

Universidad FASTA

Facultad de Ciencias Económicas

Licenciatura en Administración de  
Empresas

Trabajo Final Integrador

“Bonjour Café”

**Autor:** Gimena Plaza

**Tutor:** Lic. Natalia Ferrari

Lic. Florencia López Pinard

**Año:** 2022



## *Resumen ejecutivo*

El presente plan de negocios se basa en la creación de una cafetería en el centro de la localidad de Pigüé, provincia de Buenos Aires. Su nombre es “Bonjour” y pretende brindar un espacio exclusivo para los amantes del café, orientado principalmente a la generación Z y millenials, contando con productos de excelente calidad y un ambiente acogedor para encuentros sociales con el fin de lograr experiencias inolvidables.

A través del análisis del macro y micro entorno se han analizado las variables más influyentes a fin de detectar oportunidades y amenazas, como así también se ha examinado el interior de la organización para desarrollar las fortalezas y debilidades. Combinando los resultados obtenidos se han creado estrategias para poner en marcha el negocio de la mejor manera posible, optimizando los recursos tangibles e intangibles. Se ha investigado el mercado por medio de fuentes secundarias y primarias con el fin de definir el cliente potencial al cual se pretende llegar. Por otro lado, se ha organizado la cantidad de recursos humanos necesarios para el desarrollo del negocio.

Además, se ha calculado la inversión inicial y todos los ingresos y egresos necesarios para la puesta en marcha del negocio. A través del Flujo de Fondos se ha proyectado tres años de funcionamiento con un aumento de las ventas en el segundo y tercer año. El resultado del VAN ha sido de \$1.545.928,39 y la TIR 11,02%. La tasa de retorno con la cual se calcularon dichos resultados es del 3,439% (Retorno Bonos Tesoro EEUU) teniendo en cuenta un escenario de estabilidad económica. Con estas deducciones es plausible llevar adelante el proyecto.

## Contenido

<b>Resumen ejecutivo</b> .....	1
<b>Introducción</b> .....	4
<b>Idea del negocio</b> .....	5
<b>La empresa</b> .....	6
Nombre de la empresa .....	6
Historia de los miembros .....	6
Misión .....	6
Visión .....	7
Valores .....	7
<b>Diagnóstico organizacional</b> .....	8
Macro entorno .....	8
Análisis PESTEL .....	8
Matriz de evaluación de factores externos .....	22
Micro entorno .....	23
Matriz de evaluación de factores internos .....	23
Matriz de perfil competitivo .....	24
Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter .....	24
Matriz de grupos estratégicos .....	27
FODA .....	28
Matriz FODA cruzada .....	28
<b>Mercado objetivo</b> .....	30
Investigación exploratoria .....	30
Investigación de mercado .....	32
Análisis del cliente potencial .....	34
Segmentación de mercado .....	36
Análisis de la demanda potencial .....	37
Objetivos .....	38
<b>Desarrollo del nuevo negocio</b> .....	39
Producto .....	39
Comunicación y publicidad .....	41
Distribución .....	44

Modelo Canvas .....	46
<b>Producción y operaciones</b> .....	47
Recursos tangibles .....	47
Recursos intangibles .....	47
Organigrama .....	50
Proveedores.....	52
<b>Presupuesto</b> .....	53
Presupuesto de ingresos .....	53
Presupuesto de egresos.....	54
Inversión inicial .....	54
Gastos fijos.....	55
Gastos variables.....	55
Gastos de la financiación.....	56
Flujo de fondos proyectado .....	56
Tasa de corte .....	56
Escenario pesimista (-10% de las ventas) .....	57
Escenario optimista (+10% de las ventas) .....	58
<b>Conclusiones finales</b> .....	58
<b>Recomendaciones</b> .....	59
<b>Bibliografía</b> .....	60
<b>Anexos</b> .....	64

## *Introducción*

En los últimos años se observan una serie de tendencias en Buenos Aires que favorecen el crecimiento de la industria gastronómica, siendo esto una interesante oportunidad para el desarrollo de restaurantes, cafés y bares.

En primer lugar, se puede mencionar que cada vez se dedica menos tiempo a la cocina (Nielsen, 2016). Las personas tienen muchas actividades en su vida diaria, tales como estudiar, trabajar, realizar actividad física, reuniones con amigos, etc. Esto hace que cocinar en casa no sea una prioridad, sino más bien una carga para la mayoría de las familias jóvenes.

En segundo lugar, otra tendencia que se ha identificado es que, en los últimos años, hubo un notable incremento en la cantidad de mujeres profesionales (Organización Internacional del trabajo, 2016). Varias décadas atrás, era tradición que el hombre, jefe de familia, sea el responsable de trabajar y ser el sustento económico, mientras que la mujer se quedaba en su casa realizando las tareas domésticas y cocinando. Hoy en día se ha producido un fuerte cambio cultural, en el que las mujeres se han insertado laboralmente a la par de los hombres, por lo que ya no cargan con la responsabilidad ni se sienten obligadas a cocinar todos los días.

En función de los dos puntos mencionados previamente, las familias actuales han incorporado el hábito de salir a comer fuera de su casa, como una oportunidad de compartir un momento agradable, estar con amigos y degustar buenos platos de comida.

Por otra parte, ha vuelto el “gusto por la comida casera”. Se valora nuevamente la utilización de ingredientes naturales y menos industrializados, con el objetivo de crear platos más sanos y sabrosos (Cinco Dias, 2017).

Adicionalmente, se puede destacar que es cada vez más fuerte en la ciudad la demanda por espacios “pet friendly” (Infobae, 2022). Los dueños de mascotas ya pueden viajar con ellas en el subte e inclusive llevarlas en la cabina del avión, por lo que esperan que, si van a salir a tomar un café o comer fuera de su casa, el establecimiento al que concurran les permita estar con su mascota sin ningún tipo de problema y sean bienvenidos.

Respecto al consumo del café, Cabrales afirma que la "especialidad" es la que gana terreno en el mundo del café en el país. "El negocio está afianzado y en constante crecimiento, tanto en términos de cantidad de jugadores y adeptos como también en cuanto a la sofisticación de las propuestas. El hábito del cafecito está muy arraigado a la idiosincrasia local, pero siempre se privilegió la experiencia y el sentido de pertenencia por sobre la calidad del producto; ir a la cafetería "de siempre" aunque sirvieran café torrado o quemado. Con la llegada del café de especialidad se pueden tener las tres cosas: calidad, experiencia y pertenencia" (Carlos Manzoni, 2020).

Teniendo en cuenta estas tendencias es que se ha decidido crear este proyecto de negocios presentando a "Cafetería Bonjour", buscando ser capaz de satisfacer las necesidades de los clientes y de crear cierta identificación con ellos, debido a que solo ese ítem sostiene a las cafeterías pequeñas en la industria.

### *Idea del negocio*

La ciudad de Pigüé, cuyo nombre proviene del vocablo mapuche PI-HUE "lugar de encuentro", se localiza al sudoeste de la provincia de Buenos Aires, Argentina. Fue fundada el 4 diciembre de 1884 como colonia francesa y paraje agropecuario en el marco de un proceso de colonización privada. A raíz de dicho origen es que se analizó la posibilidad de crear una cafetería estilo francés en el centro de la ciudad ya que no se encuentran lugares para "tomar un café y recrearse". El lugar donde va a estar emplazado el negocio es en el centro de la ciudad y tiene a su alrededor a Bancos y comercios donde el horario es de corrido. "Lo que no ha funcionado aún es la etapa comercial respecto a la gastronomía. Ninguno de los platos típicos, así como ninguna otra comida francesa, se ha instalado en forma estable en las cartas de los restaurantes de Pigüé" (Albaladejo, Christophe; Sassone, Susana M.; Bustos Cara, Roberto, 2018). Detectando la necesidad anteriormente mencionada es que se decide llevar a cabo el presente plan por la demanda insatisfecha detectada en el sector.

Café Bonjour ofrecerá un concepto distinto a las actuales cafeterías que existen hoy en día en Argentina. Con la infraestructura propuesta se intentará construir un acogedor espacio de reunión para las amantes del café, té y repostería que buscan en el día a día lo natural y saludable de los productos. La idea es que la cafetería se posicione como un lugar

de encuentro para consumidores que buscan tener un grato momento del día compartiendo con cercanos y buscando variedades de productos.

Este nuevo lugar de reunión contará con un agradable ambiente, en donde los consumidores puedan compartir momentos inolvidables del día con variedad de productos, excelente atención, decoración acorde al estilo francés y aceptando a sus mascotas en el establecimiento.

## *La empresa*

### *Nombre de la empresa*

“Bonjour” es una nueva iniciativa que se impulsará en la apacible ciudad de Pigüé, es una sociedad francesa. Significa hola, o buenos días.

### *Historia de los miembros*

La sociedad está conformada por tres socias: Angeles Tossi, presidenta y administradora, Agustina Tossi, encargada de marketing, Ariadna Tossi, quien se encarga de la producción.

Las socias son hermanas y estudiaron mucho tiempo que herramientas y maquinarias utilizar para poder abrir el negocio. Desde que eran niñas se imaginaban tener una cafetería, ya que sus antepasados habían tenido una cafetería y contaban con la sabiduría de los mismos.

### *Misión*

Brindar momentos inolvidables; ofreciendo un agradable y acogedor espacio de reunión, donde los clientes puedan disfrutar de una experiencia única en cuanto a sabores y texturas culinarias.

## Visión

Ser reconocidos por brindar a nuestros clientes sensaciones agradables y experiencias únicas y distintivas, posicionándonos como la mejor cafetería, llegando al corazón de las familias y sus mascotas con excelente atención y calidad de productos.

## Valores

-  **Servicio amigable y respetuoso:** sonriendo y manteniendo una atención activa hacia los clientes.
-  **Compromiso con la calidad:** cumplir con todos los requisitos legales y reglamentarios aplicables, así como con los estándares más altos de materia prima e inocuidad de los alimentos.
-  **Trabajo en equipo:** participando activamente en la prosecución de una meta común subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.
-  **Adaptabilidad a los cambios:** teniendo la capacidad de concebir como válidas perspectivas y situaciones diferentes a las que se está acostumbrado.
-  **Innovación:** introduciendo ya sea un nuevo producto, una nueva estrategia de mercado, un nuevo método, etc., para revitalizar la empresa y promover un nuevo valor y crecimiento.
-  **Satisfacción del cliente:** creando un ambiente ameno y agradable y bogando por la felicidad de los mismos.
-  **Profesionalismo:** desarrollando las actividades en el trabajo con compromiso, responsabilidad y eficiencia, utilizando las herramientas de una formación específica, y respetando las pautas preestablecidas socialmente y en el lugar de trabajo
-  **Ética:** desarrollando una cultura organizacional con valores comunes para todos sus miembros, más allá de los diferentes niveles de jerarquía.
-  **Creatividad:** generando ideas y diseñando nuevos canales, técnicas o productos, logrando plasmarlas de manera visual, clara y concisa para directamente aplicarlas a los procedimientos y al cumplimiento de objetivos
-  **Pet friendly:** permitiendo el ingreso y permanencia de personas con sus mascotas a las instalaciones.

## *Diagnóstico organizacional*

### *Macro entorno*

### *Análisis PESTEL*

### *Variable política*

Argentina está pasando por una de sus peores etapas a nivel institucional. La fórmula del Frente de Todos, que coronó a Alberto Fernández como presidente de la nación y a Cristina Kirchner como vicepresidenta en 2019, denota un gran desgaste en sus relaciones gubernamentales y personales lo que afecta directamente a toda la dirigencia política del país. Actos públicos por separado, críticas por la red social twitter, rumbos diferentes en cuanto al manejo del poder ponen en evidencia un conflicto dentro de la casa rosada. Por debajo de la puja de poder entre Alberto Fernández y Cristina Kirchner se libra puertas adentro una dura guerra en los ministerios, secretarías de Estado o entes autárquicos que ilustra claramente el paisaje actual del oficialismo: es decir, la radiografía cruel de un kirchnerismo combativo dispuesto a enfrentar a un albertismo que se defiende como puede. Esta situación genera cierta parálisis de la gestión, el enfrentamiento entre facciones territoriales del Frente de Todos y trabas en el desarrollo de la administración pública (El cronista, 2022).

Mientras esta es la situación puertas adentro, los datos del Indec muestran una progresiva reactivación de la economía a medida que el Gobierno de Alberto Fernández ha ido levantando las restricciones impuestas durante el aislamiento obligatorio, pero la mejora se siente muy poco en la población más vulnerable del país. De no ser por los subsidios estatales, gran parte de los hogares más pobres habrían caído en la indigencia. La elevada inflación interanual —51,4%— encoge las ayudas, que apenas alcanzan a las familias para subsistir. Los menores se llevan la peor parte, ya que más de la mitad son pobres. Los movimientos sociales exigen mayores fondos, pero también fuentes de trabajo, dado que el 9,6% de la población está desempleada y un número casi igual está subocupada, es decir, trabaja menos horas de las que está dispuesta a hacerlo. Sin embargo, después de años de una rápida pérdida de poder adquisitivo, ni siquiera tener un trabajo a tiempo completo garantiza ingresos por encima de la línea de la pobreza. El sueldo mínimo en

Argentina es de 31.104 pesos (300 dólares), menos de la mitad de lo que necesita una familia con dos hijos para pagar la canasta básica (alimentos, vestimenta, transporte, educación y salud), sin contar el alquiler (Mar Centenera, 2021).

La situación política de Argentina no es alentadora en cuanto a estabilidad y proyección a largo plazo. Las decisiones cortoplacistas de los gobiernos de turno no hacen más que dificultar el vislumbramiento a largo plazo de cualquier proyecto de inversión. Sin embargo, esto no es algo nuevo ya que desde la vuelta de la democracia los gobiernos se han manejado de la misma forma, por lo que la empresa deberá enfocarse en adaptarse a las diferentes situaciones que se presenten sin que ello afecte su normal desempeño.

### *Variable económica*

El crecimiento de la economía de Argentina en 2021 (10,3%) ha sido insuficiente para sacar de la pobreza a quienes se hundieron por la pandemia de la covid-19. El país sudamericano cerró el año pasado con un 37,3% de su población bajo el umbral de la pobreza, una mejora de 4,7 puntos porcentuales respecto al peor momento de la crisis sanitaria, pero aún por encima del 35,5% que registraba antes de que las restricciones impuestas por el coronavirus agravasen la crisis económica que arrastraba desde 2018. La elevada inflación, que volvió a superar el 50% en 2021, impidió que la mejora económica se sintiese en los hogares más vulnerables. La reactivación del mercado de trabajo en 2021 —con una caída del desempleo hasta el 7%, el más bajo desde 2016— contribuyó a que los ingresos aumentasen por encima de los gastos y dio un poco de oxígeno a muchos hogares.

Los movimientos sociales exigen mayores fondos y puestos de trabajo. El pacto con el Fondo Monetario Internacional para refinanciar una deuda de 45.000 millones que Argentina no estaba en condiciones de devolver en los tiempos acordados les hace temer que el Gobierno realizará un ajuste y se verán perjudicados (Mar Centenera, 2022).

El Banco Mundial proyecta un crecimiento económico para la Argentina de 3,6% para 2022 y de 2,3% para el promedio de la región, en un contexto donde la guerra entre Rusia y Ucrania afectó la recuperación pospandemia (El economista, 2022).

La tasa de inflación promedio en la Argentina en los últimos 100 años fue de 105%, aproximadamente (el máximo histórico se dio en 1989, con 3079%). En la historia moderna, son más los gobiernos que han tenido que plantearse cómo atacar las causas o palear los efectos del aumento crónico de precios, que los que han tenido un respiro, en algún período esporádico de bonanza. Los últimos años, y los que están por venir, no son de estos últimos. En los 78 años transcurridos entre 1944 y 2022, tan solo en ocho no hubo inflación, según un estudio de la Cámara Argentina de Comercio y Servicios. Seis de esos años están en el período de 1996 a 2001. Para los especialistas, no están dadas las condiciones políticas para poner en marcha y sostener un plan sustancial de baja de inflación. Las razones son múltiples y algunas de ellas son: la falta de unidad de la coalición oficialista, un diagnóstico parcial o errado (según quién opine) sobre las causas, un clima de desconfianza en la dirigencia, la ausencia de bases para un acuerdo entre todo el espectro partidario para generar un plan que se sostenga por lo menos 10 años y, primordialmente, una macroeconomía intrínsecamente indexada a la inflación. El nivel de gasto público y el déficit fiscal requieren de un aumento sostenido de los precios para poder licuar los desembolsos diarios que las oficinas públicas tienen que cumplir para hacer frente a los subsidios, los planes sociales y la política monetaria, entre otras cuestiones. Los economistas coinciden en que el contexto actual implica que un programa antiinflacionario es necesario, pero no probable y en que, si se pusiera en marcha, tardaría años en surtir efecto. El problema para la clase política queda en evidencia. Quien asuma los costos de empezar un camino de baja sostenida de los índices, no verá los beneficios. Pagará, frente a la sociedad y los votantes, el precio de un programa de baja del gasto, suba de tasas y aumento del tipo de cambio, pero no recolectará los beneficios de hacer todo eso (Camila Dolabjian, 2022).

Por otra parte, el vademecum tributario argentino incluye 165 diferentes impuestos vigentes a lo largo de todo el país para el 2022, según un relevamiento realizado por el IARAF (IARAF, 2022). Pese a que hay gravámenes de todos los tamaños y colores, el sistema impositivo local sigue siendo hiperconcentrado: apenas 7 tributos explican el 82% de todo lo que recauda el fisco. Este vademecum incluye impuestos, tasas y contribuciones. "La recaudación efectiva en nuestro país se encuentra concentrada en relativamente pocos instrumentos de elevada recaudación", advierte el IARAF. En 2021, los ingresos de IVA, Aportes y Contribuciones a la Seguridad Social, Ganancias de personas humanas, Ganancia de sociedades, Derechos de exportación, Débitos y créditos bancarios (cheque)

y el impuesto provincial a los Ingresos Brutos, alcanzaron al 82% de la recaudación tributaria consolidada de Argentina. Además, si a los ocho tributos mencionados se le agregan el impuesto sobre los Combustibles, los Derechos de Importación, Bienes Personales y la Tasa de Seguridad e Higiene Municipal (TISH), se tiene que el 91% de la recaudación consolidada se concentra en 12 tributos. De éstos, diez son nacionales y los dos restantes son los principales a nivel provincial y municipal. En contraposición, otros 153 tributos diferentes recaudan el 9% restante a nivel consolidado. Si bien diez de los doce tributos que aportan el 91% de la recaudación en nuestro país son recaudados a nivel nacional; fruto del esquema vigente de coparticipación, lo que ingresa a las arcas públicas por estos conceptos es distribuido de manera automática entre Nación (Tesoro y ANSES) y las provincias y CABA. Las provincias, a su vez mediante sus propios esquemas legales de coparticipación, distribuyen a sus niveles municipales los fondos que les ingresan habitualmente tanto por coparticipación de tributos nacionales como por los impuestos provinciales, como es el caso de Ingresos Brutos, el segundo gravamen de mayor recaudación. En el agregado de los 165 tributos, de cada \$ 100 de la recaudación total \$ 54 quedan en el nivel nacional (\$ 28 en caja de ANSES y \$ 26 en el Tesoro Nacional), \$ 36 ingresan a las arcas de alguna provincia o CABA, y los Municipios en su conjunto reciben \$ 10. Si se toman en cuenta los tributos de mayor recaudación, puede apreciarse que \$ 91 de cada \$ 100 de la recaudación consolidada en nuestro país se distribuyen automáticamente: el Tesoro Nacional recibe \$ 25, ANSES, \$ 27; Provincias y CABA, \$ 31 y los Municipios, \$ 8 (Celsa, 2022).

Si bien el panorama económico no es favorable debido a los índices altos de inflación, desempleo, caída de la demanda, etc., los emprendedores argentinos siempre encuentran una brecha en donde desarrollarse y, teniendo en cuenta las capacidades y habilidades administrativas de los miembros de Bonjour, se considera que los obstáculos que se presenten se podrán sortear adaptándose de la mejor manera posible a las imposiciones del entorno económico.

### *Variable social*

Hablando en términos nacionales, en el cuarto trimestre de 2021, la tasa de actividad (TA) –que mide la población económicamente activa (PEA) sobre el total de la población– alcanzó el 46,9%, la tasa de empleo (TE) –que mide la proporción de personas ocupadas

con relación a la población total– se ubicó en 43,6%; y la tasa de desocupación (TD) – personas que no tienen ocupación, están disponibles para trabajar y buscan empleo activamente, como proporción de la PEA– se ubicó en 7,0%.

Entre las regiones, las que mostraron la mayor TD fueron las regiones Gran Buenos Aires y Pampeana, ambas con una tasa de 7,4%. Por su parte, se destaca que la región con menor TD fue Patagonia (4,5%).

En cuanto al tamaño de los aglomerados, la TD fue inferior en los aglomerados de menor población: en los aglomerados con menos de 500.000 habitantes, resultó de 4,9% de la PEA, mientras que se posicionó en 7,4% en aquellos con 500.000 y más habitantes.

En cuanto al nivel educativo de las personas desocupadas, 72,3% cuentan con hasta secundario completo, y 27,6% presentan nivel superior y universitario, completo o incompleto. En cuanto al tiempo de búsqueda, el 54,3% lleva buscando empleo entre 1 y 12 meses, mientras que el 45,7% lleva más de un año (INDEC, 2021).

Citando específicamente a Pigüé que es la ciudad cabecera del Distrito, la misma cuenta con unos 15.000 habitantes y es considerada una de las más pujantes y prósperas ciudades de la región del sudoeste provincial. Cuenta con una variada y rica oferta de servicios culturales, educativos, comerciales, bancarios y de servicios, además de una Universidad regional, industrias pujantes que exportan a diversos países de Europa y de Asia, así como a EEUU, una red de cooperativas que brinda servicios en distintos rubros de la vida de la ciudad. Conserva sin embargo su cariz particular que la hacen única y singular, reivindicando sus raíces francesas y posicionándola como un lugar de gran atractivo para el turismo y el viajero que busca algo más, en sus calles empedradas, en sus edificios patrimoniales bellamente conservados, en su gastronomía típica averonesa y en la calidad de su gente dispuesta a recibirlos haciendo honor a su nombre ancestral “un lugar de encuentro” (Municipalidad de Pigüé, s-f). Además, la ciudad cuenta con una buena infraestructura hotelera con una capacidad de 250 plazas en el distrito y camping con todos los servicios, en varios puntos del partido. También disponen de 150 plazas en las estancias que abren sus tranqueras al turismo y brindan alojamiento.

Respecto al consumo de café en argentina los consumidores más jóvenes, aquellos que crecieron a la par de la aparición masiva de los coffee shops y la personalización del

café son los que están redefiniendo el café: su rol, significado y las ocasiones en las que se consume. Además, le dan una importancia a lo natural y a lo ético en relación con el medio ambiente y la cadena de valor, por lo que sus decisiones de consumo están muy influenciadas por estas variables (Exigí buen café, 2021).

Desde hace casi una década, el consumo de café se ha desarrollado de manera positiva con un consumidor que busca replicar la experiencia que obtenía fuera del hogar, en su casa. Y la pandemia no ha hecho más que acelerar este comportamiento. Mientras que las cafeterías, el consumo en kioscos, restaurantes, aeropuertos y lugares de entretenimiento (cine, teatro) se vieron muy afectados por la cuarentena, el consumo dentro del hogar se incrementó por mayor frecuencia, considerando que el consumidor estaba en casa todo el día. Asimismo, la compra a través del e-commerce tuvo crecimientos exponenciales, llegando a triplicar los números registrados durante 2019. En cuanto a los momentos y formas de consumo, la mayor proporción se concentra por la mañana, por lo general durante el desayuno. El 50% de las tazas, se consume con leche y el 85% de los argentinos, lo bate. Sin lugar a dudas, un ritual muy arraigado. Por supuesto que todo depende del tipo de consumidor: Por un lado, están los jóvenes que crecieron a la par de la aparición masiva de los coffee shops, que buscan la personalización del café y que le dan mucha importancia al cuidado del medio ambiente. Por el otro lado, está el consumidor permeable a las tendencias, que busca continuamente nuevas experiencias y no duda en pagar un poco más para acceder a un producto diferencial. Por último, encontramos al amante del café, quién sitúa a la bebida como una parte muy importante de su vida y tiene conocimientos que le permiten reconocer y valorar aromas y sabores (MDZ, 2021).

Las perspectivas en cuanto al consumo de café son alentadoras ya que en la cultura está arraigada dicha costumbre. Se deben aprovechar las nuevas tendencias para ofrecer a los clientes las mejores experiencias culinarias y fidelizarlos de tal manera que encuentren en Bonjour su lugar para disfrutar no sólo del café sino también del espacio ofrecido.

### *Variable tecnológica*

La capacidad tecnológica de la empresa es una de las variables determinantes del desarrollo productivo de un país. De su posición tecnológica depende la productividad de la economía, su competencia en los mercados mundiales, sus posibilidades de abastecer

el mercado local con productos de calidad, y de generar empleo de altos estándares que permitan mejores condiciones de vida.

Los empresarios mantienen una actitud pasiva frente a la modernización tecnológica, descuidando la formación del capital como elemento indispensable para construir una función de producción de alta competitividad. Pero modificar esa conducta requiere que el Estado argentino, que por décadas premió la inversión especulativa y castigó la productiva, tome un rol activo en políticas comprometidas: impulsar a los bancos a otorgar créditos en función del proyecto de inversión y no de las garantías reales, extender, simplificar y bajar costos de los mecanismos de leasing, o limitar el porcentaje de crédito que los bancos destinan a consumo, hasta desgravaciones tributarias agresivas para incorporar tecnología de punta (Victoria Giarrizzo, Felipe Montaña, 2016).

Desde esa perspectiva, uno de los causales del menor desarrollo argentino, es el atraso tecnológico de su estructura productiva. Las pequeñas y medianas industrias locales, que constituyen el 97% del universo industrial del país, trabajan con máquinas y equipos con una antigüedad promedio de casi 9 años, en muchos casos ya amortizada, determinando menores niveles de productividad y calidad en la producción. Sobre un panel de 100 pymes industriales analizado desde CIPPEC, el 66,4% de ellas utiliza maquinarias y equipos con tecnología media, atrasada, o muy atrasada.

La industria de los restaurantes puede incluir todo, desde restaurantes independientes tradicionales hasta bares, cafeterías, restaurantes de comida rápida y otros negocios similares. Los restaurantes pueden ser negocios independientes, parte de una cadena o franquicia más amplia, o estar conectados a otros negocios, como hoteles, resorts y casinos. La industria de los restaurantes cambia constantemente, especialmente a medida que cambian las expectativas de los clientes, y esto hace que mantenerse al día con la última tecnología de restaurantes sea absolutamente esencial para cualquier negocio exitoso en la industria. Hoy en día, dependiendo del tipo de negocio de restaurante, los clientes pueden desear un servicio rápido, opciones para hacer sus pedidos con anticipación, opciones para sentarse o llevar su comida, excelente servicio al cliente en línea, opciones de comida que satisfagan sus necesidades dietéticas específicas, reservas en línea herramientas, una variedad de métodos de pago y mucho más. Hay una serie de tendencias en tecnología de restaurantes que los miembros de la industria deben conocer

para capitalizarlas por completo y cumplir con las expectativas de los clientes. Estos se describen en detalle a continuación:

#### 1. Sistemas POS basados en la nube

Los sistemas POS basados en la nube son una de las principales tendencias tecnológicas de restaurantes a tener en cuenta y estos son sistemas de punto de venta, que utilizan tecnología en la nube para la implementación y el almacenamiento de datos. Los proveedores de servicios externos ofrecen sistemas basados en la nube en un modelo de software como servicio (SaaS), y se puede acceder a los sistemas de forma remota, utilizando una amplia variedad de dispositivos habilitados para Internet.

#### 2. Pantallas de visualización de cocina digital

Otro ejemplo de tecnología de restaurante que pretende mejorar la precisión y la eficiencia se puede ver con las pantallas digitales de cocina. Estas pantallas brindan muchos de los beneficios de los boletos impresos o las pantallas escritas a mano, pero con ventajas digitales. También se pueden conectar directamente a los sistemas de punto de venta. Como resultado, se pueden hacer que los pedidos aparezcan en la pantalla automáticamente, una vez que se hayan procesado a través del sistema POS. La legibilidad es muy superior a los pedidos escritos a mano y los boletos impresos, y se puede mostrar y rastrear mucha información en una sola pantalla, incluidos cada pedido, servicio o tiempos de entrega, y datos de inventario.

#### 3. Chatbots para restaurantes

Los chatbots para restaurantes son un ejemplo de la influencia que la inteligencia artificial está teniendo en la tecnología de los restaurantes. Los chatbots son bots que pueden ofrecer respuestas automatizadas basadas en texto a los clientes. Esto los hace extremadamente valiosos para el servicio al cliente porque pueden estar disponibles las 24 horas del día, los 7 días de la semana.

#### 4. Pagos sin contacto

Muchos restaurantes se están moviendo para dejar de usar efectivo por completo, mientras que otros intentan ofrecer a los clientes tantas opciones de pago como sea posible. Independientemente, el procesamiento de pagos sin contacto se ha convertido en una

solución tecnológica esencial para restaurantes, lo que permite a los clientes pagar con tarjetas de crédito o débito sin contacto, o billeteras móviles.

Los pagos sin contacto tienen varios beneficios clave. Se pueden procesar mucho más rápido que los pagos en efectivo convencionales o los pagos con tarjeta con PIN, y el procedimiento para pagar también es más rápido. Además, la pandemia de coronavirus destacó las ventajas de higiene, mientras que también existen beneficios de seguridad y transparencia.

#### 5. La adopción de códigos QR

Los involucrados con restaurante y gestión de la hospitalidad también están recurriendo a los códigos QR para una gama más amplia de usos. Uno de los ejemplos más importantes implica el uso de códigos QR para permitir que los clientes hagan pedidos del menú del restaurante. Aquí, el código QR dirige a los clientes a una página en el sitio web del restaurante, donde pueden hacer un pedido de comida. Esto elimina la necesidad de esperar a que un trabajador del restaurante tome su pedido y significa que los menús no necesitan imprimirse y colocarse en las mesas. Los códigos QR también se pueden usar potencialmente para pagos o para acceder a información nutricional.

#### 6. Menús de Realidad Aumentada

La realidad aumentada es una tecnología de restaurante que todavía está emergiendo y podría decirse que se encuentra en una fase experimental. La realidad aumentada se puede utilizar para proporcionar a los clientes acceso a imágenes tridimensionales de los alimentos en el menú del restaurante, y luego se puede conectar al sistema de pedidos y al sistema POS. Sin embargo, es factible que la realidad aumentada pueda ir mucho más allá en el futuro. Por ejemplo, podría ser posible usar un teléfono inteligente y un menú físico juntos. El teléfono se puede apuntar a un elemento del menú y luego se puede presentar al cliente información nutricional u otra información relevante a través de su teléfono inteligente.

#### 7. Tecnología de purificación de aire

En un mundo que está aceptando las ramificaciones a largo plazo de COVID-19, las empresas de todo tipo deben tener en cuenta las formas en que pueden ayudar a los

clientes a sentirse seguros en un mundo donde son más conscientes de la posibilidad de virus y otras amenazas son transmisibles en lugares donde la gente se reúne. Un buen ejemplo de tecnología de restaurante que puede ayudar con esto es la tecnología de purificación de aire. Los purificadores de aire pueden ayudar a eliminar las amenazas del aire y también pueden hacer que los restaurantes sean un ambiente más agradable en general.

#### 8. Soluciones de pedidos en línea

Aunque la industria de los restaurantes generalmente se define por la capacidad de ofrecer comidas en el lugar, la pandemia de COVID-19 y otros cambios sociales han cambiado esto un poco, con un número creciente de restaurantes que dependen de los servicios de comida para llevar, sus propios servicios de entrega y terceros. Para sacar el máximo provecho de esto, los gerentes y otros responsables de la toma de decisiones deben invertir en tecnología para restaurantes que brinde soluciones de pedidos en línea. Esto significa que los clientes deberían poder explorar el menú en línea, hacer un pedido, pagar su pedido y recibirlo, solicitar un horario de recolección o cenar en un momento determinado.

#### 9. Seguimiento de inventario digital

Los sistemas de seguimiento de inventario electrónico o digital se han convertido en una pieza vital de la tecnología de restaurantes, lo que permite a las empresas realizar un seguimiento continuo de los niveles de existencias y pedir nuevos suministros en el mejor momento posible, al tiempo que identifica tendencias relevantes, como momentos en que aumenta la demanda y momentos en que la demanda aumenta. caídas. La optimización de la gestión del inventario es esencial para cualquier empresa que busque mejorar los resultados financieros. Los sistemas digitales se pueden sincronizar con los sistemas POS, de modo que la información del inventario esté siempre actualizada y sea precisa, mientras que se pueden configurar alertas para notificar a los usuarios cuando los suministros de un artículo en particular comiencen a agotarse.

#### 10. Incorporación de realidad virtual

Las empresas han utilizado la tecnología de realidad virtual de varias formas interesantes, pero hasta hace relativamente poco tiempo ha tenido problemas para hacerse

popular como una forma de tecnología para restaurantes. Una de las formas más importantes en que se implementa la realidad virtual en estos entornos es incorporando nuevos reclutas. Aquí, las sesiones de realidad virtual pueden permitir que las nuevas contrataciones, o las contrataciones potenciales, exploren las instalaciones del restaurante y vean el restaurante en acción, todo desde la comodidad de su hogar. Esto minimiza la interrupción del restaurante al tiempo que brinda a los reclutas la información que necesitan sobre los procedimientos del restaurante.

### 11. Sistemas de gestión de restaurantes

Los sistemas de administración de restaurantes son una forma de tecnología de restaurantes destinada a reunir muchas de las tareas comunes de administración de restaurantes bajo un mismo techo. Estos sistemas tienen una serie de beneficios que pueden ayudar a mejorar la eficiencia, la consistencia de los datos, los resultados financieros y la satisfacción del cliente (Revfine, s-f).

La tecnología acompaña al sector gastronómico para hacer que las tareas sean más sencillas y se debe aprovechar la utilización de estas para brindar un servicio de alto nivel y lograr la satisfacción del cliente, minimizando pérdidas y potenciando las fortalezas.

### *Variable ecológica*

La actividad gastronómica, como toda actividad económica, produce impactos en el ámbito donde se desarrolla. En tal sentido, considerando que vivimos en un entorno donde los recursos naturales son limitados y susceptibles de agotarse, deben tenerse en cuenta aquellos aspectos que hacen a la responsabilidad social y ambiental de la actividad a fin de evitar impactos ambientales que afectan a la comunidad local.

Por ello, es importante que los bares y pubs del país sean conscientes de estos impactos e integren en sus operaciones las preocupaciones sociales y ambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y, a su vez, sean un factor que contribuya a transitar el camino hacia un desarrollo sustentable (Secretaría de ambiente y desarrollo sustentable, s-f).

### Tipos de residuos que se generan en la cocina:

#### 1. Residuos orgánicos

Se trata de todos los restos de alimentos, en especial de frutas y verduras. Cáscaras y semillas podrían ser un buen ejemplo. Algunos restaurantes también juntan con los residuos orgánicos los restos de platos ya preparados (restos de arroz, de pasta, huesos, etc). El mayor riesgo es que los residuos orgánicos pueden generar microorganismo y bacterias. También, atraer cucarachas y roedores. Por lo cual, se debe ser muy cuidadosos con la circulación de los mismos e intentar dejarlos siempre fuera de la cocina.

## 2. Residuos reciclables

Se trata de todos aquellos residuos que pueden ser reciclados. Hay 3 grandes grupos que pueden ser reciclados:

-  Vidrios: se trata de envases de vidrio y botellas. Si bien muchos bares trabajan con botellas reciclables de gaseosas o cervezas, las botellas de vino por lo general no se reutilizan y se deben separar.
-  Plásticos: Sea manteca, leche, o casi cualquier ingrediente que se utilice suele venir en un envase de plástico. Se deben separar y apostar al reciclaje y reutilización de los mismos.
-  Papeles y cartón: Muchos de los insumos de la cocina vienen en cajas de cartón que se pueden reciclar. Así mismo, envases de papel. Es importante que tanto el papel como el cartón estén limpios para poder ser reciclados. Por ejemplo, servilletas usadas no cuentan.

## 3. Residuos grasos (y peligrosos)

En la cocina también se generan residuos peligrosos para el medioambiente. Por ejemplo, el aceite usado, restos de grasas, etc. Estos elementos no pueden ser mezclados con los residuos normales ni mucho menos ser eliminados por el desagüe.

Es importante que todas las cocinas cuenten con tachos de basura adecuados. Es decir, que sean a prueba de goteo, a prueba de agua y plagas, dispongan de tapas bien ajustadas. A su vez, deben ser limpiados y desinfectados con frecuencia. El tipo de material, la ubicación y diseño de los tachos son los principales factores que hay que tener en cuenta a la hora de manipular residuos de alimentos peligrosos (Sanatorium, 2018).

Todas las precauciones en cuanto a manipulación de alimentos y los deshechos que se generen estarán establecidos y se respetarán. De esa manera se logrará la habilitación legal del lugar y se contribuirá con el medio ambiente de la forma requerida.

### *Variable legal*

Un local gastronómico es un espacio ambientado para disfrutar de la gastronomía y para el compartir familiar entre amigos y allegados. Es un local dotado de condiciones ambientales, de espacio, iluminación y recreación pensadas para que las personas que allí se encuentren se sientan cómodas y puedan disfrutar de un momento ameno. En tal sentido, un restaurante o local gastronómico es un lugar de encuentro, deleite y disfrute, es por ello que todo el personal que allí trabaja debe estar preparado en manipulación de alimentos, en bioseguridad, y en atención y servicio al cliente, entre otros aspectos.

Estos son los requisitos básicos para habilitar un local gastronómico (Municipalidad de Saavedra – Pigüé, s-f):

- ☎ Verificación de ZONA URBANA habilitada para el emprendimiento que pretende inscribir. La consulta de PRE FACTIBILIDAD se realiza en la DIRECCIÓN DE URBANISMO, Secretaría de Desarrollo Urbano y Territorial. Se extiende un certificado en el marco del PLAN DE ORDENAMIENTO URBANO y TERRITORIAL del Distrito de Saavedra (Ord 5570/08)

Una vez realizado este trámite, y con el certificado de PRE FACTIBILIDAD, se presenta en MESA DE ENTRADAS del Municipio, con la siguiente documentación:

- ☎ Fotocopia de DNI del titular del emprendimiento
- ☎ Inscripción en INGRESOS BRUTOS de la Provincia de Buenos Aires
- ☎ Inscripción en AFIP (Constancia de último pago)
- ☎ Formulario 522 A (referido a libre deuda previsional)
- ☎ Certificado de Constancia de Domicilio (Registro de las personas)
- ☎ Dos servicios con el domicilio del emprendimiento (luz, gas, TE, etc)
- ☎ Constancia de Impuesto (Escritura, Boletó de Compra / venta o recibo de impuesto)
- ☎ Libre deuda de Tasa Municipal del local a habilitar.

- Libre deuda de la tasa de seguridad e higiene del Interesado.
- Presentar DDJJ de sucursales existentes bajo la misma razón social de acuerdo a la Ley Provincial 12573
- Contrato de Alquiler o Contrato de comodato
- Impuesto al Sello (ARBA)
- Contrato de Sociedad
- Planos del local comercial (planta con cotas y denominación de salones (salón, baño, oficinas, etc) y corte con cotas de altura de techo, cielorrasos, niveles, etc. Deberán estar firmados por un profesional matriculado
- Planos electromecánicos (Firmados por profesional habilitante)
- Si se trata de un local con manejo de comestibles, Acta de Inspección de Bromatología.

Otra variable legal tiene que ver con la Ley de Contrato de Trabajo 20.477 (Ministerio de justicia y derechos humanos, s-f) y el cumplimiento de la misma. El sindicato que agrupa a los empleados gastronómicos es UTHGRA, por lo que se respetan las escalas salariales y los convenios (UTHGRA, 2022).

Se deben cumplimentar con los requerimientos legales tanto en habilitación municipal, como en el pago de los impuestos correspondientes a la actividad a desarrollar.

### *Matriz de evaluación de factores externos*

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Inexistencia de competencia directa	0,07	3	0,21
Inclinación social a los alimentos saludables	0,06	3	0,18
Aumento de consumidores más jóvenes	0,05	4	0,2
Herramientas tecnológicas disponibles	0,03	4	0,12
Auge de las redes sociales	0,06	4	0,24
Ciudad en crecimiento y desarrollo	0,03	2	0,06
Amplia gama de proveedores	0,05	3	0,15
Consumidores más exigentes	0,04	3	0,12
Tendencia cultural Pet Friendly	0,03	3	0,09
Turismo en auge	0,03	2	0,06
AMENAZAS			
Inflación	0,07	1	0,07
Inestabilidad política	0,07	1	0,07
Inestabilidad económica	0,07	2	0,14
Descenso del nivel de ingresos	0,04	2	0,08
Aumento de la pobreza e indigencia	0,02	2	0,04
Alto costo tributario	0,03	3	0,09
Aumento del consumo de café en hogares	0,08	3	0,24
Competidores afianzados en el mercado	0,05	2	0,1
Ciudad de poca densidad poblacional	0,05	3	0,15
Sustitutos más económicos	0,07	3	0,21
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,62</b>

El resultado de esta matriz es de 2,62, lo que significa que la Bonjour está preparada para aprovechar las oportunidades del ambiente y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas. Dentro de las oportunidades se destaca el aumento de consumo de café de los más jóvenes, las herramientas tecnológicas disponibles junto con el auge de las redes sociales, lo que da un panorama alentador en cuanto al público objetivo al cual se dirige el negocio. Por otro lado, se considera que los altos costos tributarios podrán ser afrontados por la empresa sin inconvenientes y que, por más que el consumo de café en los hogares haya aumentado y que existan sustitutos más económicos, el ritual del café en cafetería, tomado como lugar de encuentro y con la representación del ambiente agradable y los sabores distintivos, sopesarán dichas amenazas.

## Micro entorno

### Matriz de evaluación de factores internos

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACIÓN	VALOR PONDERADO
Alta calidad de la materia prima	0,06	4	0,24
Ubicación estratégica	0,05	3	0,15
Limpieza y orden	0,03	3	0,09
Promociones	0,03	3	0,09
Comodidad de las instalaciones	0,05	4	0,2
Tiempos de espera	0,05	4	0,2
Ambiente acogedor	0,05	3	0,15
Innovación	0,05	4	0,2
Excelente atención	0,06	4	0,24
Precios competitivos	0,05	3	0,15
Aceptación de todos los medios de pago	0,02	3	0,06
Espacio Pet Friendly	0,01	3	0,03
<b>DEBILIDADES</b>			
Variedad de productos reducida	0,06	2	0,12
Baja participación en el mercado	0,07	2	0,14
Capacidad instalada reducida	0,06	1	0,06
Escasa experiencia en marketing online	0,04	2	0,08
No cuenta con estacionamiento propio	0,03	1	0,03
Escasa experiencia en el rubro	0,05	2	0,1
Mercadería perecedera	0,07	2	0,14
Falta de elaboración propia	0,02	2	0,04
Falta de local propio	0,04	1	0,04
Dependencia de los recursos humanos	0,03	2	0,06
Horario no amplio	0,02	1	0,02
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2,63</b>

Esta matriz arroja un resultado de 2,63, lo cual es muy positivo ya que significa que las fortalezas son más animosas que las debilidades. Alienta a seguir mejorando en aquellos factores donde la debilidad es mayor para su resultado sea aún mejor. Puntos importantes tales como la calidad de la materia prima, la comodidad de las instalaciones, la atención y los cortos tiempos de espera hacen que el negocio se destaque del resto de los bares de la zona. Y si bien, la variedad de productos es reducida, no se posee elaboración propia y la capacidad instalada es reducida, se puede lograr mejorar estos aspectos a medida que la experiencia en el rubro se incremente. En cuanto a la dependencia de los recursos humanos se deberá trabajar en una cultura organizacional fuerte para lograr un staff estable y comprometido.

### *Matriz de perfil competitivo*

FACTORES	VALOR	Juliette Cafe Deli		Confitería París		Sabor a Rico Pastelería, casa de té y café		Bonjour	
		CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR	CALIFICACIÓN	VALOR
Calidad	0.09	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36
Ubicación	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	3	0.24
Limpieza y orden	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Promociones	0.09	4	0.36	1	0.09	2	0.18	3	0.27
Comodidad de las instalaciones	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Variedad	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16
Tiempos de espera	0.07	2	0.14	3	0.21	2	0.14	3	0.21
Ambiente acogedor	0.09	4	0.36	2	0.18	3	0.27	4	0.36
Innovación	0.08	3	0.24	1	0.08	1	0.08	3	0.24
Participación en el mercado	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07
Buena atención	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27
Precios	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24
	1		3.18		1.97		2.61		3.05

Se puede observar que Juliette Café Deli se destaca en calidad, ubicación céntrica y participación en el mercado. Confitería París no tiene fortalezas sustanciosas ya que es un bar que no se ha actualizado en el mundo actual, Sabor Rico Pastelería, casa de té y café se enfatiza en calidad sobre todos los demás factores, sin embargo, tiene muy buena posición respecto a la limpieza y el orden, la comodidad de sus instalaciones, el ambiente acogedor y la buena atención de sus dueños. Bonjour podrá sobresalir en la calidad de la materia prima, la limpieza y el orden y el ambiente acogedor.

### *Análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter*

#### *Rivalidad con los competidores actuales FUERZA MEDIA*

En la actualidad existen muchos bares y restaurantes en la localidad, ubicados en diversas zonas de influencia, aunque no todos apuntan al cliente objetivo de Bonjour. Dentro de lo que es el sector general de consumo se observa una fuerza alta, pero en lo que respecta al mercado objetivo específico la fuerza es baja ya que las confiterías existentes poseen un estilo diferente tanto de infraestructura, productos, etc. Combinando ambos factores se concluye que la fuerza es media.

#### *Amenazas de competidores potenciales FUERZA MEDIA*

En el mercado de cafés/bars se pueden encontrar dos tipos de locales, por un lado están las cafeterías clásicas que son aquellas en las que el café es un producto más de la carta y no se busca su relevancia frente al resto de productos y sus consumidores están

entre los 30 y 60 años y por otro lado están las cafeterías especializadas, en las que el café es uno de los principales actores, sino el protagonista, y cuentan con diferentes métodos de preparación y/o tipos de grano, son de mayor precio y/o incluyen nuevos ingredientes, lo cual está siendo asociado por el consumidor con una imagen de éxito y alto estatus económico, éstas cafeterías tienen como target a consumidores que trabajan pero que están entre los 20 y 45 años y que asisten a estas cafeterías no solo para relajarse, beber un café o comer algo ligero, sino también para reuniones informales de ocio, trabajo o estudio, por lo que suelen asistir con amigos o colegas.

Si bien la competencia está conformada por ambos tipos, se considera que la fuerza es media, en el sentido de las barreras de entrada relativamente bajas, altos rendimientos proyectados lo que genera entusiasmo en planificar abrir un bar, pero a su vez la cuestión referida al conocimiento y al estilo de la cafetería Bonjour hace que posea un estilo propio y único.

### *Amenaza de productos sustitutos FUERZA BAJA*

Los productos sustitutos más conocidos en esta industria son los cafés de las máquinas expendedoras, los restaurantes y todo producto bebestible que puedan ofrecer distintos locales. Sin embargo, todos estos productos sustitutos apuntan a objetivos distintos, vale decir, los restaurantes (excepto las heladerías) aspiran a que el cliente desembolse más dinero y tiempo en sus locales, las máquinas expendedoras y el resto de los productos bebibles buscan solucionar un problema puntual y no ofrecen un servicio. En cambio, las cafeterías aspiran a que el cliente viva una experiencia que no solo se experimente en el precio, sino también en el servicio, comodidad, calidad de los productos, etc. Por lo tanto, la amenaza de productos sustitutos en esta industria es baja.

### *Poder de negociación de los proveedores FUERZA BAJA*

Existe un sinnúmero de proveedores en la industria del café. Entre algunas de las marcas más reconocidas se pueden nombrar: Cabrales, Nescafé, La Virginia, Bonafide, etc., y todas proveen tanto a bares como a restaurantes sus productos. Por lo tanto, no existe inconveniente en cambiar de proveedor si los precios aumentan o las condiciones de compra cambian por algún motivo. Todas las marcas son de alta calidad y poseen variedad de cafés para ofrecer a sus clientes. Por otro lado, en cuanto a la parte de pastelería, en la

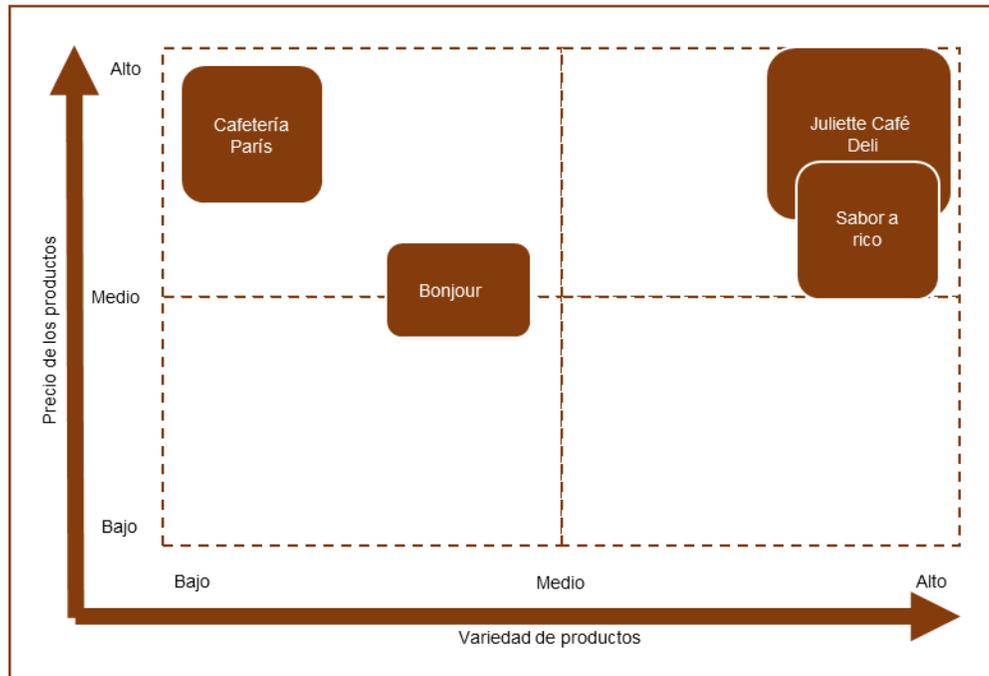
ciudad se encuentran panaderías dedicadas a la elaboración de todo tipo de panificados que se dedican a proveer a las cafeterías de la zona, por lo que se dispone de un alto poder en cuanto a la compra de dicha materia prima.

### *Poder de negociación de los clientes* FUERZA ALTA

Varios estudios han demostrado que la Generación Z y los Millennials son más propensos a visitar tiendas de café, mientras que las generaciones mayores prefieren preparar café en casa. En cuanto al género, es una mezcla casi igual; algunos estudios observan una ligera diferencia, pero en general, hombres y mujeres tienen las mismas probabilidades de visitar una tienda de café. Al mismo tiempo, con el aumento de quienes trabajan de forma independiente (freelance) o realizan trabajos esporádicos las tiendas de café también están atrayendo a más profesionales jóvenes que no pueden o no quieren tener una oficina. Las personas van a las tiendas de café para pasar tiempo con amigos, disfrutar de la tranquilidad de un tercer lugar, o simplemente tomar un descanso. Las expectativas de los clientes están creciendo, alimentadas en parte por Instagram, blogs de aficionados a la comida, y la creciente tendencia a diseñar platos y lugares para fotografiar (Perfect Daily Grind, 2020).

Por todo esto es que la fuerza se considera alta, el cliente hoy en día busca algo más que tomar sólo café, y sabe que tiene opciones variadas al alcance de la mano, por lo que si lo desea puede cambiar de cafetería fácilmente.

*Matriz de grupos estratégicos*



En esta matriz se compara dos variables muy importantes en el rubro cafetería: precio y variedad de los productos que se comercializan. El tamaño de cada burbuja tiene que ver con la cuota de mercado que abarca cada marca. Como se observa, Juliette Café Deli es la marca mejor posicionada en cuanto a la cuota de mercado, aunque se considera que su precio es alto. Sabor a Rico por su parte posee más variedad y precio alto también. Confeitería París es la peor posicionada ya que posee poca variedad y los precios son altos para el ofrecimiento que posee. Bonjour se estaría posicionando como una marca con mediana variedad de productos y a un precio más bajo que la competencia, sin embargo, su cuota de mercado es menor.

## FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Alta calidad de la materia prima	Variedad de productos reducida
Ubicación estratégica	Baja participación en el mercado
Limpieza y orden	Capacidad instalada reducida
Promociones	Escasa experiencia en marketing online
Comodidad de las instalaciones	No cuenta con estacionamiento propio
Tiempos de espera	Escasa experiencia en el rubro
Ambiente acogedor	Mercadería perecedera
Innovación	Falta de elaboración propia
Excelente atención	Falta de local propio
Precios competitivos	Dependencia de los recursos humanos
Aceptación de todos los medios de pago	Horario no amplio
Espacio Pet Friendly	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Inexistencia de competencia directa	Inflación
Inclinación social a los alimentos saludables	Inestabilidad política
Aumento de consumidores más jóvenes	Inestabilidad económica
Herramientas tecnológicas disponibles	Descenso del nivel de ingresos
Auge de las redes sociales	Aumento de la pobreza e indigencia
Ciudad en crecimiento y desarrollo	Alto costo tributario
Amplia gama de proveedores	Aumento del consumo de café en hogares
Consumidores más exigentes	Competidores afianzados en el mercado
Tendencia cultural Pet Friendly	Ciudad de poca densidad poblacional
Turismo en auge	Sustitutos más económicos

## Matriz FODA cruzada

### Estrategias FO

Conocimiento masivo del nuevo negocio: Teniendo en cuenta que Bonjour posee precios competitivos y acepta todos los medios de pago, se aprovecharán las herramientas tecnológicas disponibles y el auge de las redes sociales para crear campañas de promociones de diferente índole a través de la publicidad en dichas redes. Además, se mostrará a través de fotos ilustrativas la calidad de los productos y la limpieza y orden del establecimiento para que, de esta manera, el cliente potencial pueda ver de antemano cómo es el lugar y qué productos ofrece. Se aprovechará de la misma manera estos medios para destacar los productos estilo francés para que los clientes se familiaricen con los mismos.

### *Estrategias FA*

Inducción al consumo: Si bien los ofrecimientos de Bonjour serán más accesibles en cuanto a su precio en comparación a otras cafeterías, no se puede dejar de notar que ciertos aspectos económicos externos afectan las decisiones de asistir a este tipo de establecimientos, como la inflación, la inestabilidad económica y el descenso del nivel de ingresos. Por lo tanto, a través de la innovación, ofreciendo productos de origen francés y promocionando los mismos, se intentará “tentar” a los clientes a probarlos para así sopesar la fuerza de dichas amenazas.

### *Estrategias DO*

Alianza con proveedor seleccionado: Teniendo en cuenta que la mercadería que se comercializa es perecedera y que no se cuenta con elaboración propia, se aprovechará la amplia gama de proveedores para encontrar uno con el cual poder realizar pedidos en todo momento del día, es decir, que la elaboración sea constante o por lo menos que elabore por la mañana y por la tarde para tener siempre productos frescos y minimizar las pérdidas. De esta manera se cumple además con las exigencias del cliente actual en cuanto a la frescura de los productos que quiere consumir en una cafetería.

### *Estrategias DA*

Capacitación y sistema de sellos: Teniendo en cuenta el alto costo tributario que incluye el costo en sueldos y cargas sociales, se creará un organigrama acorde a la capacidad instalada y la variedad de productos ofrecidos. Además, contribuyendo al mismo fin, se realizará un curso intensivo de marketing online para no tener que contratar un agente externo para la comunicación del negocio con los clientes. De esta manera se contribuye también a minimizar la baja experiencia del rubro investigando constantemente las publicaciones de los competidores para así, diferenciar a Bonjour de ellos. Por otra parte, se implementará un sistema de descuento a los clientes, donde cada vez que consuman en Bonjour se les colocará un sello, para luego canjear por algún producto. En la quinta consumición se otorgará un 20% de descuento y luego de llenar 10 sellos los clientes podrán obtener una bebida caliente totalmente gratis. Dicho sistema figurará en la carta de ofrecimientos, y, la tarjeta de cliente, se entregará en la primera visita. Se intenta con este sistema fidelizar a los clientes incrementando la participación en el mercado y

aminorar la fuerza de la competencia. Una vez canjeada la tarjeta sellada en su totalidad la misma se guardará para control en el local y a su vez se entregará una nueva al cliente.

## *Mercado objetivo*

### *Investigación exploratoria*

Desde sus inicios, las cafeterías han sido lugares de interacción social: la cafetería ofrece a los clientes un lugar para reunirse, hablar, leer, escribir, etc.

Las cafeterías comenzaron en el Imperio Otomano. Los cafés brindaban un lugar alternativo para reunirse, socializar y compartir ideas. Se eliminaron normas sociales gracias a las cafeterías, debido a la asequibilidad del café y la estructura igualitaria, cualquiera podía entrar y pedir un café (Cafes Mamá Same, 2021).

Antes, los porteños acostumbraban a tomar el café de máquina sentados en las mesas de los cafés o acodados a las barras. Pero hoy se llegó a un nivel de sofisticación superior gracias a las cafeterías de especialidad. A tal punto que, en los últimos años, éstas se convirtieron en un boom en Buenos Aires (Bistrosoft, s-f).

El boom cafetero tiene varias explicaciones. Al ser un producto natural, proveniente de la tierra, el café refleja tendencias que atraviesan a toda la industria alimenticia, como la búsqueda de lo saludable y el interés en la historia de los productores, entre otras. “El auge del café responde a cambios en los hábitos de consumo en general, en los que se privilegian los productos más sanos, menos intervenidos. Hay una demanda mucho mayor de calidad, autenticidad y sustentabilidad”. Pocas cosas más argentinas que ir a tomar un cafecito, pero que la costumbre no confunda. La Argentina tiene un consumo per cápita anual de 1 kilo, muy bajo si se lo compara con los 5 kilos de Brasil o los más de 10 kilos de los países de Europa del Norte. “No somos un país muy cafetero. Los argentinos sí tendemos a consumir más 'cafetería'; en cambio, en otros países la gente consume mucho más en la casa”. Más allá de la supuesta rivalidad entre los modelos clásicos y los modernos, lo único que importa es la calidad, ya que eso se traduce en las ventas. “Muchos gastronómicos creen que el café es algo más y, según el negocio, el café representa parte importante de la facturación.

Si ofrecés pastelería y panadería, por ejemplo, le sumás café y tenés un 40% más de ingresos” (María Paula Bandera, 2021).

Un estudio realizado por la Cámara Argentina de Café en colaboración con la firma The Brand Bean, aporta novedosos datos sobre hábitos y tendencias de consumo de café en el país, y explora el conocimiento de los argentinos en relación a los beneficios de esta bebida milenaria, destacando sus atributos saludables, como producto natural, que contiene antioxidantes y mejora la concentración. Entre los datos que arrojó el estudio, se destaca que el 48% de los encuestados bebe entre 1 y 3 tazas de café por día. Otra de las conclusiones que se desprenden del informe es el arraigado lazo emocional de la población de nuestro país con el café. Según explica Hilary Strong, Directora de The Brand Bean, empresa que desarrolló el estudio, “pudimos observar que el café moviliza el placer sobre la bebida en sí, los beneficios psicológicos que brinda y el ritual del consumo”. En este sentido, el momento del consumo en sí es más importante que el horario en que se toma, pero hay dos momentos indiscutidos para elegir el café: el desayuno y la merienda. Si bien se toma en distintos momentos del día, el 70% lo elige en el desayuno, mientras que un 62% lo hace para merendar. En lo que respecta a los atributos saludables del café, el 71% considera que es un producto natural, siendo su origen y simplicidad las razones más destacadas para considerar este atributo. Otra de las propiedades beneficiosas del café está relacionada con sus componentes: vitaminas, minerales y antioxidantes. En cuanto a este último atributo, el 80% de los participantes cree que los antioxidantes son beneficiosos para la salud, aunque en general desconocen el porqué y el efecto que tienen en el cuerpo. Sólo un 33% asocia los antioxidantes con el café (Amo mi café, s-f).

El crecimiento de este segmento de mercado puede recaer en que los hábitos de los consumidores están cambiando, si bien las cafeterías suelen enfocarse más en la oferta de bebidas que en la de alimentos, en los últimos años la oferta de alimentos se ha incrementado debido a la demanda de los consumidores. Otras penetraciones que están sucediendo en el sector es la búsqueda de mayor participación apelando al uso de productos naturales, también de nuevas técnicas (café gourmet, artesanal) y sabores, como mezclar hierbas u otros ingredientes como la leche de almendras, se incluyen sándwiches veganos y vegetarianos y productos sin gluten que atraen a consumidores diferentes a los habituales. Por otro lado, debido a la rápida evolución de la tecnología y la practicidad que

la misma ofrece para la interacción entre el consumidor y el prestador de servicios, las cafeterías están implementando nuevas formas de hacer pedidos y/o pagos, estas herramientas facilitan la venta por reparto o para llevar, que según el estudio es más frecuente durante las mañanas.

### *Investigación de mercado*

Una de las maneras más eficaces para obtener información adicional sobre los clientes, industria y competencia es a través de una investigación de mercado; es decir, un análisis exhaustivo que ayude a comprender el mercado objetivo, desarrollar estrategias de precios y fortalecer el negocio.

Los objetivos de esta investigación son:

- ☉ Entender a los clientes de manera previa, para llegar a ellos con tácticas más efectivas.
- ☉ Conocer los deseos de los consumidores y saber cómo superar sus expectativas.
- ☉ Definir cuál es la información importante y los sectores a los que se debe dirigir el proyecto de marketing.
- ☉ Identificar los canales idóneos para hacer publicidad. saber cuáles son las redes sociales que más utilizan los potenciales clientes.
- ☉ Fortalecer el liderazgo de la organización, anticipando el comportamiento y con ello aumentar la efectividad de los resultados.
- ☉ Determinar la probabilidad de éxito o fracaso, para poder hacer un plan B o proyectar más alternativas.
- ☉ Controlar más los recursos necesarios para las estrategias publicitarias.
- ☉ Lograr que el equipo de marketing y de ventas trabajen codo a codo y se motiven mutuamente, gracias a que dispondrán de herramientas y conocimientos prácticos.

Análisis de los resultados:

1. Se observa que la mayoría de los encuestados son de género femenino, 78.3%. Los varones representan el 20% y el resto han sido personas que prefieren no responder.
2. Lidera las encuestas las personas entre 41 y 45 años con el 23.3% del total. Le sigue la edad de 31 a 35 años con el 18.3%, entre 36 y 40 años con el 16.7% y de 26 a 30 años con el 15% del total. Si se observa la franja total representaría personas entre los 26 y 45 años sumando el 73.3% del total de los encuestados.
3. Respecto a la ocupación la mayoría son empleados sumando el 58.3% y le siguen en cantidad los trabajadores independientes con el 18.3%. Lo que significa que son personas que cuentan con ingresos económicos estables un total de 76.6%.
4. Al 98.3% de los encuestados le gusta el café, un porcentaje realmente alto.
5. El 96.7% de los encuestados ha salido alguna vez a tomar café en una cafetería, lo que no significa que lo haga asiduamente.
6. El 10.0% de las personas encuestadas acuden 1 vez por mes a una cafetería, un 16.7% que asiste más de 4 veces por mes, un 40.0% que acude 2 veces por mes y un 8.3% que no sale a tomar café fuera de su hogar. Si se realiza un promedio ponderado el resultado es 1.81 veces por mes.
7. Entre las opciones más elegidas se encuentran el Café con leche 53.3%, le sigue el Capuchino con el 50%, Café cortado con el 30%, Café Lágrima con el 25%, Espresso con el 20%, Café Latte con 18.3%.
8. Entre las demás opciones que puede una persona tomar en una cafetería los encuestados eligieron en primer lugar la cerveza con el 49.2%, agua mineral con el 32.2%, y le siguen las gaseosas o tragos con el 18.3%.
9. El 91.7% de los encuestados suele acompañar su café con algún comestible.
10. Entre los alimentos preferidos para acompañar el café lidera la elección las medialunas con el 69.5%, le sigue las tostadas con manteca y mermelada con el 42.4%, la porción de torta o tarta dulce con el 27.1% y los sándwiches con el 25.4%.
11. Respecto a si consideraría acompañar el café con algún alimento en el caso que la cafetería ofreciera promociones el 91.7% respondió que sí.
12. Dentro de las combinaciones más atractivas para los encuestados se encuentra liderando el café con dos medialunas con el 33.3%, le sigue la merienda clásica

- con el 30% y la merienda francesa con el 23.3%. Sólo un 10% eligió el café con porción de torta y un 3.3% café con muffin.
13. El 69.5% de los encuestados acude a la cafetería por la tarde, mientras que el 20.3% lo hace por la mañana.
  14. El 78% prefiere ir acompañado a tomar café, el 18.6% disfruta de la experiencia sólo o acompañado. Ningún encuestado respondió que prefiere ir sólo.
  15. Haciendo el promedio ponderado por visita el resultado es un gasto promedio de \$822.20.
  16. El 43.1% comenta que su consumo en el último año se mantuvo, el 29.3% considera que disminuyó y el 27.6% que aumentó.
  17. Respecto a los atributos que más valoran los encuestados de una cafetería se encuentra la limpieza con el 73.3%, la calidad del café 58.3% y la calidad de atención el 51.7%.
  18. Los encuestados prefieren pagar la cuenta en efectivo el 66.7%, con tarjeta de débito el 26.7% y con código QR el 6.7%.
  19. Respecto a si toman café modalidad take away, el 75% respondió que sí. De ese total la frecuencia de compra es de 4 veces por mes realizando el promedio ponderado y el gasto de cada consumo es en promedio \$153.60.
  20. En la elección del medio de comunicación elegido al momento de informarse el 65.5% eligió la red social Instagram, el 46.6% Facebook, el 27.6% a través de Whatsapp.

Resultados y gráficos en el anexo.<sup>1</sup>

### *Análisis del cliente potencial*

Para poder segmentar el mercado al cual apuntará Bonjour se debe comprender de antemano la cultura por detrás de la generación que se apunta y su relación no sólo con el consumo de café sino con su forma de vivir. Por este motivo es que se decide encarar el análisis a dos generaciones, por un lado, los millenials (personas nacidas entre 1981 y 1996) que tienen hoy en día entre 24 y 40 años, y por el otro a la generación X (personas nacidas entre 1969 y 1980) que tienen hoy en día entre 41 y 53 años.

---

<sup>1</sup> Anexo: Encuesta.

Los millennials, conocedores de la tecnología, conscientes de la ecología y curiosos, están liderando una serie de cambios en el mercado del café, desde el aumento de la calidad y la transparencia hasta el enfoque en la sostenibilidad y la comodidad. La inmensa influencia que ejercen sobre la industria del café y sus tendencias no debería sorprender. Los millennials son uno de los mercados mundiales de consumo de café más importantes, con una población estimada de más de 72 millones de personas. La mayoría de los millennials no solo utilizan aplicaciones de smartphones para pedir su café sobre la marcha, sino que también tienden a compartir los resultados en sus redes sociales. El uso de café de especialidad y de mayor calidad en estas bebidas se está convirtiendo gradualmente en algo habitual, ya que los consumidores de café de la tercera ola cambian su atención a la calidad por encima del precio. El movimiento de la tercera ola en la cultura del café se caracteriza por poner una atención cada vez mayor al café de calidad y a su origen. El creciente gusto por las variedades gourmet [entre los jóvenes] está impulsando una tendencia más amplia hacia las bebidas de especialidad (T.J Grant, 2021). Según la Asociación Internacional del Café, los millennials son la mayor fuerza en el consumo de café gourmet. Por otro lado, este grupo considera primordial el consumo de café durante el día, no conciben el inicio de la jornada sin su bebida favorita. También están interesados en el ambiente, les interesa la posibilidad de usar el café más como un punto de encuentro que un lugar en el que pasan a consumir su bebida favorita. Otro punto importante es que gente de este grupo considera a la cafetería como su lugar de trabajo, y considerando el aumento de los trabajadores independiente, de los emprendedores y de los freelance, la cafetería pasa a ser un lugar apropiado en el que pueden trabajar acompañado de su bebida favorita, reunirse con algún cliente y trabajar sin las conocidas distracciones que puedes encontrar en su casa (Terracota Café, s-f).

Respecto a la generación X lo cierto es que es esta franja de edad la que más consume en cafeterías, bares y restaurantes. Son quienes más gastan en alimentos y bebidas para su consumo fuera del hogar, un 47% del gasto total. El consumidor de esta generación siempre quiere más: experimentar nuevos sabores, colores, olores, texturas y el fan del café no es diferente. Quienes gustan de él, evitan el café soluble y buscan establecimientos que les permita tener nuevas experiencias, la generación X. Para estos amantes del café, la industria de especialidad les es más atractiva y eso los lleva a preferir calidad que precio; además de que han dejado de verlo como una bebida y lo convierten

en una experiencia (Atlantia Search, 2019). Los Gen X son la generación más activa a nivel socioeconómico, lo que les permite mantenerse en una vanguardia tecnológica, esta generación es más influenciada a obtener la adquisición de cupones y descuentos, sin dejar de resaltar que es una generación estable económicamente (Paula Milena Parra García, 2021).

### *Segmentación de mercado*

Con la segmentación se tiene por objetivo la división del mercado en grupos individuales con necesidades, características y comportamientos comunes que podrían requerir productos o combinaciones de marketing específicos. La segmentación se realizará en base a tres grupos de variables.

En primer lugar, está el segmento macro segmentación de mercado, el cual lo componen variables geográficas y demográficas. En cuanto a las variables geográficas Bonjour se enfocará en el departamento Saavedra, provincia de Buenos Aires. En relación a las variables demográficas se orientará a hombres y mujeres de la generación milenials y X.

En segundo lugar, está el segmento micro segmentación de mercado, el cual está compuesto por variables psicográficas. Las variables psicográficas son personalidad, estilo de vida y valores. En cuanto a personalidad se enfocará en consumidores sociables, extrovertidos y amigables que buscan espacios de reunión y diversión para compartir con cercanos. En cuanto al estilo de vida se enfocará en personas con tiempo libre que están dispuestas a reunirse en algún espacio del día para compartir experiencias con cercanos. En base al estilo de vida también se enfocará en personas que les gusta la experiencia de probar nuevos alimentos. En cuanto a los valores se caracterizarán principalmente en ser individuos satisfechos con su forma de vida, que poseen un trabajo con buena y adecuada remuneración económica, flexibilidad en horarios y tiempos y libertad para hacer el trabajo a su manera.

En tercer lugar, está el segmento micro segmentación de cliente, el cual está compuesto por variables conductuales. Las variables de este campo son beneficios deseados y tasa de uso. En cuanto a los beneficios buscados se tiene que los consumidores buscan un lugar de reunión para compartir con cercanos, en donde puedan encontrar una

variedad de productos ricos y naturales con sabores y texturas que sorprendan su paladar. Por ende, buscan productos atractivos, naturales que les permitan vivir nuevas experiencias, pero también productos clásicos de cafetería. En cuanto a la tasa de uso se tiene por un lado usuarios habituales que se reúnen por lo menos 2 veces al mes a compartir en el local. Por otro lado, se tienen usuarios esporádicos que buscan variedad en las cafeterías que existen hoy en Pigüé, por lo que asisten 1 vez al mes a la cafetería.

Hombres y mujeres de entre 24 y 53 años, que vivan en el partido de Saavedra, que les guste el café, que sean sociables y les guste reunirse para experimentar sabores y texturas variadas, con un nivel socio económico medio-alto y que concurren periódicamente cafeterías.

### *Análisis de la demanda potencial*

Tomando la población del partido proyectado para el año 2022 de un total de 22.130 habitantes (Ministerio de Economía, 2016), el 54,1% corresponde a hombres y mujeres de entre 20 y 59 años, lo que representaría 11.972. Teniendo en cuenta el nivel socioeconómico el 62.7% corresponden a los sectores medios-altos ya que el índice de pobreza es del 37.3%. El resultado son 8045 personas. La asiduidad de concurrencia mensual, según la encuesta es de 1.81 veces por mes promediando ponderadamente los resultados. El gasto promedio de cada visita es de \$822.2. Por otro lado, se encuentra la demanda "take away" donde el resultado de la encuesta dio que la asiduidad de compra es 4 veces por mes y el gasto por consumo en promedio es de \$153.60. Se decide trabajar para captar el 16% de la demanda potencial.

La fórmula de la demanda potencial es:  $Q = n.p.q$  Donde: Q: demanda potencial. n: número de compradores posibles para el mismo tipo de servicio en un determinado mercado. p: precio promedio del producto en el mercado. q: cantidad promedio de consumo per cápita en el mercado.

$$Q = [(8045 \times \$822.2 \times 1.81 \times 12) + (8045 \times \$153.60 \times 4 \times 12)] \times 0.16$$

DEMANDA POTENCIAL					
	CONSUMO EN EL LOCAL		TAKE AWAY		TOTAL
AÑO 1	\$	22.987.054,44	\$	9.490.268,16	\$ <b>32.477.322,60</b>
AÑO 2	\$	25.285.759,89	\$	10.439.294,98	\$ <b>35.725.054,87</b>
AÑO 3	\$	29.078.623,87	\$	12.005.189,22	\$ <b>41.083.813,10</b>

### *Objetivos*

El horizonte temporal del proyecto se considera a 3 años.

### *Corto plazo*

-  Vender \$ 25.000.000 al finalizar el primer año de desarrollo del negocio.
-  Lograr el seguimiento de al menos 5.000 personas en las redes sociales.
-  Realizar por lo menos 3.000 encuestas de satisfacción, obteniendo un 80% de calificaciones positivas al finalizar el primer año.
-  Conseguir que al menos 100 personas canjeen su tarjeta completa de sellos en el local al finalizar el primer año.

### *Mediano plazo*

-  Incrementar las ventas en un 10% respecto al primer año.
-  Lograr duplicar la cantidad de seguidores en las redes sociales al finalizar el segundo año.
-  Realizar al menos 3.500 encuestas de satisfacción, obteniendo un 85% de calificaciones positivas al finalizar el segundo año.
-  Conseguir que al menos 200 personas canjeen su tarjeta completa de sellos en el local al finalizar el segundo año.

### *Largo plazo*

-  Incrementar las ventas en un 15% respecto al segundo año.
-  Lograr triplicar la cantidad de seguidores en las redes sociales al finalizar el tercer año.
-  Realizar al menos 5.000 encuestas de satisfacción, obteniendo un 90% de calificaciones positivas al finalizar el segundo año.

- ☉ Conseguir que al menos 300 personas canjeen su tarjeta completa de sellos en el local al finalizar el segundo año.
- ☉ Recuperar la inversión al final del tercer año.

## *Desarrollo del nuevo negocio*

Una cafetería es un establecimiento donde se sirve café. Por lo general estos recintos también ofrecen otras infusiones y bebidas, e incluso ciertos tipos de comida. Cuentan con varias mesas. Los clientes, al llegar, se sientan y aguardan que se acerque un mozo para tomarles el pedido y luego servirles aquello que han solicitado. Cabe destacar que, más allá de su función en el despacho de bebidas y comidas, las cafeterías tienen una gran relevancia social ya que se trata de lugares de encuentro. Muchas reuniones de distinto tipo se desarrollan en cafeterías.

## *Producto*

La cafetería constituye un negocio que ofrece tanto productos como servicios al consumidor, por tanto, es necesario tomar en cuenta ambos aspectos. Además de tener al café como bebida protagonista en la carta de productos, se ofrecerán otras bebidas calientes y frías. En cuanto a la carta de alimentos, la cafetería sigue la tendencia de consumo de productos panificados tales como medialunas, tostadas con manteca y mermelada, tortas y tartas dulces, sándwiches, etc., con el plus de ofrecer una alternativa de alimentos estilo francés como Brioche, Cannelé, Chausson aux pommes, Croissant, Éclair, Macaron y Pain au chocolat.

Ahora bien, para que Bonjour se vuelva exitosa y famosa no basta un café de calidad, se deben tener en cuenta otras características que son importantes a la hora de que un cliente decida regresar y que además se convierta en una de sus cafeterías predilectas. Ellas son:

- ☉ Concepto y diseño de la cafetería: aspecto amigable y atractivo, que desprende aromas que enamoran a los clientes y que los motiven a entrar. Por eso también se ha diseñado un logo atractivo y un nombre llamativo.
- ☉ Precio de bebidas y alimentos: no todo puede darse a precios accesibles si se quiere ofrecer productos de calidad, pero tampoco debe excederse en los

precios. Muchas veces lo que les gusta a los clientes es una buena preparación y presentación de las bebidas y alimentos de la carta. Así que se conseguirá los mejores precios de insumos de calidad. Es aquí donde se tendrá inventiva e imaginación para crear diferentes variedades en el menú con ingredientes básicos.

☺ **Servicio brindado:** Otra de las características de Bonjour y de las razones por las que los clientes regresarán es el servicio que se les brindará. Muchas veces se piensa que un buen servicio sólo equivale a servir el pedido adecuadamente, pero en realidad, va más allá de eso. Uno de los deberes de los mozos será mantener a los clientes contentos, respondiendo las dudas que tengan sobre el menú o cualquier duda sobre la ciudad (en caso de ser turistas), asegurarse de que los clientes reciban las bebidas o alimentos correctos, que estén bien hechos y como los ha pedido el cliente. Además, deberán revisar periódicamente si sus clientes necesitan algo, si desean hacer una orden adicional o necesitan llenar sus bebidas. Es indispensable que los mozos aprendan a interpretar las señales de los clientes, si estos están apurados o vienen relajados; si no están seguros en lo que quieren, el mozo puede hacer preguntas sobre sus gustos para sugerir al cliente lo adecuado a sus deseos.

Menú digital: <https://bonjour-cafe.ola.click/products>



Los colores elegidos son en la gama del marrón haciendo referencia a los granos de café. La taza representa justamente el espíritu de Bonjour ya que del vapor del café sobresale un corazón que significa el amor con el que se ha creado el proyecto. Simpleza y distinción es lo que sobresale del diseño.

En cuanto al registro de la marca en el Instituto Nacional de Propiedad Industrial (INPI), “Bonjour Café” se encuentra disponible para ser utilizada, ya que no se localizan registros en vigencia.<sup>2</sup>

<sup>2</sup> Anexo: Registro INPI

## *Comunicación y publicidad*

Los diferentes tipos de comunicación en la empresa afectan de forma directa e indirecta a la imagen de cualquier organización. Una buena gestión tanto de la comunicación externa como interna es esencial, no solo para mantener el bienestar de los empleados, sino también para mejorar el valor de una marca en el mercado.

 Comunicación interna: tiene lugar dentro de Bonjour, y fluye en diferentes direcciones, fluye hacia abajo (hacia el staff), hacia arriba (hacia gerencia) y horizontalmente. El flujo de comunicación hacia abajo ocurre cuando la gerencia proporciona información, da instrucciones, solicita retroalimentación, y generalmente sirve de apoyo y motivación a los empleados. También fluye hacia arriba a medida que los empleados ofrecen comentarios e información, reportando sobre sus actividades y solicitando apoyo. Finalmente fluye horizontalmente a través de la organización para facilitar el intercambio de información entre departamentos y dando apoyo en la coordinación del trabajo realizado por equipos interdepartamentales. Para cumplir con este tipo de comunicación se creará un grupo de whatsapp con todos los miembros internos de Bonjour. Además, se realizará una reunión mensual para exponer los puntos nombrados.

 Comunicación externa: tienen como finalidad la proyección de una imagen que favorezca a Bonjour y promueva sus productos, con tal de dar a conocer la empresa y alcanzar la mayor competitividad dentro del mercado. Se creará un perfil en Facebook e Instagram y se utilizará la ficha de clientes donde, entre sus datos personales, figure el número de teléfono, para poder comunicarse con ellos mediante la aplicación de WhatsApp. Se colocará un buzón físico en el local donde se puedan recoger las sugerencias de los clientes. Se creará un menú digital y en papel. El digital en forma de página web donde el cliente podrá encontrar diferentes secciones de gran interés tales como Variedad de cafés, Pastelería, Bebidas con y sin alcohol, Promociones, Sándwiches y Sin TACC. Podrá navegar en ellas y cliquear lo que desee pedir ya que la plataforma conecta directamente con whatsapp y la



comanda se envía al sector correspondiente para que el pedido sea preparado. Para acceder a dicha página se colocará en cada mesa la imagen del código QR para que cliente la scanee con su smathphone e ingrese al menú con un solo clic.

Para conseguir esa vinculación tan deseada entre la empresa y su público, Bonjour creará una tarjeta de fidelización gratuita que se ofrecerá en el instante. Por cada bebida caliente o fría consumida por el cliente se le pondrá un sello, sin importar el tamaño de la consumición. Con



la quinta consumición se recibirá un 20% de descuento, que se le podrá aplicar a cualquier bebida que se elabore en el negocio. Y se aplicará también independientemente del tamaño de la consumición. Cuando se tenga la tarjeta llena por completo se podrá conseguir una bebida caliente gratis.

Otra parte importante de la comunicación externa tiene que ver con la visual, no sólo del local, sino de todos los que trabajan dentro de la organización. Por este motivo se ha elegido ropa de trabajo acorde al estilo y colores de la organización, con el logo de Bonjour destacado en la parte frontal. Tanto los mozos como cajeras, que tienen trato directo con el cliente deberán tener una excelente presencia y dicción.



Respecto a la publicidad, las redes sociales hoy en día son relevantes para las empresas, en especial a la hora de compartir información o contenido. Internet hace que cualquier información subida a la red pueda tener un gran eco en la audiencia.

Al ser Facebook la red social que utiliza una parte del público objetivo, se iniciarán una serie de concursos y sorteos con el fin de que la gente pueda participar y se puedan sentir más incluidos y vinculados con la empresa. Dichas actividades se informarán con un tiempo prudencial para que la gente quede informada y esté disponible para contribuir. Dentro de las estrategias se incluirá compartir el posteo o flyer, arrobar amigos, etc. Es una técnica que no conlleva pagar publicidad a la red social y logra sumar más seguidores.

Con respecto a Instagram, se caracteriza por ser una red social basada en imágenes que los usuarios comparten con el resto de la comunidad. Una alternativa fresca y divertida que ofrece una enorme interacción con el público objetivo y mayor visibilidad para tus productos o servicios. Además, en esta plataforma se ha hecho muy popular los “reels” donde los usuarios pueden compartir con sus seguidores (y con los demás, si tienen la cuenta abierta) vídeos de 15 segundos que podrán grabar y editar desde la app de Instagram. Los Reels aparecen después en el feed de quien los ha subido, así como en una nueva carpeta de la ventana “Explora”, para permitir que el vídeo de cualquiera pueda llegar a viralizarse. El funcionamiento de las campañas publicitarias en este formato es muy similar al de Stories: se mostrará el contenido en formato individual y aparecerá entre un reel y otro cuando el usuario los esté visualizando.

A medida que se va incrementando la base de datos de los clientes se podrá utilizar la app Whatsapp Busines para generar interés en Bonjour:

-  Enviando ofertas en las que se incluyan también imágenes, texto y vídeos.
-  Realizando sorteos.
-  Enviando noticias y novedades.
-  Enviando videos virales, audios, ubicaciones a través de GPS y geolocalización, otros contenidos virales fácilmente compartibles por el receptor del mensaje con sus contactos.
-  Enviando contenidos con enlaces hacia la página de Bonjour.

Una gran ventaja de utilizar WhatsApp para enviar publicidad frente al email marketing es que los dispositivos móviles se consultan muchas veces al día, y es mucho más fácil leer un mensaje de WhatsApp que un correo electrónico en el teléfono. Además, los usuarios de dispositivos móviles suelen prestar mucha atención a todo lo que llega a sus terminales, más aún si la información llega en formato de imagen o vídeo. Esta última característica es precisamente el valor añadido de WhatsApp a los SMS, y por lo que este servicio ha tenido tanto éxito (Eva María Rodríguez, s-f).

Otro punto importante es respecto a los pedidos que son “para llevar” y no se consumen en el local. Para el traslado del café se contará con vasos descartables con tapa donde se incluya el logo de Bonjour. Para el caso de los alimentos se colocarán en bolsas de papel donde también se incluya el logo. De esta manera se logra la identificación de la marca entre los consumidores y se considera una publicidad que contribuye al “boca a boca”.



Además de todo lo anterior se invertirá en publicidad visual en diferentes puntos neurálgicos de la ciudad, colocando cartelera en lugares habilitados. En este ejemplo es una parada de colectivos, se destaca el logo, el slogan, la dirección y teléfono junto a un ícono de una patita animal que simboliza que es una cafetería Pet-Friendly.



### *Distribución*

Al tratarse de cafetería local y única, la estética es, junto con la calidad de los productos que distribuye y el servicio al cliente, uno de los factores que pueden ser más determinantes en el éxito o el fracaso del negocio. Por ello pondrá un especial cuidado en la localización, diseño y decoración de su establecimiento.

Por lo que respecta al diseño interior, su distribución se basa, en la comodidad del consumidor, ya que uno de los puntos más importantes para Bonjour es el vínculo con el cliente y que este se sienta satisfecho en todo momento. Para ello el local está estudiado con el fin de que el cliente se encuentre en un lugar relajado y agradable, para que en el momento en que este decida comprar el producto se quede en el local disfrutándolo. La decoración del local, por su parte, también persigue ese fin. El local estará acondicionado con una amplia cristalera con el objetivo de que el interior esté ampliamente iluminado durante todo el día, sin tener que recurrir a la luz artificial hasta la noche. Y estará amueblado con sofás, sillones y mesas cómodas, para disfrutar de un café solo o acompañado. El mobiliario es marrón, blanco y negro, debido a los colores que componen la imagen corporativa de la empresa. La inteligente combinación en el local de sillones, sofás, sillas y distintos tipos de mesas permite crear distintos ambientes dentro del mismo

y diferenciar así entre una zona más acogedora e informal, donde se encuentran los sillones, sofás y mesas bajas, y otra zona más formal y típica de cafetería, en la que se agrupan las mesas clásicas y las sillas. Las paredes estarán decoradas con cuadros donde se refleje el espíritu francés y una torre Eiffel sobre la barra principal, todo esto para seguir la línea de identificación y personalización.

El local tendrá mesas al aire libre, lo cual es una ventaja bastante competitiva con respecto a muchos locales que no tienen terraza, y sobre todo para que todas aquellas personas que les guste disfrutar del clima o que tengan el hábito de fumar puedan hacerlo mientras se encuentran en Bonjour. Para los que prefieran estar dentro, por supuesto habrá la debida climatización.

En cuanto a la localización, la misma será en el centro de la ciudad sobre la calle Avenida Casey 100 ya que es un paso de muchos transeúntes, de fácil acceso y disponibilidad de locales en alquiler. Desde allí tendrá lugar una distribución directa de sus productos al consumidor donde existe la posibilidad de consumir el producto o la modalidad “para llevar”. Este tipo de distribución tiene tanto ventajas como desventajas:

#### Ventajas:

-  Control sobre el producto, ya que se conoce todo el proceso de distribución;
-  Recepción de feedback por parte de los clientes, permitiendo realizar mejoras en los productos;
-  El producto se entrega en óptimas condiciones al servirse directamente al cliente;
-  Trato directo con el cliente, lo que mejora la fidelización;
-  Las visitas garantizarán ventas, ya que, al desplazarse, el cliente muestra su voluntad de compra;
-  Reducción de costos de la distribución, puesto que esta se lleva a cabo sin intermediarios.

#### Desventajas:

-  Amplitud de canal reducida;
-  Menor clientela, al tener una extensión más reducida del negocio;
-  Aumento del gasto en campañas publicitarias, con el fin de atraer clientes, al no contar con otros medios.

## Modelo Canvas

El business model canvas (BMC, por sus siglas en inglés) es una herramienta de gestión estratégica que sirve para organizar y definir el modelo de negocio de la empresa, describiendo diferentes aspectos necesarios para el correcto funcionamiento del proyecto.



## *Producción y operaciones*

### *Recursos tangibles*

-  Maquinarias
-  Muebles y útiles
-  Instalaciones
-  Equipos de computación
-  Remodelación
-  Materia prima

Todos estos recursos están especificados en el anexo<sup>3</sup>

### *Recursos intangibles*

Se pretende lograr una estructura ocupacional que se ajuste lo más posible a los requerimientos de cada una de las dependencias; que permita un sistema de valoración de puestos equilibrado, interna y externamente; y que oriente la gestión de recursos humanos en procura del desarrollo de la organización de tal forma que se dé respuesta a la demanda de los clientes. El personal que trabajará en la cafetería tendrá una importancia decisiva en el buen funcionamiento del negocio. Desde la correcta preparación de todos los platos y bebidas hasta el acertado trato con el cliente.

-  Gerente de cafetería: Las responsabilidades del gerente de cafetería incluyen gestionar las operaciones diarias de la cafetería, contratar e incorporar nuevos baristas y personal de servicio y formar a los empleados en la preparación de bebidas y el uso apropiado de las máquinas de café. También incluye organizar los turnos de los baristas y del personal de servicio, controlar los gastos e ingresos diarios y pedir provisiones como café, leche, comestibles, etc. cuando sea necesario. Ejerce la opción de cotizar al régimen de relación de dependencia.
-  Cajero: Estará bajo el mando del gerente. Su actividad exige que éste posea un alto nivel en memoria de detalles y normas; esto significa que a lo largo de

---

<sup>3</sup> Anexo: Recursos Tangibles

su jornada debe tener un cuidado extremo en el registro de los montos, en la revisión de los billetes, documentos y valores que recibe de los clientes y en la entrega de cambio, ya que un error puede significar una pérdida económica importante para el establecimiento. Recibirá una dotación de dinero en efectivo y papelería al iniciar su jornada, monto que utilizará para dar cambio a los clientes, previo cálculo y cobro del precio de los productos o servicios. El nombre que recibe en la escala salarial según convenio es “Cajero comedor” Categoría 5.

 **Responsable de cocina:** Forma parte importante de la cafetería ya que de él depende que el cliente regrese a disfrutar de los alimentos que se ofrecen. Si bien en Bonjour no habrá elaboraciones que requieran gran conocimiento de cocina es fundamental la labor en este puesto para hornear la pastelería congelada, preparar la vitrina de exhibición, etc. Estará al mando del gerente general ya que es el supervisor y jefe inmediato de los mozos y el barista. El nombre que recibe en la escala salarial según convenio es “Jefe de partida o cocinero” Categoría 6.

 **Mozos:** Son la figura principal de la cafetería, por lo que deben presentarse a trabajar con su uniforme limpio y tener buena presentación, deben atender con amabilidad, prontitud, oportunidad y de manera simultánea a clientes con gustos distintos. Por ello, deben ser altamente sociables y perceptivos de las necesidades de las otras personas. Deben tener una buena memoria para reconocer facciones de clientes que merezcan un trato especial por ser clientes frecuentes y para recordar la orden de platillos y bebidas que no haya sido posible anotar en la libreta. Estarán bajo la supervisión del responsable de cocina. El nombre que recibe en la escala salarial según convenio es “Mozo” Categoría 6.

 **Barista:** Su función es el manejo perfecto de la barra de café. El barista es el experto o especialista en la fabricación de café, así como también de té y de una gran variedad de bebidas relacionadas a ambos. También se encarga de la limpieza, cuidado y mantenimiento de los equipos con los que preparan las bebidas. Tiene que ser capaz de operar máquinas de café, y todas las herramientas relacionadas con la preparación de la bebida, tales como el

tamper<sup>4</sup>, lápiz para arte latte<sup>5</sup>, jarras para verter leche, básculas de precisión, jigger<sup>6</sup>, etc. Estará bajo supervisión del responsable de cocina. El nombre que recibe en la escala salarial según convenio es “Cafetero” Categoría 3.

 **Contador:** La labor fundamental del Contador es la revisión de los registros o asientos contables que informan sobre los gastos e ingresos del establecimiento para verificar que cumplan con los procedimientos y disposiciones legales. Para ello, coteja diversos datos tomando como fuentes los estados de cuenta bancarios, los informes del inventario, las facturas y recibos de compra, las declaraciones de pago y los recibos de devolución de impuestos, entre otros documentos. Dichos documentos le serán facilitados por el gerente general de la empresa. Formulará recomendaciones para corregir las irregularidades identificadas o mejorar el estado de las finanzas y diseñará los procedimientos de auditoría y el reporte de resultados. El Contador Público también supervisará la elaboración y el trámite de diversos documentos ante las instancias correspondientes (por ejemplo: declaraciones para el pago de impuestos por diversos conceptos, reportes de altas y bajas de personal ante el Ministerio de Trabajo, alegatos o reclamaciones por cobros indebidos, etc.). Para realizar esta actividad, es esencial que esté al día en cuanto a disposiciones tributarias se refiere y a otros ordenamientos legales. Este servicio es tercerizado.

En los anexos se encuentran las categorías y las escalas salariales según convenio colectivo UTHGRA. La cafetería entra dentro de “Cafés, bares, confiterías con servicio de mesa y bar” en la categoría B.

---

<sup>4</sup> Esta herramienta permite presionar, prensar y compactar manualmente el café molido en el filtro de la máquina durante la preparación del café espresso.

<sup>5</sup> Lápiz con el que se puede dibujar o escribir un mensaje con especias en una taza de café.

<sup>6</sup> Se trata de un vaso que sirve para medir la cantidad de bebida que se necesita para elaborar los cócteles.

## Organigrama

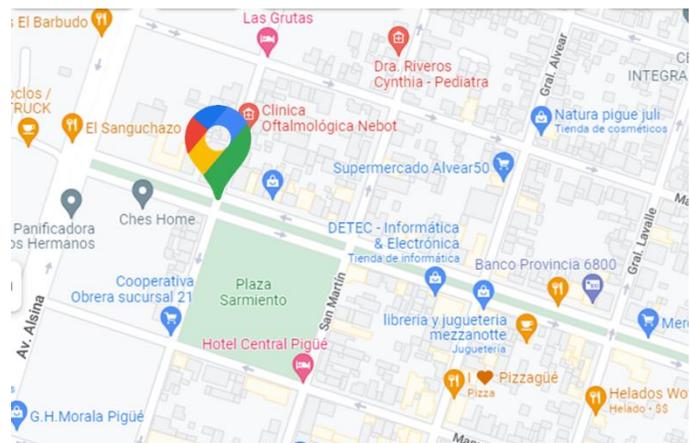
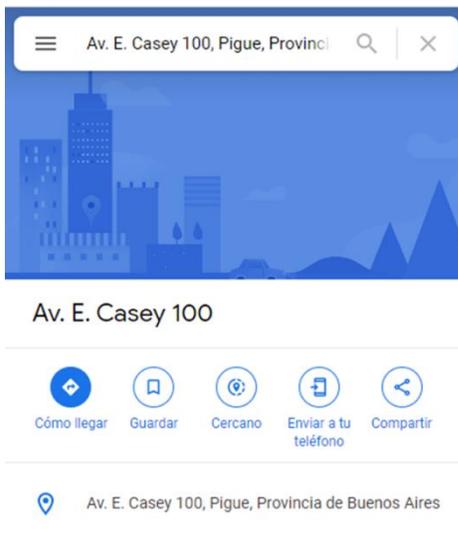


Este organigrama supone una organización simple, pero de gran responsabilidad por parte de todos sus integrantes. Es un planteamiento a priori por lo que no se descarta que pueda ser modificado en el futuro si por ejemplo se amplían los horarios de atención o se agregan otros ofrecimientos.

Según los horarios de atención planteados se crea una organización de horas de trabajo, expuesta en los anexos.<sup>7</sup>

## Localización y layout

Como se ha mencionado anteriormente, Bonjour estará ubicado en Avenida E. Casey 100, en el centro de la ciudad de Pigüé, Provincia de Buenos Aires.

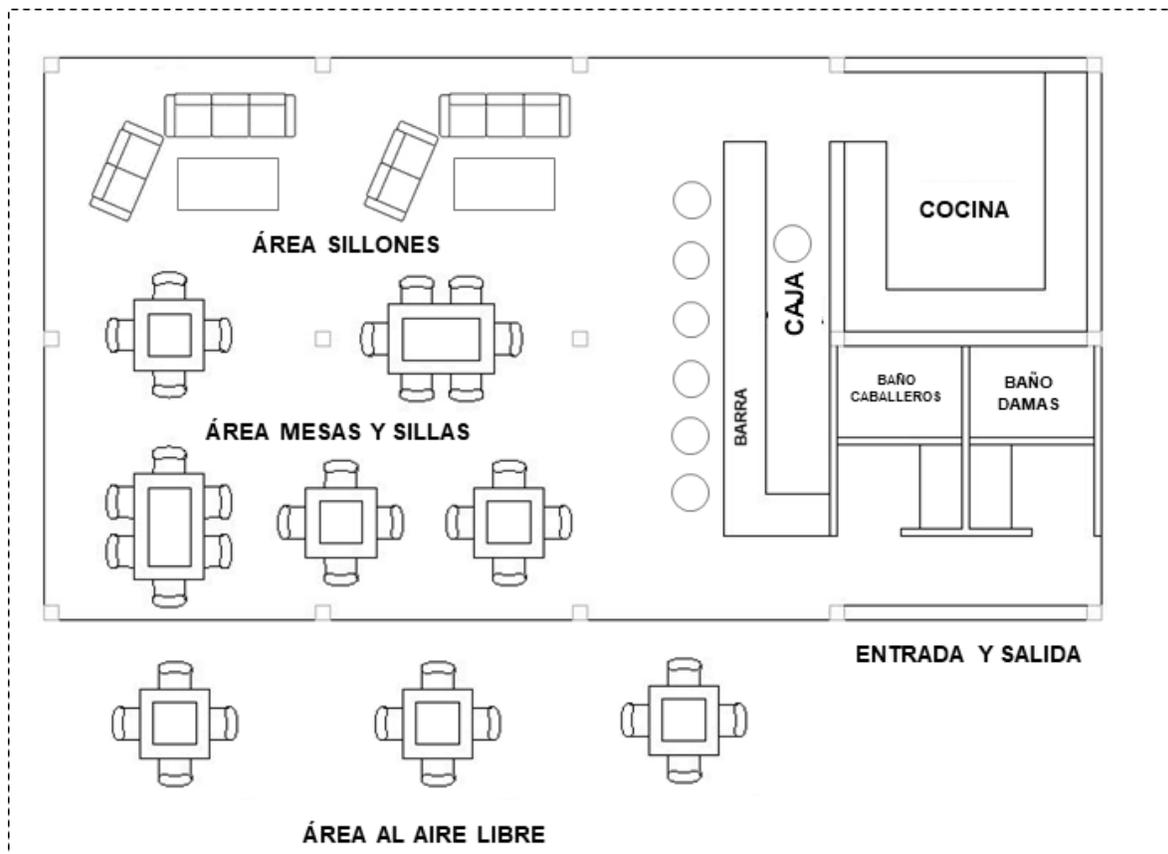


<sup>7</sup> Anexo: Horarios laborales

En google maps no figuran imágenes de Street para adjuntar. Es una zona muy transitada donde hay comercios, bancos, escuelas, etc. cerca de dicha localización.

Se ha diseñado un ordenamiento estratégico del local para lograr una óptima circulación y garantizar el correcto funcionamiento de Bonjour.

SECTORES	CANTIDAD	MTS <sup>2</sup>
COCINA Y ALMACÉN	1	6.94
BAÑOS	2	6.96
ÁREA SILLAS Y MESAS	1	11.6
ÁREA SILLONES	1	5.8
ÁREA BARRA	1	5.8
ÁREA AL AIRE LIBRE	1	7.9
<b>TOTAL</b>		<b>45</b>



Para el control de la cafetería se utilizará un sistema informático que contenga las siguientes funciones:

- ☪ Control de Venta: llevando un registro de lo que se vende en el día, y al final de cada mes ver el total de ventas por producto. Esto nos indica cual es el producto con más demanda y ayudará a llevar la relación entre ventas, costos y utilidad.
- ☪ Control de inventarios: es la cantidad de producto que se tiene en el almacén y a la venta al público. Refiere a un control basado en entradas y salidas. Esto es a sumar las entradas de producto y restar las salidas con el propósito de determinar la cantidad real de inventario.
- ☪ Control de costos: es el proceso de reducción de gastos, con el fin de aumentar las ganancias. La disminución de costos a largo plazo es fundamental para la duración de la cafetería en el tiempo.
- ☪ Control de efectivo: el efectivo circulante se necesita para hacer las transacciones con los clientes, para pagar a los proveedores, para pagar deudas, etc. Un incorrecto control de efectivo puede causar que fracase la cafetería.
- ☪ Control de deudas: Se refiere a tener la información de las deudas que hay que pagar, como lo son los sueldos, renta, salarios, pago de servicios, pago de proveedores de café, etc., separado de las ventas. Al separarlo de las ventas, se puede estimar cuánto es lo que se debe vender al mes para satisfacer estas deudas. También es conocido como punto de equilibrio, donde no se gana, pero tampoco se pierde.

### *Proveedores*

Los proveedores comprenden la cadena de abastecimiento. Su relación comercial es clave para la disponibilidad de productos tanto de café como de pastelería. La elección de estos proveedores se realiza en base a la disponibilidad inmediata, precio y calidad de los productos.

Café y derivados: Bonafide, posee una gran variedad de productos, una página web donde se pueden realizar los pedidos con entrega a domicilio. Además, cuentan con un distribuidor en la localidad de Coronel Suárez, a 44 km de Pigüé (BRANDSEN 120, Teléfono: 0292-6431460).

Pastelería: Panadería D'italia ubicada en Diag. Italia 462 Teléfono: 02923 47-4448. Poseen una gran variedad de panificados que son acordes al estilo de Bonjour. Además, poseen elaboración constante y venden algunos de sus productos congelados lo que facilita el trabajo en la cocina de la cafetería.

Otros comestibles: Distribuidora Sierras posee venta de productos para panaderías, pizzerías, roticerías y afines. Ubicada en Av. 1ª Conscriptión Arg. 160 Teléfono: 02923 40-7680.

## *Presupuesto*

### *Presupuesto de ingresos*

Al ser una cafetería que ofrece diferentes opciones de café y acompañamientos, se ha decidido crear un menú digital donde figuran todos los precios, agrupados teniendo en cuenta las categorías.

Menú digital: <https://bonjour-cafe.ola.click/products>

De acuerdo a lo calculado en el apartado de demanda potencial los ingresos por venta serían los siguientes:

<b>ESTIMACIÓN DE LAS VENTAS</b>		
	<b>CON IVA</b>	<b>SIN IVA</b>
AÑO 1	\$32.477.322,60	\$26.840.762,48
AÑO 2	\$35.725.054,87	\$29.524.838,73
AÑO 3	\$41.083.813,10	\$33.953.564,54

### *Presupuesto de egresos*

### *Inversión inicial*

<b>INVERSIÓN INICIAL</b>	
Reacondicionamiento	\$165,289.26
Puesta en Marcha y constitución	\$632,595.04
Equipos de computación	\$165,289.26
Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones	\$2,120,661.16
Capital de trabajo	\$3,673,097.20
Materia prima	\$413,223.14
	<b>\$7,170,155.05</b>

El capital de trabajo se calcula teniendo en cuenta el costo de tres meses de sueldos y cargas sociales sumados a los gastos fijos. Se planifica la venta de los equipos de informática, muebles y útiles, etc., al finalizar el proyecto.

<b>RESULTADOS DE LAS VENTAS</b>		
PRECIO DE VENTA DE MUEBLES Y UTILES, MAQUINARIAS, INSTALACIONES		\$800,000.00
VALOR RESIDUAL		
COSTO	\$2,120,661.16	
AMORT ACUMULADA	-\$1,272,396.70	\$848,264.46
		<b>-\$48,264.46</b>
PRECIO DE VENTA DE INFORMÁTICA		\$50,000.00
VALOR RESIDUAL DE INFORMÁTICA		
COSTO	\$165,289.26	
AMORT ACUMULADA	-\$99,173.56	\$66,115.70
		<b>-\$16,115.70</b>

### *Gastos fijos*

	GASTOS FIJOS				
	MENSUAL CON IVA	MENSUAL SIN IVA	2022	2023	2024
Alquiler	\$45,000.00	\$37,190.08	\$446,280.99	\$446,280.99	\$446,280.99
Energía eléctrica	\$10,000.00	\$8,264.46	\$99,173.55	\$99,173.55	\$99,173.55
Gas	\$5,000.00	\$4,132.23	\$49,586.78	\$49,586.78	\$49,586.78
Agua	\$1,100.00	\$909.09	\$10,909.09	\$10,909.09	\$10,909.09
Telefono-internet wifi	\$6,000.00	\$4,958.68	\$59,504.13	\$59,504.13	\$59,504.13
Seguro comercio	\$2,000.00	\$1,652.89	\$19,834.71	\$19,834.71	\$19,834.71
Publicidad	\$20,000.00	\$16,528.93	\$198,347.11	\$198,347.11	\$198,347.11
Insumos limpieza	\$3,000.00	\$2,479.34	\$29,752.07	\$29,752.07	\$29,752.07
Imprevistos	\$5,000.00	\$4,132.23	\$49,586.78	\$49,586.78	\$49,586.78
Material de oficina	\$1,000.00	\$826.45	\$9,917.36	\$9,917.36	\$9,917.36
Contador	\$15,000.00	\$12,396.69	\$148,760.33	\$148,760.33	\$148,760.33
<b>TOTAL</b>	<b>\$113,100.00</b>	<b>\$93,471.07</b>	<b>\$1,121,652.89</b>	<b>\$1,121,652.89</b>	<b>\$1,121,652.89</b>

SUELDOS TOTALES ANUALES	
CAJERA 1	\$1.814.977,90
CAJERA 2	\$907.488,95
CAJERA 3	\$362.995,58
COCINERO 1	\$1.951.844,00
COCINERO 2	\$975.922,00
COCINERO 3	\$390.367,89
BARISTA 1	\$1.676.493,78
BARISTA 2	\$838.246,89
BARISTA 3	\$335.298,24
MOZO 1	\$1.951.844,00
MOZO 2	\$975.922,00
MOZO 3	\$390.367,89
GERENTE	\$2.129.861,50
	<b>\$14.701.630,61</b>

En el cálculo de los sueldos anuales se contempla el SAC.

### *Gastos variables*

Cada plato tiene muchas variables y se deben tener en cuenta para calcular el costo del menú.

1. Se enumeran los ingredientes de cada plato
2. Se calcula el costo de cada alimento
3. Se divide el precio del menú por el costo del total de alimentos: Esto se hace para calcular el porcentaje de ganancia del plato.
4. Se calcula el costo fijo
5. Se calcula el costo total del plato

En el caso de Bonjour se tiene un promedio de 22% sobre la venta. Es decir que de cada \$100 de las ventas, \$22 corresponden al costo del producto.

En el anexo se presenta el listado de los productos, sus costos y el promedio.

### *Gastos de la financiación*

Se tiene en cuenta que, según la encuesta realizada, el 33% de las personas utilizan tarjeta de débito o código QR para abonar su cuenta en la cafetería. Por lo tanto, se calcula que del total de las ventas dicho porcentaje deberá abonar costos del servicio de financiación que provee mercado pago, el cual es del 5.99% + IVA.

### *Flujo de fondos proyectado*

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO				
	INICIO	2022	2023	2024
Ventas sin IVA		\$ 26.840.762,48	\$ 29.524.838,73	\$ 33.953.564,54
CMV		\$ 8.931.263,72	\$ 9.824.390,09	\$ 11.298.048,60
Sueldos y cargas sociales		\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61
IIBB		\$ 939.426,69	\$ 1.033.369,36	\$ 1.188.374,76
Impuesto municipal		\$ 214.726,10	\$ 236.198,71	\$ 271.628,52
Costo de la financiación		\$ 522.589,65	\$ 574.848,61	\$ 661.075,90
Costos fijos		\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89
Resultado venta informática y comunicación				\$ (16.115,70)
Resultado venta equipos Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ (48.264,46)
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 164.348,86	\$ 1.787.624,50	\$ 4.530.409,46
Impuesto a las ganancias		\$ 57.522,10	\$ 625.668,57	\$ 1.585.643,31
<b>SUBTOTAL</b>		\$ 106.826,76	\$ 1.161.955,92	\$ 2.944.766,15
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
Resultado venta informática y comunicación				\$ 16.115,70
Resultado venta equipos				\$ 48.264,46
Precio venta informática y comunicación				\$ 50.000,00
Precio venta Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ 800.000,00
Devolución mes depósito				\$ 37.190,08
Reacondicionamiento	\$ (165.289,26)			
Puesta en Marcha y constitución	\$ (632.595,04)			
Equipos de computación	\$ (165.289,26)			
Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones	\$ (2.120.661,16)			
Capital de trabajo	\$ (3.673.097,20)			
Materia prima	\$ (413.223,14)			
Desinversión capital de trabajo				\$ 3.673.097,20
<b>TOTALES</b>	<b>\$ (7.170.155,05)</b>	<b>\$ 351.950,73</b>	<b>\$ 1.407.079,89</b>	<b>\$ 7.814.557,57</b>

### *Tasa de corte*

Se tiene en cuenta que se está trabajando con una proyección de un escenario con estabilidad económica, sin inflación. Es decir, se congelan todos los gastos y precios de ventas y se proyectan a tres años. Esto quiere decir que no se podría aplicar una tasa argentina ya que el resultado sería no solamente erróneo, sino que afectaría de manera significativa el análisis de factibilidad del proyecto. Para la elección de la tasa de corte se toma en cuenta en este caso la rentabilidad que genera una inversión en un país con

estabilidad, por lo que se ha decidido tomar de referencia el de las letras del tesoro de Estados Unidos. El retorno de los bonos a dos años alcanzó el 3,439% (Infobae, 2022). Por lo tanto, la tasa exigida teniendo en cuenta este punto, será de 3,439%. Estamos hablando de que la inversión será con capital propio por lo que en este caso Ke será la tasa requerida por los dueños y en general está representada por el rendimiento que se podría obtener en el caso de invertir su capital en otras opciones que les ofrece el mercado.

<b>VAN</b>	\$ 1.545.928,39
<b>TIR</b>	11,02%

### *Escenario pesimista (-10% de las ventas)*

Se realiza este análisis a fin de conocer cuán dependiente es el negocio de una disminución de sólo un 10% de las ventas, es decir cómo afectaría dicha disminución en el resultado del VAN y de la TIR.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - ESCENARIO PESIMISTA -10% DE LAS VENTAS				
	INICIO	2022	2023	2024
Ventas sin IVA		\$ 24.156.686,23	\$ 26.572.354,86	\$ 30.558.208,09
CMV		\$ 8.038.137,34	\$ 8.841.951,08	\$ 10.168.243,74
Sueldos y cargas sociales		\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61
IIBB		\$ 845.484,02	\$ 930.032,42	\$ 1.069.537,28
Impuesto municipal		\$ 193.253,49	\$ 212.578,84	\$ 244.465,66
Costo de la financiación		\$ 470.330,68	\$ 517.363,75	\$ 594.968,31
Costos fijos		\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89
Resultado venta informática y comunicación				\$ (16.115,70)
Resultado venta equipos Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ (48.264,46)
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
<b>SUBTOTAL</b>		\$ (1.458.926,77)	\$ 2.021,30	\$ 2.476.965,78
Impuesto a las ganancias			\$ 707,45	\$ 866.938,02
<b>SUBTOTAL</b>		\$ (1.458.926,77)	\$ 1.313,84	\$ 1.610.027,76
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
Resultado venta informática y comunicación				\$ 16.115,70
Resultado venta equipos				\$ 48.264,46
Precio venta informática y comunicación				\$ 50.000,00
Precio venta Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ 800.000,00
Devolución mes depósito				\$ 37.190,08
Reacondicionamiento	\$ (165.289,26)			
Puesta en Marcha y constitución	\$ (632.595,04)			
Equipos de computación	\$ (165.289,26)			
Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones	\$ (2.120.661,16)			
Capital de trabajo	\$ (3.673.097,20)			
Materia prima	\$ (413.223,14)			
Desinversión capital de trabajo				\$ 3.673.097,20
<b>TOTALES</b>	<b>\$ (7.170.155,05)</b>	<b>\$ (1.213.802,80)</b>	<b>\$ 246.437,81</b>	<b>\$ 6.479.819,18</b>

<b>VAN</b>	\$ (2.258.507,78)
<b>TIR</b>	-7,53%

### *Escenario optimista (+10% de las ventas)*

Se realiza este análisis a fin de conocer cuánto afecta al negocio un aumento de sólo un 10% de las ventas, es decir cómo afectaría dicho incremento en el resultado del VAN y de la TIR.

FLUJO DE FONDOS PROYECTADO - ESCENARIO POSITIVO +10% DE LAS VENTAS				
	INICIO	2022	2023	2024
Ventas sin IVA		\$ 29.524.838,73	\$ 32.477.322,60	\$ 37.348.921,00
CMV		\$ 9.824.390,09	\$ 10.806.829,10	\$ 12.427.853,46
Sueldos y cargas sociales		\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61	\$ 14.701.630,61
IIBB		\$ 1.033.369,36	\$ 1.136.706,29	\$ 1.307.212,23
Impuesto municipal		\$ 236.198,71	\$ 259.818,58	\$ 298.791,37
Costo de la financiación		\$ 574.848,61	\$ 632.333,47	\$ 727.183,49
Costos fijos		\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89	\$ 1.121.652,89
Resultado venta informática y comunicación				\$ (16.115,70)
Resultado venta equipos Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ (48.264,46)
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 1.787.624,50</b>	<b>\$ 3.573.227,69</b>	<b>\$ 6.583.853,14</b>
Impuesto a las ganancias		\$ 625.668,57	\$ 1.250.629,69	\$ 2.304.348,60
<b>SUBTOTAL</b>		<b>\$ 1.161.955,92</b>	<b>\$ 2.322.598,00</b>	<b>\$ 4.279.504,54</b>
Amortizaciones		\$ 245.123,97	\$ 245.123,97	\$ 245.123,97
Resultado venta informática y comunicación				\$ 16.115,70
Resultado venta equipos				\$ 48.264,46
Precio venta informática y comunicación				\$ 50.000,00
Precio venta Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones				\$ 800.000,00
Devolución mes depósito				\$ 37.190,08
Reacondicionamiento	\$ (165.289,26)			
Puesta en Marcha y constitución	\$ (632.595,04)			
Equipos de computación	\$ (165.289,26)			
Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones	\$ (2.120.661,16)			
Capital de trabajo	\$ (3.673.097,20)			
Materia prima	\$ (413.223,14)			
Desinversión capital de trabajo				\$ 3.673.097,20
<b>TOTALES</b>	<b>\$ (7.170.155,05)</b>	<b>\$ 1.407.079,89</b>	<b>\$ 2.567.721,97</b>	<b>\$ 9.149.295,96</b>

VAN	\$ (3.061.179,13)
TIR	26,97%

### *Conclusiones finales*

El objetivo del plan de negocio se basa en la posibilidad de la puesta en marcha de una cafetería estilo francés, con excelente ambiente e instalaciones en la ciudad de Pigüé, provincia de Buenos Aires. Se logró desarrollar todos los puntos necesarios para la comprobación de la posible rentabilidad del negocio. La motivación principal nació en la detección de la oportunidad no aprovechada por la competencia, al tratarse de un lugar de reunión y distinción en el centro de la ciudad que ofrezca no solo café y sus variedades, sino que llegara a lograr una experiencia nueva en el consumidor.

Del análisis económico y financiero se detecta que el nivel de ventas esperado es equilibrado, calculado a través de la demanda potencial se logra superar la rentabilidad esperada. De igual manera, no puede dejar de notarse que un descenso de un solo un 10% de las ventas afectaría considerablemente el negocio ya que no se llegaría a lograr la rentabilidad mínima para poner en marcha el proyecto. En cambio, con sólo un 10% más de ventas el resultado es mucho más alentador y tentador. Todo esto significa que, en sí, el proyecto es muy dependiente de la demanda y que se debe vender lo pronosticado para la viabilidad del mismo.

Tras el exhaustivo análisis realizado se concluye que es viable llevar adelante el proyecto del presente plan de negocios para la instalación de Bonjour Café. El resultado del VAN arroja \$1.545.928,39 y la TIR 11,02% lo que significa que es muy conveniente poner en marcha el proyecto. Cuando el VAN es positivo se acepta el proyecto, ya que se obtendrá una tasa de rendimiento mayor a la tasa mínima exigida para su aceptación. Este supuesto se comprueba cuando se calcula la TIR que resulta mayor a la tasa de corte, reafirmando la aceptación del proyecto, ya que se obtendrá una tasa de rendimiento mayor a la tasa mínima exigida para su aceptación.

## Recomendaciones

- ☪ **Aumentar el mercado meta cliente** a través de diferentes estrategias tales como:
  - » Idea un sector pequeño con juegos para niños: de esta manera podrían elegir asistir también familias con niños.
  - » Organizar semanas promocionales: con el fin de aumentar la demanda de productos franceses y destacar los ofrecimientos, con fuertes campañas en redes sociales.
  - » Eventos: ofrecer organización privada de eventos tales como reuniones familiares, cumpleaños, baby showers, etc.
- ☪ **Incrementar la carta de ofrecimientos** a medida que se desarrolla el negocio, de tal manera de lograr ampliar el horario de cierre hasta más tarde.
- ☪ **Trabajar constantemente en lograr la diferenciación.**

-  **Implementar un menú diario** simple pero distinguido, que consista en plato principal, bebida y postre para atraer a los clientes que trabajan de corrido en la zona y a quienes deseen encontrar una solución de almuerzo en la zona céntrica que sea rápido y rico.

## *Bibliografía*

Fuente: Nielsen (2016). *¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?*  
<https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/nielsen-global-ingredient-and-out-of-home-dining-trends-report-germany.pdf>

Fuente: Organización Internacional del Trabajo (2016). *Las mujeres en el trabajo.*  
[https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms\\_483214.pdf](https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_483214.pdf)

Fuente: Cinco Días (2017) *El 'boom' por la comida sana ya no es solo una moda.*  
[https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/07/fortunas/1504807601\\_150636.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2017/09/07/fortunas/1504807601_150636.html)

Fuente: Infobae (2022) *Los espacios "pet friendly" son furor en Buenos Aires.*  
<https://www.infobae.com/2010/04/14/511026-los-espacios-pet-friendly-son-furor-buenos-aires/>

Fuente: Carlos Manzoni, 2020. *Para crecer, el mercado del café explora nuevas variedades y formas de consumo.* <https://www.lanacion.com.ar/economia/tendencias-el-cafe-explora-nuevas-formas-de-consumo-y-variedades-nid2399391/>

Fuente: Revista universitaria de geografía *Patrimonialización del pasado francés en la pequeña ciudad pampeana de Pigué: un recurso para la identidad y el desarrollo local* (2018) <https://www.redalyc.org/journal/3832/383257592002/383257592002.pdf>

Fuente: *El Cronista: Economía y política: Radiografía de la pelea entre Alberto y Cristina* (2022) <https://www.cronista.com/economia-politica/radiografia-de-la-pelea-alberto-cristina-la-dura-batalla-subterranea-que-se-desato-en-los-ministerios/>

Fuente: Mar Centenera, (2021) *El País, La crisis económica no cede en Argentina: 4 de cada 10 personas son pobres.* <https://elpais.com/economia/2021-09-30/la-crisis-economica-no-cede-en-argentina-cuatro-de-cada-diez-personas-son-pobres.html>

Fuente: Mar Centenera. El País. *El crecimiento de diez puntos del PIB argentino en 2021 no alcanza para revertir la pobreza que dejó la pandemia.* (2022) <https://elpais.com/economia/2022-03-31/el-crecimiento-de-diez-puntos-del-pib-argentino-en-2021-no-alcanza-para-revertir-la-pobreza-que-dejo-la-pandemia.html>

Fuente: El economista. *El Banco Mundial prevé un crecimiento económico de 3,6 % para la Argentina en 2022* (2022) <https://eleconomista.com.ar/economia/el-banco-mundial-preve-crecimiento-economico-36-argentina-2022-n52170>

Fuente: Camila Dolabjian LA NACION (2022) *La economía argentina y su eterno laberinto: ¿es posible bajar la inflación?* <https://www.lanacion.com.ar/economia/la-economia-argentina-y-su-eterno-laberinto-es-posible-bajar-la-inflacion-nid20022022/>

Fuente: IARAF, *Informe económico, Vademécum tributario argentino 2022: 165 tributos entre los niveles de gobierno nacional, provincial y municipal* <https://www.iaraf.org/index.php/informes-economicos/area-fiscal/444-informe-economico-158>

Fuente: CELSA, *Presión tributaria: los argentinos se enfrentan al pago de 165 impuestos este año* (2022) <https://www.cesla.com/detalle-noticias-de-argentina.php?Id=29908>

Fuente: INDEC: *Informes técnicos / Vol. 6, n° 54 Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH) Cuarto trimestre de 2021* [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim211A57838DEC.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim211A57838DEC.pdf)

Fuente: *Municipalidad de Saavedra-Pigüé Conocé Pigüé* <https://saavedra.gob.ar/conoce-pigue/#:~:text=Con%20unos%2015.000%20habitantes%20es,la%20regi%C3%B3n%20de%20sudoeste%20provincial.>

Fuente: Exigí buen café, *Café: las nuevas formas de consumo local*, (2021) <https://exigibuencafe.com/2021/01/03/dia-del-cafe-las-nuevas-formas-de-consumo-local/>

Fuente: MDZ Sociedad, *En la Argentina se consumen 208 tazas de café per cápita por año y el número continúa en ascenso.* <https://www.mdzol.com/sociedad/2021/4/8/en-la->

[argentina-se-consumen-208-tazas-de-cafe-per-capita-por-ano-el-numero-continua-en-ascenso-150881.html](#)

Fuente: Cippec (2016) Victoria Giarrizzo, Felipe Montaña “*El stock de capital en la industria pyme: condiciones para modernizar la maquinaria y el equipo de producción*”  
<https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1026.pdf>

Fuente: Revfine, *Últimas tendencias en tecnología para restaurantes que debe conocer.* <https://www.revfine.com/es/restaurante-tecnologia/>

Fuente: Secretaría de ambiente y desarrollo sustentable, Presidencia de la Nación. Bares y Pubs sustentables. *Guía nacional de buenas prácticas ambientales.*  
[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual\\_baressust\\_digital\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/manual_baressust_digital_1.pdf)

Fuente: Sanatorium, *Gestión de residuos para bares y restaurantes.* (2018)  
<https://www.sanatorium.com.ar/es/blog/22/gestion-de-residuos-para-bares-y-restaurantes/>

Fuente: Municipalidad de Saavedra – Pigüé, Trámites.  
<https://saavedra.gob.ar/tramites-habilitaciones/>

Fuente: Ministerio de justicia y derechos humanos. Presidencia de la nación. *REGIMEN DE CONTRATO DE TRABAJO LEY N° 20.744 - TEXTO ORDENADO POR DECRETO 390/1976* <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25552/texact.htm>

Fuente: UTHGRA <http://www.uthgra.org.ar/>

Fuente: PERFECT DAILY GRIND (2020) *Cómo Satisfacer Las Necesidades Actuales Del Cliente en tu Café* <https://perfectdailygrind.com/es/2020/07/03/como-satisfacer-las-necesidades-actuales-del-cliente-en-tu-cafe/>

<https://www.instagram.com/juliettecafedeli/>

<https://www.google.com/maps/place/Sabor+a+Rico+Pasteler%C3%ADa,+casa+de+trabajo+de+cafe/@-37.604625,-62.4157139,14z/data=!4m9!1m2!2m1!1scafeteria!3m5!1s0x95eb9507317a5bf7:0x5bd4018ecd05b886!8m2!3d-37.604625!4d-62.4053022!15sCgijYWZldGVyaWFaCyJY2FmZXRlcmlhkgEEY2FmZQ!5m1!1e1>

<https://www.puntoparis.com.ar/>

Fuente: Cafes Mama Same, *Cafeterías: un poco de historia* (2021) <https://cafesmamasame.com/es/blog/cafeterias-un-poco-de-historia#:~:text=Las%20cafeter%C3%ADas%20comenzaron%20en%20el,entrar%20y%20pedir%20un%20caf%C3%A9>.

Fuente: Bistrossoft, *El boom de las cafeterías de especialidad* <https://bistrossoft.com/el-boom-de-las-cafeterias-de-especialidad/>

Fuente: María Paula Bandera, Forber Ar, *Las claves del "boom" por el café gourmet que vive la Argentina.* (2021) <https://www.forbesargentina.com/negocios/las-claves-boom-cafe-gourmet-vive-argentina-n9857>

Fuente: Amo mi café, *EL 70% DE LOS ARGENTINOS ARRANCA EL DÍA CON UN CAFÉ.* <https://amomicafe.com.ar/general/el-70-de-los-argentinos-arranca-el-dia-con-un-cafe/>

Fuente: TJ Grant, MTPAK, (2021) *Entendiendo las tendencias en café de los millennials.* <https://mtpak.coffee/es/entendiendo-las-tendencias-en-cafe-de-los-millennials/#:~:text=El%20consumo%20de%20caf%C3%A9%20entre%20los%20millennials&text=Entre%202000%20y%202014%2C%20descubrieron,a%203%2C%20en%202014>.

Fuente: Terracota Café, *¿Como viene la nueva generación de bebedores de Café?* <https://terracotacafe.cl/como-viene-la-nueva-generacion-de-bebedores-de-cafe/>

Fuente: Atlantia Search (2019) *El mercado de las cafeterías, una tendencia prometedora.* <https://blog.atlantiasearch.com/el-mercado-de-las-cafeterias-una-tendencia-prometedora>

Fuente: Paula Milena Parra García (2021) *Investigación por generaciones.* <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/3948/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Fuente: Ministerio de Economía | Subsecretaría de Coordinación Económica | Dirección Provincial de Estadística. *Proyecciones de población por Municipio provincia de*

Buenos Aires 2010-2025. (2016)

[http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio_2010-2025.pdf)

Fuente: Eva María Rodríguez, *Actualidad eCommerce. Publicidad por Whatsapp, marketing a través del cliente de mensajería.*

<https://www.actualidadecommerce.com/publicidad-por-whatsapp/>

<https://bonafide.com.ar/>

<https://www.facebook.com/distrisierra/>

<https://estudiovilaplana.com.ar/descripfuncionescct38904/>

Fuente: Infobae, Julio 2022. *Los bonos del Tesoro de los Estados Unidos alcanzaron su rendimiento más alto en la última década.*

<https://www.infobae.com/economia/2022/06/14/los-bonos-del-tesoro-de-los-estados-unidos-alcanzaron-su-rendimiento-mas-alto-en-la-ultima-decada/#:~:text=El%20retorno%20de%20los%20bonos,alto%20desde%20noviembre%20de%202007.>

Fuente: Infobae, 2022. *Los bonos del Tesoro de los Estados Unidos alcanzaron su rendimiento más alto en la última década.*

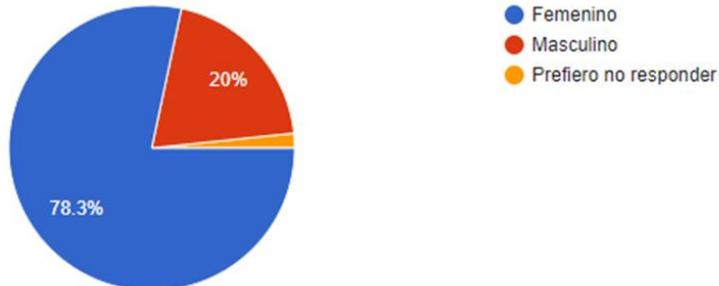
<https://www.infobae.com/economia/2022/06/14/los-bonos-del-tesoro-de-los-estados-unidos-alcanzaron-su-rendimiento-mas-alto-en-la-ultima-decada/>

## Anexos

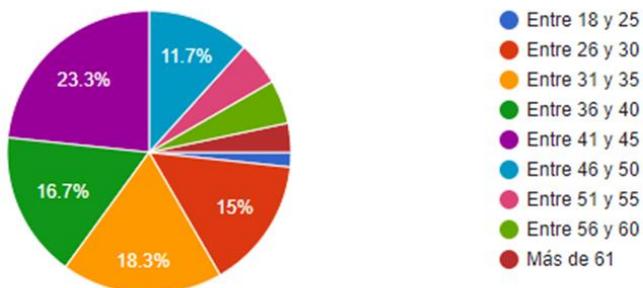
### Encuesta

Se realizó una encuesta con el fin de obtener la información citada anteriormente y los resultados fueron los siguientes:

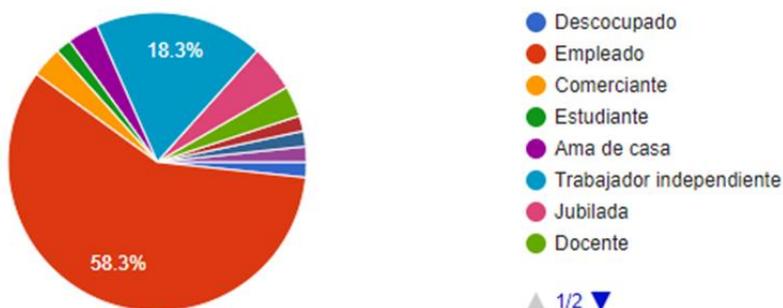
1. ¿Cuál es su género?



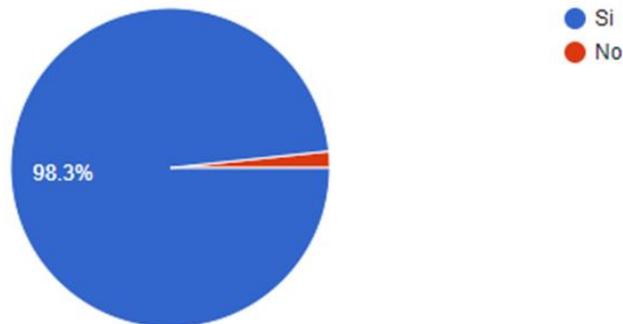
2. ¿Cuántos años tiene?



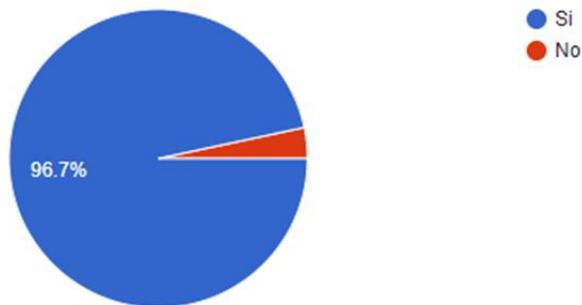
3. ¿Cuál es su ocupación?



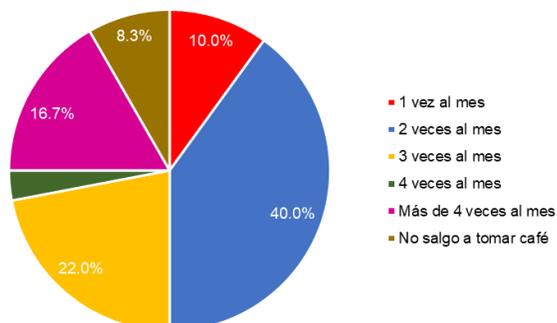
4. ¿Le gusta el café?



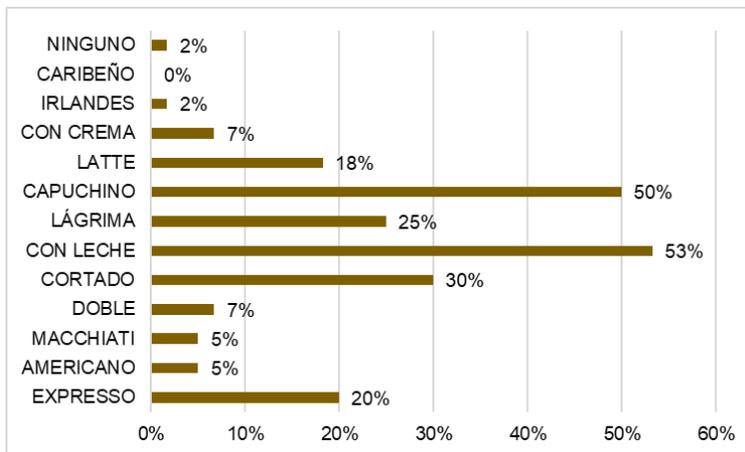
5. ¿Ha salido alguna vez a tomar café en algún bar o cafetería?



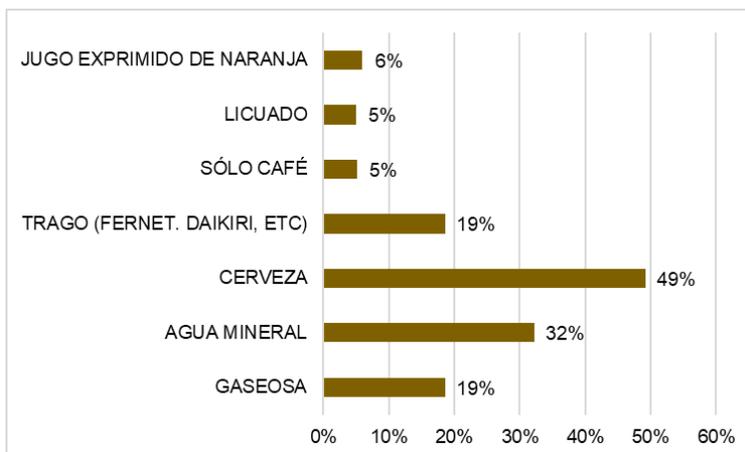
6. ¿Cuántas veces al mes acude a una cafetería?



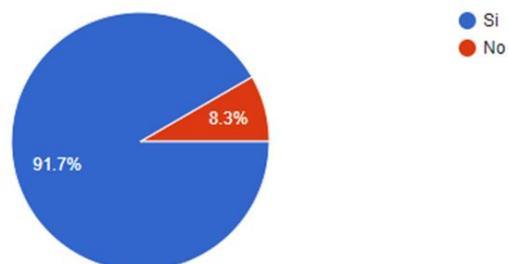
7. Marque qué tipo de café suele tomar en un bar o cafetería (puede marcar todas las opciones que desee)



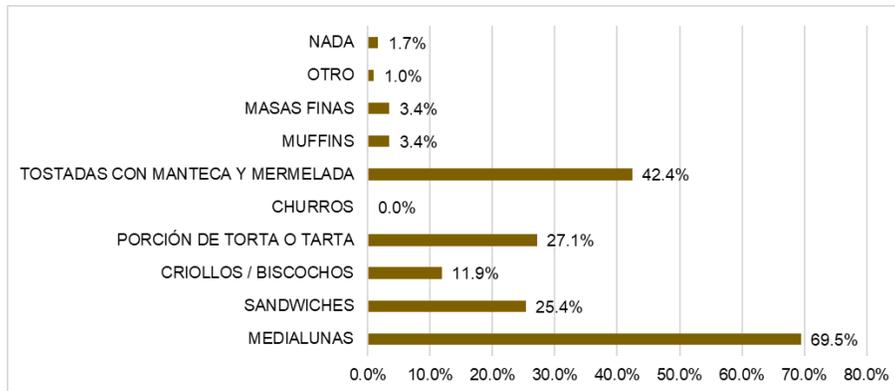
8. ¿Qué otro tipo de bebida suele tomar en un bar o cafetería?



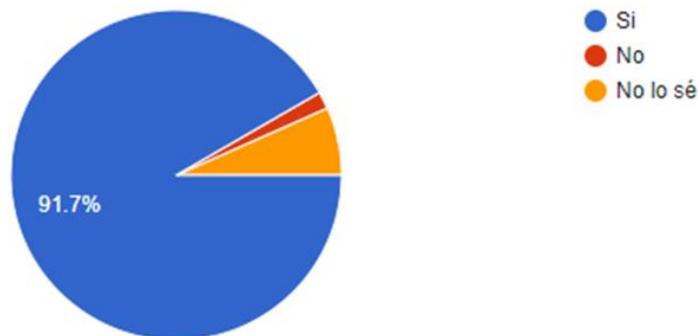
9. ¿Suele acompañar su café con algún comestible?



10. ¿Con cuáles de los siguientes alimentos prefiere acompañar su café?



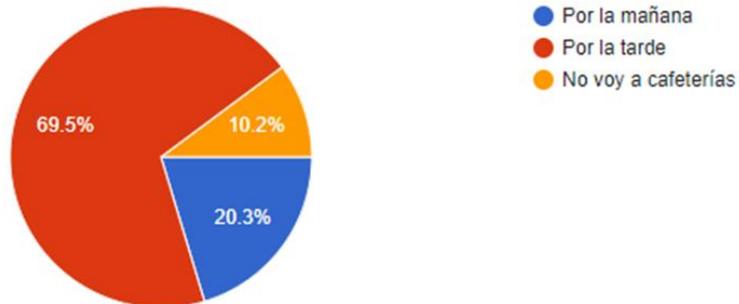
11. Si la cafetería ofreciera promociones especiales, ¿consideraría acompañar su café con algún comestible?



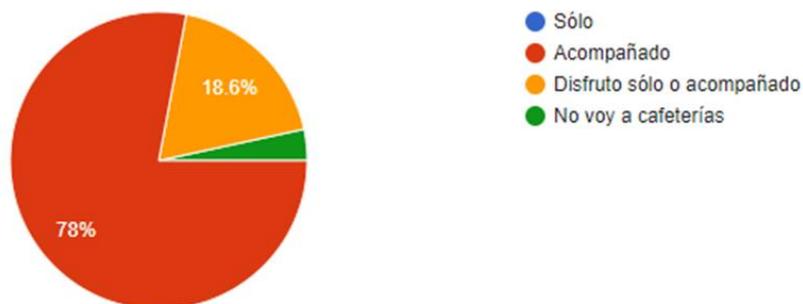
12. Indique por favor cuál de las siguientes combinaciones le parece más atractiva



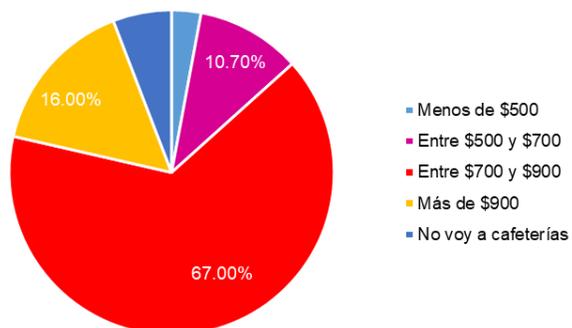
13. ¿En qué horario suele ir a la cafetería?



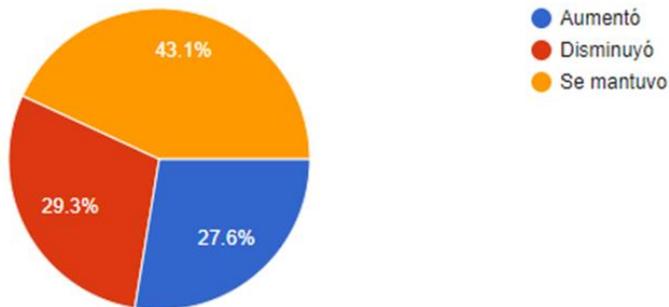
14. ¿Prefiere ir.....?



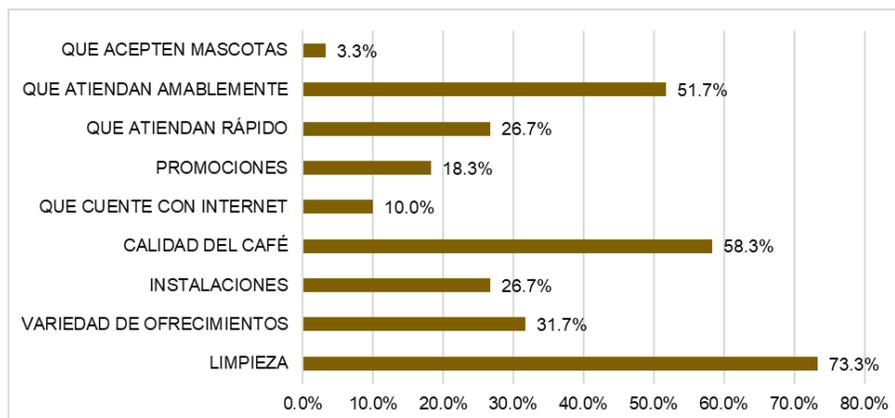
15. ¿Cuánto es el gasto promedio que realiza en la cafetería cada vez que asiste?



16. Su consumo en cafeterías en el último año...



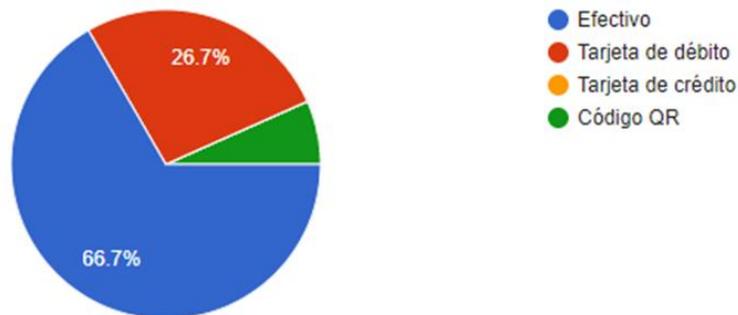
17. ¿Cuáles considera que son los atributos más importantes de una cafetería?



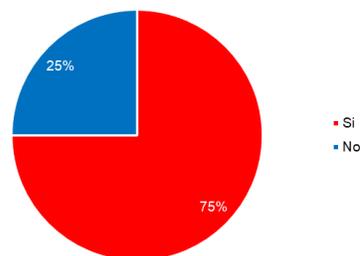
18. ¿Podría decirnos si hay algo que le disgusta de la cafetería a la que asiste?

- En general no vuelvo a las cafeterías que demoran en traer el pedido
- Mala atención
- Descuido en la limpieza de baños
- Que tarden mucho
- Que no junten lo que sobra para quedarse un rato más charlando
- Que tarden más de lo debido
- Por el momento nada
- Son muy lentos
- Música alta

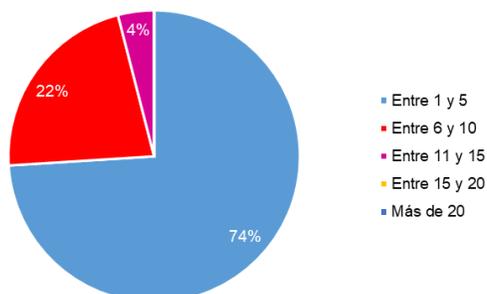
19. ¿Cuál es el medio de pago que más utiliza al momento de abonar su cuenta en un bar o cafetería?



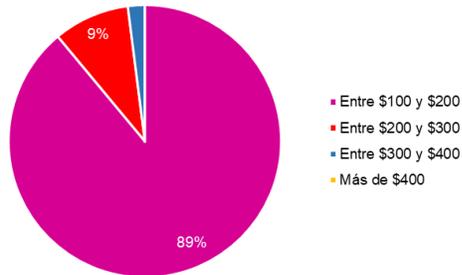
20. Aparte del consumo en cafeterías... ¿suele tomar café al paso?



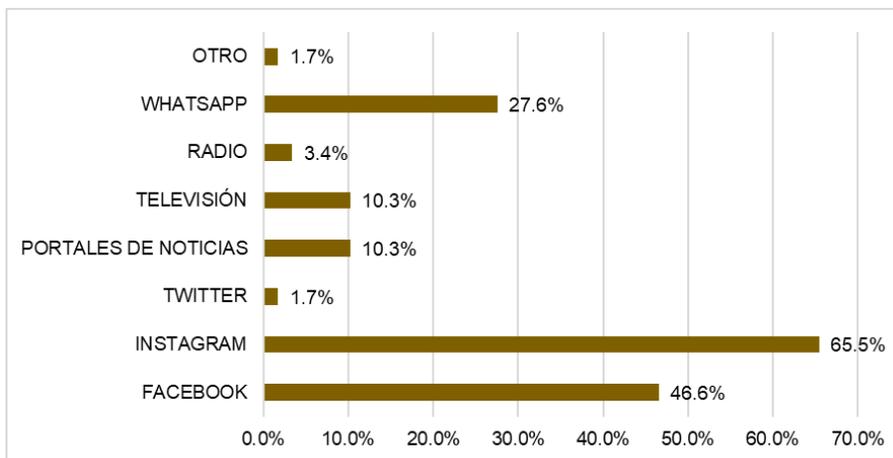
21. ¿Cuántos cafés al mes suele tomar en esta modalidad?



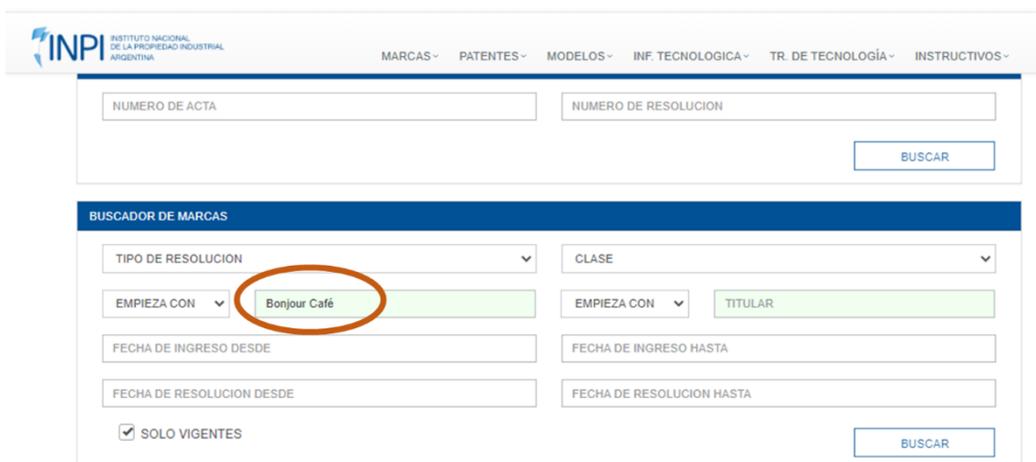
22. ¿Cuánto gasta en promedio en cada café que toma en dicha modalidad “para llevar” o “take away”?



23. ¿Cuál es el medio de comunicación en el que usted se informa habitualmente acerca de las noticias o novedades de su localidad?



## Registro INPI



INPI INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL ARGENTINA

MARCAS - PATENTES - MODELOS - INF. TECNOLÓGICA - TR. DE TECNOLOGÍA - INSTRUCTIVOS

NUMERO DE ACTA:  NUMERO DE RESOLUCION:

**BUSCADOR DE MARCAS**

TIPO DE RESOLUCION:

CLASE:

EMPIEZA CON:

EMPIEZA CON:

FECHA DE INGRESO DESDE:

FECHA DE INGRESO HASTA:

FECHA DE RESOLUCION DESDE:

FECHA DE RESOLUCION HASTA:

SOLO VIGENTES


INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL ARGENTINA

[MARCAS -](#)
[PATENTES -](#)
[MODELOS -](#)
[INF. TECNOLÓGICA -](#)
[TR. DE TECNOLOGÍA -](#)
[INSTRUCTIVOS -](#)

Búsqueda avanzada de marcas

NRO ACTA	TITULARES A SIGNADOS	FECHA INGRESO	CLASE	DENOMINACION	TIPO DE MARCA	NRO RESOLUCION	ESTADO
No se encontraron registros							

## Horarios laborales

	GERENTE	HORAS
LUNES	8:30 A 16:30	8
MARTES	8:30 A 16:30	8
MIERCOLES	8:30 A 16:30	8
JUEVES	8:30 A 16:30	8
VIERNES	8:30 A 16:30	8
SÁBADO	8:30 A 12:30	4
DOMINGO	-	-
Total horas semanales		44
Total horas mensuales		176

	COCINERO 1	HORAS	COCINERO 2	HORAS	COCINERO 3	HORAS
LUNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MARTES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MIERCOLES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
JUEVES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
VIERNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
SÁBADO	8:30 A 12:30	4	12:30 A 16:30	4	16:30 A 20:30	4
DOMINGO	-	-	-	-	8:30 A 20:30	12
Total horas semanales		44	Total horas semanales	24	Total horas semanales	16
Total horas mensuales		176	Total horas mensuales	96	Total horas mensuales	64

	CAJERO 1	HORAS	CAJERO 2	HORAS	CAJERO 3	HORAS
LUNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MARTES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MIERCOLES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
JUEVES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
VIERNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
SÁBADO	8:30 A 12:30	4	12:30 A 16:30	4	16:30 A 20:30	4
DOMINGO	-	-	-	-	8:30 A 20:30	12
Total horas semanales		44	Total horas semanales	24	Total horas semanales	16
Total horas mensuales		176	Total horas mensuales	96	Total horas mensuales	64



	BARISTA 1	HORAS	BARISTA 2	HORAS	BARISTA 3	HORAS
LUNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MARTES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MIÉRCOLES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
JUEVES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
VIERNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
SÁBADO	8:30 A 12:30	4	12:30 A 16:30	4	16:30 A 20:30	4
DOMINGO	-	-	-	-	8:30 A 20:30	12
	Total horas semanales	44	Total horas semanales	24	Total horas semanales	16
	Total horas mensuales	176	Total horas mensuales	96	Total horas mensuales	64

	MOZO 1	HORAS	MOZO 2	HORAS	MOZO 3	HORAS
LUNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MARTES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
MIÉRCOLES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
JUEVES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
VIERNES	8:30 A 16:30	8	16:30 A 20:30	4	-	-
SÁBADO	8:30 A 12:30	4	12:30 A 16:30	4	16:30 A 20:30	4
DOMINGO	-	-	-	-	8:30 A 20:30	12
	Total horas semanales	44	Total horas semanales	24	Total horas semanales	16
	Total horas mensuales	176	Total horas mensuales	96	Total horas mensuales	64

## Recursos tangibles

ARTÍCULO	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO UNITARIO	TOTAL SIN IVA	DEPRECIACIÓN ANUAL
		CON IVA	SIN IVA		
<b>Maquinarias, Muebles y útiles, Instalaciones</b>					
Máquina de café	1	\$280,000.00	\$231,404.96	\$231,404.96	
Mostrador o barra	1	\$70,000.00	\$57,851.24	\$57,851.24	
Heladeras	2	\$98,000.00	\$80,991.74	\$161,983.47	
Freezer	1	\$85,000.00	\$70,247.93	\$70,247.93	
Molino de café	1	\$70,000.00	\$57,851.24	\$57,851.24	
Herramientas de barista	1	\$50,000.00	\$41,322.31	\$41,322.31	
Caja registradora y terminal	1	\$45,000.00	\$37,190.08	\$37,190.08	
Tazas, vasos, utensillos	1	\$168,000.00	\$138,842.98	\$138,842.98	
Mesas	8	\$15,000.00	\$12,396.69	\$99,173.55	
Sillas	36	\$7,500.00	\$6,198.35	\$223,140.50	
Banquetas	7	\$12,000.00	\$9,917.36	\$69,421.49	
Juegos de sillones	2	\$130,000.00	\$107,438.02	\$214,876.03	
Uniformes	13	\$7,692.31	\$6,357.28	\$82,644.63	
Equipo de limpieza	1	\$10,000.00	\$8,264.46	\$8,264.46	
Licudadora	1	\$38,000.00	\$31,404.96	\$31,404.96	
Sistema de audio	1	\$105,000.00	\$86,776.86	\$86,776.86	
Exprimidor	1	\$15,000.00	\$12,396.69	\$12,396.69	
Vitrina pastelera	1	\$207,000.00	\$171,074.38	\$171,074.38	
Horno eléctrico	1	\$97,400.00	\$80,495.87	\$80,495.87	
Extractor de olores	1	\$7,400.00	\$6,115.70	\$6,115.70	
Detector de humo	4	\$3,800.00	\$3,140.50	\$12,561.98	
Matafuego	1	\$8,000.00	\$6,611.57	\$6,611.57	
Aire acondicionado frío/calor	1	\$180,000.00	\$148,760.33	\$148,760.33	
Tv led 55"	1	\$85,000.00	\$70,247.93	\$70,247.93	
				<b>\$2,120,661.16</b>	\$212,066.12
<b>Equipos de computación</b>					
Smartphone	1	\$70,000.00	\$57,851.24	\$57,851.24	
Notebook	1	\$80,000.00	\$66,115.70	\$66,115.70	
Impresora	1	\$50,000.00	\$41,322.31	\$41,322.31	
				<b>\$165,289.26</b>	\$33,057.85
<b>Puesta en Marcha y constitución</b>					
Cartelería	3	\$150,000.00	\$123,966.94	\$371,900.83	
Publicidad lanzamiento	1	\$50,000.00	\$41,322.31	\$41,322.31	
Decoración	1	\$50,000.00	\$41,322.31	\$41,322.31	
Branding	1	\$50,000.00	\$41,322.31	\$41,322.31	
Depósito alquiler	1	\$45,000.00	\$37,190.08	\$37,190.08	
Mes adelanto alquiler	1	\$45,000.00	\$37,190.08	\$37,190.08	
Sellado contrato 1,2%	1	\$19,440.00	\$16,066.12	\$16,066.12	
Habilitación Municipal	1	\$9,000.00	\$7,438.02	\$7,438.02	
Pedido medidor luz eléctrica	1	\$30,000.00	\$24,793.39	\$24,793.39	
Factura respaldo CAI	1	\$1,500.00	\$1,239.67	\$1,239.67	
Registro de marca	1	\$5,500.00	\$4,545.45	\$4,545.45	
Artículos de librería	1	\$10,000.00	\$8,264.46	\$8,264.46	
				<b>\$632,595.04</b>	
<b>Reacondicionamiento</b>					
Remodelación local	1	\$200,000.00	\$165,289.26	<b>\$165,289.26</b>	

## Sueldos y cargas sociales UTHGRA

CATEGORIA	
1.	Cadete – Portería – Frutero – Portero – Peones – Peones generales – Tolletero – Transporte – Comisionista – Lavacopas – Guardarropista – Ascensorista de servicios – Groom.
2.	Montaplato de cocina – Ascensorista – Cadete – Portería – Bagajista – Sereno vigilador – Mensajero – 1/2 oficial auxiliar de recepción – Foguista – Encerador de pisos – Mozo mostrador – Auxiliar recibidor de mercadería – Engrasador – Centrifugador – Estuferas – Jardinero – Cobrador – Empaquetador – Repartidor – Delivery – Auxiliar administrativo.
3.	Ayudantes de Panadero de cocina de barman y de fiambrero – Capataz de peones – Gambucero – Cafetero – Comis – Comis de vinos y de comedor de niños – Empleado Administrativo – Recibidor de mercadería – Planchadora – Lencera – Lavandera – Capataz de peones generales – Mozo de personal – Mozo de mostrador de atención al cliente.
4.	Medio oficial – Panadero – Mucamas – Valet portero – Telefonista – Encargado depósito inventario – Oficial de oficios varios – Chofer y/o garajista – Bodeguero – Capataz comedor de Administración – Cocktelero – Planchadora a mano – Sandwichero y minutero.
5.	Comis de cocina – Oficial panadero – Jefe de telefonista – Cuenta corrintista – Cajero comedor – Ayudante contador – Adicionista comedor – Capataz – Encargado de sección – Fichero – Guardavida – Empleado principal administrativo – Comis de suit – Fiambre despacho – Cajero adicionista – Portero – Fiambrero o sandwichero principal – Cajero y/o fichero – Adicionista – Empleado principal tecnico especialista (Disc Jokey – iluminación – sonido).
6.	Jefe de partida – Cocinero – Mozo de salón y de vinos – Camareras/os – Gobernanta – Conserje principal – Empleado principal administrativo – Recepcionista – Barman – Mozo de piso – Maltre de niños – Postrero – Cheff de fila – Jefe de compras y ventas – Rotisero – Maestro de pala pizzero – Maestro Facturero – Maestro Pastelero – Masajista – Capataz o encargado – Parrillero – Capataz de sala – Mozos comedor de niños.
7.	Jefe de brigada – Gobernanta principal – Maitre principal – Jefe de Conserjeria – Conserje principal – Jefe de recepción – Jefe Técnico especial de oficio.

CATEGORÍA 5	
<b>Comis de cocina; Oficial panadero; Jefe de telefonista; Cuenta corrintista; Cajero comedor; Ayudante contador; Adicionista comedor; Capataz; Encargado de sección; Fichero; Guardavida; Empleado principal administrativo; Comis de suit; Fiambre despacho; Cajero adicionista; Portero; Fiambrero o sandwichero principal; Cajero y/o fichero; Adicionista; Empleado principal tecnico especialista – (Disc Jokey – iluminación – sonido)</b>	
Categoría del establecimiento	Salario básico (bruto) + No remunerativo
Café – Bar – Confiterías Cat. "C" 1 Copa / Hoteles 1 Estrella	\$ 55.066 + \$ 26.982
Café – Bar – Confiterías Cat. "B" 2 Copas / Hoteles 2 Estrellas	\$ 56.541 + \$ 27.705
Café – Bar – Confiterías Cat. "A" 3 Copas / Restaurant Cat. "B" / Hoteles 3 Estrellas	\$ 57.811 + \$ 28.327
Restaurant Cat. "A" / Hoteles 4 Estrellas	\$ 61.685 + \$ 30.226
Café – Bar – Confiterías Cat. "A" Especial / Hoteles Categoría Especial	\$ 67.455 + \$ 33.053

**CATEGORÍA 6**

Jefe de partida; Cocinero; Mozo de salón y de vinos; Camareras/os; Gubernanta; Conserje principal; Empleado principal administrativo; Recepcionista; Barman; Mozo de piso; Maitre de niños; Postrero; Cheff de fila; Jefe de compras y ventas; Rotisero; Maestro de pala pizzero; Maestro Facturero; Maestro Pastelero; Masajista; Capataz o encargado; Parrillero; Capataz de sala; Mozos comedor de niños

Categoría del establecimiento	Salario básico (bruto) + No remunerativo
Café – Bar – Confeiterías Cat. "C" 1 Copa / Hoteles 1 Estrella	\$ 58.227 + \$ 28.788
Café – Bar – Confeiterías Cat. "B" 2 Copas / Hoteles 2 Estrellas	\$ 60.805 + \$ 29.794
Café – Bar – Confeiterías Cat. "A" 3 Copas / Restaurant Cat. "B" / Hoteles 3 Estrellas	\$ 62.964 + \$ 30.852
Restaurant Cat. "A" / Hoteles 4 Estrellas	\$ 65.028 + \$ 31.864
Café – Bar – Confeiterías Cat. "A" Especial / Hoteles Categoría Especial	\$ 69.337 + \$ 33.975

**CATEGORÍA 3**

Ayudante de Panadero, Ayudante de cocina, Ayudante de barman y Ayudante de fiambrero; Capataz de peones; Gambucero; Cafetero; Comis; Comis de vinos y de comedor de niños; Empleado Administrativo; Recibidor de mercadería; Planchadora; Lencera; Lavandera; Capataz de peones generales; Mozo de personal; Mozo de mostrador de atención al cliente

Categoría del establecimiento	Salario básico (bruto) + No remunerativo
Café – Bar – Confeiterías Cat. "C" 1 Copa / Hoteles 1 Estrella	\$ 49.981 + \$ 24.491
Café – Bar – Confeiterías Cat. "B" 2 Copas / Hoteles 2 Estrellas	\$ 52.227 + \$ 25.591
Café – Bar – Confeiterías Cat. "A" 3 Copas / Restaurant Cat. "B" / Hoteles 3 Estrellas	\$ 53.673 + \$ 26.300
Restaurant Cat. "A" / Hoteles 4 Estrellas	\$ 55.519 + \$ 27.204
Café – Bar – Confeiterías Cat. "A" Especial / Hoteles Categoría Especial	\$ 61.039 + \$ 29.909

## AFILIACIÓN VOLUNTARIA DEL DIRECTOR (SA) O GERENTE (SRL) AL RÉGIMEN DE RELACIÓN DE DEPENDENCIA

- **SITUACIÓN CUANDO EL DIRECTOR PRESTA SERVICIOS PERMANENTES Y EJERCIÓ LA OPCIÓN DE COTIZAR AL RÉGIMEN DE RELACIÓN DE DEPENDENCIA**

- Dar el alta del Director/Gerente en Simplificación Registral  
Incorporar al director/gerente en los registros laborales correspondientes.  
Incorporar al director/gerente en la DDJJ mensual de liquidación de los recursos de la seguridad social del empleador e ingresar las cotizaciones conjuntamente con el resto del personal.  
Confeccionar el correspondiente recibo de sueldo mensual, liquidando vacaciones y aguinaldo.  
Retener el Impuesto a las Ganancias conforme a la RG (AFIP) 2437/08 (régimen de 4<sup>a</sup> categoría), de corresponder, pudiendo computarse a tales efectos las deducciones del art. 23 de la ley de Impuestos a las Ganancias.

- En Aplicativo:

Dar el alta en Mi Simplificación II

Informar como cualquier otro empleado, por ejemplo con los siguientes códigos:

Código de Actividad: "49 - Actividades no clasificadas"

Código de Modalidad: "8 - A Tiempo completo indeterminado/Trabajo permanente"

Obra Social: la de la actividad, o la de opción de corresponder.

Activar Windows  
Ve a Configuración para ac

## Sueldos y cargas sociales BONJOUR

CAJERO 1 COMEDOR CATEGORÍA 5				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$1.884,70	30	\$56.541,00	
Adicional por alimentación	\$56.541,00	5%	\$2.827,05	
Adicional por asistencia	\$56.541,00	10%	\$5.654,10	
Jubilación Ley 24.241	\$65.022,15	11%		\$7.152,44
Ley 19.032 INSSJP	\$65.022,15	3%		\$1.950,66
Obra social	\$65.022,15	3%		\$1.950,66
Cuota Sindical	\$65.022,15	2,50%		\$1.625,55
Seguro de vida y sepelio	\$65.022,15	1%		\$650,22
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$65.022,15</b>	<b>\$13.329,54</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$923,50	30	\$27.705,00	
Cuota Sindical	\$27.705,00	2,50%		\$692,63
Seguro de vida y sepelio	\$27.705,00	1%		\$277,05
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$27.705,00</b>	<b>\$969,68</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$92.727,15</b>	<b>\$14.299,22</b>
<b>SUELDO NETO</b>				<b>\$78.427,93</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$10.403,54
Obra Social	5%	\$3.251,11
A.R.T	6%	\$3.901,33
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$650,22
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$975,33
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$19.181,53</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$111.908,68	\$1.454.812,90
	\$27.705,00	\$360.165,00
	\$139.613,68	\$1.814.977,90

COCINERO 1 CATEGORÍA 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$2.026,83	30	\$60.805,00	
Adicional por alimentación	\$60.805,00	5%	\$3.040,25	
Adicional por asistencia	\$60.805,00	10%	\$6.080,50	
Jubilación Ley 24.241	\$69.925,75	11%		\$7.691,83
Ley 19.032 INSSJP	\$69.925,75	3%		\$2.097,77
Obra social	\$69.925,75	3%		\$2.097,77
Cuota Sindical	\$69.925,75	2,50%		\$1.748,14
Seguro de vida y sepelio	\$69.925,75	1%		\$699,26
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$69.925,75</b>	<b>\$14.334,78</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$993,13	30	\$29.794,00	
Cuota Sindical	\$29.794,00	2,50%		\$744,85
Seguro de vida y sepelio	\$29.794,00	1%		\$297,94
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$29.794,00</b>	<b>\$1.042,79</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$99.719,75</b>	<b>\$15.377,57</b>
<b>SUELDO NETO</b>				<b>\$84.342,18</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$11.188,12
Obra Social	5%	\$3.496,29
A.R.T	6%	\$4.195,55
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$699,26
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$1.048,89
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$20.628,10</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$120.347,85	\$1.564.522,00
	\$29.794,00	\$387.322,00
	\$150.141,85	\$1.951.844,00

MOZO 1 CATEGORÍA 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$2.026,83	30	\$60.805,00	
Adicional por alimentación	\$60.805,00	5%	\$3.040,25	
Adicional por asistencia	\$60.805,00	10%	\$6.080,50	
Jubilación Ley 24.241	\$69.925,75	11%		\$7.691,83
Ley 19.032 INSSJP	\$69.925,75	3%		\$2.097,77
Obra social	\$69.925,75	3%		\$2.097,77
Cuota Sindical	\$69.925,75	2,50%		\$1.748,14
Seguro de vida y sepelio	\$69.925,75	1%		\$699,26
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$69.925,75</b>	<b>\$14.334,78</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$993,13	30	\$29.794,00	
Cuota Sindical	\$29.794,00	2,50%		\$744,85
Seguro de vida y sepelio	\$29.794,00	1%		\$297,94
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$29.794,00</b>	<b>\$1.042,79</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$99.719,75</b>	<b>\$15.377,57</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$84.342,18</b>	

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$11.188,12
Obra Social	5%	\$3.496,29
A.R.T	6%	\$4.195,55
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$699,26
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$1.048,89
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$20.628,10</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$120.347,85	\$1.564.522,00
	\$29.794,00	\$387.322,00
	<b>\$150.141,85</b>	<b>\$1.951.844,00</b>

BARISTA 1 CATEGORÍA 3				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$1.740,90	30	\$52.227,00	
Adicional por alimentación	\$52.227,00	5%	\$2.611,35	
Adicional por asistencia	\$52.227,00	10%	\$5.222,70	
Jubilación Ley 24.241	\$60.061,05	11%		\$6.606,72
Ley 19.032 INSSJP	\$60.061,05	3%		\$1.801,83
Obra social	\$60.061,05	3%		\$1.801,83
Cuota Sindical	\$60.061,05	2,50%		\$1.501,53
Seguro de vida y sepelio	\$60.061,05	1%		\$600,61
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$60.061,05</b>	<b>\$12.312,52</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$853,03	30	\$25.591,00	
Cuota Sindical	\$25.591,00	2,50%		\$639,78
Seguro de vida y sepelio	\$25.591,00	1%		\$255,91
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$25.591,00</b>	<b>\$895,69</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$85.652,05</b>	<b>\$13.208,20</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$72.443,85</b>	

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$9.609,77
Obra Social	5%	\$3.003,05
A.R.T	6%	\$3.603,66
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$600,61
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$900,92
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$17.718,01</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$103.370,06	\$1.343.810,78
	\$25.591,00	\$332.683,00
	<b>\$128.961,06</b>	<b>\$1.676.493,78</b>

<b>CAJERO 2 COMEDOR CATEGORÍA 5 MEDIA JORNADA</b>				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$942,35	30	\$28.270,50	
Adicional por alimentaci	\$28.270,50	5%	\$1.413,53	
Adicional por asistencia	\$28.270,50	10%	\$2.827,05	
Jubilación Ley 24.241	\$32.511,08	11%		\$3.576,22
Ley 19.032 INSSJP	\$32.511,08	3%		\$975,33
Obra social	\$32.511,08	3%		\$975,33
Cuota Sindical	\$32.511,08	2,50%		\$812,78
Seguro de vida y sepelir	\$32.511,08	1%		\$325,11
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$32.511,08</b>	<b>\$6.664,77</b>
Acuerdo Salarial 2021/2	\$461,75	30	\$13.852,50	
Cuota Sindical	\$13.852,50	2,50%		\$346,31
Seguro de vida y sepelir	\$13.852,50	1%		\$138,53
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$13.852,50</b>	<b>\$484,84</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$46.363,58</b>	<b>\$7.149,61</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$39.213,97</b>	

<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		
Jubilación	16%	\$5.201,77
Obra Social	5%	\$1.625,55
A.R.T	6%	\$1.950,66
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$325,11
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$487,67
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$9.590,77</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBU	\$55.954,34	\$727.406,45
NO REMUNERATIVO	\$13.852,50	\$180.082,50
	<b>\$69.806,84</b>	<b>\$907.488,95</b>

<b>COCINERO 2 CATEGORÍA 6 MEDIA JORNADA</b>				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$1.013,42	30	\$30.402,50	
Adicional por alimentaci	\$30.402,50	5%	\$1.520,13	
Adicional por asistencia	\$30.402,50	10%	\$3.040,25	
Jubilación Ley 24.241	\$34.962,88	11%		\$3.845,92
Ley 19.032 INSSJP	\$34.962,88	3%		\$1.048,89
Obra social	\$34.962,88	3%		\$1.048,89
Cuota Sindical	\$34.962,88	2,50%		\$874,07
Seguro de vida y sepelir	\$34.962,88	1%		\$349,63
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$34.962,88</b>	<b>\$7.167,39</b>
Acuerdo Salarial 2021/2	\$496,57	30	\$14.897,00	
Cuota Sindical	\$14.897,00	2,50%		\$372,43
Seguro de vida y sepelir	\$14.897,00	1%		\$148,97
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$14.897,00</b>	<b>\$521,40</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$49.859,88</b>	<b>\$7.688,78</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$42.171,09</b>	

<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		
Jubilación	16%	\$5.594,06
Obra Social	5%	\$1.748,14
A.R.T	6%	\$2.097,77
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$349,63
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$524,44
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$10.314,05</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBU	\$60.173,92	\$782.261,00
NO REMUNERATIVO	\$14.897,00	\$193.661,00
	<b>\$75.070,92</b>	<b>\$975.922,00</b>

<b>MOZO 2 CATEGORÍA 6 MEDIA JORNADA</b>				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$1.013,42	30	\$30.402,50	
Adicional por alimentaci	\$30.402,50	5%	\$1.520,13	
Adicional por asistencia	\$30.402,50	10%	\$3.040,25	
Jubilación Ley 24.241	\$34.962,88	11%		\$3.845,92
Ley 19.032 INSSJP	\$34.962,88	3%		\$1.048,89
Obra social	\$34.962,88	3%		\$1.048,89
Cuota Sindical	\$34.962,88	2,50%		\$874,07
Seguro de vida y sepelir	\$34.962,88	1%		\$349,63
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$34.962,88</b>	<b>\$7.167,39</b>
Acuerdo Salarial 2021/2	\$496,57	30	\$14.897,00	
Cuota Sindical	\$14.897,00	2,50%		\$372,43
Seguro de vida y sepelir	\$14.897,00	1%		\$148,97
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$14.897,00</b>	<b>\$521,40</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$49.859,88</b>	<b>\$7.688,78</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$42.171,09</b>	

<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		
Jubilación	16%	\$5.594,06
Obra Social	5%	\$1.748,14
A.R.T	6%	\$2.097,77
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$349,63
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$524,44
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$10.314,05</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBU	\$60.173,92	\$782.261,00
NO REMUNERATIVO	\$14.897,00	\$193.661,00
	\$75.070,92	\$975.922,00

<b>BARISTA 2 CATEGORÍA 3 MEDIA JORNADA</b>				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$870,45	30	\$26.113,50	
Adicional por alimentaci	\$26.113,50	5%	\$1.305,68	
Adicional por asistencia	\$26.113,50	10%	\$2.611,35	
Jubilación Ley 24.241	\$30.030,53	11%		\$3.303,36
Ley 19.032 INSSJP	\$30.030,53	3%		\$900,92
Obra social	\$30.030,53	3%		\$900,92
Cuota Sindical	\$30.030,53	2,50%		\$750,76
Seguro de vida y sepelir	\$30.030,53	1%		\$300,31
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$30.030,53</b>	<b>\$6.156,26</b>
Acuerdo Salarial 2021/2	\$426,52	30	\$12.795,50	
Cuota Sindical	\$12.795,50	2,50%		\$319,89
Seguro de vida y sepelir	\$12.795,50	1%		\$127,96
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$12.795,50</b>	<b>\$447,84</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$42.826,03</b>	<b>\$6.604,10</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$36.221,92</b>	

<b>CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		
Jubilación	16%	\$4.804,88
Obra Social	5%	\$1.501,53
A.R.T	6%	\$1.801,83
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$300,31
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$450,46
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$8.859,00</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBU	\$51.685,03	\$671.905,39
NO REMUNERATIVO	\$12.795,50	\$166.341,50
	\$64.480,53	\$838.246,89

CAJERO 3 COMEDOR CATEGORÍA 5				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$235,59	48	\$11.308,20	
Adicional por alimentación	\$11.308,20	5%	\$565,41	
Adicional por asistencia	\$11.308,20	10%	\$1.130,82	
Jubilación Ley 24.241	\$13.004,43	11%		\$1.430,49
Ley 19.032 INSSJP	\$13.004,43	3%		\$390,13
Obra social	\$13.004,43	3%		\$390,13
Cuota Sindical	\$13.004,43	2,50%		\$325,11
Seguro de vida y sepelio	\$13.004,43	1%		\$130,04
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$13.004,43</b>	<b>\$2.665,91</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$115,44	48	\$5.541,00	
Cuota Sindical	\$5.541,00	2,50%		\$138,53
Seguro de vida y sepelio	\$5.541,00	1%		\$55,41
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$5.541,00</b>	<b>\$193,94</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$18.545,43</b>	<b>\$2.859,84</b>
<b>SUELDO NETO</b>				<b>\$15.685,59</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$2.080,71
Obra Social	5%	\$650,22
A.R.T	6%	\$780,27
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$130,04
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$195,07
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$3.836,31</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$22.381,74	\$290.962,58
NO REMUNERATIVO	\$5.541,00	\$72.033,00
	<b>\$27.922,74</b>	<b>\$362.995,58</b>

COCINERO 3 CATEGORÍA 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$253,35	48	\$12.160,98	
Adicional por alimentación	\$12.160,98	5%	\$608,05	
Adicional por asistencia	\$12.160,98	10%	\$1.216,10	
Jubilación Ley 24.241	\$13.985,13	11%		\$1.538,36
Ley 19.032 INSSJP	\$13.985,13	3%		\$419,55
Obra social	\$13.985,13	3%		\$419,55
Cuota Sindical	\$13.985,13	2,50%		\$349,63
Seguro de vida y sepelio	\$13.985,13	1%		\$139,85
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$13.985,13</b>	<b>\$2.866,95</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$124,14	48	\$5.958,78	
Cuota Sindical	\$5.958,78	2,50%		\$148,97
Seguro de vida y sepelio	\$5.958,78	1%		\$59,59
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$5.958,78</b>	<b>\$208,56</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$19.943,91</b>	<b>\$3.075,51</b>
<b>SUELDO NETO</b>				<b>\$16.868,40</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$2.237,62
Obra Social	5%	\$699,26
A.R.T	6%	\$839,11
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$139,85
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$209,78
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$4.125,61</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES	\$24.069,52	\$312.903,75
NO REMUNERATIVO	\$5.958,78	\$77.464,14
	<b>\$30.028,30</b>	<b>\$390.367,89</b>

MOZO 3 CATEGORÍA 6				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$253,35	48	\$12.160,98	
Adicional por alimentación	\$12.160,98	5%	\$608,05	
Adicional por asistencia	\$12.160,98	10%	\$1.216,10	
Jubilación Ley 24.241	\$13.985,13	11%		\$1.538,36
Ley 19.032 INSSJP	\$13.985,13	3%		\$419,55
Obra social	\$13.985,13	3%		\$419,55
Cuota Sindical	\$13.985,13	2,50%		\$349,63
Seguro de vida y sepelio	\$13.985,13	1%		\$139,85
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$13.985,13</b>	<b>\$2.866,95</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$124,14	48	\$5.958,78	
Cuota Sindical	\$5.958,78	2,50%		\$148,97
Seguro de vida y sepelio	\$5.958,78	1%		\$59,59
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$5.958,78</b>	<b>\$208,56</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$19.943,91</b>	<b>\$3.075,51</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$16.868,40</b>	

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$2.237,62
Obra Social	5%	\$699,26
A.R.T	6%	\$839,11
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$139,85
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$209,78
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$4.125,61</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$24.069,52	\$312.903,75
	\$5.958,78	\$77.464,14
	<b>\$30.028,30</b>	<b>\$390.367,89</b>

BARISTA 3 CATEGORÍA 3				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$217,61	48	\$10.445,40	
Adicional por alimentación	\$10.445,40	5%	\$522,27	
Adicional por asistencia	\$10.445,40	10%	\$1.044,54	
Jubilación Ley 24.241	\$12.012,21	11%		\$1.321,34
Ley 19.032 INSSJP	\$12.012,21	3%		\$360,37
Obra social	\$12.012,21	3%		\$360,37
Cuota Sindical	\$12.012,21	2,50%		\$300,31
Seguro de vida y sepelio	\$12.012,21	1%		\$120,12
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$12.012,21</b>	<b>\$2.462,50</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$106,63	48	\$5.118,18	
Cuota Sindical	\$5.118,18	2,50%		\$127,95
Seguro de vida y sepelio	\$5.118,18	1%		\$51,18
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$5.118,18</b>	<b>\$179,14</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$17.130,39</b>	<b>\$2.641,64</b>
<b>SUELDO NETO</b>			<b>\$14.488,75</b>	

CONTRIBUCIONES PATRONALES		
Jubilación	16%	\$1.921,95
Obra Social	5%	\$600,61
A.R.T	6%	\$720,73
Seguro de Vida Obligatorio	1%	\$120,12
Fondo nacional de empleo	1,50%	\$180,18
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>		<b>\$3.543,60</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$20.673,99	\$268.761,90
	\$5.118,18	\$66.536,34
	<b>\$25.792,17</b>	<b>\$335.298,24</b>

GERENTE DE CAFETERÍA				
CONCEPTO	BASE	UNIDAD	HABERES	DESCUENTOS
Sueldo Básico	\$2.333,33	30	\$70.000,00	
Adicional por alimentación	\$70.000,00	5%	\$3.500,00	
Adicional por asistencia	\$70.000,00	10%	\$7.000,00	
Jubilación Ley 24.241	\$80.500,00	11%		\$8.855,00
Ley 19.032 INSSJP	\$80.500,00	3%		\$2.415,00
Obra social	\$80.500,00	3%		\$2.415,00
Cuota Sindical	\$80.500,00	2,50%		\$2.012,50
Seguro de vida y sepelio	\$80.500,00	1%		\$805,00
<b>SUMAS REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$80.500,00</b>	<b>\$16.502,50</b>
Acuerdo Salarial 2021/2022 Suma No Remunerativa	\$993,13	30	\$29.794,00	
Cuota Sindical	\$29.794,00	2,50%		\$744,85
Seguro de vida y sepelio	\$29.794,00	1%		\$297,94
<b>SUMAS NO REMUNERATIVAS TOTAL</b>			<b>\$29.794,00</b>	<b>\$1.042,79</b>
<b>TOTALES</b>			<b>\$110.294,00</b>	<b>\$17.545,29</b>
<b>SUELDO NETO</b>				<b>\$92.748,71</b>

CONTRIBUCIONES PATRONALES			
Jubilación	16%		\$12.880,00
Obra Social	5%		\$4.025,00
A.R.T	6%		\$4.830,00
Seguro de Vida Obligatorio	1%		\$805,00
Fondo nacional de empleo	1,50%		\$1.207,50
<b>TOTAL CONTRIBUCIONES PATRONALES</b>			<b>\$23.747,50</b>

	MENSUAL	ANUAL
SUELDO + CONTRIBUCIONES NO REMUNERATIVO	\$134.041,50	\$1.742.539,50
	\$29.794,00	\$387.322,00
	\$163.835,50	\$2.129.861,50

## Cálculo de costo variable

Producto	Precio de Venta	Costo	
Café Espresso	\$170.00	8%	\$13.60
Capuchino	\$200.00	10%	\$20.00
Café con leche	\$200.00	10%	\$20.00
Café Americano	\$200.00	13%	\$26.00
Café doble	\$200.00	14%	\$28.00
Café en jarrito	\$200.00	9%	\$18.00
Latte	\$240.00	13%	\$31.20
Macchiato	\$270.00	17%	\$45.90
Submarino	\$220.00	17%	\$37.40
Café descafeinado	\$270.00	19%	\$51.30
Chocolatada	\$270.00	14%	\$37.80
Café Irlandés	\$320.00	17%	\$54.40
Caramel Macchiato	\$320.00	16%	\$51.20
Té negro	\$240.00	9%	\$21.60
Té de variedad	\$260.00	10%	\$26.00
Té helado	\$240.00	9%	\$21.60
Medialuna	\$140.00	22%	\$30.80
Tostadas con manteca y mermelad	\$220.00	22%	\$48.40
Churro	\$110.00	17%	\$18.70
Muffin	\$180.00	13%	\$23.40
Porción de torta	\$370.00	36%	\$133.20
Porción tarta dulce	\$370.00	26%	\$96.20
Criollo de hojaldre	\$110.00	18%	\$19.80
Trufa chocolate	\$110.00	9%	\$9.90
Tostado de jamón y queso	\$320.00	24%	\$76.80
Tostadas francesas	\$320.00	26%	\$83.20
Macarons	\$170.00	18%	\$30.60
Brioche	\$140.00	28%	\$39.20
Cannelé	\$170.00	25%	\$42.50
Chausson aux pommes	\$220.00	25%	\$55.00
Croissant	\$150.00	18%	\$27.00
Éclair	\$220.00	25%	\$55.00
Pain au chocolat	\$220.00	25%	\$55.00
Desayuno / Merienda Clásica	\$470.00	18%	\$84.60
Desayuno / Merienda Francesa	\$670.00	27%	\$180.90
Café con leche y dos medialunas	\$370.00	27%	\$99.90
Jarra cerveza y tostados	\$550.00	24%	\$132.00
Té con porción de torta	\$550.00	38%	\$209.00
Exprimido de naranja	\$270.00	22%	\$59.40
Licudo banana, naranja o frutilla	\$270.00	27%	\$72.90
Agua mineral 500cc con o sin gas	\$200.00	35%	\$70.00
Gaseosa 500cc	\$250.00	35%	\$87.50
Cerveza jarra 500cc Imperial PALE	\$350.00	24%	\$84.00
Daikiri frutilla o durazno	\$350.00	28%	\$98.00
Fernet con coca	\$350.00	28%	\$98.00
Mojito	\$350.00	28%	\$98.00
Agua saborizada 500cc	\$200.00	30%	\$60.00
Limonada con menta y jengibre	\$320.00	30%	\$96.00
Sandwich Baguette Completo	\$570.00	28%	\$159.60
Sandwich de miga con jamón y que	\$270.00	19%	\$51.30
Sandwich Baguette Vegetariano	\$520.00	24%	\$124.80
Brownie de chocolate	\$320.00	32%	\$102.40
Alfajor	\$270.00	32%	\$86.40
Pastafrola individual	\$270.00	32%	\$86.40
Scon de queso	\$220.00	32%	\$70.40
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	<b>\$278.55</b>	<b>22%</b>	<b>\$64.73</b>