelan, fermentan y hornean. Finalmente, el pan pre-cocido tiene una cocción en dos tiempos; en la primera fase se hornea un tercio del tiempo de cocción, luego se refrigera o congela, y posteriormente se completa la segunda fase de la cocción en el punto de venta.

*Normalizadoras* Existen ciertas normativas a cumplir con respecto a las materias primas utilizadas:

- Harina de trigo: es obligatoria la utilización de harina de trigo enriquecida (Ley 25.630) para la elaboración de los productos panificados que se comercializan en el país.

- Materias grasa: desde principios de diciembre de 2010, se encuentra en vigencia la Resolución Conjunta de la Secretaría de Políticas, Regulación e Institutos y de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca N° 137/2010 y 941/2010, que insta a las empresas a eliminar o reducir las grasas trans de origen industrial de los alimentos.

- Sal: en la actualidad, uno de los problemas que aqueja a la población es la hipertensión arterial, directamente vinculada con

el consumo excesivo de sodio. Se trata de un tema bajo análisis, por lo que existe la posibilidad de que sea necesario reducir el contenido de la sal agregada a los productos panificados (usualmente es del 2%). Durante 2010, el Ministerio de Salud de la Nación en conjunto con la FAIPA (Federación Argentina de la Industria del Pan y Afines) y el INTI (Instituto Nacional de tecnología Industrial) llevaron adelante un concurso nacional con el propósito de disminuir a un 1,5% el agregado de sal al pan, además, la participación en el mismo también requería a sus intervinientes comenzar a ofrecer productos sin sal.

- **Aditivos:** los aditivos utilizados tienen que ser de uso permitido y es fundamental que cuenten con un rotulado que lo avale. El Código Alimentario Argentino no permite la utilización de bromato de potasio como mejorador de harina desde el año 1997, debido a que se ha probado internacionalmente su carcinogenicidad y que en altas concentraciones puede causar la muerte de una persona. En la actualidad, la industria proveedora de aditivos mejoradores de harina cuenta con una gran oferta de productos que logran sustituirlo a costos muy competitivos.

- **Enzimas:** son catalizadores orgánicos de naturaleza coloidal, termolábiles, de alto peso molecular. Algunas se encuentran permitidas y su utilización logra muy buenos resultados en cuanto al volumen y aspecto organoléptico de los productos panificados.

### *Sociales y Culturales*

Según un informe de la Secretaría de Agroindustria de la Nación (Análisis de producto: productos panificados, 2011), en la actualidad existe un “boom” de dietas hipocalóricas, que junto al recrudescimiento de enfermedades autoinmunes como la celiaquía, hacen que la visión popular que existía acerca del pan se haya modificado. Algunos autores aducen que la modificación en los hábitos de consumo de productos panificados se debe a la pérdida de calidad que ha sufrido el pan moderno, debida en parte al empleo de aditivos y en parte a su elaboración en forma industrial.

- Los argentinos son cada vez más conscientes de la nutrición en sus dietas diarias, evitando alimentos ricos en grasa, azúcar y

carbohidratos. Como resultado, los consumidores más preocupados por el peso y la salud se alejan de productos de pastelería.

- Se introducen los panes integrales debido a los beneficios de la fibra. Asimismo, se experimenta un “retorno” al pan elaborado con harinas poco refinadas; en Estados Unidos esta corriente es conocida como “artisan baking” (panadería artesanal).

- Se espera que la tendencia de la alimentación saludable continúe en aumento, presentando una amenaza para la industria.

*Socio – económicas* El consumo de bienes que no son de primera necesidad está íntimamente relacionado a la disponibilidad de excedente. A mayores ingresos dispensables, mayor propensión de los consumidores a consumir producto de pastelería.

- Los sectores de medianos y altos ingresos tienen más probabilidades de adquirir productos de pastelería premium.

- A medida que los niveles de ingresos disponibles y los niveles de confianza de los consumidores sigan aumentando, la demanda de pastelería de primera calidad continuará impulsando el desempeño de la industria.

- Las ventas de productos de pastelería fueron las que más aumentaron durante 2008 (37%), dado que los consumidores eligieron productos más sabrosos por contar con mayores recursos para adquirirlos (Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación, 2011).

### 3. FUERZAS DE LA INDUSTRIA

La industria de la panificación y la pastelería se caracteriza por su amplia distribución a lo largo de todo el país y también por sus asimetrías en cuanto a capacidad financiera, incorporación de tecnología, cumplimiento de las disposiciones higiénico-sanitarias y formalización de los empleados. El Ministerio de Agroindustria de la Nación calcula que en Argentina se cuenta con una panadería tradicional cada 1.100 habitantes. En el país se producen unos 3,05 millones de toneladas anuales de productos panificados; 94% corresponde al pan tradicional de panadería y 6% de pan industrial.

- Competidores (incumbentes)**
- Ofertan los mismos productos que la compañía: panadería dulce, cheesecakes, donuts, cakepops, cookies y tortas de diseño.
  - Fabrican de manera artesanal y en pequeña escala (generalmente trabajan por pedidos). Algunos poseen locales comerciales mientras que otros sólo negocian sus productos a través de redes sociales como Facebook e Instagram.

**Nuevos jugadores (tiburones6)** Las barreras de ingreso a la industria son moderadas.

- La baja concentración de la cuota de mercado puede alentar el ingreso de nuevos operadores, ya que crea una vía más fácil para atraer y mantener una cuota de mercado.
- La inversión de capital inicial es relativamente baja

**Tabla 8 - Barreras de ingreso a la industria (IBISWorld, Inc., 2016)**

<b>Checklist de barreras de entrada</b>	
Competición	Media
Concentración	Baja
Estadio del ciclo de vida	Madurez
Intensidad de capital	Media
Cambio tecnológico	Baja
Regulaciones y políticas legales	Alta

en relación a la de otros sectores industriales, por lo que no constituye una limitación para aquellos operadores que evalúan ingresar a la industria.

- Sin embargo, los nuevos participantes pueden tener dificultades para competir con operadores ya establecidos que han logrado una reputación de calidad y reconocimiento de marca. Estas empresas gozan de alta fidelidad a la marca y cuentan con considerables recursos para invertir en publicidad y promociones con el objeto de proteger y aumentar su cuota de mercado.

**Productos y servicios sustitutos** Si bien Dolce Vita apunta un sub-segmento específico del mercado, comparte ciertas similitudes con otros jugadores de la industria que también ofrecen productos para satisfacer las necesidades del mercado-objetivo de la Compañía:

- Pastelería y productos dulces congelados, productos de panificación industrial: según el Ministerio de Agroindustria, la demanda de panificación industrial crece con mayor rapidez que la tradicional debido al creciente número de consumidores que carecen de tiempo para comprar productos frescos diariamente. Las dos principales empresas productoras de pan industrial en el país son

Compañía de Alimentos Fargo S.A. y Grupo Bimbo S.A. de C.V. (de acuerdo al Ministerio de Agroindustria, ambas concentran el 84,0% del mercado de panificación industrial). Otros jugadores de peso en este rubro son las grandes cadenas de supermercados con panaderías “in-house” (panificación de producción propia).

- Productos de pastelería industrial: el principal referente es Andrea Franceschini S.R.L, fabricante de tortas, tartas y helados. Gracias a su fuerte inversión en marketing y desarrollo de marca, concentra buena parte de la cuota de mercado.
- Pastelería “alternativa” o saludable: de acuerdo a un informe de la firma de estudios IBISWorld, Inc. (IBISWorld Industry Report OD5712: Frozen Cake & Pastry Manufacturing, 2016), se espera que la industria continúe introduciendo nuevas variedades de postres con ingredientes alternativos y naturales que satisfagan las necesidades actuales de los consumidores conscientes de la salud.

*Proveedores  
y otros  
actores de  
la cadena  
de valor*

- La harina de trigo constituye un insumo importante en la producción. Un aumento en el precio del trigo reduce los beneficios de la industria. Si los operadores deciden traducir el aumento de los insumos en forma de precios, la demanda puede caer. Se espera que el precio mundial del trigo continúe disminuyendo, presentando una oportunidad potencial para la industria. De acuerdo al Ministerio de Agricultura de la Nación (Informe de coyuntura: Cadena de la harina de trigo, 2016), en el 2015 el consumo aparente disminuyó un 2,2% respecto a 2014, explicándose esto con una retracción de la compra minorista debido a la afectación del poder adquisitivo y a la incertidumbre generada por las elecciones presidenciales de ese año, que afectaron a toda la economía en general.
- El azúcar es otro input clave en los productos de la industria. Se espera que el precio del azúcar continúe a la baja.
- El principal canal de comercialización para los productos panificados está constituido por súper e hipermercados.

#### 4. FUERZAS DEL MERCADO

*Cuestiones de  
mercado,*

Se observan cambios en los gustos de los consumidores, acompañados por una creciente preocupación social por el cuidado de la salud y la estética. Estos factores han impulsado a



*necesidades y demandas*

la industria a desarrollar nuevos productos enfocados en la salud, además de lanzar porciones de menor tamaño de productos de alto contenido calórico, tales como mini-cakes o cookies. Por consiguiente, la innovación de los productos, en particular la introducción de nuevos sabores y porciones individuales, ha sido el principal factor influyente en el desempeño del sector durante la segunda mitad del quinquenio.

- Los operadores de la industria han virado al uso de ingredientes más saludables y de mejor calidad. De acuerdo a la consultora IBISWorld, Inc. (IBISWorld Industry Report OD5712: Frozen Cake & Pastry Manufacturing, 2016) más del 65,0% de los consumidores declaró que el sabor o la calidad de los ingredientes eran más importantes que el contenido nutricional, mientras que el 46,0% consideraban las tortas como meras indulgencias. Por lo tanto, los productores que se centraron más en el uso ingredientes superiores y en el desarrollo de sabores llamativos han experimentado un mejor desempeño que quienes se enfocaron en mejorar el contenido nutricional.

- Hay una continua búsqueda de nuevos sabores y tamaños de porciones, como también mejorar el sabor y la textura de variedades clásicas de postres.

- Existe mayor demanda de productos premium y porciones individuales y de menor tamaño (“single-serving”). La reducción en el tamaño de las porciones obedece a tres razones: permite disfrutar de un postre de “sabor completo” sin perder el control de las calorías consumidas; anima a la compra por parte de consumidores deseosos de probar algo nuevo (debido a que estos productos tienen un precio menor al de los postres regulares); y por último, las porciones más pequeñas son atractivas para individuos con estilos de vida agitados y que prefieren comer colaciones a lo largo del día en lugar de comidas grandes a horarios definidos. Según la firma de investigación IBISWorld, Inc. (IBISWorld Industry Report OD5712: Frozen Cake & Pastry Manufacturing, 2016), más del 40% de los consumidores declararon comer un tipo de pastel como snack, mientras que sólo

el 18% de los encuestados manifestaron comer pasteles como parte de una comida.

- El diseño del empaque cobra más fuerza de cara a una competencia cada vez mayor. Los vendedores al por menor buscan también formatos únicos y especiales y exclusividades que ayuden a atraer a los compradores.

*Segmentos de mercado* Se trata de un “mercado de masas”, con clientes que presentan necesidades y problemas similares.

*Costos de cambio* Al existir una gran cantidad de oferentes en el mercado, los clientes tienen un abanico de posibilidades para elegir cómo satisfacer sus necesidades; no obstante, tienden a desarrollar lealtad a la marca (si la adquisición fue placentera, es probable que se inclinen a consumir productos de la misma marca en un futuro).

*Capacidad generadora de ingresos* Se espera que el valor, la conveniencia y el gusto sean los determinantes clave de la demanda durante los próximos cinco años.

#### 4.5.2 Análisis FODA

El Ministerio de Agroindustria presentó en el reporte anual de 2011 correspondiente al sector de farináceos (Análisis de producto: productos panificados) un análisis de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que afectan a la industria en cuestión:

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Argentina es autosuficiente en la producción de trigo y harina.</li> <li>▪ Tradición en el consumo de productos panificados.</li> <li>▪ Presencia en el país de grandes empresas panificadoras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consumidores que buscan conveniencia.</li> <li>▪ Hogares unipersonales.</li> <li>▪ Conciencia por el cuidado de la salud y la calidad nutricional.</li> <li>▪ Consumo per cápita de panificados industriales en crecimiento</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>

<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de diferenciación del trigo por calidad industrial.</li> <li>▪ Concentración de la producción de pan industrializado.</li> <li>▪ Asimetrías en el sector productor de pan tradicional de panadería.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crecimiento de la participación de las marcas del distribuidor.</li> <li>▪ Hipermercados y supermercados como principal canal de distribución de panificados industriales.</li> <li>▪ Productos bake-off (precocidos congelados) como nueva tendencia.</li> <li>▪ Exigencias de las áreas de Salud para la reducción del sodio.</li> </ul>
---	---

#### 4.5.3 Ventajas competitivas de nuestro modelo de negocio

La Compañía considera que los factores clave para un desempeño exitoso son:

- *La diferenciación del producto.* Ser reconocidos por la calidad y la exclusividad del producto, siendo cada unidad única y adaptada a las necesidades del consumidor.

- *Habilidad para adaptarse a los cambios.* Lograr reconocimiento y popularidad de la marca para impulsar el proceso de expansión hacia nuevos canales de distribución (pequeñas tiendas gourmet de alimentos, cafeterías, heladerías).

- *Contratos de suministro para insumos clave.* Fortalecer la relación con proveedores confiables de productos básicos para reducir la volatilidad del suministro. Los suministros garantizados a precios fijos minimizan los costos de suministro y ayudan a la planificación de la producción

- *Capacidad para trasladar los aumentos de costos.* Al tratarse de productos de diseño, no estandarizados, es posible traducir incrementos en los costos de los insumos a mayores precios de venta de los productos sin reducir significativamente la demanda.

## Capítulo 5 – CONCLUSIONES

La primera parte de esta sección revisa nuevamente el proceso de elaboración de un modelo de negocio y da respuesta a los interrogantes de investigación planteados al inicio. A continuación se ofrecen recomendaciones aplicables tanto a la Compañía bajo análisis como a cualquier otro emprendimiento en estadio naciente. Por último, hay un breve apartado sobre las fuentes de información aplicadas y su validez.

### 5.1 Resumen y Conclusiones

El presente estudio asumió una filosofía pragmática, dando importancia a la generación de respuestas prácticas y aplicables al mundo de los negocios. La elección de un enfoque deductivo se tradujo en el planteo de una pregunta - hipótesis (*¿permite la herramienta de generación de modelos de negocios Canvas bosquejar exitosamente un modelo de negocios para un micro-emprendimiento del sector gastronómico?*) junto a tres objetivos complementarios (*describir la diferencia entre modelo y plan de negocios, examinar detenidamente el modelo Canvas y analizar la situación del emprendimiento bajo estudio*).

Para la resolución de los dos primeros objetivos se llevó a cabo una exploración bibliográfica, utilizando como piedra angular las ideas de Osterwalder y Pigneur. En el Capítulo 3 se discutió sobre los conceptos “plan” y “modelo” de negocio, resultando éstos ser altamente interdependientes (el modelo actúa como un diagrama de cómo la empresa se posiciona dentro de la cadena de valor de su industria y cómo se relaciona con las partes de interés para generar beneficios, mientras que el plan capta y transcribe ese posicionamiento a acciones estratégicas, cuantificando su impacto financiero). Asimismo, en el Capítulo 3 se explicó detenidamente el modelo Canvas, sus nueve bloques y las herramientas vinculadas a cada uno de ellos, la forma de utilizar el lienzo y su vínculo con el procedimiento de construcción de un plan de negocios.

El caso de estudio desarrollado en el Capítulo 4 permitió contrastar los hallazgos empíricos y las proposiciones iniciales de revisión de la literatura. La introducción al caso incluyó un análisis de la situación actual para luego abordar el lienzo Canvas. Se confeccionó junto a los propietarios un modelo de negocio partiendo de definir la visión,

la misión y los valores, la propuesta de valor, el mercado objetivo, la estrategia de marketing y los recursos y actividades claves. Consecutivamente, se preparó un análisis financiero y se examinó el ambiente externo.

Transitar el camino de creación de un modelo de negocios junto a Dolce Vita Dulces permitió responder el interrogante inicial. El instrumento Canvas posee un enorme potencial para forjar desde cero de una visión compartida del negocio, siendo de especial utilidad en aquellos emprendimientos en los que las personas involucradas provienen de entornos no afines a la economía, la administración o las finanzas. Su simpleza y dinamismo hacen que el proceso de describir, visualizar, evaluar y modificar el modelo de negocio sea ameno, motivando a los participantes a continuar buscando alternativas que conlleven al éxito.

## 5.2 Sugerencias y Recomendaciones

Al igual que tantos otros emprendedores, los propietarios de la Compañía bajo análisis realizaban la gestión de manera intuitiva y sin ningún tipo de formalidad debido a su falta de antecedentes en el mundo de los negocios. Al parecer, siempre hay desafíos además de oportunidades a la hora de embarcarse en una nueva empresa. Elaborar un modelo de negocio genera una comprensión profunda sobre el potencial del mismo y constituye una base sólida para predecir su rendimiento real en el futuro; sin embargo, es meramente una visión holística, por lo que hay aspectos específicos a los que las incipientes compañías deben prestar atención.

Para garantizar la subsistencia de una organización es menester traducir el modelo de negocio en planes de acción específicos para cada área o actividad crítica, como Recursos Humanos, Marketing, Logística, Finanzas y Operaciones.

La fuerza laboral es una competencia básica de cualquier servicio, por lo que un plan que permita gestionar los “recursos humanos” es esencial. Establecer programas de capacitación preliminares para los empleados se traduce rápidamente en ventajas operativas de cualquier compañía. Si esto es acompañado con estilos de liderazgo y dirección adecuados, es posible alinear



Ilustración 10 - Modelo y planes de negocio

exitosamente objetivos individuales con objetivos corporativos.

Para la construcción de una marca fuerte, es beneficioso reunir información y confeccionar un plan de marketing. En base a los segmentos seleccionados, una buena estrategia de marketing colabora con un abordaje más efectivo a los clientes.

Contar con un plan de logística que cubra el manejo de materiales e inventarios es sumamente útil, ya que permite monitorear el valor de los insumos, evitar faltantes y acumulación de excedentes. El manejo y nivel de inventarios está íntimamente relacionado con la actividad del negocio; en el caso particular de Dolce Vita Dulces, si bien no había un plan definido, se utilizaban proveedores fijos considerados confiables, buscando garantizar ante todo la calidad de la materia prima.

Finanzas desempeña un papel vital en cualquier empresa, proporcionando una visión general de la salud del negocio, sus posibles resultados e inyecciones de inversión necesarias para continuar operando. Elaborar un plan financiero, por más básico y simple que sea, implica un paso de la conducción intuitiva a la basada en fundamentos concretos. Ello no significa que las intuiciones o percepciones del emprendedor deban ser acalladas; por el contrario, el plan financiero debe actuar como una herramienta complementaria, para contrastar esos “pálpitos” y asegurar que el negocio se encamine en la dirección correcta.

La planificación de la operación no es algo que deba librarse al azar. Un plan operativo debe establecerse paso a paso, con sus actividades fundamentales y sus presupuestos proyectados, a fin de garantizar que se lleven a cabo según lo previsto. También es aconsejable prever los recursos necesarios para poder alcanzar las metas de producción fijadas, y realizar un proceso de monitoreo para detectar desvíos entre lo planeado y lo ejecutado.

Retomando el caso bajo análisis, si Dolce Vita Dulces continúa transitando el camino iniciado y se embarca en la elaboración de planes específicos, podrá acercarse cada vez más a su éxito y hacer foco en cómo llegar más lejos en el futuro.

### **5.3 Evaluación de fiabilidad y validez**

Diversas fuentes fueron consultadas a lo largo del presente trabajo. Para la construcción del marco teórico, libros, artículos, revistas y estudios anteriores fueron explorados. Conceptos de autores clásicos tales como Drucker, Porter, Kaplan y Norton, considerados indispensables para cimentar una base teórica, fueron examinados junto a visiones innovadoras como la de Osterwalder y Pigneur.

Asimismo, se recopiló información actualizada y elaborada por proveedores mundiales de bases de datos (IBISWorld, Inc., The Nielsen Company) con el objetivo de reflejar la situación particular de la industria y del mercado.

Para la obtención de datos inherentes a la Compañía bajo análisis, se desarrollaron numerosas entrevistas y reuniones con sus propietarios.

Debido a la especificidad del caso de estudio, información presentada en esta investigación puede resultar obsoleta en el futuro. Asimismo, las estimaciones financieras pueden verse afectadas en el corto plazo por el panorama económico del país. Como consecuencia de ello, se recomienda a la Compañía evaluar y ajustar periódicamente las proyecciones numéricas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(s.f.). Obtenido de Sequoia Capital Operations, LLC:  
<https://www.sequoiacap.com/>

The Nielsen Company. (2013). *Nueva era, nuevo consumidor. Cómo y por qué compramos alrededor del mundo.* .

Agencia Federal para el Desarrollo de la Pequeña Empresa (SBA). (s.f.).  
Obtenido de <https://es.sba.gov/>

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in E-business. *Strategic Management Journal* 22, 493-520.

Banco Central de la República Argentina. (2017). *Informe de Política Monetaria: Enero 2017.* Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Binda, N. U., & Balbastre Benavent, F. (2013). Investigación cuantitativa e investigación cualitativa: buscando las ventajas de las diferentes metodologías de investigación. *Ciencias Económicas* 31 - No.2 / 179-187 / ISSN: 0252-9521.

Brenta, N. L. (2009). *Ciclo de Vida de Empresas Dinámicas en Argentina.*

Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2007). Competing through Business Models (A). *Harvard Business School*, 708-452.

Cohen Arazi, M., & Alonso, A. (2016). *La actividad emprendedora en Argentina.* Córdoba: Estudios sobre la Realidad Argentina y Latinoamericana (IERAL) de Fundación Mediterránea.

Drucker, P. F. (1954). *The practice of management.* New York: Harper and Row Publishers Inc.

Emaze. (s.f.). Obtenido de <https://www.emaze.com/es/>

Ernst & Young, LLP. (1997). *Outline for a Business Plan: A proven approach for entrepreneurs only.*

Grupo Banco Mundial. (22 de Septiembre de 2016). *Grupo Banco Mundial.* Obtenido de Argentina: panorama general:  
<http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview#1>

IBISWorld, Inc. (2016). *IBISWorld Industry Report OD5712: Frozen Cake & Pastry Manufacturing.* IBISWorld, Inc.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard.* Harvard Business School Press.

Lavinsky, D. (30 de Enero de 2014). *How To Write A Business Plan.* Obtenido de Forbes Media LLC: <http://www.forbes.com/sites/davelavinsky/2014/01/30/how-to-write-a-business-plan/#6957a6c84a38>



Linder, J., & Cantrell, S. (2000). *Changing Business Models: Surveying the Landscape*. Accenture Institute for Strategic Change.

Magretta, J. (2002). Why Business Models Matter. *Harvard Business Review* , 86-92.

Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación. (2011). *Análisis de producto: productos panificados*. Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación.

Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación. (2016). *Informe de coyuntura: Cadena de la harina de trigo*. Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación.

Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology: a proposition in a design science approach. Laussane: HEC, Universite de Laussane.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business Model Generation*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Tucci, C. L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems - Volume 15*.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2009). *Research Methods for Business Students*. Harlow: Pearson Education Limited.

Varela V., R. (2008). *Innovación empresarial: arte y ciencia en la creación de empresas*. Santa Fe de Bogotá, D.C.: Pearson Educación de Colombia LTDA.

XPLANE, Inc. (2017). *XPLANE*. Obtenido de <http://www.xplane.com/>