

**Licenciatura en Administración**

**COMPARACIÓN DE MODELOS DE  
NEGOCIO EN EL SECTOR  
GASTRONÓMICO MENDOCINO**

**Autor/es**

- ❖ Cantero Valentina, 33612, [valentina.cantero@fce.uncu.edu.ar](mailto:valentina.cantero@fce.uncu.edu.ar)
- ❖ Manzur Paloma, 33696, [paloma.manzur@fce.uncu.edu.ar](mailto:paloma.manzur@fce.uncu.edu.ar)
- ❖ Podesta Valentina, 33733, [valentina.podesta@fce.uncu.edu.ar](mailto:valentina.podesta@fce.uncu.edu.ar)

**Tutor**

Gustavo Maddio

**Mendoza, 2025.**

## RESUMEN TÉCNICO

El presente Trabajo Final de Grado desarrolla un análisis comparativo entre dos modelos de negocio aplicables al sector gastronómico mendocino: la apertura de una cafetería de especialidad con identidad propia y la incorporación a una franquicia consolidada. La elección de esta temática surge del crecimiento del consumo de café de especialidad, la valorización de la experiencia gastronómica y la necesidad de emprendedores locales de tomar decisiones estratégicas fundamentadas en un mercado competitivo y en expansión.

La investigación integra un enfoque teórico-práctico. En primer lugar, se construye un marco conceptual que aborda el café como producto cultural y económico, las tendencias actuales del sector, los hábitos de consumo y las características distintivas de los diferentes tipos de cafeterías. Luego, se analiza el entorno competitivo mediante herramientas estratégicas como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el análisis PEST y el FODA, complementado con un estudio del mercado objetivo y los criterios de segmentación relevantes para el rubro.

En la dimensión práctica, se elabora un plan de negocios completo para una cafetería propia, que incluye diseño del modelo Canvas, definición del marketing mix, análisis de inversión inicial, estructura de costos y proyecciones económicas y financieras bajo distintos escenarios. Paralelamente, se analizan franquicias representativas del mercado mendocino, evaluando requisitos, costos, beneficios, restricciones operativas y performance proyectada.

Los resultados muestran que la cafetería propia presenta mayor potencial de diferenciación, flexibilidad estratégica y rentabilidad proyectada, mientras que la franquicia ofrece reducción de riesgo, estandarización y respaldo operativo, aunque con menor autonomía y márgenes restringidos. En síntesis, la comparación permite fundamentar decisiones emprendedoras futuras, aportando una herramienta integral aplicable al desarrollo del sector cafetero en Mendoza.

### Palabras clave

Modelos de negocio; cafetería propia; franquicia gastronómica; viabilidad económica; diferenciación.

## Contenido

RESUMEN TÉCNICO.....	2
Palabras clave .....	2
INTRODUCCIÓN .....	9
1. Descripción del proyecto .....	9
2. Objetivo general .....	10
3. Objetivos específicos .....	10
4. Hipótesis de trabajo.....	11
5. Alcance.....	11
6. Limitaciones .....	11
MARCO TEÓRICO .....	13
1. El café como producto cultural y económico .....	13
1.1. Origen e historia global del café.....	13
1.2. El café en la economía mundial y en Argentina.....	14
1.3. Una bebida con valor simbólico y social.....	14
1.4. Tendencias actuales: tercera ola del café, café de especialidad y consumo consciente.....	14
2. Tipos de café.....	16
2. 1.Según la especie botánica.....	16
2.2. Según el grado de tueste .....	16
2. 3. Según el tipo de molienda .....	17
2.4. Principales tipos según el método de preparación .....	17
2. 5. Según la presentación comercial .....	18
3. Hábitos y patrones de consumo de cafe .....	18
3.1. Consumo general y estacionalidad .....	18
3.2. Edad de inicio y recomendaciones de consumo.....	19

3.3. Diferencias por género .....	19
3.4. Café en el entorno laboral: pausas funcionales y sociales .....	20
3.5. Hábitos de consumo de alimentos y estilo de vida .....	20
4. Tipos de cafeterías.....	22
4.1. Cafeterías tradicionales (Primera Ola):.....	22
4.2. Cafeterías de cadena (Segunda Ola):.....	22
4.3. Cafeterías de especialidad (Tercera Ola):.....	23
4.4. Fast coffee / To-Go / Drive-Thru:.....	23
4.5. Cafeterías híbridas o conceptuales:.....	23
5. Tendencias en Cafeterías.....	24
5.1. Experiencias multisensoriales y personalización: .....	24
5.2. Diseño y ambientación del espacio: .....	24
5.3. Cartas reducidas y enfoque en calidad:.....	24
5.4. Digitalización y tecnologías de consumo:.....	25
5.5. Nuevas formas de distribución .....	25
5.6. Redes sociales y comunicación .....	25
5.7. Consumo fuera del hogar y formatos flexibles:.....	25
6. Experiencia Sensorial y Neuromarketing en Cafeterías.....	26
7. Modelos de negocios y la herramienta Canvas .....	27
7.1. Elementos del modelo Canvas y sus vinculaciones teóricas .....	29
8. Plan de Negocios.....	31
8. 1. Marketing y mercado meta .....	32
8.2. Análisis del entorno .....	34
8.3. Microentorno: el modelo de las cinco fuerzas de Porter .....	34
8.4. Macroentorno: el análisis PEST.....	35

8.5. Análisis F.O.D.A. ....	36
8.6. Análisis de la competencia.....	37
8.7. Investigación de mercado.....	39
9. Estrategia: concepto y rol en el proyecto.....	41
9.1 Estrategia competitiva: cómo ganar en el mercado.....	42
9.2. Estrategias de Marketing asociadas.....	44
9.3. Estrategia de posicionamiento: lugar en la mente del cliente .....	45
9.4. Estrategias de crecimiento (Matriz de Ansoff) .....	47
9.5. Estrategia organizacional: cómo escalar la estructura .....	49
9.6. Estrategias funcionales: bajar la estrategia al día a día .....	51
10 . Marketing Mix.....	53
10.1. Producto .....	54
10.2. Precio .....	55
10. 3. Plaza (Distribución) .....	55
10.4. Promoción (Comunicación de Marketing).....	58
11. Modelo de negocios de una cafetería franquiciada en Argentina .....	61
11.1. Características.....	61
11.2. Conceptos clave .....	62
11.3. Ventajas .....	63
11.4. Desventajas.....	64
12. Modelo de negocios de una cafetería propia en Argentina .....	65
12.1. Características.....	65
12.2. Ventajas .....	66
12.3. Desventajas.....	67
13. Factibilidades .....	67

13.1. Factibilidad técnica .....	68
13.2. Factibilidad económica .....	69
13.3. Factibilidad financiera.....	69
PARTE PRÁCTICA.....	71
1. MODELO DE NEGOCIO DE CAFETERÍA PROPIA.....	71
1. 1. MERCADO META.....	72
1.1.1. Segmentación geográfica.....	73
1.1.2. Segmentación demográfica .....	73
1.1.3. Segmentación socioeconómica .....	74
1.1.4. Segmentación psicográfica .....	74
1.1.5. Segmentación conductual .....	74
1. 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO .....	74
1.2.1. MICROENTORNO .....	74
1.2.2 MACROENTORNO .....	76
1. 3. ANÁLISIS F.O.D.A.....	79
1.3.1 ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA.....	79
1. 4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	80
1.4.1 Tipos de competidores .....	80
1.4.2 Análisis de variables competitivas .....	81
1.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO .....	83
1.5.1 Investigación de Mercado.....	83
1.5.2 Instrumentos.....	85
1.5.3 Determinación de la Demanda Potencial .....	98
1. 6. ESTRATEGIAS.....	99
1.6.1. Estrategia Competitiva.....	99

1.6.2. Estrategia de Posicionamiento .....	100
1.6.3. Estrategia de Crecimiento.....	101
1.6.4. Estrategia Organizacional .....	102
1.6.5. Estrategia Funcional.....	103
1.7. MARKETING MIX.....	104
1.7.1. Producto .....	105
1.7.2.Precio .....	109
1.7.3.Plaza.....	111
1.7.4. Promoción.....	113
1.8. ANÁLISIS DE FRANQUICIAS DE CAFETERÍAS.....	114
1.8.1. Análisis comparativo de franquicias (visión macro) .....	116
1.8.2. Análisis de casos representativos: Bröd y Mokka.....	118
1.8.3. Selección de la franquicia comparable .....	120
1.9. FACTIBILIDAD .....	121
1.9.1. Supuesto para el desarrollo del proyecto.....	121
1.9. 2. Valuación Soler .....	122
1.9.3.Valuación - Bröd Bakery Café .....	135
CONCLUSIONES DEL PROYECTO .....	141
ANEXOS.....	143
1.1.Anexo I .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
BIBLIOGRAFÍA .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
1.Medios electrónicos .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
2.Tesis .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3.Libros .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
4. Artículos académicos (revistas científicas o papers) .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>



5. Nota aclaratoria ..... 146

## INTRODUCCIÓN

### 1. Descripción del proyecto

El presente trabajo final de la carrera tiene como finalidad abordar una problemática concreta desde una mirada analítica y aplicada: la elección del modelo de negocio más conveniente al momento de emprender en el rubro de las cafeterías en la ciudad de Mendoza. En particular, se propone realizar un análisis comparativo entre dos alternativas viables y representativas del sector gastronómico actual: por un lado, el diseño y desarrollo de una cafetería de especialidad con identidad propia; por el otro, la apertura de una cafetería bajo el formato de franquicia.



*Cafetería al paso*

La motivación que impulsa este estudio surge tanto del interés personal y profesional de las autoras en el mundo gastronómico como de una inquietud real vinculada a la toma de decisiones estratégicas que enfrentan los emprendedores en contextos urbanos dinámicos y altamente competitivos. En ese sentido, el trabajo no solo pretende analizar teóricamente ambos modelos, sino también proyectar su ejecución en un escenario concreto (Mendoza 2025) y con mirada a su potencial implementación futura.

Este análisis cobra relevancia en un contexto donde el consumo gastronómico se encuentra en expansión, y donde los consumidores valoran cada vez más la experiencia, la calidad del producto y la coherencia de marca. Frente a este panorama, la decisión entre desarrollar un emprendimiento propio, con mayor flexibilidad y autonomía, o por el contrario apostar por una franquicia ya

consolidada, con menor riesgo operativo pero menores márgenes de maniobra, constituye una disyuntiva estratégica clave para quienes desean ingresar al sector.

A lo largo del trabajo se explorarán ambos modelos desde una perspectiva estratégica, económica y funcional. Se indagará en cuestiones como la inversión inicial necesaria, la estructura de costos, la rentabilidad esperada, los niveles de riesgo, el grado de diferenciación posible, la escalabilidad, y la generación de valor de marca y comunidad. La comparación se realizará en base a datos reales, referencias de mercado, y benchmarking de casos relevantes, tanto de cafeterías independientes como de franquicias que ya operan en la región.



*Reconocida Franquicia Argentina*

En definitiva, nuestro trabajo busca ofrecer una herramienta concreta de análisis para la toma de decisiones, aportando claridad y fundamentos a una elección que no solo responde a variables económicas, sino también a criterios profesionales, de gestión y de proyección a largo plazo.

## 2. Objetivo general

Comparar dos modelos de negocio gastronómico en Mendoza en el año 2025, cafetería propia y franquicia, a partir de sus diversas dimensiones estratégicas, funcionales y económicas, con el fin de fundamentar decisiones de formulación estratégica transferibles a futuros emprendimientos.

## 3. Objetivos específicos

- 1) Analizar en profundidad las características, ventajas y limitaciones de ambos modelos de negocio: cafetería propia y modelo franquiciado.
- 2) Evaluar las variables clave (inversión, rentabilidad, riesgo, escalabilidad, diferenciación) que inciden en la viabilidad de cada alternativa.
- 3) Proyectar un plan de acción aplicable que sirva como guía estratégica para emprender en el sector gastronómico mendocino.

## 4. Hipótesis de trabajo

El modelo de cafetería propia resulta más rentable, presenta menor nivel de riesgo operativo y mayor capacidad de diferenciación, fidelización y adaptación al público objetivo que el modelo de franquicia, en el contexto del sector gastronómico mendocino.

## 5. Alcance

Este proyecto se enmarca geográficamente en la provincia de Mendoza, con un enfoque principal en los municipios de Capital y Luján de Cuyo, zonas urbanas de alto tránsito y potencial comercial para emprendimientos gastronómicos. No obstante, se considera que el modelo de análisis y las conclusiones obtenidas son transferibles a otros municipios de la provincia, siempre ajustando en función de las particularidades propias de cada contexto local.

Desde el punto de vista temporal, la investigación se desarrolla durante el año 2025, pero su enfoque estratégico y funcional está diseñado para ser aplicable y replicable en proyectos a futuro, dentro de un horizonte cercano, en contextos similares de desarrollo urbano y cultural.

El modelo de negocio propuesto está orientado a un nicho específico de consumidores: personas de entre 24 y 55 años, pertenecientes a la clase media o media-alta, que valoran la gastronomía de alta calidad, el estilo de vida saludable y las experiencias diferenciadoras en relación al consumo.

## 6. Limitaciones

Durante el desarrollo del presente trabajo final, reconocemos una serie de limitaciones que podrían condicionar el alcance o la profundidad del análisis:

- ❖ Acceso a la información: el relevamiento de datos sobre franquicias dependerá en gran medida de la disposición y apertura de los responsables de las marcas seleccionadas, lo cual podría restringir el acceso a información sensible, operativa o financiera.
- ❖ Tiempo: el proyecto cuenta con un plazo estimado de cuatro meses para su ejecución y conclusión, lo que limita la posibilidad de realizar estudios de gran longitud o pruebas de mercado más extensas.

- ❖ Recursos económicos: tanto para la etapa de investigación como para la proyección de una futura ejecución del modelo, se cuenta con recursos económicos limitados, lo que condiciona el acceso a asesorías especializadas, bases de datos privadas, estudios de mercado contratados, entre otros.
- ❖ Condicionantes de las franquicias: algunas marcas pueden imponer requisitos específicos de ubicación geográfica, infraestructura mínima, perfil del franquiciado y condiciones legales que escapan de nuestra voluntad y que pueden restringir la implementación del modelo.
- ❖ Limitaciones legales y regulatorias: se deberán considerar aspectos como habilitaciones comerciales, normativas municipales, regulaciones bromatológicas, restricciones ambientales y factores impositivos que podrían dificultar o demorar la puesta en marcha.
- ❖ Aspectos demográficos y socioculturales: la replicabilidad del modelo fuera de las zonas analizadas podría verse afectada por diferencias en los hábitos de consumo, niveles de ingreso, densidad poblacional y preferencias culturales.
- ❖ Falta de precedentes comparables: en el caso del modelo propio, la ausencia de un historial previo puede limitar la comparación objetiva con franquicias que ya cuentan con trayectoria y validación comercial.

## MARCO TEÓRICO

### 1. El café como producto cultural y económico

#### 1.1. Origen e historia global del café

El café, originario de las tierras altas de Etiopía, es una de las bebidas más consumidas a nivel mundial y ha desempeñado un papel fundamental en la vida social, económica y cultural de muchas civilizaciones. Su difusión comenzó en el mundo árabe, donde se consolidó como una bebida ritual y social, y luego se expandió hacia Europa y América durante los siglos XVII y XVIII, impulsado por las rutas comerciales y las colonias europeas. Desde entonces, su cultivo y consumo no han dejado de crecer, generando profundas transformaciones productivas y hábitos culturales a nivel global.



*Expansión global del café como producto cultural y económico*

La cafeína, su componente psicoactivo principal, posee efectos estimulantes que, desde un inicio, favorecieron su popularización sin necesidad de campañas o esfuerzos de posicionamiento. Esta propiedad natural impulsó la expansión de la bebida como un hábito cotidiano, asociado al rendimiento intelectual, al trabajo y a la interacción social.

Actualmente, el café es considerado uno de los commodities más valiosos del planeta, solo superado por el petróleo en términos de volumen de comercio mundial. Según datos de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura [FAO], (2025), la industria global del café genera más de 200.000 millones de dólares anuales y da sustento directo a más de 25 millones de pequeños productores en países en desarrollo, representando una fuente clave de divisas.

## **1.2. El café en la economía mundial y en Argentina**

El café representa un eje estratégico dentro de la economía agrícola mundial, ya que involucra una cadena de valor compleja que va desde el cultivo hasta la experiencia del consumidor. Brasil, Vietnam, Colombia e Indonesia concentran más del 70% de la producción global, pero factores como el cambio climático están provocando fluctuaciones en la oferta, lo que ha generado un incremento sostenido de los precios en los últimos años (FAO, 2025).

En Argentina, si bien nuestro país es históricamente importador de café, el consumo interno es alto y estable. De acuerdo con la Cámara Argentina del Café, el consumo per cápita ronda 1 kg por habitante por año, destacándose en formatos como el clásico café con leche, el espresso y el café filtrado. En los últimos años, se ha observado un crecimiento sostenido del interés por el café de especialidad, sobre todo en grandes centros urbanos como Mendoza, Buenos Aires y Córdoba, en línea con las tendencias globales.

### **1.3. Una bebida con valor simbólico y social**

Más allá de sus aspectos económicos y funcionales, el café se ha convertido en un símbolo de encuentro, ritual y disfrute. En diversas culturas, representa un momento de pausa, conversación y conexión. En las ciudades modernas, la cafetería funciona como un espacio de sociabilidad, trabajo y pertenencia, donde el diseño, la ambientación y la calidad del producto son tan o más importantes como la bebida en sí.

Esta carga simbólica, sumada a sus beneficios percibidos (estímulo, antioxidantes, placer sensorial), ha potenciado su posicionamiento como una bebida que trasciende lo funcional y se inscribe en un estilo de vida, especialmente entre consumidores urbanos jóvenes y de clase media.

### **1.4. Tendencias actuales: tercera ola del café, café de especialidad y consumo consciente**

En las últimas décadas, el consumo de café ha evolucionado significativamente, pasando de ser una bebida funcional y cotidiana a convertirse en un producto de experiencia, origen y calidad, especialmente en los entornos urbanos. Esta transformación se entiende mejor a partir del concepto de las olas del café, un marco que describe los cambios culturales, económicos y sociales en torno a esta bebida a lo largo del tiempo.

La primera ola, que se desarrolló principalmente entre fines del siglo XIX y mediados del XX, estuvo marcada por la masificación del consumo y la búsqueda de conveniencia. El café se consolidó

como un producto cotidiano y accesible gracias a los procesos de industrialización, en los que la calidad o el origen pasaban a un segundo plano frente a la practicidad (por ejemplo, café instantáneo y tostados comerciales). En esta etapa, el proceso productivo se orientó a la producción masiva y a la estandarización, con sistemas de cultivo extensivos y mecanización en la cosecha. Brasil se consolidó como el principal productor mundial, acompañado por Colombia y América Central, regiones que expandieron fuertemente su superficie cafetera (International Coffee Organization, 2022).

La segunda ola, impulsada a partir de la década de 1960 y consolidada con la expansión de grandes cadenas como Starbucks en los años noventa, transformó el café en una experiencia social y estandarizada. En esta etapa comenzaron a ganar relevancia las bebidas basadas en espresso, el diseño de los locales y la idea del “tercer lugar” de encuentro, más allá del hogar y el trabajo. Si bien se introdujeron nociones de origen y perfiles de sabor, el foco principal estuvo en la expansión del consumo en un contexto de globalización y estilo de vida urbano. En el plano productivo, se fortaleció la cadena internacional del café con mayor presencia de países de Asia, especialmente Vietnam, que pasó a ocupar un lugar central en la exportación de café robusta. La producción se organizó bajo esquemas de grandes volúmenes, priorizando cantidad sobre calidad y reforzando la dependencia de los países consumidores respecto de los productores (Pendergrast, 2019).

Finalmente, la tercera ola del café surge como un movimiento global que revaloriza cada etapa de la cadena productiva, desde el grano hasta la taza, y pone en el centro al consumidor como protagonista de una experiencia sensorial e informada. A diferencia de las etapas anteriores, esta ola prioriza la trazabilidad del grano, las prácticas sostenibles de cultivo, el tueste artesanal, el cuidado en la preparación y la conexión emocional entre quien produce, prepara y consume el café. En este contexto, las cafeterías de especialidad se posicionan como espacios donde se cuida cada detalle: desde la selección de granos de origen único, hasta el diseño del local, el trato con el cliente y la formación del personal. En cuanto al proceso productivo, la atención se centra en métodos de cultivo sostenibles, recolección manual selectiva y procesos de beneficio que preserven las características del grano (lavado, honey, natural). Las zonas de cultivo más valoradas corresponden a regiones con tradición histórica y perfiles diferenciados: Etiopía, Kenia, Colombia y Centroamérica. Estos orígenes se posicionan como símbolos de calidad y permiten a las cafeterías ofrecer un producto diferenciado y coherente con el consumo consciente (ICO, 2022).

En paralelo, el consumidor contemporáneo muestra un interés creciente por el consumo consciente, lo cual implica elegir productos alineados con valores personales como la

sustentabilidad, la calidad, el comercio justo y el bienestar. Este perfil de consumidor no solo busca sabor y estética, sino también coherencia y transparencia en las marcas que consume.

Estas tendencias han dado lugar a un nuevo tipo de cafetería: lugares donde el café no se trata como un commodity, sino como un producto cultural, saludable y diferenciado, que se acompaña de propuestas gastronómicas seleccionadas, ambientaciones con identidad y servicios personalizados. En este escenario, el café de especialidad deja de ser un nicho exclusivo para convertirse en una oportunidad estratégica para nuevos emprendimientos que apunten a ofrecer valor desde la calidad y la experiencia.

## 2. Tipos de café

### 2.1. Según la especie botánica

El género *Coffea* comprende más de 120 especies, pero las más relevantes para la industria son:



- ❖ *Coffea arábica*: Representa aproximadamente el 60–70% de la producción mundial. Se caracteriza por su sabor suave, mayor acidez y aromas complejos. Es cultivada principalmente en América Latina y África oriental.
- ❖ *Coffea canephora* (Robusta): Contiene más cafeína que el arábica, con un sabor más fuerte y amargo. Es más resistente a plagas y enfermedades, y se cultiva principalmente en África occidental y el sudeste asiático.
- ❖ *Coffea liberica*: Menos común, con granos grandes y un sabor fuerte, afrutado y ahumado. Se cultiva en Filipinas y Malasia.
- ❖ *Coffea excelsa*: Considerada una subvariedad de *Coffea liberica*, aporta aromas ácidos y afrutados, y se utiliza en mezclas especiales.

### 2.2. Según el grado de tueste

El tueste del café influye significativamente en su sabor, aroma y cuerpo:

- ❖ Tueste claro: Resalta la acidez y notas frutales del grano, con un sabor más suave.

- ❖ Tueste medio: Equilibrio entre acidez, cuerpo y aroma; muy versátil.
- ❖ Tueste oscuro: Sabor intenso, amargo y achocolatado, con menor acidez.
- ❖ Café torrado: Se le añade azúcar durante el proceso de tueste, resultando en un grano más oscuro, brillante y con un sabor más fuerte.
- ❖ Café no torrado: Tueste sin adición de azúcar, conservando mejor los matices originales del grano.

### **2.3. Según el tipo de molienda**

La molienda del café se ajusta al método de preparación:

- ❖ Molienda gruesa: Ideal para prensa francesa o cold brew, permite una extracción lenta.
- ❖ Molienda media: Para métodos de filtrado o cafeteras automáticas; equilibrio de sabor.
- ❖ Molienda fina: Para espresso; extracción rápida y concentrada.
- ❖ Molienda extrafina: Para café turco, molienda casi en polvo para infundir en agua.

### **2.4. Principales tipos según el método de preparación**

Los métodos de preparación determinan las características de la bebida:

- ❖ Espresso: Base concentrada de muchas bebidas, preparado a alta presión.
- ❖ Americano: Espresso diluido con agua caliente; más suave.
- ❖ Ristretto: Espresso aún más concentrado y corto, con sabor intenso.
- ❖ Cortado: Espresso con un toque de leche caliente; equilibrio entre fuerza y suavidad.
- ❖ Café con leche: Espresso con mayor cantidad de leche vaporizada; sabor suave.
- ❖ Lágrima / Manchado: Mucha leche con apenas unas gotas de café.
- ❖ Cappuccino: Espresso con partes iguales de leche vaporizada y espuma; textura cremosa.
- ❖ Latte: Espresso con más leche vaporizada que espuma; sabor suave y lácteo.
- ❖ Flat white: Similar al latte, pero con menos espuma y sabor más intenso a café.
- ❖ Café turco: Café molido muy fino hervido en cezve, servido sin filtrar y con sedimento.
- ❖ Chemex: Método de filtrado manual con papel grueso; taza limpia y aromática.
- ❖ V60: Filtrado en cono en espiral; resalta acidez y notas frutales.
- ❖ Aeropress: Extracción por presión manual; cuerpo medio y sabor equilibrado.
- ❖ Cold brew: Café macerado en frío durante horas; sabor dulce y refrescante.

## 2. 5. Según la presentación comercial

La forma en que se presenta el café influye en su consumo:

- ❖ Grano entero: Para moler en casa y preservar fresca.
- ❖ Molido: Listo para preparar, dependiendo del método de filtrado.
- ❖ Café instantáneo: Café soluble, rápido de preparar, más común en oficinas y hogares.
- ❖ Cápsulas o pods: Porciones individuales, práctico y consistente en sabor.

## 3. Hábitos y patrones de consumo de café

El consumo de café en Argentina se ha consolidado como un hábito cotidiano, siendo una de las bebidas de mayor penetración en la población adulta y formando parte de la rutina diaria. Este consumo se da tanto en el hogar, mediante la preparación doméstica, como fuera de él, en cafeterías, lugares de trabajo, universidades y locales gastronómicos. Los patrones de consumo no solo se definen por la frecuencia, sino también por el contexto social, cultural y personal en que se desarrolla. Estudios recientes muestran que la mayoría de los argentinos incorpora café a su rutina diaria, convirtiéndose en un acompañante habitual desde el desayuno hasta pausas a lo largo del día (MedlinePlus, s.f.).

### 3.1. Consumo general y estacionalidad

Los datos muestran que cerca del 70% del café se consume durante la mañana, principalmente en el hogar, reflejando motivaciones funcionales como el aumento de energía y la preparación para la jornada laboral o académica (AINIA, 2023). El consumo vespertino o nocturno, aunque menor, sigue siendo importante en contextos sociales y recreativos, como encuentros familiares, reuniones con amigos o visitas a cafeterías. La estacionalidad tiene un impacto significativo en los hábitos de consumo: durante los meses fríos, la demanda de café aumenta, ya que las bebidas calientes son percibidas como reconfortantes y placenteras, mientras que en verano, aunque el consumo disminuye, se observa un crecimiento de preparaciones frías (The Food Tech, 2025). Las cafeterías se han consolidado como paradas clave dentro de la rutina diaria, ofreciendo un espacio no solo para la ingesta de café, sino también para la socialización y la interacción laboral o académica (Innova Market Insights, 2025).

### 3.2. Edad de inicio y recomendaciones de consumo

Desde el punto de vista de la salud, se recomienda que los niños menores de doce años no consuman café, debido a que la cafeína puede afectar el desarrollo del sistema nervioso, alterar los patrones de sueño y provocar cambios en la conducta (MedlinePlus, s.f.). Para adolescentes entre 12 y 18 años, se sugiere un consumo máximo de 100 mg diarios, equivalente a un espresso pequeño o una bebida gaseosa con cafeína. En adultos sanos, un consumo moderado de hasta 400 mg diarios, equivalente a cuatro o cinco tazas filtradas, se considera seguro. Durante el embarazo y la lactancia, se aconseja no superar los 200 mg diarios (PMC, 2024).



*Símbolo de transmisión de hábitos y cultura del consumo*

El inicio temprano del consumo suele estar influido por la imitación de hábitos familiares, la integración social, la exposición a la cultura del café y la percepción de que esta bebida favorece el rendimiento académico o laboral (Innova Market Insights, 2025). Investigaciones recientes sugieren que el momento óptimo para consumir café es entre 30 y 90 minutos después de despertar, coincidiendo con la disminución de los niveles de cortisol y permitiendo que la cafeína potencie la alerta y la concentración (AINIA, 2023).

### 3.3. Diferencias por género

Los estudios indican que los hombres consumen, en promedio, un mayor volumen diario de café que las mujeres, aunque las diferencias exactas varían según la edad, el contexto laboral o académico y las preferencias personales. Estas diferencias se relacionan tanto con factores fisiológicos, como el peso corporal y el metabolismo de la cafeína, como con aspectos conductuales. Mientras que los hombres suelen mantener un patrón de consumo más constante a lo largo del día, las mujeres tienden a concentrar su ingesta en momentos específicos, como por la mañana o durante pausas sociales. Además, los hombres consumen café principalmente por razones cognitivas, buscando aumentar la concentración y el rendimiento, mientras que las mujeres valoran también los aspectos sociales y emocionales, disfrutando del café como un momento de relajación, interacción con colegas o amigos, o incluso como un ritual de pausa en su rutina diaria. En contextos laborales, los hombres tienden a consumir café de manera más lineal durante la jornada, mientras que las mujeres concentran su consumo en momentos de mayor actividad o socialización.

### **3.4. Café en el entorno laboral: pausas funcionales y sociales**

En el ámbito laboral, el café se ha consolidado como un aliado tanto funcional como social. Funcionalmente, se consume para aumentar la alerta, mejorar la concentración y mantener el rendimiento durante las tareas que requieren atención sostenida, especialmente en jornadas largas o de alta demanda cognitiva. Los trabajadores suelen organizar su consumo en momentos estratégicos del día, siendo la media mañana y el comienzo de la tarde los horarios más habituales, coincidiendo con bajones naturales de energía o faltas de concentración.



Socialmente, las pausas para café funcionan como espacios de interacción informal que fortalecen vínculos entre colegas, facilitan la colaboración y permiten la generación de ideas fuera de la dinámica estricta de trabajo. Estas pausas, que suelen durar entre cinco y quince minutos, ayudan a desconectarse temporalmente de la rutina, generar vínculos interpersonales y mejorar la motivación. El acceso a café dentro de los espacios laborales se percibe también como un indicador de cuidado por parte de la organización, contribuyendo a un clima laboral más positivo y colaborativo.

### **3.5. Hábitos de consumo de alimentos y estilo de vida**

En los últimos años, los hábitos alimentarios han experimentado transformaciones profundas, impulsadas por factores sociales, económicos y culturales (La Nación, 2023). Comer dejó de ser únicamente una necesidad biológica para convertirse en una elección que refleja valores personales, identidad y bienestar (AINIA, 2023). Hoy, los consumidores buscan productos que no solo satisfagan el hambre, sino que también aporten beneficios específicos para la salud, como fortalecer el sistema inmunológico, mejorar la digestión y proporcionar nutrientes esenciales (MedlinePlus, s.f.). Esta inclinación hacia la salud se refleja en el crecimiento de bebidas nutritivas, alimentos enriquecidos con vitaminas y minerales, y opciones bajas en azúcar y grasas saturadas. A pesar de la intención de comer más sano, los consumidores se ven influenciados por factores como la accesibilidad, la disponibilidad de productos con estas características y la claridad de la información en las etiquetas, buscando siempre opciones que puedan integrar fácilmente en su rutina diaria (AAMF, 2024).

La sostenibilidad y la ética en la producción alimentaria se han convertido en criterios centrales para la elección de productos (The Food Tech, 2025). Cada vez más personas valoran alimentos que respeten el medio ambiente, utilicen ingredientes de origen ético y promuevan prácticas agrícolas responsables. Esta preocupación se refleja en la preferencia por productos locales, trazables y de origen sostenible, donde se conoce no sólo qué se está consumiendo, sino cómo y de dónde proviene. La tendencia del *clean label*, que prioriza la transparencia en los ingredientes evitando aditivos artificiales y conservantes, se ha consolidado como un elemento central de la percepción de salud y calidad (AINIA, 2023).

La alimentación también se ha transformado en una experiencia que va más allá del simple acto de comer. Los consumidores buscan productos que ofrezcan una experiencia sensorial completa y que les permitan sentirse parte de una comunidad que comparte intereses y valores similares. Las marcas que cuentan historias auténticas y promueven la trazabilidad de sus productos logran una conexión más profunda con los consumidores, quienes valoran la autenticidad, la transparencia y la coherencia entre los productos y los valores de la empresa (Innova Market Insights, 2025).



*Alimentos que reflejan la tendencia hacia una alimentación saludable y consciente*

La innovación en productos y procesos sigue siendo un motor clave en la industria alimentaria. Los consumidores buscan alimentos que combinen sabor, conveniencia y beneficios funcionales, incluyendo mayor contenido de proteínas, vitaminas, minerales y fibra (PubMed Central, 2024). Esta innovación se refleja también en el crecimiento de productos adaptados a necesidades dietéticas específicas, como opciones *plant-based*, vegetarianas, veganas, sin gluten o sin lactosa (MAGyP, 2021). La digitalización y la inteligencia artificial han transformado la experiencia de consumo, desde menús pensados especialmente para el segmento elegido hasta productos adaptados a las preferencias individuales, optimizando la oferta y fortaleciendo la relación entre marca y consumidor (Innova Market Insights, 2025).

Se espera que estas tendencias de alimentación saludable, sostenible, funcional y consciente continúen en aumento en los próximos años (AINIA, 2023; The Food Tech, 2025). La demanda de productos *clean label*, orgánicos, funcionales, *plant-based* y éticamente producidos probablemente crecerá, impulsada por una mayor conciencia del consumidor y una oferta cada vez más amplia (The Food Tech, 2025).

## 4. Tipos de cafeterías

La evolución del consumo de café, marcada por las distintas olas y tendencias actuales, dió lugar a diversos formatos de cafeterías que conviven en el mercado actual. Cada tipo se distingue por su propuesta de valor, la experiencia que ofrece y el perfil de consumidor al que se dirige. En conjunto, reflejan cómo el café pasó de ser un producto funcional a uno cultural y estrechamente vinculado a la experiencia del usuario.

### 4.1. Cafeterías tradicionales (Primera Ola):

Las cafeterías tradicionales constituyen los formatos iniciales del consumo de café, con un enfoque funcional y accesible. Durante la primera ola, ofrecían principalmente mezclas industriales en ambientes simples y homogéneos, priorizando el bajo costo y la familiaridad por sobre la calidad sensorial o la trazabilidad del grano.



*Cafeterías tradicionales de la primera ola:  
enfoque funcional y consumo cotidiano*

- ❖ Métodos de preparación: filtrado simple, espresso industrial o café instantáneo.
- ❖ Público: consumidores cotidianos que buscan comodidad y familiaridad.
- ❖ Diferenciación sensorial: aromas suaves, intensidad baja, sabor predecible.
- ❖ Tendencias o innovación: escasa; se centra en la eficiencia y repetición del consumo.

### 4.2. Cafeterías de cadena (Segunda Ola):

Estas cadenas, como Starbucks o Illy, consolidan una experiencia consistente y un branding fuerte a nivel global. Su propuesta combina bebidas personalizadas, alimentos complementarios y espacios para socialización o trabajo.

- ❖ Métodos de preparación: espresso de calidad estándar, lattes, capuchinos, frappés.
- ❖ Público: jóvenes profesionales, estudiantes, turistas urbanos.
- ❖ Diferenciación sensorial: aromas característicos de la marca, música corporativa, identidad visual uniforme.
- ❖ Tendencias o innovación: menús variados según temporadas, espacios adaptados a coworking o estudio, pruebas sensoriales para optimizar la experiencia.

#### 4.3. Cafeterías de especialidad (Tercera Ola):

Estas cafeterías consideran al café un producto artesanal de alta calidad, donde la trazabilidad del grano y los métodos de preparación son centrales. Promueven la educación del consumidor sobre variedades, métodos de extracción y características sensoriales.

- ❖ Métodos de preparación: Chemex, V60, Aeropress, cold brew, espresso de origen único.
- ❖ Público: conocedores de café, interesados en la cultura del café y la calidad sensorial.
- ❖ Diferenciación sensorial: aromas complejos, acidez equilibrada, cuerpo y textura definidos, degustación consciente.
- ❖ Tendencias o innovación: cafés de origen único, prácticas sostenibles, experiencias sensoriales y educativas, catas guiadas.

#### 4.4. Fast coffee / To-Go / Drive-Thru:

Estos formatos priorizan la conveniencia y rapidez del servicio, ofreciendo café para llevar en locales pequeños o modulares.

- ❖ Métodos de preparación: máquinas automáticas, cápsulas, espresso rápido.
- ❖ Público: consumidores con tiempo limitado, que valoran rapidez y practicidad.
- ❖ Diferenciación sensorial: aromas atractivos inmediatos, ergonomía del vaso y tapa, percepción de calidad rápida.
- ❖ Tendencias o innovación: apps de pedido y pago online, carriles exprés, suscripciones de café para llevar.



*Tipología de producto para llevar*

#### 4.5. Cafeterías híbridas o conceptuales:

Integran café de especialidad con experiencias gastronómicas o temáticas, combinando degustación de café con ocio, coworking, diseño o cultura.

- ❖ Métodos de preparación: similares a especialidad, con posibilidad de maridajes culinarios.
- ❖ Público: urbano, joven, interesado en experiencias completas que combinan café, comida y cultura.
- ❖ Diferenciación sensorial: combinación de aromas, texturas, iluminación, música y diseño temático.

- ❖ Tendencias o innovación: experiencias inmersivas, eventos culturales, narrativas de marca, cafés sostenibles o temáticos, integración de tecnología y gamificación sensorial.

## 5. Tendencias en Cafeterías

El sector cafetero ha experimentado transformaciones significativas en los últimos años, impulsadas por cambios en los hábitos de consumo, la tecnología y la valorización de la experiencia del cliente. Entre las principales tendencias destacan:

### 5.1. Experiencias multisensoriales y personalización:

Los consumidores actuales buscan vivencias únicas que trasciendan el consumo del café como bebida. La incorporación de degustaciones, catas guiadas, maridajes y rituales de preparación a la vista permite una conexión emocional con el producto, aumentando la satisfacción, la intención de repetir la visita y la fidelización (Perfect Daily Grind, 2020).



*Degustaciones que fortalecen la conexión sensorial con el café*

### 5.2. Diseño y ambientación del espacio:

La arquitectura, iluminación, mobiliario, acústica y elementos decorativos son herramientas estratégicas para generar atmósferas que refuercen la identidad de la marca y la percepción de calidad. Los espacios se adaptan a diferentes necesidades: socialización, trabajo remoto, ocio o consumo rápido, optimizando la experiencia según el formato de cafetería (ETD METU, 2017).

### 5.3. Cartas reducidas y enfoque en calidad:

Las cartas tienden a simplificarse, priorizando bebidas de alta calidad, cafés de origen específico y preparaciones artesanales, a la vez que se complementan con una oferta gastronómica seleccionada. Este enfoque permite mantener la consistencia del producto, reducir tiempos de espera y mejorar la percepción de especialidad (Redalyc, 2019).

#### 5.4. Digitalización y tecnologías de consumo:

La integración de apps, pedidos online, programas de fidelización digitales y métodos de pago contactless ha transformado la experiencia de compra, facilitando la personalización, la conveniencia y la gestión eficiente del flujo de clientes. La digitalización también permite recopilar datos de comportamiento del consumidor para optimizar el menú, el horario de atención y la experiencia sensorial (Perfect Daily Grind, 2020).



*Tecnologías que optimizan la experiencia de consumo*

#### 5.5. Nuevas formas de distribución

El crecimiento de plataformas de delivery como PedidosYa, Rappi o Uber Eats ha ampliado el alcance de las cafeterías, incorporando un canal de ventas que antes no estaba disponible en el sector. Esta tendencia responde a la demanda de consumo rápido y flexible, y permite a las marcas mantener presencia en el mercado más allá del local físico (Gjorgjioska et al., 2023).

#### 5.6. Redes sociales y comunicación

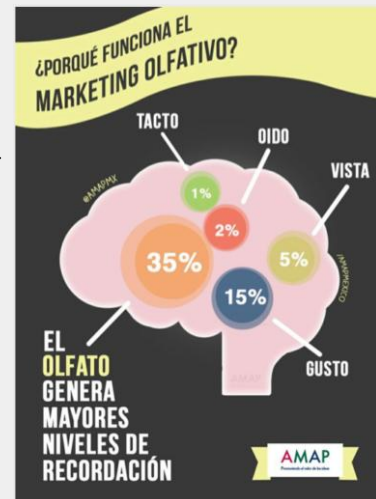
Las cafeterías utilizan redes sociales como Instagram, TikTok o Facebook para promocionar productos, generar comunidad y reforzar la identidad de marca. Estas plataformas funcionan como herramientas estratégicas de comunicación y marketing digital, ya que permiten segmentar audiencias, lanzar campañas interactivas y potenciar la visibilidad de la franquicia (Villarán, 2022).

#### 5.7. Consumo fuera del hogar y formatos flexibles:

El mercado de café fuera del hogar ha crecido impulsado por la demanda de consumo on-the-go, con formatos como *drive-thru* y *to-go*, junto con el auge de locales orientados a la conveniencia. Asimismo, se observa un interés creciente en espacios que combinan café con propuestas gastronómicas y experiencias diferenciadas, lo que responde a la búsqueda de rapidez y practicidad sin sacrificar la calidad sensorial (Mordor Intelligence, 2025).

## 6. Experiencia Sensorial y Neuromarketing en Cafeterías

El marketing sensorial, rama clave del neuromarketing, busca generar experiencias memorables mediante la estimulación coordinada de los cinco sentidos. Está demostrado que involucrar múltiples estímulos aumenta el impacto en la percepción de calidad, la decisión de compra y la fidelización (Egido Piqueras, 2025). En el contexto de las cafeterías ya sean de especialidad o franquicias, el cliente no solo busca consumir café, sino disfrutar de un momento agradable, por lo que la integración sensorial puede transformar una simple transacción en una experiencia emocional y recordada (Yactayo-Moreno & Vargas-Merino, 2021).



En las cafeterías, los estímulos sensoriales se aplican de distintas maneras en el entorno para influir en la experiencia del cliente:

- ❖ **Vista:** La primera impresión del consumidor depende en gran medida de lo visual, dado que cerca del 90 % de la información procesada entra por los ojos (Spence, 2015). En una cafetería, el diseño del local, la iluminación, la disposición de productos y la presentación de las bebidas influyen en la percepción de calidad y en el tiempo de permanencia. Los colores cálidos (amarillo, naranja, rojo) invitan a entrar y transmiten energía, mientras que los fríos (verde, azul, violeta) generan calma y son adecuados para espacios de lectura o trabajo (Dávila, 2025).
- ❖ **Oído:** La música ambiental, seleccionada en tono y volumen adecuados, impacta en el estado de ánimo y en el flujo de clientes. Ritmos suaves favorecen la permanencia prolongada, mientras que música más dinámica agiliza el consumo en horas pico (Toribio-Tamayo et al., 2024).
- ❖ **Olfato:** El aroma del café recién molido es uno de los estímulos más potentes para generar recuerdos y asociaciones positivas. Se estima que el 75 % de las experiencias emocionales están ligadas a este sentido (Herz, 2016). En cafeterías argentinas, el marketing olfativo puede usarse para atraer clientes desde la calle, prolongar la estancia o resaltar un producto nuevo (Dávila, 2025).
- ❖ **Gusto:** El sabor es el protagonista, pero se potencia con el olfato y la vista. Ofrecer cafés bien preparados y presentados, junto con degustaciones de granos especiales o bebidas de

temporada, genera fidelidad y diferenciación (Spence & Piqueras-Fiszman, 2014; Sleimi et al., 2024).

- ❖ **Tacto:** Desde la textura de la taza hasta la comodidad de las sillas, el tacto refuerza la percepción de calidad. Incluso la interacción física con empaques o utensilios puede incrementar la conexión con la marca (Peck & Childers, 2003).

La estimulación sensorial coherente tiene efectos comprobados:

- ❖ Aumenta el tiempo de permanencia.
- ❖ Mejora la percepción de calidad.
- ❖ Incrementa la disposición a pagar más.
- ❖ Favorece la recomendación y la recompra (Plassmann et al., 2015; El Sheikh et al., 2025).

Estudios recientes en cafeterías de Latinoamérica y Asia confirman que el marketing sensorial influye positivamente en la intención de compra y la satisfacción, pero sus efectos se potencian cuando la experiencia del cliente actúa como mediadora (Toribio-Tamayo et al., 2024; Aditya, 2024).

La integración sensorial en las cafeterías no consiste en acumular estímulos de manera aislada, sino en garantizar que todos se encuentren alineados con la identidad de la marca. En el caso argentino, esto puede lograrse mediante diseños visuales e iluminación que refuercen los valores de cercanía y calidez, aromas distintivos que funcionen como sello de identidad, música ambiental ajustada al perfil del cliente y al momento del día, experiencias de degustación que sorprendan y generen conexión emocional, y texturas agradables tanto en el mobiliario como en la vajilla que transmitan calidad. De este modo, la visita se convierte en una experiencia multisensorial memorable que fortalece la fidelidad de los clientes y la diferenciación frente a la competencia.

## 7. Modelos de negocios y la herramienta Canvas

Nuestro trabajo de tesis, como ya hemos mencionado, propone una comparación entre dos formas de emprender dentro del rubro cafetero: el modelo de negocio propio y el modelo de franquicia. Para abordar esta comparación desde una perspectiva integral, es fundamental enmarcar teóricamente qué entendemos por modelo de negocios y por qué elegimos utilizar la herramienta Canvas como guía de análisis.

Un modelo de negocios describe las bases sobre las que una empresa crea, capta y entrega valor a sus clientes. Permite comprender de forma clara y simplificada cuál es la lógica que sostiene un negocio: qué ofrece, a quién se dirige, cómo lo comercializa y cómo genera ingresos. No debe confundirse con un plan de negocios, ya que mientras este último es más extenso y detallado al incluir proyecciones financieras, análisis de mercado y estrategias de implementación, el modelo de negocios funciona como una representación abreviada, conceptual y dinámica de la idea general.

Desde esta perspectiva (y a la cual nos adherimos), el modelo de negocios no es un documento estático, sino un punto de partida que luego vamos a completar con el análisis de competitividad, rentabilidad y estrategia necesarios para profundizar el trabajo. Diferentes metodologías han sido desarrolladas para diseñar modelos de negocios, entre ellas: metodologías Startup, que se basan en un proceso iterativo de creación, prueba y ajuste del modelo para lograr una propuesta escalable y adaptable al mercado; el Modelo Mentinno, que propone analizar ocho componentes clave del negocio a través de preguntas orientadoras; la Estrategia del Océano Azul, que busca crear nuevos mercados y evitar la competencia directa proponiendo ideas innovadoras; y el Modelo Canvas, herramienta elegida por nuestro equipo para desarrollar este trabajo.

En nuestro caso, como equipo decidimos trabajar con el modelo Canvas, propuesto por Osterwalder, no solo porque fue la herramienta más usada a lo largo de la carrera, sino también porque permite visualizar de forma clara y estructurada los elementos fundamentales del negocio.



*Modelo Canvas adaptado por la carrera*

El Canvas es un lienzo de trabajo que organiza el modelo de negocios en once bloques, y su función principal es ayudar a los emprendedores a organizar sus ideas, facilitarles el diseño estratégico, e incluso fomentar nuevas propuestas de valor. A diferencia del plan de negocios tradicional este modelo es breve, dinámico, visual y permite iteraciones constantes, justificando estas características nuestra decisión de adopción de dicho modelo.

## 7.1. Elementos del modelo Canvas y sus vinculaciones teóricas

A continuación, se detallan los once bloques que componen el modelo Canvas, herramienta que, como mencionamos, fue seleccionada para estructurar y visualizar los modelos de negocio comparados en esta tesis. Cada bloque no sólo permite pensar de forma integral una propuesta empresarial, sino también vincularla con dimensiones estratégicas clave, tanto del entorno como internas.

- 1) **Problema:** En el contexto del modelo Canvas, este bloque busca definir claramente el problema o necesidad insatisfecha que experimenta un segmento de clientes, siendo el punto de partida para diseñar una propuesta de valor relevante. Apunta a identificar una necesidad o una oportunidad real en el mercado para ello resulta clave aplicar el análisis FODA, que permite reconocer oportunidades del entorno que el negocio puede aprovechar. A su vez, los mapeos estratégicos (como la matriz de grupos estratégicos) permiten visualizar espacios de mercado poco explorados, en los que el proyecto puede posicionarse generando nuevas categorías o modelos de negocio, como es justamente el caso que nos proponemos estudiar.
- 2) **Propuesta de valor:** Define qué se ofrece y por qué ese valor es único y relevante para el cliente. La propuesta debe construirse teniendo en cuenta el perfil del equipo emprendedor, ya que este influye directamente en el nivel de riesgo asumido, la escala posible del proyecto y su ejecución. También se vincula con la visión del negocio, es decir, hacia dónde se quiere llegar y con su identidad, entendida como los valores y rasgos que lo hacen reconocible y auténtico.
- 3) **Segmentos de clientes:** Este bloque determina a quién va dirigida la propuesta. Su vinculación teórica principal es con la misión del emprendimiento, ya que esta define la razón de ser del negocio en función de las necesidades del cliente. Al entender con claridad quién es el público objetivo, es posible diseñar una misión que guíe todas las decisiones estratégicas hacia el cumplimiento de ese propósito.
- 4) **Relación con los clientes:** La idea es detallar cómo se construyen y mantienen los vínculos con los clientes. Esta dimensión se vincula con la cadena de valor (conjunto de actividades que agregan valor al producto o servicio desde su creación hasta su entrega al cliente final), ya que cada punto de contacto debe ser coherente con la identidad, visión y misión del negocio. El modo de comunicarnos, en el que atendemos a los clientes y fidelizamos debe transmitir los valores definidos previamente en el plano estratégico.



- 5) **Canales:** Referido a los medios a través de los cuales se entrega la propuesta de valor: distribución, comunicación y venta. Son el punto de contacto entre el cliente y la marca, y por tanto son fundamentales para garantizar una experiencia coherente con lo que se promete. Un canal mal elegido o mal gestionado puede debilitar incluso las mejores propuestas de valor.
- 6) **Actividades clave:** Son las tareas primordiales para que el modelo funcione. Están directamente relacionadas con la cadena de valor, ya que permiten generar, entregar y sostener la propuesta de forma eficiente. Identificarlas permite también pensar mejoras en distintos ámbitos como la productividad, procesos, diferenciación, entre otros.
- 7) **Recursos clave:** Son los activos esenciales que permiten operar y sostener el modelo de negocio. Pueden ser físicos (instalaciones, equipamiento, herramientas), humanos (equipo de trabajo y capacidades técnicas), intelectuales (marca, diseño, conocimiento especializado) y financieros (capital y fuentes de financiamiento). Identificarlos es fundamental para asegurar la coherencia entre las capacidades internas y la propuesta de valor. A su vez, se relacionan directamente con la cadena de valor, ya que determinan en qué actividades se genera el mayor aporte de valor y sobre cuáles conviene concentrar la inversión y los esfuerzos estratégicos.
- 8) **Socios clave:** Incluye aliados estratégicos que potencian el modelo, como proveedores, instituciones o espacios compartidos. Estos socios muchas veces están directamente vinculados con las actividades y los recursos clave. Por ejemplo, alianzas con productores locales de café pueden ser claves para acceder a un insumo esencial para el rubro.
- 9) **Estructura de costos:** Se refiere a los costos más importantes asociados al funcionamiento del modelo de negocio. Implica identificar y entender cuáles son los gastos clave para operar de manera eficiente y rentable. Dentro de esta estructura se deben considerar, por ejemplo, los costos fijos (como alquiler, sueldos y servicios) y los costos variables (como insumos o comisiones), así como también los costos vinculados a las actividades clave y a los recursos estratégicos que se requieren para generar la propuesta de valor. Es fundamental conocer la estructura de costos para poder analizar la viabilidad económica del modelo, proyectar márgenes de ganancia y establecer precios competitivos.
- 10) **Fuentes de ingresos:** Explica cómo el proyecto genera ingresos, es decir, de qué forma se monetiza la propuesta de valor. Este análisis ayuda a proyectar el flujo de fondos del emprendimiento, evaluar su viabilidad económica y posteriormente ajustar la propuesta según las necesidades y capacidades del cliente/mercado.
- 11) **Impacto social y ambiental:** Este bloque permite analizar cómo el modelo de negocio genera valor más allá de lo económico, considerando su efecto en la sociedad y el entorno. se incorpora como un diferencial en modelos actualizados, y en nuestro caso lo vamos a vincular con los

conceptos de economía plateada y naranja. La economía plateada invita a pensar productos y servicios que promuevan el bienestar a largo plazo, como propuestas alimenticias saludables para públicos de todas las edades (especialmente personas mayores). La economía naranja, en tanto, promueve propuestas de valor culturales y creativas. En línea con esto, buscamos convertirnos en un espacio donde se activen propuestas culturales semanales, fortaleciendo el sentido de comunidad y diferenciación.



## 8. Plan de Negocios

Luego de haber definido el modelo de negocios a través de la herramienta Canvas, el paso siguiente consiste en elaborar un **plan de negocios**, entendido como un documento integral que traduce las ideas y conceptos en un proyecto viable y ejecutable. Según De Thomas (2001), el plan de negocios es un plano que detalla el concepto del negocio, lo que se espera de él y, principalmente, las razones por las que se proyecta su éxito.

La importancia del plan de negocios radica en que no se limita a describir una idea, sino que permite **ordenar y articular todas las áreas de la empresa**, prever posibles dificultades y diseñar estrategias para enfrentarlas. En este sentido, un plan bien estructurado se convierte en una herramienta esencial para medir resultados, compararlos con lo esperado y servir de apoyo tanto en la gestión interna como en la búsqueda de financiamiento o de potenciales inversionistas (Ramírez, 2021).

Un plan de negocios debe contemplar no solo la **viabilidad técnica, económica y financiera**, sino también dimensiones sociales y medioambientales, ya que se trata de un proyecto integrador. En su desarrollo, se incluyen elementos como el análisis del mercado y del entorno, la definición del público objetivo, la evaluación de capacidades internas, las estrategias a seguir y la planificación operativa. También se incorporan apartados clave como el **plan de marketing**, donde se desarrolla el marketing mix, y los estudios de **factibilidad y riesgos**, que permiten estimar la sostenibilidad y rentabilidad del proyecto.



La bibliografía sugiere que, aunque cada plan puede variar según el tipo de negocio, los apartados más comunes incluyen:

- ❖ Resumen ejecutivo, que sintetiza los aspectos centrales.
- ❖ Descripción de la empresa, con misión, visión y valores.
- ❖ Investigación de mercado, a nivel nacional y local.
- ❖ Análisis del entorno (modelo de Porter y PEST).
- ❖ Competencia y FODA.
- ❖ Mercado meta y segmentación.
- ❖ Estrategias generales y plan de marketing (4P).
- ❖ Plan operativo y de producción.
- ❖ Factibilidad técnica, económica y financiera.
- ❖ Evaluación de riesgos.
- ❖ Conclusiones y recomendaciones.

En el marco de esta tesis, el plan de negocios se aplicará particularmente al modelo de cafetería propia, ya que permitirá proyectar de manera cuantitativa y cualitativa los resultados esperados (costos, ingresos, márgenes, flujos de caja) y contrastarlos con el modelo de franquicia.

De este modo, se busca no solo comprender las diferencias estratégicas entre ambas alternativas, sino también evaluar cuál presenta mayor solidez en términos de rentabilidad, sostenibilidad y potencial de crecimiento.

## 8. 1. Marketing y mercado meta

Dentro de un plan de negocios, el **marketing** ocupa un lugar central porque es el puente entre la propuesta de valor de la empresa y los clientes a los que se dirige. Se entiende como un **proceso social y directivo** mediante el cual individuos y organizaciones obtienen lo que necesitan y desean a través de un intercambio de valor. Su objetivo principal es atraer nuevos clientes ofreciendo una propuesta superior y, al mismo tiempo, fidelizar a los actuales mediante la entrega de satisfacción sostenida (Kotler & Armstrong, 2013).



Tal como sostiene Drucker (2002), “la finalidad del marketing es hacer innecesaria la tarea de la venta, porque el producto se ajusta perfectamente a las necesidades del mercado”. En otras palabras, el marketing bien diseñado logra que la demanda surja de manera natural, alineando los productos o servicios con lo que el consumidor realmente valora. Para ello, la disciplina se apoya en la **mezcla de marketing o marketing mix**, un conjunto de herramientas estratégicas que trabajan en conjunto para generar relaciones rentables y duraderas.

Ahora bien, una organización no puede dirigirse a todos los compradores de la misma manera. De allí surge la necesidad de definir el **mercado meta**, es decir, el conjunto de consumidores a quienes se orientará la oferta. El proceso implica segmentar el mercado total en grupos más pequeños y homogéneos, evaluarlos y seleccionar aquellos que resulten más atractivos y viables para el negocio.

Los criterios de segmentación suelen clasificarse en:

- ❖ **Geográficos**, dividiendo el mercado por países, regiones, provincias o localidades.
- ❖ **Demográficos**, basados en edad, género, ingresos, ocupación, nivel educativo u otras características poblacionales.
- ❖ **Socioeconómicos**, agrupando consumidores por estratos sociales.
- ❖ **Psicográficos**, considerando estilos de vida, personalidad y valores.
- ❖ **Conductuales**, centrados en el conocimiento, uso o actitudes hacia el producto.

Una vez segmentado el mercado, se pueden aplicar distintas **estrategias de segmentación**. El marketing indiferenciado plantea una única oferta para todo el mercado, mientras que el diferenciado propone una estrategia distinta para cada segmento elegido. El marketing concentrado enfoca los recursos en un nicho específico, buscando un posicionamiento fuerte en un grupo reducido, y el micromarketing lleva la personalización al máximo, adaptando productos o mensajes a individuos o comunidades muy concretas.

El concepto de **nicho de mercado** resulta particularmente relevante, ya que identifica a consumidores con necesidades insatisfechas que no encuentran respuesta en la oferta existente. Detectar un nicho rentable y alineado con las capacidades del negocio puede convertirse en una ventaja competitiva decisiva, especialmente en sectores dinámicos como el gastronómico.

En el marco de nuestra tesis, la inclusión de este apartado permite comprender cómo la cafetería propia y la franquicia no solo difieren en su estructura de costos o recursos, sino también en la manera en que segmentan, eligen y fidelizan a sus clientes. El marketing, por lo tanto, se convierte en un eje clave para analizar la competitividad de ambos modelos.

## 8.2. Análisis del entorno

En la formulación de un plan de negocios, resulta imprescindible considerar el **entorno** en el que se inserta el proyecto, ya que de sus características dependerá en gran medida la viabilidad de las estrategias. El entorno está compuesto por todas aquellas fuerzas externas a la organización que pueden afectar, de manera parcial o total, sus operaciones y resultados. Analizarlo permite a la empresa comprender la complejidad, la incertidumbre y el cambio que caracteriza a los mercados actuales, para así anticiparse y adaptarse de forma estratégica (Armstrong & Kotler, 2013).

En términos generales, se distinguen dos niveles:

- ❖ **Microentorno**, conformado por actores cercanos a la empresa que inciden directamente en su capacidad para generar valor y relacionarse con los clientes, como proveedores, distribuidores, competidores o consumidores.
- ❖ **Macroentorno**, constituido por fuerzas de mayor alcance que influyen de manera indirecta, como tendencias políticas, económicas, sociales o tecnológicas.

## 8.3. Microentorno: el modelo de las cinco fuerzas de Porter

Michael Porter (1980) propone que la rentabilidad de una industria está determinada no solo por los competidores existentes, sino también por la interacción de cinco fuerzas que estructuran el sector:

1. **Poder de negociación de los proveedores.** Cuando concentran la oferta, pueden imponer precios altos, reducir calidad o traspasar costos a los clientes.



2. **Poder de negociación de los compradores.** Clientes sensibles al precio o con alternativas disponibles pueden presionar a la baja los márgenes, demandando mayor calidad o beneficios adicionales.
3. **Amenaza de productos sustitutos.** Alternativas que cumplen la misma función de manera diferente limitan el crecimiento y fijan un “techo” a los precios.
4. **Rivalidad entre competidores existentes.** Se expresa en descuentos, campañas de publicidad agresivas o mejoras en productos y servicios. Una rivalidad intensa tiende a reducir la rentabilidad sectorial.
5. **Amenaza de nuevos entrantes.** Cuando las barreras de entrada son bajas, nuevos competidores pueden presionar precios y costos, dificultando la estabilidad del sector.

Este marco analítico es de especial relevancia para proyectos cafeteros, ya que permite evaluar tanto la competencia directa (otras cafeterías) como la indirecta (panaderías, restaurantes o máquinas expendedoras), además de la influencia de proveedores de insumos clave como el café de especialidad.

#### 8.4. Macroentorno: el análisis PEST

El análisis **PEST** es una herramienta que complementa la visión anterior al examinar variables de carácter más amplio que influyen sobre el sector (Armstrong & Kotler, 2013). Evalúa cuatro dimensiones principales:

- ❖ **Política:** regulaciones de habilitaciones comerciales, normativas de salubridad o políticas fiscales que impactan en el rubro gastronómico.



*Representación de las dimensiones del análisis PEST aplicadas al sector gastronómico*

- ❖ **Económica:** inflación, poder adquisitivo de los consumidores, tasas de interés y acceso al financiamiento, factores que condicionan tanto la demanda como la capacidad de inversión.

- ❖ **Social:** cambios demográficos, estilos de vida y tendencias de consumo, como la búsqueda de opciones saludables o la valoración de experiencias en espacios de encuentro.
- ❖ **Tecnológica:** innovaciones en sistemas de pago, plataformas digitales de pedidos, o equipamiento de barismo que redefine la forma de producir y entregar el servicio.
- ❖ **Legal:** regulaciones laborales, sanitarias y comerciales que enmarcan la actividad empresarial. Incluye normas sobre habilitaciones, manipulación de alimentos, derechos del consumidor y obligaciones tributarias, cuyo cumplimiento condiciona la operación y sostenibilidad del negocio.

La combinación del análisis de micro y macroentorno ofrece una visión integral del contexto en el cual se desplegará el modelo de negocio. En el caso de la comparación entre cafetería propia y franquicia, este enfoque permite identificar oportunidades de diferenciación, evaluar amenazas del sector y anticipar el impacto de las tendencias externas en la sostenibilidad del proyecto.

## 8.5. Análisis F.O.D.A.

Una vez identificado el entorno, tanto en su dimensión micro como macro, resulta necesario vincular este análisis con las capacidades internas del proyecto. Para ello, la herramienta más utilizada es el **análisis F.O.D.A.**, que permite identificar las **fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas** que inciden sobre la organización. Se trata de una técnica de planificación estratégica que posibilita integrar factores internos y externos para diseñar acciones coherentes y sostenibles en el tiempo (Wehrich, 1982).

El FODA no solo es un diagnóstico estático, sino que constituye la base para la formulación de estrategias que aprovechen ventajas competitivas y reduzcan vulnerabilidades. En el caso de este proyecto, orientado a comparar un modelo de cafetería propia con una franquicia, el FODA ofrece un marco de referencia para ponderar capacidades locales, posicionamiento de marca y recursos frente a riesgos de mercado, competencia y cambios macroeconómicos.

### 8.5.1 Componentes del análisis FODA

- ❖ **Fortalezas:** atributos internos que representan ventajas frente a la competencia, como la calidad de los productos, la ubicación estratégica, la capacidad de innovación o la experiencia del equipo.
- ❖ **Oportunidades:** condiciones externas favorables que pueden ser aprovechadas, tales como nuevas tendencias de consumo, cambios tecnológicos o vacíos de mercado.

- ❖ **Debilidades:** limitaciones internas que pueden obstaculizar el desarrollo, como la falta de financiamiento, poca trayectoria de marca o deficiencias en procesos productivos.
- ❖ **Amenazas:** factores externos que pueden poner en riesgo la sostenibilidad, entre ellos la inflación, la competencia creciente o cambios regulatorios.

El análisis debe realizarse con criterios realistas, incorporando información verificable del sector y de la propia organización. Según Armstrong y Kotler (2013), la clave de un buen FODA está en su sencillez y en su utilidad práctica para guiar la toma de decisiones.

### 8.5.2 Estrategias derivadas de la matriz FODA

La combinación de los cuatro factores genera posibles líneas estratégicas:

- ❖ **FO (máx.–máx.):** estrategias que utilizan fortalezas internas para aprovechar oportunidades externas.
- ❖ **FA (máx.–min.):** estrategias que se apoyan en las fortalezas para contrarrestar amenazas del entorno.
- ❖ **DO (min.–máx.):** estrategias que buscan superar debilidades internas mediante el aprovechamiento de oportunidades externas.
- ❖ **DA (min.–min.):** estrategias defensivas orientadas a minimizar el impacto de amenazas y debilidades simultáneamente.

En síntesis, el FODA ofrece una **visión estratégica integral**, articulando lo interno con lo externo. En este proyecto, será un insumo esencial para contrastar el modelo de cafetería propia (donde se parte de cero y se asumen riesgos de gestión) con el modelo de franquicia, donde se reduce incertidumbre gracias a la experiencia y respaldo de la marca, pero con menor flexibilidad.

## 8.6. Análisis de la competencia

El ingreso a un mercado exige reconocer que siempre existe un nivel de competencia, sea directa o indirecta, que condiciona las posibilidades de posicionamiento y crecimiento de un emprendimiento. El análisis de la competencia constituye, por lo tanto, un paso esencial para **obtener información estratégica** que



permita diferenciar la propuesta, detectar oportunidades y evitar errores ya cometidos por otros actores del sector (Kotler & Keller, 2016).

En este proyecto, que compara un modelo de cafetería propia con uno de franquicia, resulta clave comprender cómo se configuran las dinámicas competitivas en Mendoza, un mercado donde coexisten cafeterías de especialidad, cadenas de franquicia consolidadas y cafeterías tradicionales vinculadas a panaderías o bares.

### 8.6.1 Tipos de competencia

- ❖ **Competencia directa:** aquellas empresas que ofrecen un producto o servicio similar, dirigido al mismo segmento de consumidores.
- ❖ **Competencia indirecta:** negocios que no venden café como producto principal, pero que funcionan como sustitutos en el consumo cotidiano.

La identificación de estos niveles de competencia permite situar a la cafetería propia o franquiciada en un mapa competitivo más amplio, evitando analizar únicamente a los rivales obvios.

### 8.6.2 Variables de análisis

Para comprender con mayor profundidad el panorama competitivo, se deben examinar distintos aspectos estratégicos:

1. **Oferta de productos y servicios:** tipo de café, variedad de alimentos complementarios, experiencias asociadas (eventos culturales, promociones, combos, etc.).
2. **Proveedores y abastecimiento:** origen del café, nivel de integración con productores locales, acceso a insumos diferenciados.
3. **Estrategias de venta y marketing:** uso de redes sociales, campañas de fidelización, identidad de marca.
4. **Canales de distribución:** consumo en el local, take away, delivery a través de plataformas digitales.
5. **Estructura de precios:** nivel de precios respecto al promedio del mercado, promociones y descuentos aplicados.
6. **Recursos y capacidades:** tamaño del equipo, experiencia en gestión, cantidad de locales o puntos de venta.

7. **Posicionamiento:** percepción de los consumidores respecto a la marca, atributos diferenciales que la hacen destacar o debilidades que limitan su competitividad.

### 8.6.3 Fuentes y herramientas de obtención de información

La información sobre la competencia puede obtenerse mediante una combinación de herramientas cualitativas y cuantitativas. Además de la observación directa (visitas a locales, relevamiento de precios, calidad del servicio y experiencia del cliente) y la observación indirecta (análisis de redes sociales, páginas web, reseñas y publicaciones especializadas), también pueden emplearse entrevistas y reuniones exploratorias con actores del sector, como asesores de franquicias, dueños de locales o consultores especializados.

Estas instancias permiten acceder a información más profunda sobre estrategias, desafíos y percepciones del mercado, complementando el análisis empírico con perspectivas profesionales y testimoniales (Porter, 2008).

## 8.7. Investigación de mercado

La investigación de mercados constituye un proceso sistemático de **identificación, recopilación, análisis y comunicación de información** que permite mejorar la toma de decisiones relacionadas con problemas y oportunidades de marketing (Malhotra, 2008). Su aporte es fundamental para reducir la incertidumbre en torno a un proyecto, ya que brinda evidencias objetivas sobre el comportamiento del consumidor, las características del sector y la viabilidad de nuevas propuestas de negocio.

En el marco de esta tesis, la investigación de mercado resulta clave para comparar dos modelos de negocio cafetero (franquicia y cafetería propia) ya que permite conocer las preferencias de los consumidores en Mendoza, su disposición a pagar, la valoración de las marcas locales versus cadenas, y los hábitos de consumo asociados al café.

### 8.7.1 Universo, población y muestra

- ❖ **Universo:** comprende la totalidad de individuos o elementos que comparten una característica susceptible de ser estudiada. Puede ser finito o infinito, y su extensión depende del fenómeno que se pretende analizar.



- ❖ **Población:** es una parte del universo que reúne los rasgos que interesan a la investigación. Se delimita en función de criterios de contenido, espacio y tiempo. No necesariamente una población más grande implica una mejor investigación, sino una delimitación más precisa según los objetivos del estudio.
  
- ❖ **Muestra:** representa un subconjunto de la población, seleccionado con el fin de obtener información representativa. Puede ser probabilística, cuando todos los elementos tienen la misma posibilidad de ser elegidos, o no probabilística, cuando la selección se realiza por conveniencia, juicio o cadena de referencias (también conocida como “bola de nieve”).

### 8.7.2 Instrumentos de recolección de datos

1. **Cuestionario:** se aplicará a través de encuestas digitales (Google Forms) y presenciales en cafeterías seleccionadas. Incluirá preguntas cerradas y abiertas para relevar aspectos como frecuencia de consumo, preferencias de producto (café de especialidad vs. tradicional), valoraciones de marca y disposición a pagar. El cuestionario constituye la herramienta central para captar información cuantitativa sobre tendencias y hábitos (Aaker, Kumar & Day, 2013).
2. **Entrevistas:** se realizarán entrevistas semiestructuradas a actores clave: dueños de cafeterías, consultores en franquicias y clientes frecuentes. Esta técnica aportará información cualitativa sobre percepciones, motivaciones y riesgos asociados a cada modelo de negocio.
3. **Observación:** se llevará a cabo en locales de referencia (franquicias y cafeterías propias) para registrar variables como afluencia de público, tiempos de espera, interacción con el personal, precios exhibidos y ambientación. Esta técnica, aplicada de manera no participante, permitirá contrastar la experiencia real del consumidor con lo declarado en encuestas y entrevistas.

### 8.7.3 Pertinencia para la tesis

La investigación de mercado no solo respalda la comparación entre modelos de franquicia y negocio propio, sino que también orienta la elaboración del **plan de negocios**. Los resultados permitirán:

- ❖ Estimar la **demanda potencial** y la elasticidad del consumo de café en Mendoza.

- ❖ Identificar segmentos de mercado atractivos y **nichos poco explorados** (por ejemplo, consumidores que valoran opciones saludables o experiencias culturales asociadas al café).
- ❖ Validar supuestos financieros del plan de negocios (como ingresos proyectados, ticket promedio y recurrencia).
- ❖ Incorporar información directa de los consumidores al análisis FODA, al plan de marketing y a la definición de estrategias de diferenciación.

## 9. Estrategia: concepto y rol en el proyecto

La formulación estratégica constituye un proceso sistemático mediante el cual una organización define el rumbo que adoptará para adaptarse a su entorno y alcanzar sus objetivos. Más que un conjunto de decisiones aisladas, se trata de un proceso de análisis, elección y coherencia interna entre los distintos niveles de acción (Johnson, Scholes & Whittington, 2017).

Según Ansoff (1965), la estrategia es el proceso por el cual la dirección general de una organización guía su adaptación al entorno, determinando en qué áreas operará, qué recursos empleará y de qué manera competirá. Esta visión resalta el carácter dinámico del proceso estratégico, que requiere formulación, implementación y revisión constante ante los cambios contextuales, tecnológicos y competitivos.

Desde la perspectiva de Mintzberg (1998), la estrategia puede concebirse como un patrón de decisiones que otorga coherencia a las acciones de la organización. Puede ser deliberada, cuando surge de una planificación formal, o emergente, cuando se configura a partir de la adaptación y el aprendizaje continuo. Esta dualidad permite entender que las organizaciones combinan planificación y flexibilidad como parte del mismo proceso.

Por su parte, Porter (1996) plantea que la estrategia consiste en la creación de una posición única y valiosa, basada en un conjunto diferenciado de actividades que permitan sostener una ventaja competitiva sostenible. Dicha ventaja se construye al definir una posición estratégica —por diferenciación, liderazgo en costos o enfoque— que determine cómo la empresa competirá en su sector.

De este modo, la formulación de la estrategia puede comprenderse como un sistema jerárquico de decisiones. Según Ocaña (2023), los niveles estratégicos se representan en una pirámide que incluye, de mayor a menor alcance:

1. Estrategias competitivas,
2. Estrategias de posicionamiento competitivo,
3. Estrategias de crecimiento,
4. Estrategias organizacionales, y
5. Estrategias funcionales.



Cada nivel responde a una pregunta clave:

- ❖ Estrategias competitivas: ¿Qué valor diferencial ofrece la organización?
- ❖ Estrategias de posicionamiento competitivo: ¿Cómo sostendrá o fortalecerá esa posición?
- ❖ Estrategias de crecimiento: ¿Hacia dónde se expandirá el negocio?
- ❖ Estrategias organizacionales y funcionales: ¿Cómo se estructurarán los recursos para alcanzarlo?

Este enfoque permite analizar la formulación estratégica no solo como una elección competitiva, sino como un proceso integral de construcción del valor empresarial, donde cada nivel aporta coherencia, dirección y sustentabilidad al conjunto.

## 9.1 Estrategia competitiva: cómo ganar en el mercado

El Nivel 1 abarca las acciones mediante las cuales la empresa busca establecer una condición competitiva única o superior en relación con sus competidores. Representa la forma competitiva sobre la cual se construyen los demás niveles estratégicos y constituye la base del valor empresarial (Ocaña, 2023)

### 9.1.1 Estrategia de Marca

Implica ofrecer productos o servicios con diferencias tangibles o intangibles que el cliente perciba como valiosas y que justifiquen un precio superior al promedio del mercado.

La marca sintetiza las diferencias competitivas que distinguen a la empresa, incorporando no solo atributos físicos, sino también simbólicos e identitarios. Cuantas más diferencias perciba el consumidor, menor será la importancia del precio en su decisión de compra.

Esta estrategia requiere:

- ❖ Coherencia entre criterios de uso (beneficios funcionales) y criterios de señalamiento (diseño, comunicación, símbolos, experiencia).

- ❖ Procesos flexibles y adaptables en la cadena de valor, que permitan ajustar la oferta según los cambios en la demanda.
- ❖ Alta inversión en servicios al cliente, publicidad, posicionamiento y comunicación.
- ❖ Construcción y mantenimiento de una identidad sólida hacia todos los públicos (clientes, proveedores y sociedad).

Los riesgos principales incluyen:

- ❖ Que el diferencial de precios se vuelva excesivo frente a la competencia.
- ❖ La imitación de los atributos por parte de otras empresas.
- ❖ Trabajar sobre diferencias no valoradas por el mercado (diferentes, pero no diferenciadas).

### 9.1.2 Estrategia de precio

Se basa en ofrecer productos o servicios que cumplen con las prestaciones mínimas necesarias para una necesidad específica, a un precio inferior al promedio de mercado.

Para que esta estrategia sea sostenible, debe apoyarse en una identidad clara y en una estructura de costos eficiente, donde los menores costos se traduzcan efectivamente en reducciones de precio para el cliente.

Su fundamento radica en la eficiencia:

- ❖ Control riguroso de materias primas, insumos y costos laborales.
- ❖ Procesos productivos estandarizados y económicos.
- ❖ Aprovechamiento de economías de escala, curvas de aprendizaje y óptima utilización de la capacidad instalada.
- ❖ Tercerización o deslocalización de actividades no críticas para reducir costos fijos.

Debe entenderse que los costos innecesarios pueden generarse en cualquier eslabón de la cadena de valor, no solo en producción o compras.

Los riesgos más frecuentes son:

- Difusión del know-how o de la tecnología a imitadores.
- Dificultad para detectar cambios necesarios por excesiva rigidez.
- Inflación de costos o variaciones tecnológicas que eliminen la ventaja lograda.



*Matriz "Estrategia Competitiva" adoptada en la carrera*

### 9.1.3 Estrategia de Marca/Precio

Es una modalidad intermedia que combina un cierto nivel de diferenciación con precios situados alrededor del promedio del mercado.

Busca equilibrar valor percibido y accesibilidad económica, ofreciendo una propuesta atractiva sin perder competitividad. Su éxito depende de la existencia de una identidad fuerte y coherente, capaz de sostener la credibilidad de la marca y, a la vez, controlar los costos.

El riesgo central es la falta de identidad clara, que puede debilitar tanto la percepción de valor como la rentabilidad.

## 9.2. Estrategias de Marketing asociadas

Cada una de las estrategias anteriores se operacionaliza a través de distintas estrategias de marketing, que definen la cobertura del mercado, la profundidad de la oferta y el grado de especialización de la empresa.

Según Ocaña (2023), se distinguen cuatro modalidades principales:

### 1. Marketing indiferenciado para todo el mercado

- Busca atender al conjunto total del mercado potencial con una línea de productos amplia y profunda, diseñada para cubrir la mayor cantidad posible de necesidades.
- Es la estrategia típica de empresas de gran escala o marcas generalistas.

## 2. Marketing diferenciado especializado en clientes

- Apunta a un segmento específico de consumidores, ofreciendo una línea amplia y profunda de productos adaptados a sus necesidades.
- El foco está en la relación cliente-empresa más que en el producto.

## 3. Marketing diferenciado especializado en productos

- Consiste en especializarse en un tipo de producto o servicio y ofrecerlo a diversos segmentos del mercado.
- La línea es estrecha pero profunda, y la especialización se centra en la categoría del producto.

## 4. Marketing concentrado o especializado (nicho)

- Se orienta a un segmento reducido del mercado con una línea de productos limitada, enfocada en necesidades muy específicas.
- Es común en empresas pequeñas, emprendimientos o negocios de alta personalización.

### 9.3. Estrategia de posicionamiento: lugar en la mente del cliente

El **Nivel 2** abarca las estrategias orientadas a **sostener o mejorar la posición competitiva** de la empresa en el mercado, mediante movimientos que consolidan la percepción de valor en la mente del consumidor y fortalecen su participación frente a los competidores (Ocaña, 2023).

#### Concepto y proceso de posicionamiento

El **posicionamiento** se define como el **lugar distintivo** que una marca o producto ocupa en la mente del consumidor en relación con sus competidores. En esencia, constituye la **promesa clara y diferencial** que la empresa comunica y mantiene a lo largo del tiempo (Ries & Trout, 2001; Kotler & Keller, 2016).

El objetivo del posicionamiento es lograr que el público identifique de manera inmediata los atributos, beneficios o valores que distinguen a la marca, generando asociaciones positivas y duraderas. Para ello, es necesario comprender no solo las necesidades del consumidor, sino también la estructura competitiva del mercado.

Según Kotler y Keller (2016), el proceso de posicionamiento estratégico puede desarrollarse en cinco etapas:

1. Definición del mercado meta: identificar con precisión el público objetivo y sus necesidades específicas.
2. Identificación de ventajas diferenciales: reconocer atributos únicos que puedan sostenerse en el tiempo y ser valorados por los clientes.
3. Diseño de una propuesta de valor: formular un mensaje central claro, simple y verificable, que sintetice los beneficios ofrecidos.
4. Alineación del marketing mix y la experiencia: garantizar que el producto, precio, comunicación y servicio refuercen de forma coherente la posición elegida.
5. Evaluación y ajuste: medir percepciones del mercado y adaptar la estrategia según los cambios del entorno competitivo.

Desde un enfoque estratégico, el posicionamiento se apoya en el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), ya que la combinación de factores internos y externos orienta la definición de una posición diferencial y sostenible. Las fortalezas deben aprovecharse para capitalizar las oportunidades del entorno, mientras que las debilidades y amenazas deben gestionarse para evitar que erosionen la percepción de la marca.

El posicionamiento competitivo se traduce, por tanto, en la capacidad de la organización para mantener una propuesta de valor distintiva, creíble y sostenible en la mente del consumidor, articulando los recursos internos con las condiciones del mercado.

### **Movimientos competitivos**

Además del posicionamiento como construcción perceptual, las empresas implementan movimientos competitivos para sostener o modificar su posición de mercado según su cuota y fortaleza relativa. Estas estrategias se clasifican en estrategias de ataque y estrategias de defensa (Ocaña, 2023).

#### **9.3.1 Estrategias de Ataque**

Tienen como objetivo aumentar la participación de mercado o aprovechar oportunidades emergentes. Entre las principales se encuentran:

- ❖ Táctica envolvente (Fortalezas y Oportunidades): expansión hacia múltiples segmentos o mercados, característica de negocios de volumen.

- ❖ Táctica de varios lados (Fortalezas y Amenazas): aplicación de diferentes tácticas frente a sectores con pocas oportunidades.
- ❖ Estrategias de contraataque: reducción temporal de precios o represalias competitivas frente a acciones rivales.

### 9.3.2 Estrategias de Defensa

Se aplican cuando la organización busca mantener su cuota de mercado o protegerse ante las amenazas del entorno. Incluyen:

- ❖ Táctica de flancos (Debilidades y Oportunidades): utilización de fortalezas o reconversión de debilidades para aprovechar oportunidades latentes del sector.
- ❖ Táctica de retaguardia (Debilidades y Amenazas): redefinición o reconversión del negocio ante una situación competitiva insostenible, orientándose hacia nuevos segmentos o reformulando su propuesta de valor.

## 9.4. Estrategias de crecimiento (Matriz de Ansoff)

El crecimiento constituye una de las decisiones estratégicas más relevantes en la gestión empresarial, ya que define la dirección y el ritmo de expansión de una organización. Igor Ansoff (1957/1965) desarrolló una de las herramientas clásicas para este análisis: la matriz de crecimiento o matriz producto-mercado, que permite identificar las posibles vías de expansión a partir de la relación entre los productos actuales y nuevos, y los mercados actuales y nuevos.

Según este enfoque, existen tres grandes tipos de estrategias de crecimiento: intensivas, diversificadas e integrativas, cada una con diferentes niveles de riesgo y de requerimientos organizacionales.

### 9.4.1 Crecimiento intensivo

Busca expandir la participación de mercado dentro del negocio actual, aprovechando las oportunidades aún no explotadas. Se centra en mejorar el desempeño en los productos y mercados existentes antes de explorar nuevas áreas.

Las principales modalidades son:

- ❖ **Penetración de mercado:** consiste en incrementar las ventas de los productos actuales dentro del mismo mercado, ya sea aumentando la frecuencia de compra, el ticket promedio o la lealtad del cliente. También puede incluir el fortalecimiento de canales como delivery o programas de fidelización.
- ❖ **Desarrollo de clientes o mercados:** implica ofrecer los mismos productos a nuevos segmentos o regiones geográficas, incorporando, por ejemplo, públicos corporativos, estudiantiles o turísticos.
- ❖ **Desarrollo de productos:** se refiere a la introducción de nuevas versiones, formatos o servicios destinados a los clientes actuales, adaptando la oferta a distintas necesidades o momentos de consumo.

Este tipo de estrategias se vincula directamente con la capacidad de innovación, la gestión de canales y la eficiencia operativa, pilares que determinan la sostenibilidad del crecimiento a mediano plazo.

#### 9.4.2 Diversificación

Supone la incorporación de nuevos productos o servicios dirigidos a mercados diferentes de los actuales. Es una estrategia de mayor complejidad y riesgo, ya que requiere nuevas capacidades, recursos y estructuras organizacionales.

Puede adoptar dos modalidades:

- ❖ **Diversificación relacionada:** cuando las nuevas actividades guardan afinidad con el negocio principal, generando sinergias de marca, conocimiento o distribución (por ejemplo, incorporar líneas complementarias o servicios asociados).
- ❖ **Diversificación no relacionada:** cuando las nuevas actividades son ajenas al negocio original, lo que implica mayores riesgos y la necesidad de adquirir capacidades externas.

Este tipo de expansión suele aplicarse cuando la empresa busca reducir la dependencia de un solo mercado o aprovechar oportunidades emergentes en sectores distintos.

### 9.4.3 Integración

Las **estrategias de integración** persiguen el control de diferentes eslabones dentro de la cadena de valor, con el fin de mejorar la eficiencia, la calidad o el poder de negociación. Pueden ser de tres tipos:

- ❖ **Integración hacia atrás:** implica asumir el control o la propiedad sobre las etapas previas de producción o aprovisionamiento, garantizando la calidad de los insumos y la estabilidad de costos.
- ❖ **Integración hacia delante:** se enfoca en etapas posteriores de la cadena, como la distribución o comercialización, con el propósito de fortalecer el vínculo con el consumidor final y aumentar la rentabilidad.
- ❖ **Integración horizontal:** consiste en establecer alianzas o fusiones con competidores o empresas del mismo nivel de la cadena, buscando generar economías de escala, ampliar la cobertura o mejorar la capacidad de innovación.

En conjunto, las estrategias de crecimiento permiten a las empresas definir su rumbo a largo plazo, equilibrando riesgo, rentabilidad y coherencia con su modelo de negocio. La elección de una u otra dependerá de la estructura interna, las condiciones del entorno y los objetivos estratégicos de la organización.

## 9.5. Estrategia organizacional: cómo escalar la estructura

Toda estrategia requiere una estructura organizativa que la sostenga. Según Chandler (1962), *“la estructura sigue a la estrategia”*, es decir, la forma en que una empresa se organiza debe responder a las decisiones estratégicas adoptadas. La estrategia organizacional se ocupa de definir cómo escalar, coordinar y sostener el crecimiento del negocio, asegurando que las capacidades internas acompañen la expansión de las actividades y la complejidad operativa.

Existen tres grandes enfoques para el desarrollo estructural de una organización: desarrollo interno, adquisición o absorción, y alianzas o fusiones. Cada uno implica diferentes grados de autonomía, velocidad de crecimiento y exposición al riesgo.

### 9.5.1 Desarrollo interno

El desarrollo interno supone crecer utilizando los propios recursos y capacidades de la empresa. Esta modalidad requiere fortalecer la estructura existente, estandarizando procesos, formalizando procedimientos y definiendo roles y responsabilidades claras. Entre las principales acciones se incluyen:

- ❖ Elaborar manuales de procedimientos y protocolos operativos.
- ❖ Diseñar tableros de control y sistemas de seguimiento de indicadores.
- ❖ Implementar programas de capacitación y desarrollo del personal.
- ❖ Crear estructuras jerárquicas y de comunicación que favorezcan la eficiencia.

Este tipo de estrategia permite consolidar una base sólida antes de expandirse, reduciendo los riesgos asociados a la falta de coordinación o control.

### 9.5.2 Adquisición/absorción

La adquisición o absorción implica **incorporar capacidades externas** a través de la compra de empresas, marcas, equipos o ubicaciones que complementen la estructura existente. Esta vía acelera el crecimiento, ya que permite acceder rápidamente a recursos y mercados, aunque también demanda un análisis cuidadoso de las sinergias entre las partes involucradas.

Los aspectos más relevantes a considerar son:

- ❖ Evaluación de compatibilidad cultural y organizativa.
- ❖ Identificación de sinergias operativas, logísticas o comerciales.
- ❖ Integración de sistemas de gestión y estructuras de dirección.

Si bien puede acelerar la expansión, este enfoque requiere una sólida capacidad de gestión del cambio para evitar conflictos internos o duplicidades.

### 9.5.3 Alianzas y fusiones

Las alianzas estratégicas y fusiones constituyen una forma de cooperación entre organizaciones que buscan objetivos comunes sin necesariamente perder su independencia total. Estas asociaciones pueden clasificarse en tres tipos principales (Hitt, Ireland & Hoskisson, 2017):

- ❖ Alianza complementaria: une empresas con capacidades distintas pero compatibles, generando valor conjunto (por ejemplo, una con fortaleza en producción y otra en distribución).

- ❖ Alianza de integración conjunta: reúne empresas con actividades similares para aprovechar economías de escala o reducir costos compartidos.
- ❖ Alianza de adición: implica el desarrollo, producción o comercialización conjunta de nuevos productos o servicios.

Este tipo de estrategias favorece el aprendizaje mutuo, la innovación y la expansión hacia nuevos mercados, manteniendo al mismo tiempo cierto grado de flexibilidad organizacional.

## 9.6. Estrategias funcionales: bajar la estrategia al día a día

Las **estrategias funcionales** constituyen el nivel operativo de la estrategia empresarial. Representan la traducción de las decisiones competitivas y corporativas en programas, políticas y presupuestos concretos que orientan el accionar diario de las distintas áreas de la organización. Según Hrebiniak (2005), la implementación estratégica depende de la capacidad de “bajar la estrategia al día a día”, es decir, de convertir los lineamientos generales en acciones coordinadas, medibles y sostenibles en el tiempo.

Estas estrategias permiten articular los objetivos de largo plazo con los procesos cotidianos, garantizando coherencia entre las metas globales y la gestión funcional. Tradicionalmente, se agrupan en cuatro grandes áreas: **operaciones, comercialización, finanzas y recursos humanos/desarrollo organizacional.**

### 9.6.1 Operaciones

La estrategia de operaciones define cómo se gestionan los recursos físicos y tecnológicos para producir bienes o servicios de manera eficiente y con calidad. Incluye decisiones sobre:

- ❖ **Capacidad instalada:** determinar el nivel óptimo de producción o servicio en función de la demanda esperada.
- ❖ **Diseño del layout:** organizar los espacios y flujos de trabajo para minimizar tiempos y costos.
- ❖ **Tiempos de ciclo y estándares de servicio:** establecer metas de productividad y de satisfacción del cliente.
- ❖ **Tecnología de procesos:** incorporar equipamiento y métodos que aumenten la eficiencia o la personalización.
- ❖ **Control de calidad:** definir protocolos que garanticen uniformidad y mejora continua.
- ❖ **Make or buy:** decidir entre producir internamente o tercerizar determinadas actividades.

### 9.6.2 Comercialización

La estrategia de comercialización orienta las acciones destinadas a captar, satisfacer y fidelizar clientes. Se apoya en el análisis del mercado y en el diseño de una oferta coherente con las necesidades detectadas.

Sus principales componentes son:

- ❖ Segmentación y posicionamiento: identificar grupos de consumidores y definir la imagen que se quiere proyectar ante ellos.
- ❖ Marketing mix (4P): decisiones integradas sobre producto, precio, plaza y promoción (Kotler & Keller, 2016).
- ❖ Gestión de canales: seleccionar y coordinar los puntos de contacto y distribución con el cliente.
- ❖ Programas de fidelización: implementar acciones que fortalezcan la relación a largo plazo.
- ❖ Calendario comercial: planificar acciones promocionales y comunicacionales durante el año.

Una estrategia comercial bien diseñada permite diferenciar la marca, optimizar la asignación de recursos y sostener una relación sólida con los consumidores.

### 9.6.3 Financiera

La estrategia financiera determina cómo se gestionan los recursos monetarios y las inversiones para garantizar la sostenibilidad del negocio. Incluye aspectos como:

- ❖ **Estructura de capital:** proporción entre financiamiento propio y ajeno.
- ❖ **Costo de capital:** evaluación de la rentabilidad exigida por los inversores y acreedores.
- ❖ **Liquidez y solvencia:** capacidad de afrontar compromisos de corto y largo plazo.
- ❖ **Métricas de rendimiento:** análisis de márgenes, retorno sobre activos (ROA) y sobre patrimonio (ROE).
- ❖ **Evaluación de proyectos:** herramientas como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (Payback).
- ❖ **Gestión del riesgo:** políticas de cobertura ante fluctuaciones financieras o del entorno.

En conjunto, estas decisiones permiten mantener la estabilidad financiera, evaluar inversiones y garantizar la creación de valor económico a largo plazo.

#### 9.6.4 Desarrollo organizacional y personas

Esta estrategia aborda la gestión del capital humano como fuente de ventaja competitiva. Su propósito es alinear las competencias, la cultura y la estructura de la organización con los objetivos estratégicos generales.

Incluye políticas de:

- ❖ **Diseño y análisis de puestos:** definir roles claros y responsabilidades coherentes con los procesos.
- ❖ **Reclutamiento, selección y onboarding:** atraer y adaptar nuevos talentos a la cultura organizacional.
- ❖ **Capacitación y desarrollo:** mejorar las habilidades técnicas y blandas del personal.
- ❖ **Sistemas de incentivos:** establecer mecanismos de motivación y recompensas.
- ❖ **Clima organizacional y liderazgo:** fomentar un entorno colaborativo y orientado al servicio.

El desarrollo de las personas y equipos no solo fortalece la ejecución estratégica, sino que también mejora la capacidad de adaptación ante los cambios del entorno. En conjunto, las estrategias funcionales aseguran la **coherencia entre la planificación y la acción**, traduciendo los objetivos competitivos en políticas y rutinas que permiten alcanzar resultados concretos y sostenibles.

## 10 . Marketing Mix

Siguiendo a Kotler y Armstrong (2013), el *marketing mix* es el conjunto de herramientas tácticas controlables que una organización combina para generar la respuesta deseada en su mercado meta. Constituye un marco operativo que permite traducir la estrategia de marketing en acciones concretas. En el contexto de esta tesis, el concepto de *marketing mix* se incluye por su relevancia como puente entre el modelo de negocios, que define la lógica de creación, entrega y captura de valor y el plan de negocios, que traduce dicha lógica en programas, presupuestos y métricas.

Las clásicas 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción) representan las variables principales que toda organización debe coordinar para alcanzar coherencia interna y consistencia con su posicionamiento en el mercado

## 10.1. Producto

### 10.1.1 Definición y niveles del producto

El producto comprende todo aquello que una organización ofrece al mercado para satisfacer necesidades o deseos, ya sea un bien, un servicio, una idea o una experiencia. Según Kotler y Keller (2016), se pueden distinguir tres niveles:

- ❖ **Producto básico:** el beneficio esencial que busca el cliente.
- ❖ **Producto real:** la forma tangible o intangible del bien o servicio (características, marca, diseño, presentación, entre otros).
- ❖ **Producto aumentado:** los servicios y beneficios adicionales que enriquecen la propuesta, como garantías, atención posventa o experiencias complementarias.

Esta clasificación permite entender la amplitud del concepto de producto y su relevancia para el diseño de una oferta integral que combine valor funcional y simbólico.

### 10.1. 2 Portafolio y arquitectura de oferta

El portafolio de productos incluye la totalidad de líneas, variantes y formatos ofrecidos por la empresa. Su gestión estratégica implica decisiones sobre amplitud, profundidad y coherencia de la oferta, con el fin de equilibrar la rentabilidad y responder a diferentes segmentos del mercado.

### 10.1. 3. Calidad, estandarización y experiencia

La calidad se define como la capacidad del producto o servicio para satisfacer las expectativas del cliente de manera consistente. En marketing, se relaciona con la percepción del consumidor más que con los atributos técnicos. La estandarización busca asegurar uniformidad, mientras que la experiencia agrega valor a través de aspectos sensoriales y emocionales.

### 10.1. 4. Ciclo de vida del producto (CVP)

El ciclo de vida del producto describe la evolución de las ventas y la rentabilidad a lo largo del tiempo, comprendiendo las etapas de **introducción, crecimiento, madurez y declinación** (Kotler & Armstrong, 2003). Comprender este ciclo permite diseñar estrategias adecuadas de lanzamiento, mantenimiento y renovación del producto.

## 10.2. Precio

### 10.2.1. Rol y principios

El precio es la única variable del *marketing mix* que genera ingresos directos. Representa el valor monetario asignado al producto y actúa como indicador de posicionamiento y calidad percibida. Su fijación requiere coherencia con el valor ofrecido, la estructura de costos y la dinámica competitiva del mercado.

### 10.2.2. Enfoques de fijación de precios

Existen tres enfoques clásicos:

- ❖ **Basado en el valor percibido por el cliente:** se establece el precio según la utilidad que el consumidor atribuye al producto.
- ❖ **Basado en los costos:** se parte del costo total y se añade un margen de rentabilidad deseado.
- ❖ **Basado en la competencia:** considera los precios de mercado para mantener coherencia con las alternativas disponibles.

### 10. 2.3. Tácticas y discriminación de precios

Las tácticas permiten adaptar el precio a diferentes contextos o públicos. Incluyen estrategias de versionado, combos o paquetes, precios psicológicos, variaciones por demanda u horario, y programas de fidelización. El análisis del precio dentro del *marketing mix* permite comprender cómo las empresas equilibran la percepción de valor con la rentabilidad esperada.

## 10. 3. Plaza (Distribución)

### 10. 3.1. Cobertura y formato

La plaza, o distribución, define cómo y dónde el producto llega al consumidor. Involucra decisiones sobre cobertura geográfica, tipos de puntos de venta, intermediarios y logística. Su objetivo es maximizar la accesibilidad y conveniencia para el cliente.

### 10.3.2. Canales y omnicanalidad

Los canales de distribución representan el medio a través del cual el producto o servicio llega al consumidor final. De acuerdo con Kotler y Keller (2016), la función de los canales es “cerrar la

brecha de tiempo, lugar y posesión” entre el productor y el usuario, asegurando que la oferta esté disponible en el lugar, momento y forma en que el cliente la requiera.

En términos generales, pueden distinguirse canales directos e indirectos:

- ❖ Los canales directos implican la venta sin intermediarios, permitiendo a la empresa mantener un control total sobre la experiencia del cliente, la política de precios y la imagen de marca. Son comunes en modelos de negocio donde el contacto personal o la personalización constituyen un valor diferencial.
- ❖ Los canales indirectos, por su parte, incorporan intermediarios como distribuidores, minoristas o plataformas digitales que amplían la cobertura y facilitan el acceso al mercado, aunque reducen el control directo sobre la relación con el consumidor y los márgenes de rentabilidad.

Con el avance de las tecnologías digitales, ha surgido el enfoque omnicanal, entendido como la integración coordinada de todos los puntos de contacto —físicos y virtuales— entre la empresa y el cliente. Según Verhoef, Kannan y Inman (2015), la omnicanalidad busca ofrecer una experiencia coherente, continua y complementaria, en la que las interacciones presenciales, web y móviles se refuercen mutuamente.

La gestión omnicanal requiere sincronización en inventarios, tiempos de entrega, sistemas de pago y servicio postventa, de manera que el cliente perciba una única marca, independientemente del canal utilizado. En este sentido, la distribución ya no se concibe como una simple función logística, sino como un componente estratégico de la experiencia del consumidor, capaz de influir directamente en la **percepción de valor** y en la **fidelización**.

### 10.3.3. Logística y operaciones de salida

La logística constituye el conjunto de actividades necesarias para planificar, implementar y controlar el flujo eficiente de materiales, productos e información desde el punto de origen hasta el consumidor final (Christopher, 2011). Su propósito principal es garantizar que el producto correcto llegue al cliente adecuado, en el momento oportuno y en las condiciones esperadas, contribuyendo a la satisfacción del consumidor y a la rentabilidad de la empresa.

En el contexto del marketing mix, la logística forma parte del componente “plaza”, ya que permite conectar la producción con la demanda. Incluye decisiones sobre almacenamiento,

transporte, gestión de inventarios, procesamiento de pedidos y coordinación con los intermediarios o puntos de venta (Ballou, 2004).

Una logística eficiente impacta directamente en la experiencia del cliente, al reducir los tiempos de espera, evitar quiebres de stock y asegurar la disponibilidad constante de productos. Para ello, se requiere una planificación integral que combine previsión de la demanda, sistemas de control y una estructura operativa flexible capaz de responder ante variaciones en el entorno.

Asimismo, la logística moderna no solo se enfoca en la eficiencia operativa, sino también en la sostenibilidad y la trazabilidad. Según el Council of Supply Chain Management Professionals (2020), las empresas actuales deben integrar criterios ambientales y sociales en sus procesos de distribución, optimizando rutas, reduciendo el uso de materiales no reciclables y promoviendo cadenas de suministro éticas y transparentes.

En sectores como la gastronomía o el retail de consumo masivo, la logística también abarca la gestión del back office, el flujo de pedidos internos, el almacenamiento de insumos perecederos, la coordinación con proveedores y la preparación de productos para su entrega. En este sentido, se transforma en un elemento estratégico, no solo operativo, ya que una logística bien gestionada puede convertirse en un factor diferenciador de la propuesta de valor.

#### **10.3.4. Merchandising y experiencia en punto de venta**

El merchandising comprende el conjunto de técnicas y acciones destinadas a optimizar la presentación del producto y del espacio de venta, con el fin de estimular el interés del consumidor y favorecer la decisión de compra (Santesmases, 2012). En el marco del marketing mix, se ubica dentro de la variable “plaza”, dado que se desarrolla en el lugar donde se concreta la interacción entre el cliente y la marca.

De acuerdo con Levy y Weitz (2018), el merchandising cumple tres funciones esenciales: informar, persuadir y facilitar la compra. Informar implica disponer los productos de manera visible y comprensible; persuadir se vincula con generar una experiencia sensorial y emocional positiva; y facilitar la compra implica reducir los esfuerzos del cliente mediante una disposición lógica, accesible y atractiva.

Entre las principales herramientas de merchandising se destacan: la señalética (carteles y menús claros), el visual merchandising (colores, iluminación, materiales, disposición espacial), las

exhibiciones temáticas o estacionales y los elementos de identidad visual (logos, tipografía, uniformes, ambientación sonora y olfativa).

En los últimos años, el merchandising ha evolucionado hacia un enfoque experiencial. Según Pine y Gilmore (2011), la experiencia en el punto de venta constituye un elemento central del valor percibido: el consumidor ya no busca únicamente un producto, sino una vivencia coherente con los valores y personalidad de la marca. Por ello, el espacio físico se convierte en una extensión tangible de la identidad corporativa, donde cada detalle, desde la disposición de las mesas hasta la música ambiental, comunica una promesa de marca.

En este sentido, el diseño sensorial del punto de venta (aromas, iluminación, texturas, temperatura y sonido) actúa como una herramienta estratégica para construir recordación, diferenciarse de la competencia y fomentar la fidelidad. De esta manera, el merchandising no solo cumple un rol estético o funcional, sino también comunicacional, reforzando el posicionamiento y la propuesta de valor del negocio.

#### **10.4. Promoción (Comunicación de Marketing)**

La promoción constituye uno de los componentes fundamentales del marketing mix, ya que permite **comunicar la propuesta de valor al mercado meta**, influir en las percepciones de los consumidores y estimular la demanda. Según Kotler y Armstrong (2013), la promoción es “el conjunto de herramientas que las empresas utilizan para informar, persuadir y recordar a los consumidores acerca de los productos o servicios que ofrecen”.

En este sentido, la comunicación de marketing no debe entenderse únicamente como publicidad o difusión, sino como un **sistema integral de mensajes y experiencias** que vincula a la empresa con sus distintos públicos. Su eficacia depende de la coherencia entre los objetivos estratégicos, el posicionamiento de la marca y los canales de comunicación utilizados.

##### **10.4.1. Enfoque de Comunicaciones Integradas**

El enfoque de Comunicaciones Integradas de Marketing (IMC) surge como respuesta a la necesidad de coherencia en la comunicación organizacional. De acuerdo con Schultz, Tannenbaum y Lauterborn (1993), las IMC buscan “coordinar todas las fuentes de información y puntos de contacto con el cliente, con el propósito de generar una imagen clara, consistente y convincente de la marca”.

Este enfoque integra y alinea las distintas herramientas promocionales —publicidad, relaciones públicas, marketing digital, eventos y promociones de ventas— para transmitir un mensaje uniforme, evitando contradicciones entre los medios o los momentos de contacto. En palabras de Keller (2009), “cada punto de contacto con el consumidor comunica un mensaje, por lo que la gestión estratégica de la comunicación debe asegurar que todos los mensajes refuercen el mismo posicionamiento”.

Asimismo, las IMC ponen al consumidor en el centro del proceso, orientando la comunicación hacia la creación de valor relacional más que a la simple transacción. El propósito ya no es solo vender, sino construir vínculos emocionales y de confianza a largo plazo, fortaleciendo la lealtad hacia la marca.

#### **10.4.2. Herramientas principales (Kotler & Armstrong, 2013)**

Las herramientas de la mezcla promocional conforman un conjunto coordinado de acciones que, combinadas estratégicamente, permiten alcanzar los objetivos de comunicación y posicionamiento de la empresa (Kotler & Keller, 2016). Entre las más relevantes se destacan:

**Publicidad:** Consiste en la comunicación impersonal y pagada realizada por un patrocinador identificado. Su objetivo principal es informar, persuadir y recordar, logrando posicionar una marca o producto en la mente del consumidor. Puede utilizarse en medios tradicionales (radio, prensa, televisión) o digitales (redes sociales, plataformas de streaming y motores de búsqueda). Según Belch y Belch (2018), la publicidad resulta esencial para generar notoriedad de marca y consolidar una imagen favorable en el largo plazo.

**Promoción de ventas:** Son incentivos temporales destinados a estimular la compra o aumentar la frecuencia de consumo, tanto en clientes finales como en intermediarios. Incluyen descuentos, cupones, concursos, degustaciones y programas de recompensas. Si bien son eficaces para dinamizar la demanda a corto plazo, Kotler y Keller (2016) advierten que su uso excesivo puede deteriorar la percepción de valor de la marca si se basan únicamente en el precio.

**Relaciones públicas:** Comprenden las acciones orientadas a construir y mantener una imagen positiva de la organización frente a sus públicos clave: clientes, medios, comunidad, proveedores y autoridades. Según Cutlip, Center y Broom (2011), las relaciones públicas promueven la confianza y la credibilidad a través de la transparencia, la comunicación institucional y la gestión de crisis. En el contexto actual, incluyen la participación en eventos, patrocinios, campañas de responsabilidad social y gestión de prensa.

**Marketing directo:** Implica la comunicación personalizada con el consumidor mediante canales específicos como correo electrónico, mensajería, llamadas, redes sociales con el fin de generar una respuesta inmediata o una relación continua. Su eficacia radica en la posibilidad de segmentar y medir los resultados con precisión (Stone & Jacobs, 2008). En el entorno digital, esta herramienta ha evolucionado hacia el uso de bases de datos (CRM) y campañas automatizadas que permiten mantener una conexión constante con el cliente.

**Ventas personales:** Se refieren al contacto directo entre el representante de la empresa y el consumidor, con el propósito de persuadirlo, asesorarlo y construir una relación duradera. En sectores de servicios, como el gastronómico, la venta personal se traduce en la atención al cliente, donde cada interacción es una oportunidad para fortalecer la experiencia y la lealtad (Kotler & Armstrong, 2013).

#### 10.4.3. Marketing digital y contenido

En la actualidad, el marketing digital se ha convertido en el principal eje de la comunicación de marketing, debido a su capacidad de segmentar audiencias, medir resultados y generar interacción bidireccional. Según Chaffey y Ellis-Chadwick (2019), el entorno digital ofrece un ecosistema dinámico en el cual las marcas pueden **crear, distribuir y optimizar contenido en tiempo real**, adaptando sus mensajes según el comportamiento del público.

El marketing de contenidos, dentro de este marco, busca construir valor a través de la **creación de experiencias informativas, emocionales o educativas** que conecten con los intereses del consumidor. En lugar de interrumpir al usuario con mensajes publicitarios, el contenido relevante atrae de manera orgánica y fomenta la identificación con la marca.

Las principales herramientas del marketing digital incluyen:

- Redes sociales: permiten visibilidad, interacción y construcción de comunidad. Plataformas como Instagram, TikTok o LinkedIn son espacios clave para proyectar la identidad de marca.
- SEO y SEM: optimización y posicionamiento en buscadores, garantizando la presencia digital en el momento de búsqueda activa del consumidor.
- Email marketing y CRM: sistemas de comunicación directa que fortalecen la fidelización mediante mensajes personalizados.
- Publicidad digital: campañas segmentadas por ubicación, intereses y comportamiento, que maximizan la eficiencia del presupuesto.

Finalmente, la gestión digital también incluye el análisis de métricas de alcance, tasa de clics, engagement, conversiones que permiten evaluar la efectividad de cada acción y ajustar la estrategia de manera continua.

#### **10. 4.4. Comunicación experiencial**

En línea con la evolución del marketing relacional, diversos autores (Schmitt, 1999; Pine & Gilmore, 2011) destacan la importancia de la experiencia como forma de comunicación. En este paradigma, la marca deja de ser únicamente emisora de mensajes para convertirse en creadora de contextos vivenciales. Cada punto de contacto ya sea: el espacio físico, el servicio, el aroma, la música, el trato humano transmiten valores y emociones que comunican más que cualquier pieza publicitaria.

La comunicación experiencial es especialmente relevante en el sector gastronómico, donde la vivencia sensorial y emocional se integra a la propuesta de valor. Así, la coherencia entre ambiente, servicio, narrativa y producto permite generar recordación, fidelidad y diferenciación sostenida.

## **11. Modelo de negocios de una cafetería franquiciada en Argentina**

El artículo 1512 del nuevo Código Civil Comercial, define el contrato de franquicia al establecer que:

Hay franquicia comercial cuando una parte, denominada franquiciante, otorga a otra, llamada franquiciado, el derecho a utilizar un sistema probado, destinado a comercializar determinados bienes o servicios bajo el nombre comercial, emblema o marca del franquiciante, quien provee un conjunto de conocimientos técnicos y la prestación continua de asistencia técnica o comercial, contra una prestación directa o indirecta del franquiciado.

### **11.1. Características**

Las franquicias de cafeterías en Argentina se configuran como un modelo híbrido entre emprendimiento independiente y empresa corporativa. Su principal característica es la transferencia de un formato de negocio probado, que incluye la cesión del uso de la marca, manuales de operación, recetas estandarizadas y acompañamiento en gestión. En este sentido, la figura del franquiciante asegura homogeneidad en la oferta y en la experiencia del cliente, reduciendo la incertidumbre que conlleva abrir una cafetería desde cero (Gjorgjioska et al., 2023).

Un elemento central son los cánones de ingreso y regalías periódicas: el franquiciado abona un monto inicial por la licencia de la marca y luego paga regalías que suelen oscilar entre un porcentaje de la facturación o un monto fijo mensual. Esta estructura asegura ingresos constantes al franquiciante y compromete al franquiciado a mantener niveles adecuados de ventas (Villarán, 2022).



*Ilustración de una de las grandes franquicias nacionales*

En el caso específico de las cafeterías, existe además una fuerte centralización de la provisión de insumos: granos de café, pastelería, equipamiento y packaging suelen provenir de proveedores designados, lo que permite estandarizar calidad y presentación en todo el país. Esto es particularmente relevante en Argentina, donde la importación de café depende de proveedores internacionales y las marcas de franquicias logran negociar mejores condiciones de abastecimiento que un comerciante independiente.

Otra característica distintiva es la estandarización de la experiencia del cliente: decoración, mobiliario, uniformes, música ambiental y protocolos de atención siguen lineamientos comunes. Esto refuerza la identidad de la marca, genera familiaridad en los consumidores y facilita que un cliente tenga una experiencia similar en diferentes sucursales (Perfect Daily Grind, 2022).

Finalmente, al estar situadas en Argentina, estas franquicias deben adaptarse a un entorno altamente volátil en términos económicos: inflación, devaluaciones recurrentes, regulaciones laborales estrictas y variaciones en el poder adquisitivo de los consumidores. Por ello, los contratos de franquicia en el país suelen incluir cláusulas de ajuste periódico y apoyo en estrategias comerciales para enfrentar los cambios del mercado local (Tesis UBA, 2021).

## **11.2. Conceptos clave**

Para comprender mejor el modelo de franquicias en el sector gastronómico, es útil aclarar ciertos términos que se utilizarán en el análisis:

**Canon de ingreso:** Es el pago inicial obligatorio que realiza el franquiciado para incorporarse a la red de franquicias. Incluye el derecho de uso de marca, acceso al know-how, manuales operativos

y capacitación inicial. No es reembolsable y su valor suele variar según la marca. Ejemplo: entre USD 10.000 y 30.000 (Villarán, 2022).

**Inversión inicial total:** Corresponde al monto total requerido para poner en funcionamiento la cafetería. Incluye el canon de ingreso, ambientación y mobiliario, adquisición de máquinas (cafetera, molino, etc.), stock inicial de productos, publicidad de apertura, sistema de gestión y trámites de habilitación. Algunas marcas estiman una inversión total de alrededor de USD 100.000, lo que debería cubrir todos los ítems necesarios para comenzar a operar (Gjorgjioska et al., 2023).

**Stock inicial:** Hace referencia al primer lote de productos necesario para la apertura: café, tazas, servilletas e insumos varios. En algunos casos está incluido en la inversión inicial, mientras que en otros se paga por separado. Generalmente, debe adquirirse directamente al franquiciante o a proveedores oficiales, garantizando la estandarización de la oferta (Tesis UBA, 2021).

**Ambientación:** Se refiere al diseño del local, que debe ajustarse a un manual de marca previamente definido. Incluye elementos como colores institucionales, cartelera, mobiliario, barra, decoración e iluminación. La finalidad es asegurar coherencia visual y reforzar la identidad de la marca en todas las sucursales (Perfect Daily Grind, 2022).

**Maquinaria:** Engloba el equipamiento técnico indispensable para la operación de la cafetería: cafetera profesional, molino, heladeras, horno, lavavajillas y sistema POS. Según el contrato, el franquiciado puede adquirir estos equipos de manera directa siguiendo las especificaciones de la marca, o bien recibirlos del franquiciante (Villarán, 2022).

**Regalías mensuales:** Constituyen un porcentaje de la facturación bruta mensual que el franquiciado paga al franquiciante por el uso de la marca y el acceso al sistema de soporte. Generalmente oscilan entre un 5% y un 10%. En algunos casos, se suma un canon adicional destinado a publicidad y marketing (Gjorgjioska et al., 2023).

### 11.3. Ventajas

El modelo de franquicia aplicado a cafeterías presenta múltiples ventajas tanto para el franquiciado como para el franquiciante.

En primer lugar, ofrece menor riesgo de fracaso en comparación con un emprendimiento independiente. El franquiciado se beneficia de un negocio ya testeado en el mercado, con un modelo

de gestión validado y una marca reconocida que reduce la necesidad de invertir grandes sumas en construcción de identidad (Gjorgjioska et al., 2023).

Un segundo aspecto positivo es la economía de escala en la compra de insumos. En un país con alta inflación como Argentina, el acceso a proveedores mayoristas o internacionales a través del franquiciante permite mantener costos más estables, asegurando calidad homogénea. Esto es vital en el rubro cafetero, donde el precio del café importado suele fluctuar según el dólar oficial y el paralelo.

Además, las franquicias ofrecen capacitación y soporte continuo: los baristas, encargados y personal de atención reciben entrenamientos en servicio al cliente, técnicas de preparación y normas de higiene. Esto garantiza que la calidad de la experiencia sea consistente y que los empleados se adapten rápidamente a los estándares de la marca (Villarán, 2022).

Otra ventaja es el posicionamiento inmediato en el mercado. En ciudades argentinas donde el consumo de café forma parte de la vida cotidiana (Buenos Aires, Córdoba, Mendoza), las cadenas como Café Martínez, Havana Café o Bonafide ya poseen un prestigio consolidado. Abrir una franquicia de estas marcas brinda un flujo inicial de clientes que confían en la propuesta, algo que un emprendimiento propio debe construir con mucho esfuerzo y tiempo (Perfect Daily Grind, 2022).

Finalmente, el modelo permite expansión territorial acelerada. Gracias a las franquicias, una marca puede multiplicar su presencia en shoppings, aeropuertos, estaciones y zonas de alto tránsito, sin asumir la totalidad de la inversión. Para el franquiciado, esto implica acceder a ubicaciones estratégicas que difícilmente lograría negociar en forma independiente.

#### **11.4. Desventajas**

A pesar de sus beneficios, las franquicias de cafeterías en Argentina también presentan limitaciones importantes.

La primera es la pérdida de autonomía. El franquiciado debe seguir de manera estricta las políticas de la marca en cuanto a precios, menú, promociones, proveedores y diseño del local. Esto restringe su capacidad de innovación y adaptación a las preferencias locales de los consumidores (Gjorgjioska et al., 2023).

En segundo lugar, los costos asociados son elevados. Además del canon inicial, los pagos de regalías reducen la rentabilidad del negocio. En un contexto inflacionario como el argentino, los

márgenes se ven más presionados aún, ya que los precios al consumidor no siempre pueden ajustarse al mismo ritmo que los costos.

Otra desventaja es la rigidez frente a cambios en el mercado. Si bien la estandarización asegura homogeneidad, también limita la capacidad de introducir innovaciones rápidas. En cafeterías de especialidad, la calidad del café y la personalización de la experiencia son factores diferenciales, y el modelo de franquicia puede no permitir innovaciones en bebidas, blends o métodos de filtrado (Perfect Daily Grind, 2022).

También existe una dependencia directa del franquiciante. Una crisis de reputación o errores estratégicos en la marca madre afectan a todas las sucursales. Del mismo modo, si la empresa central no actualiza su propuesta de valor, la cafetería local puede quedar rezagada frente a competidores más dinámicos.

Por último, en Argentina se suman desafíos logísticos y macroeconómicos. Importar café de calidad y equipos especializados (máquinas de espresso, molinos) suele verse afectado por restricciones aduaneras, impuestos y variaciones del tipo de cambio. Esto puede comprometer la promesa de homogeneidad que las franquicias intentan ofrecer a nivel nacional (Tesis UBA, 2021).

## 12. Modelo de negocios de una cafetería propia en Argentina

### 12.1. Características

Un café propio o independiente en Argentina se caracteriza por ser un emprendimiento en el cual el dueño diseña, gestiona y controla íntegramente el negocio. A diferencia de las franquicias, no existe un formato previamente establecido, sino que la identidad de marca, el menú, el ambiente y la propuesta de valor son creados desde cero (López Pérez, 2019).



El modelo se apoya en la autonomía total del emprendedor, como la elección de proveedores, definición de precios, diseño arquitectónico, decoración, música y estilo de atención al cliente. Esto otorga gran flexibilidad para adaptarse a los gustos y costumbres locales, algo muy importante en Argentina, donde el consumo de café se encuentra vinculado a la sociabilidad, el encuentro y la tradición cultural (tesis UBA, 2021).

En términos financieros, la cafetería independiente requiere una inversión inicial menor que una franquicia, ya que no existen cánones de ingreso ni regalías. Sin embargo, demanda una mayor inversión en construcción de marca, publicidad y marketing para lograr posicionarse en un mercado donde las grandes cadenas ya cuentan con visibilidad.

Finalmente, un rasgo clave es la innovación en la propuesta gastronómica. Los cafés propios tienen más libertad para incluir productos artesanales, incorporar proveedores regionales, variar los métodos de extracción de café (espresso, prensa francesa, V60, cold brew) o sumar opciones como brunchs, pastelería casera o menús saludables. Esta diferenciación es la que suele atraer a un público específico que busca experiencias distintas a las que ofrecen las cadenas estandarizadas (Perfect Daily Grind, 2022).

## 12.2. Ventajas

La principal ventaja de un café propio es la flexibilidad estratégica. El dueño tiene total libertad para innovar en el menú, cambiar proveedores o modificar precios de acuerdo con las variaciones del mercado. En Argentina, donde la inflación obliga a ajustar precios con frecuencia, esta flexibilidad puede convertirse en una herramienta de supervivencia.

Otra ventaja significativa es la construcción de identidad de marca única. A diferencia de una franquicia, el café independiente puede diferenciarse a través de un concepto original: ambientación temática, café de especialidad, productos orgánicos, integración con arte local, entre otros. Esto genera una conexión emocional con los clientes y fideliza a un segmento particular del mercado (López Pérez, 2019).

En el plano económico, al no existir cánones ni regalías, la rentabilidad neta puede ser mayor si el negocio logra alcanzar volumen de ventas y posicionamiento. El margen de ganancia queda íntegramente en manos del propietario, sin necesidad de repartirlo con un franquiciante (Gjorgjioska et al., 2023).

Asimismo, los cafés independientes tienen la ventaja de adaptarse mejor a las características del mercado local. En provincias argentinas, por ejemplo, es posible incorporar productos regionales como medialunas mendocinas, alfajores caseros o infusiones andinas, generando un atractivo cultural que las franquicias estandarizadas no pueden ofrecer.

Por último, los cafés propios tienden a generar mayor cercanía comunitaria. El contacto directo del dueño con los clientes, la posibilidad de personalizar la experiencia y la identidad barrial crean un lazo social difícil de replicar en cadenas de gran escala (Tesis UBA, 2021).

### **12.3. Desventajas**

Abrir un café propio también implica enfrentar múltiples desafíos. En primer lugar, el riesgo empresarial es mayor, al no contar con un modelo de negocio probado ni con una marca reconocida, la probabilidad de fracaso en los primeros años es más alta en comparación con una franquicia (Villarán, 2022).

Otra desventaja es la mayor inversión en marketing y posicionamiento. Un café independiente debe destinar recursos significativos a redes sociales, promociones, descuentos y estrategias de comunicación para atraer clientes y competir contra cadenas que ya cuentan con prestigio.

Desde el punto de vista operativo, existe la dificultad de gestionar proveedores y mantener calidad constante. A diferencia de las franquicias que centralizan la provisión, el dueño debe buscar proveedores confiables de café, lácteos y pastelería, y negociar precios en un contexto inflacionario que cambia mes a mes.

Además, el emprendedor debe asumir todas las responsabilidades de gestión, selección y capacitación de personal, control de inventarios, gestión financiera, cumplimiento de normativas bromatológicas y laborales. Esto exige un conjunto amplio de habilidades administrativas y operativas que no todos los emprendedores poseen.

Finalmente, el café independiente enfrenta un desafío adicional en Argentina, este es la inestabilidad macroeconómica. La volatilidad del tipo de cambio afecta directamente el precio del café importado y de los equipos profesionales de barismo. Sin respaldo corporativo, el dueño debe absorber estos aumentos, lo que puede afectar los márgenes de rentabilidad y la competitividad frente a cadenas consolidadas (Tesis UBA, 2021).

## **13. Factibilidades**

El análisis de factibilidad constituye una herramienta clave dentro de los procesos de formulación y evaluación de proyectos, ya que permite reducir la incertidumbre antes de la toma de

decisiones de inversión (Baca Urbina, 2010). Su propósito es determinar si un proyecto es viable desde los puntos de vista técnico, económico y financiero, garantizando que los recursos disponibles se utilicen de manera eficiente y que las expectativas de rentabilidad sean coherentes con el riesgo asumido.

En términos generales, el estudio de factibilidad actúa como un puente entre el diseño conceptual del modelo de negocios y su eventual ejecución, evaluando si las condiciones del entorno, los recursos y las capacidades internas permiten transformar una idea en un proyecto sostenible. Según Sapag Chain (2017), el análisis de factibilidad “no busca sólo confirmar la conveniencia de invertir, sino también orientar las decisiones estratégicas sobre la forma más eficiente de llevar adelante la propuesta”.

El estudio se estructura tradicionalmente en tres dimensiones: factibilidad técnica, factibilidad económica y factibilidad financiera, cada una con objetivos y criterios específicos.

### **13.1. Factibilidad técnica**

La factibilidad técnica evalúa si el proyecto puede implementarse con los recursos, capacidades y tecnología disponibles. Su análisis abarca aspectos como el diseño del producto o servicio, la localización, la infraestructura requerida, el equipamiento, la capacidad operativa, la disponibilidad de insumos y el perfil del personal necesario (Sapag Chain, 2017).

El objetivo principal de esta dimensión es verificar la viabilidad operativa: es decir, comprobar si el proyecto puede funcionar en condiciones reales cumpliendo con los estándares de calidad esperados. Para ello, se identifican los procesos clave, los requerimientos de tecnología, los insumos críticos y las exigencias legales o normativas.

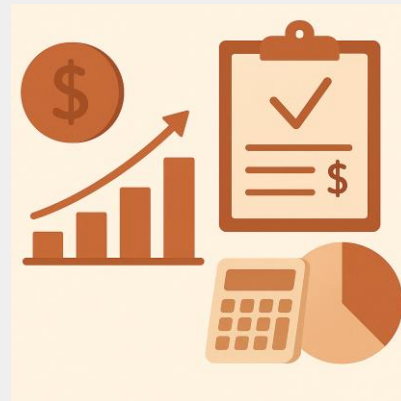
Asimismo, la factibilidad técnica incorpora el análisis de riesgos operativos, como fallas de equipos, interrupciones en el suministro de materiales o brechas de capacitación del personal. Evaluar estos factores permite anticipar contingencias y diseñar estrategias de mitigación, garantizando la continuidad y la eficiencia de las operaciones una vez iniciado el proyecto.

En definitiva, un proyecto técnicamente factible es aquel que puede ejecutarse con los medios disponibles, dentro de los plazos previstos y bajo condiciones controladas de calidad y seguridad.

### 13.2. Factibilidad económica

La factibilidad económica analiza si el proyecto genera beneficios que compensen los costos de producción, operación y mantenimiento en el largo plazo. Según Gitman y Zutter (2015), su objetivo es determinar si el valor creado por el proyecto justifica la asignación de recursos escasos, considerando tanto los costos como los beneficios directos e indirectos.

Esta dimensión implica identificar y estimar la estructura de costos, diferenciando entre costos fijos (infraestructura, personal permanente, servicios) y costos variables (materias primas, comisiones, energía, mantenimiento). También incluye el cálculo del costo total unitario, la determinación del punto de equilibrio y la evaluación de la productividad esperada.



*Componentes clave del análisis de factibilidad económica: costos, ingresos y rentabilidad esperada*

El análisis económico contempla, además, la generación de ingresos, en función del comportamiento del mercado, la demanda estimada, los precios de venta, la estacionalidad y las estrategias de distribución. La comparación entre los ingresos esperados y los costos proyectados permite estimar la rentabilidad operativa, así como detectar posibles ineficiencias o desequilibrios.

En términos conceptuales, la factibilidad económica busca responder a la pregunta: *¿es rentable producir y ofrecer el bien o servicio en las condiciones actuales del mercado?* La respuesta se apoya en indicadores como el margen de contribución, el punto de equilibrio y la productividad de los recursos empleados.

### 13.3. Factibilidad financiera

La factibilidad financiera tiene como finalidad determinar si el proyecto cuenta con los recursos financieros suficientes y si los flujos de fondos generados permiten cubrir la inversión y obtener una rentabilidad adecuada. A diferencia de la factibilidad económica centrada en la eficiencia operativa, esta dimensión se enfoca en la estructura de financiamiento, la disponibilidad de capital y la capacidad de generar liquidez a lo largo del tiempo (Ross, Westerfield & Jaffe, 2018).

El análisis financiero incluye la estimación de la inversión inicial (CAPEX), los requerimientos de capital de trabajo, las fuentes de financiamiento (propias o externas) y la proyección de flujos de

caja esperados. Con base en estos datos, se aplican herramientas de evaluación financiera como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Período de Recuperación (Payback), que permiten medir la rentabilidad ajustada por riesgo.

Una parte fundamental de la factibilidad financiera es el análisis de escenarios y sensibilidad, que busca estimar cómo podrían cambiar los resultados del proyecto frente a variaciones en variables críticas como precios, demanda, costos o tasas de interés. Este enfoque probabilístico, según Damodaran (2012), contribuye a una mejor gestión del riesgo y a una toma de decisiones más informada.

## PARTE PRÁCTICA

### 1. MODELO DE NEGOCIO DE CAFETERÍA PROPIA

Esta parte del trabajo consiste en analizar punto por punto los aspectos teóricos desarrollados en la primera parte, aplicándolos al caso en estudio. En esta instancia nos enfocaremos únicamente en el modelo y plan de negocios de cafetería propia, analizando su funcionamiento, su entorno y las estrategias que favorecen su sostenibilidad.

Se realizará un análisis del mercado actual y del potencial, aplicando las herramientas vistas en el marco teórico, como el análisis del entorno, las cinco fuerzas de Porter y la matriz FODA, con el fin de complementar la teoría con la práctica. El estudio permitirá identificar oportunidades, desafíos y lineamientos estratégicos que luego servirán de base para la comparación con el modelo de franquicia y la elaboración de conclusiones y recomendaciones generales.

El siguiente modelo resume los principales componentes estratégicos del proyecto de cafetería, estructurado a partir de los once bloques teóricos del modelo Canvas. A lo largo del plan de negocio, cada uno de estos elementos se desarrolla con mayor profundidad.

1. **Problema:** En el mercado local existe una oferta creciente de cafeterías, pero con escasa diferenciación real en términos de propuesta gastronómica, identidad y experiencia. Se identifica la oportunidad de crear un espacio que combine lo artesanal, lo saludable y lo sensorial, ofreciendo un concepto integral que promueva el bienestar y la conexión social.
2. **Propuesta de valor:** Ofrecer una experiencia de café artesanal que combine productos dulces y salados innovadores, con opciones saludables y equilibradas, priorizando materias primas locales y frescas. La propuesta integra tradición y creatividad, con un enfoque estético y sensorial que refuerza la idea de que el placer también puede ser saludable y sostenible. Además, se incorporan los valores de la economía plateada (bienestar intergeneracional, alimentación sana) y la economía naranja (cultura, diseño y creatividad local).
3. **Segmentos de clientes:** Jóvenes y adultos de nivel socioeconómico medio y medio-alto, interesados en la gastronomía de calidad, el diseño de espacios, y la vida saludable. También se apunta a públicos mayores activos, sensibles a la propuesta saludable y al entorno amigable que promueve la economía plateada.

4. **Relación con los clientes:** Atención cálida, personalizada y coherente con la identidad del negocio. Se busca fidelizar a través de experiencias positivas, contenido en redes, beneficios exclusivos (club Soler: desarrollado más adelante) y eventos culturales semanales. Cada punto de contacto refleja los valores de cercanía, calidad y cuidado.
5. **Canales:** Local físico con diseño experiencial, servicio de pick up a través de una ventanilla tipo “drive coffee” (para retiro rápido desde el vehículo), redes sociales como canales de comunicación y difusión, y alianzas con apps de delivery y tiendas gourmet.
6. **Actividades clave:** Elaboración artesanal de productos, control de calidad, diseño de nuevas propuestas gastronómicas, gestión operativa del local, marketing digital y organización de actividades culturales vinculadas al concepto del espacio.
7. **Recursos clave:** Equipo humano capacitado, maquinaria y equipamiento de alta calidad, diseño de marca, alianzas con proveedores locales, know-how en gestión gastronómica, y capital inicial para la puesta en marcha y desarrollo comercial.
8. **Socios clave:** Proveedores locales de café y materias primas, panaderos y pasteleros artesanales, productores regionales, diseñadores, artistas y agencias de comunicación. También se consideran alianzas con emprendimientos sostenibles para reforzar la imagen de marca.
9. **Estructura de costos:** Desglosado en las distintas clasificaciones:
  - Costos fijos: alquiler, salarios, servicios y mantenimiento.
  - Costos variables: insumos, empaques, comisiones de venta y marketing digital.
  - Otros: actividades culturales, diseño de marca y reinversión en innovación.
10. **Fuentes de ingresos:** Venta directa en local y por pick up, eventos privados, venta de productos propios (merchandising y accesorios), y talleres o experiencias sensoriales.
11. **Impacto social y ambiental:** El modelo busca generar un triple impacto: económico, social y cultural. Se promueve la alimentación saludable, la inclusión intergeneracional (economía plateada), la sostenibilidad en insumos y empaques, y la creación de un espacio de encuentro cultural (economía naranja) que fomente la creatividad local y la identidad comunitaria.

## 1. 1. MERCADO META

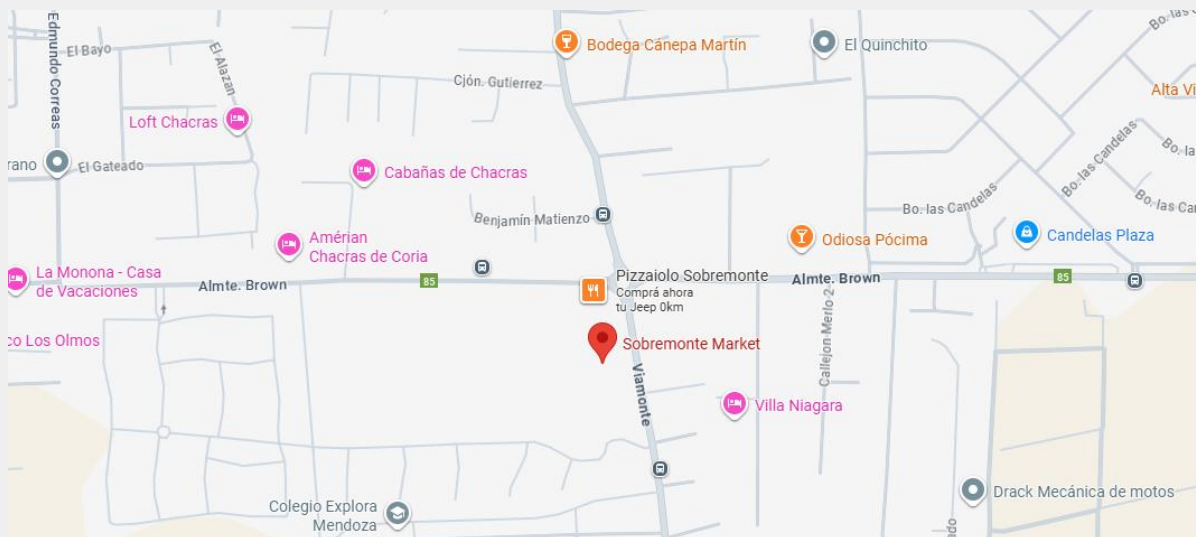
El negocio estará orientado a personas que valoran la experiencia del café de especialidad, la calidad de los productos artesanales y la originalidad de las propuestas gastronómicas. Se busca atraer a consumidores que priorizan el bienestar, la alimentación equilibrada y los espacios agradables para compartir momentos sociales o laborales.

No se realizará distinción de sexo, aunque consideramos que el público femenino tiene una participación destacada en el consumo de cafetería y en la elección de lugares con identidad y ambientación diferencial. El negocio se dirige a un sector socioeconómico medio y medio-alto, acorde al tipo de oferta y a la ubicación geográfica prevista.

En base a los criterios de segmentación, se determina:

### 1.1.1. Segmentación geográfica

El negocio se localizará en un centro comercial y de servicios llamado “Sobremonte Market”, en la intersección de Almirante Brown y Viamonte, en la zona de Chacras de Coria, Luján de Cuyo, provincia de Mendoza. Se orientará principalmente al público del Gran Mendoza, especialmente a las personas que viven en las cercanías, con alcance a turistas o visitantes ocasionales, como por ejemplo aquellos que concurren al gimnasio SportClub, que cuenta con sucursales en otros puntos de la provincia y permite el acceso a todos sus locales mediante una misma membresía.



*Localización de Sobremonte Market dentro del área comercial de Chacras de Coria, Luján de Cuyo (Mendoza).*

### 1.1.2. Segmentación demográfica

El público objetivo comprende personas de entre 25 y 50 años, ambos sexos, con formación media o superior, en su mayoría profesionales o estudiantes con ingresos estables.

### 1.1.3. Segmentación socioeconómica

Dirigido a consumidores de nivel socioeconómico medio-alto, con poder adquisitivo suficiente para elegir productos de calidad, opciones saludables y experiencias gastronómicas diferenciadas.

### 1.1.4. Segmentación psicográfica

Apunta a personas activas, con estilo de vida saludable, interesadas en la alimentación consciente, el deporte, las experiencias culturales y el disfrute de espacios tranquilos. Se prioriza un público que valora la estética, la atención personalizada y el consumo responsable.

### 1.1.5. Segmentación conductual

Se dirige a consumidores que buscan una experiencia completa más allá del producto, que valoran el ambiente, el trato, la presentación y la historia detrás de cada propuesta, así como a clientes fieles que incorporan el café como parte de su rutina diaria o de sus momentos sociales.

## 1. 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

### 1.2.1. MICROENTORNO

Para analizar el microentorno del proyecto se utilizará el modelo de las **Cinco Fuerzas de Porter**.

#### 1.2.1.1 Amenaza de nuevos competidores potenciales

El sector de las cafeterías en Mendoza muestra un crecimiento sostenido, impulsado por el auge del café de especialidad y la búsqueda de experiencias gastronómicas personalizadas. Sin embargo, el ingreso de nuevos competidores no representa una amenaza inmediata, ya que el mercado se encuentra relativamente maduro y la diferenciación es clave para sostener la competitividad.

Las principales barreras de entrada no se limitan al aspecto financiero, sino que también incluyen el know-how específico del rubro, que abarca conocimientos técnicos sobre café, procesos de elaboración, atención al cliente y gestión operativa. A ello se suma la necesidad de contar con

equipamiento profesional, personal capacitado y una propuesta coherente con las tendencias actuales del consumo.

Asimismo, la construcción de una identidad de marca sólida y la fidelización de clientes requieren tiempo, consistencia y una experiencia integral que combine calidad, ambiente y servicio. Por ello, aunque nuevos emprendimientos puedan ingresar al mercado, alcanzar un posicionamiento relevante implica superar estas barreras mediante una propuesta auténtica, profesional y centrada en la experiencia del consumidor.

#### **1.2.1.2 Amenaza de productos sustitutos**

Los productos sustitutos provienen de otros tipos de establecimientos que ofrecen alternativas similares para el consumo social o la pausa diaria, como panaderías, bares, confiterías o locales de comida rápida con opciones de café y productos tradicionales, por ejemplo, sándwiches de miga o facturas. Además, el crecimiento del consumo doméstico de café (cafeteras automáticas, cápsulas o granos de especialidad para el hogar) también representa una forma de sustitución indirecta.

Sin embargo, el modelo propuesto busca contrarrestar esta amenaza mediante la creación de un espacio de valor agregado, donde la experiencia, el ambiente y el contacto humano superen el simple consumo de una bebida. El diferencial radica en ofrecer laminados artesanales, opciones saludables e innovadoras y productos elaborados localmente, junto con una atención personalizada que promueva la fidelidad del cliente.

#### **1.2.1.3 Rivalidad entre competidores existentes**

La competencia en el sector es alta, especialmente en zonas como Chacras de Coria, donde existe una amplia oferta de cafeterías y locales gastronómicos, aunque pocos especializados en café de calidad. Entre los competidores directos pueden mencionarse 555 Café, Pecora y otras cafeterías del Gran Mendoza que apuntan a un público con hábitos similares.

Un competidor particularmente relevante es Virgen del Valle, que si bien no es una cafetería de especialidad, posee una clientela muy fiel gracias a su reconocido producto (los sándwiches de miga más populares de Mendoza) y a su cercanía con el público local. Además, sus dueños son los mismos que Sobremonete Market, el centro comercial donde se proyecta instalar el nuevo local, lo que refuerza su presencia como competidor en la zona.

#### **1.2.1.4 Poder de negociación de los consumidores**

Los consumidores poseen un poder de negociación relativamente alto, ya que disponen de múltiples alternativas en el mercado y son cada vez más exigentes en cuanto a calidad, presentación y experiencia. Además, las redes sociales y las plataformas de reseñas (como Instagram, Google Maps o TikTok) amplifican la influencia del cliente sobre la reputación del negocio.

Ante ello, resulta fundamental mantener una relación cercana y coherente con los clientes, ofreciendo una experiencia integral que combine producto, ambiente y atención. La fidelización se logra a través de la calidad constante, la innovación y la generación de confianza, más que por precios bajos.

#### **1.2.1.5 Poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es moderadamente alto, ya que el rubro depende de insumos específicos (café de especialidad, materias primas frescas y productos locales de calidad). En la actualidad, existen pocos proveedores consolidados en Mendoza que ofrecen granos de calidad constante y tostado profesional, entre ellos Bruno Brown, reconocido en el sector por su trayectoria y por abastecer a cafeterías de especialidad locales. Esta concentración puede generar cierta dependencia hacia determinados actores del mercado.

Sin embargo, el proyecto busca establecer alianzas con productores locales y pequeños proveedores, reduciendo la dependencia de un único abastecedor y fortaleciendo la cadena de valor. Además, al integrar parte del proceso productivo (elaboración artesanal y control de calidad propio), se busca equilibrar la relación comercial y asegurar la coherencia del producto final.

### **1.2.2 MACROENTORNO**

Para este análisis se utiliza el modelo **PEST**, ampliado con la dimensión legal, con el fin de examinar las principales fuerzas del macroentorno que afectan al sector gastronómico mendocino.

#### **1.2.2.1 Fuerzas políticas**

El contexto político argentino se caracteriza por su inestabilidad y variabilidad, con cambios frecuentes en las regulaciones, la presión fiscal y las políticas económicas. Esta situación dificulta la planificación a largo plazo y obliga a los emprendedores a mantener esquemas de gestión flexibles y previsiones de contingencia.

A nivel provincial, Mendoza presenta un entorno relativamente más previsible que otras regiones del país, aunque continúa condicionado por las fluctuaciones nacionales en materia inflacionaria, tributaria y de consumo.

Para el proyecto, resulta clave considerar la burocracia administrativa vinculada a habilitaciones comerciales, inspecciones bromatológicas y regulaciones laborales, que suelen demorar los procesos de apertura de locales gastronómicos. Asimismo, la falta de incentivos o programas sostenidos para emprendedores limita las posibilidades de expansión en el corto plazo.

### **1.2.2.2 Fuerzas sociales**

El entorno sociocultural mendocino resulta altamente favorable para el desarrollo de cafeterías que integren experiencia, bienestar y gastronomía. En los últimos años, se observa un cambio en los hábitos de consumo: las personas buscan espacios cómodos, con identidad, donde puedan socializar, trabajar o relajarse.

El crecimiento del interés por el café de especialidad, la alimentación saludable y la valorización de lo artesanal genera un escenario propicio para propuestas que prioricen la calidad sobre la cantidad. Además, el público mendocino, especialmente en zonas como Chacras de Coria y Luján de Cuyo, valora los espacios estéticamente agradables y con productos diferenciados.

Como aspecto a considerar, el consumidor actual tiende a ser selectivo y exigente, comparando opciones a través de redes sociales y valorando la coherencia entre el producto, el ambiente y el servicio. Este perfil de cliente representa tanto una oportunidad como un desafío para sostener altos estándares de atención y comunicación.

### **1.2.2.3 Fuerzas económicas**

El contexto económico nacional atraviesa una etapa de transición, con una desaceleración de la inflación respecto a años anteriores, pero acompañada de una caída del consumo y una menor disponibilidad de ingresos reales en los hogares. Esta situación afecta especialmente a los rubros vinculados al consumo fuera del hogar, como el gastronómico, donde las decisiones de compra se vuelven más selectivas.

En Mendoza, sin embargo, el sector turístico y gastronómico mantiene un nivel de actividad relativamente estable, especialmente en zonas como Chacras de Coria, que combinan público local

de ingresos medios y altos con visitantes nacionales e internacionales. Esto continúa generando oportunidades para propuestas gastronómicas de valor diferenciado.

Para el proyecto, la principal amenaza económica radica en la reducción del poder adquisitivo y en la necesidad de mantener los costos controlados. La oportunidad se encuentra en ofrecer productos de elaboración propia, que permitan optimizar márgenes y adaptarse a las variaciones del mercado sin depender totalmente de proveedores externos.

#### **1.2.2.4 Fuerzas tecnológicas**

La incorporación de tecnología se ha convertido en un aspecto clave para la competitividad de los emprendimientos gastronómicos. Las plataformas digitales, las redes sociales y los sistemas de pago electrónico permiten una gestión más eficiente y una mayor visibilidad ante el público objetivo.

El uso de herramientas como Instagram, TikTok y Google Maps facilita la promoción de productos y la construcción de comunidad, mientras que los sistemas de pedidos y reservas online amplían las vías de venta y fidelización.

Además, la tecnología aplicada al equipamiento (máquinas de café, sistemas de control de stock, iluminación o climatización inteligente) contribuye a mejorar la experiencia del cliente y la eficiencia operativa. En este sentido, el contexto tecnológico actual favorece la expansión de negocios como el propuesto, que integran modernidad, comunicación digital y experiencia sensorial.

#### **1.2.2.5 Fuerzas legales**

El marco legal argentino para la actividad gastronómica presenta múltiples exigencias vinculadas a la habilitación comercial, las normas de seguridad e higiene, la manipulación de alimentos y la contratación de personal. Estos requisitos, aunque necesarios para garantizar la formalidad y la calidad del servicio, suelen implicar procesos burocráticos extensos y costos adicionales para los nuevos emprendimientos.

En el ámbito municipal, Chacras de Coria requiere la obtención de habilitaciones específicas para locales gastronómicos, incluyendo inspecciones bromatológicas, control de residuos y cumplimiento de normas edilicias y de seguridad. A ello se suman las obligaciones laborales y previsionales establecidas por la legislación nacional, que exigen un cumplimiento estricto para evitar sanciones.

Por otra parte, la creciente formalización del sector impulsa a los emprendedores a operar dentro del marco legal, fortaleciendo la transparencia y la confianza del consumidor. Para el proyecto, la principal dificultad radica en los plazos y costos asociados a la habilitación, mientras que la oportunidad se encuentra en consolidar una marca confiable y alineada con las normativas vigentes.

### 1.3. ANÁLISIS F.O.D.A.

El mercado a analizar en este caso corresponde al de las cafeterías de especialidad, con foco en la elaboración artesanal de productos, el consumo consciente y las experiencias gastronómicas personalizadas.



#### 1.3.1 ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA

##### 1.3.1.1 Fortaleza - Oportunidad

La propuesta de valor diferenciada y el conocimiento del mercado permiten capitalizar el crecimiento del consumo de café de especialidad y la búsqueda de espacios con identidad. A través

de una comunicación coherente y la experiencia en gestión, se busca consolidar la marca y posicionarla como una alternativa innovadora dentro del circuito gastronómico mendocino.

#### **1.3.1.2 Fortaleza - Amenaza**

La calidad de los productos, la atención personalizada y la ubicación estratégica permitirán enfrentar la competencia local y el contexto económico adverso. Mantener una operación flexible y eficiente ayudará a adaptarse a variaciones en los costos o en la demanda sin afectar la propuesta central del negocio.

#### **1.3.1.3 Debilidad - Oportunidad**

Para compensar la falta de posicionamiento, se impulsará una fuerte presencia digital y acciones de visibilidad local (degustaciones, eventos, colaboraciones). Esto permitirá captar nuevos clientes, generar reconocimiento y construir una comunidad alrededor de la marca. Asimismo, la posibilidad de trabajar con productores locales fortalece la autenticidad del emprendimiento y su conexión con el entorno.

#### **1.3.1.4 Debilidad - Amenaza**

Dado el contexto económico y la competencia creciente, se priorizará una gestión cuidadosa de los costos y la búsqueda de acuerdos con proveedores que permitan estabilidad de precios. Además, se implementarán estrategias de fidelización para sostener la demanda, como beneficios por recompra, promociones en horarios de baja afluencia y un enfoque continuo en la calidad del servicio, que asegure la satisfacción del cliente y el crecimiento sostenido del negocio.

## **1. 4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

Conocer a la competencia posibilita comprender mejor qué productos o servicios ofrecer y de qué forma comercializarlos de manera más efectiva para lograr posicionar la empresa.

### **1.4.1 Tipos de competidores**

En la actualidad, el sector de las cafeterías en Mendoza presenta un crecimiento sostenido, impulsado por el auge del café de especialidad y la búsqueda de experiencias gastronómicas diferenciadas. Sin embargo, se trata de un mercado competitivo y maduro, donde la **diferenciación** es el factor determinante para lograr la permanencia.

Para el presente estudio, se seleccionaron los competidores ubicados en un radio menor a tres kilómetros del punto proyectado (Sobremonte Market, Chacras de Coria), por considerarse los de mayor impacto en la decisión de consumo del público objetivo.

**Competencia directa:**

- **555 Café:** cafetería de especialidad ubicada en Chacras, reconocida por la calidad del café, su ambientación moderna y su atención personalizada.
- **Pécora Café:** local que combina café de especialidad, brunch saludable y una ambientación minimalista; apunta a un público joven-adulto con hábitos de consumo consciente.

**Competencia indirecta:**

- **Virgen del Valle:** panadería y pastelería mendocina con gran reconocimiento local. Su principal producto son los sándwiches de miga, pero también ofrece cafetería y se encuentra dentro del mismo Sobremonte Market.

Nombre del local	Tipo de propuesta	Ubicación	Antigüedad	Ambiente y público	Fortalezas / Adicionales
555 Café	Café de especialidad con pastelería artesanal	Italia 5629 – a 2,8 km del proyecto	Inaugurado en junio de 2024	Espacio moderno, juvenil, estilo minimalista. Público joven-adulto de nivel medio-alto.	Alta calidad del café, atención personalizada, ambientación atractiva y pet friendly.
Pécora Café	Brunch saludable, café de especialidad y delicias caseras	Viamonte 4959 – a 1,9 km del proyecto	Desde junio de 2023	Ambiente cálido, relajado y natural. Público adulto joven de nivel medio-alto.	Pet friendly. Carta saludable, opciones caseras y atención cercana.
Virgen del Valle	Panadería-cafetería tradicional	Dentro de Sobremonte Market	Marca creada en 2016, nuevo local inaugurado en abril de 2025	Local tradicional con flujo constante de clientes.	Fuerte reconocimiento de marca, precios accesibles, clientela fiel.

Tabla - Análisis comparativo de la competencia

**1.4.2 Análisis de variables competitivas**

A partir de la observación directa e indirecta de los principales competidores, se identifican las siguientes características según variables estratégicas del mercado

Variable	555 Café	Pécora Café	Virgen del Valle
<b>Oferta de productos y servicios</b>	Café de especialidad, brunch, eventos culturales.	Café de especialidad, brunch saludable, repostería artesanal.	Panadería y cafetería gourmet, destacada por sus sándwiches de miga y productos de alta calidad.
<b>Proveedores y abastecimiento</b>	Granos seleccionados, origen nacional.	Café de origen, integración con productores locales.	Producción propia artesanal con fuerte control de calidad.
<b>Estrategias de venta y marketing</b>	Comunicación en redes basada en comunidad y eventos.	Posicionamiento visual fuerte, estética cuidada.	Comunicación en redes centrada en la tradición, calidad y prestigio de la marca.
<b>Canales de distribución</b>	Salón, take away y delivery por apps.	Salón, take away y delivery por apps.	Salón, take away y delivery activo en plataformas digitales.
<b>Estructura de precios</b>	Media-alta, acorde a la especialidad.	Media, con percepción de valor saludable.	Alta, asociada a la calidad y prestigio de sus productos.
<b>Recursos y capacidades</b>	Local único con identidad definida.	Local propio, con foco en la experiencia del cliente y la coherencia estética.	Múltiples locales y posicionamiento consolidado; alto volumen de producción y reconocimiento local.
<b>Posicionamiento percibido</b>	Moderno, joven y cultural.	Saludable, artesanal y cercano.	Tradicional-premium, asociado a excelencia, confianza y pertenencia local.

Tabla - Variables estratégicas comparadas entre los principales competidores

El relevamiento realizado en el área de influencia del proyecto evidencia la presencia de competidores relevantes dentro del segmento de café de especialidad, con propuestas consolidadas en calidad y ambientación.

Si bien la oferta actual satisface la demanda básica de este público, se identifican oportunidades de diferenciación en la incorporación de productos saludables, opciones sin TACC, laminados y una experiencia más personalizada, aspectos que aún no se encuentran plenamente desarrollados en el entorno inmediato de Sobremonte Market.

El nuevo emprendimiento puede posicionarse de manera distintiva si centra su estrategia en los siguientes ejes:

1. Calidad y trazabilidad del café: trabajar con granos seleccionados, métodos de extracción diferenciados y comunicación transparente sobre el origen.

2. Ambiente coherente y sensorialmente atractivo: priorizar un diseño cálido y moderno que invite a permanecer.
3. Propuesta de valor auténtica: integrar productos artesanales y saludables con una identidad visual clara y un relato de marca coherente.
4. Comunicación emocional: crear vínculos con la comunidad local a través de redes sociales y eventos pequeños que refuercen la cercanía.

## 1.5. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

### 1.5.1 Investigación de Mercado

#### 1.5.1.1 Universo

En esta investigación, el universo está compuesto por todas las personas que habitan en la provincia de Mendoza. De acuerdo con el Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2022 (I.N.D.E.C.), la provincia posee un total de 2.043.409 habitantes, de los cuales 1.053.938 son mujeres y 989.471 son varones.

Edad	Total de población	Sexo registrado al nacer	
		Mujer / Femenino	Varón / Masculino
<b>Total</b>	<b>2.043.409</b>	<b>1.053.938</b>	<b>989.471</b>
0-4	131.049	64.677	66.372
5-9	170.942	84.174	86.768
10-14	168.024	82.721	85.303
15-19	155.668	77.518	78.150
20-24	153.243	76.458	76.785
25-29	158.497	80.273	78.224
30-34	154.615	78.400	76.215
35-39	143.116	72.821	70.295
40-44	143.209	73.357	69.852
45-49	124.488	64.686	59.802
50-54	106.242	55.905	50.337
55-59	93.439	49.624	43.815
60-64	87.477	46.837	40.640
65-69	80.436	43.705	36.731
70-74	68.103	38.108	29.995
75-79	49.174	28.778	20.396
80-84	30.162	18.604	11.558
85-89	16.346	10.748	5.598
90-94	7.180	5.103	2.077
95-99	1.797	1.287	510
100 y más	202	154	48

Tabla 1. Población de la Provincia de Mendoza por grupos de edad y sexo

Fuente: I.N.D.E.C.

### 1.5.1.2 Población

La población objetivo de la investigación está conformada por personas residentes en la provincia de Mendoza que consumen café, tanto en el hogar como en cafeterías.

Dado que no existen datos oficiales específicos para Mendoza, se utiliza como referencia el estudio nacional publicado por Ámbito (2024), según el cual el 86,5 % de los hogares argentinos consume café.

Aplicando este porcentaje a la población mendocina, se estima que aproximadamente 1.767.000 habitantes de la provincia son consumidores de café.

### 1.5.1.3 Muestra

La muestra está compuesta por personas de entre 18 y 55 años, residentes en la provincia de Mendoza, que consumen café, tanto en el hogar como en cafeterías.

Para determinar el tamaño mínimo de muestra necesario, se aplicó la siguiente fórmula estadística, considerando:

- Población total estimada de consumidores de café en Mendoza ( $N = 1.767.000$ )
- Nivel de confianza ( $Z = 1,96$ )
- Margen de error ( $E = 10 \%$ )
- Proporción de éxito ( $p = 0,5$ )

Fórmula utilizada:

$$n = (Z^2 \times p \times q \times N) / (E^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times q)$$

Reemplazando valores:

$$n = (1,96^2 \times 0,5 \times 0,5 \times 1.767.000) / (0,10^2 \times (1.767.000 - 1) + 1,96^2 \times 0,5 \times 0,5)$$
$$n \approx 96$$

Por lo tanto, el tamaño de muestra requerido fue de aproximadamente 96 personas para mantener un nivel de confianza del 95 %.

En la práctica, se obtuvo la participación de 181 encuestados válidos, lo que supera el mínimo necesario y garantiza una base representativa y suficiente para el análisis del mercado cafetero en Mendoza. Del total, el 65,7 % fueron mujeres y el 34,3 % varones. Además, el 87,5 % declaró

consumir café en cafeterías, confirmando la relevancia del público alcanzado para los objetivos de la investigación.

### 1.5.2 Instrumentos

El instrumento metodológico principal seleccionado fue un cuestionario online, diseñado con preguntas abiertas y cerradas que permitieron recolectar tanto información cuantitativa como cualitativa. El cuestionario se elaboró considerando los aspectos más relevantes vinculados a los objetivos de la investigación, centrados en conocer los hábitos de consumo de café, las preferencias de los clientes y las percepciones sobre las cafeterías en Mendoza.

La encuesta se difundió de manera digital, a través de redes sociales (principalmente Instagram y WhatsApp) y medios de contacto directo, logrando un alcance amplio y diverso de participantes. Asimismo, se estima que la muestra alcanzó predominantemente a un público de nivel socioeconómico medio-alto, dado que la difusión se realizó en entornos sociales y digitales asociados a dicho perfil, lo cual resulta coherente con el mercado objetivo del proyecto.

Además de la encuesta, se emplearon otros instrumentos complementarios de recolección de información. Por un lado, se utilizó el **método de observación directa**, mediante visitas a distintas cafeterías de Mendoza, donde se registraron aspectos como el comportamiento de los consumidores, la cantidad y tipo de tickets emitidos, los productos más vendidos y las dinámicas generales de atención y consumo. Esta observación permitió obtener una comprensión más profunda del funcionamiento real del sector y de los patrones de consumo en contextos específicos.

Por otro lado, se realizaron **entrevistas semiestructuradas** con propietarios y gerentes de cafeterías, tanto independientes como franquiciadas, con el propósito de conocer sus percepciones sobre la rentabilidad, los desafíos operativos y las estrategias de fidelización de clientes. Los principales aportes de estas entrevistas se desarrollarán más adelante, particularmente en los apartados dedicados al análisis del modelo de franquicia y al plan de negocios de la cafetería propia.

Resultados de la encuesta

Pregunta 1 – Edad

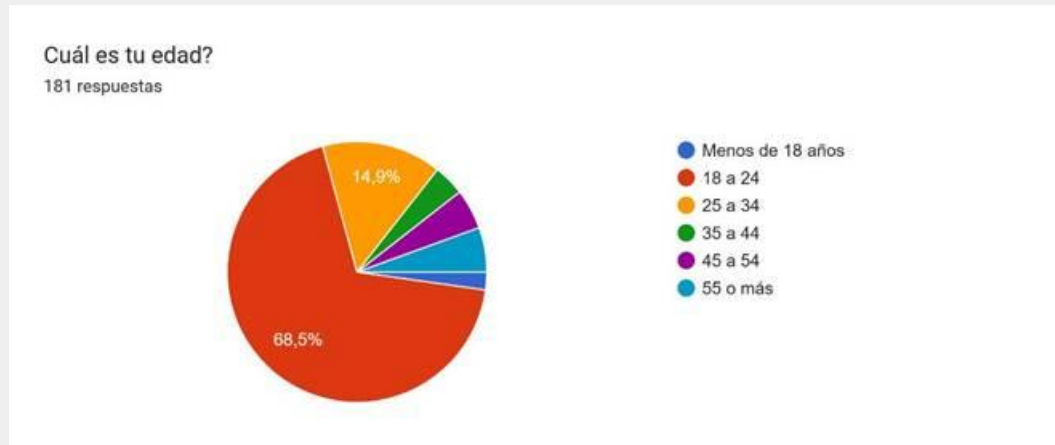


Gráfico 1. Distribución de los encuestados según edad.

La mayoría de los encuestados son jóvenes de entre 18 y 24 años, seguidos por el grupo de 25 a 34. Esto muestra que el consumo de café fuera del hogar está especialmente concentrado en adultos jóvenes, que suelen ser los principales clientes de las cafeterías. Representan un segmento clave para enfocar la oferta.

Pregunta 2 – Género

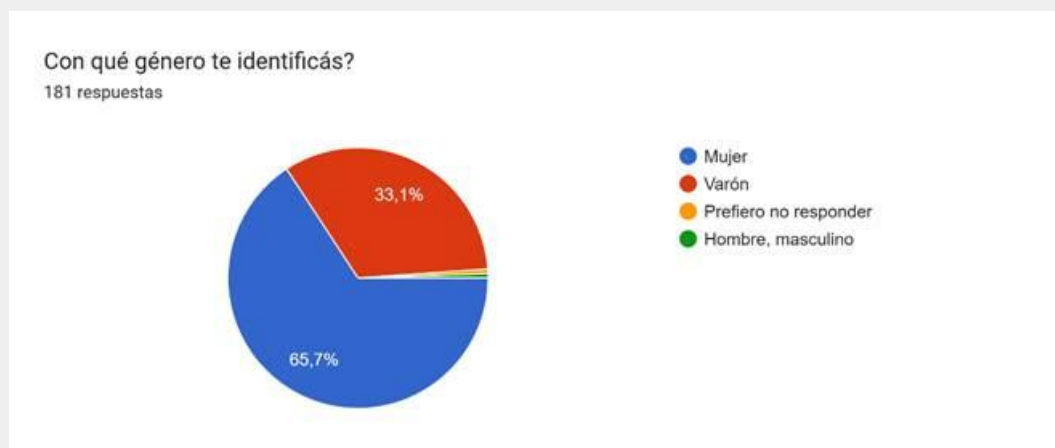


Gráfico 2. Distribución de los encuestados según género.

Predomina la participación femenina, mientras que los varones tienen una presencia menor pero igualmente significativa. Esto indica que las mujeres son un público central en el mercado

cafetero, lo que podría estar vinculado a su mayor interés en experiencias gastronómicas y sociales. Sin embargo, la participación masculina también es relevante.

Pregunta 3 – Frecuencia de consumo



Gráfico 3. Frecuencia de consumo de café fuera del hogar.

La mayor parte de los encuestados consume café fuera de casa al menos una vez por semana, y un grupo importante lo hace varias veces por semana. Esto refleja que el café es un hábito consolidado en la rutina, más allá de ser un consumo ocasional. El dato sugiere una clientela estable.

Pregunta 4 – Lugares habituales de consumo

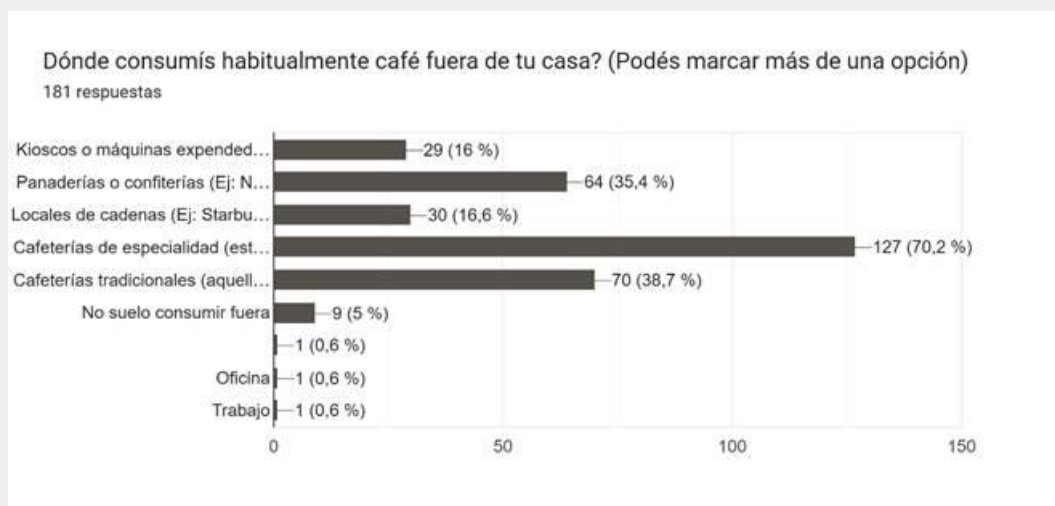


Gráfico 4. Lugares habituales donde los encuestados consumen café.

El gráfico muestra que las cafeterías de especialidad son las más elegidas por los encuestados (70,2%), seguidas por las cafeterías tradicionales o de cercanía (38,7%). Esta distribución evidencia

la coexistencia de dos perfiles de consumidor: por un lado, quienes buscan calidad, innovación y experiencia, representados por el público de las cafeterías de especialidad; y por otro, quienes priorizan la ubicación, la practicidad y la familiaridad del entorno, propios de las cafeterías de paso o tradicionales

Pregunta 5 – Aspectos más valorados

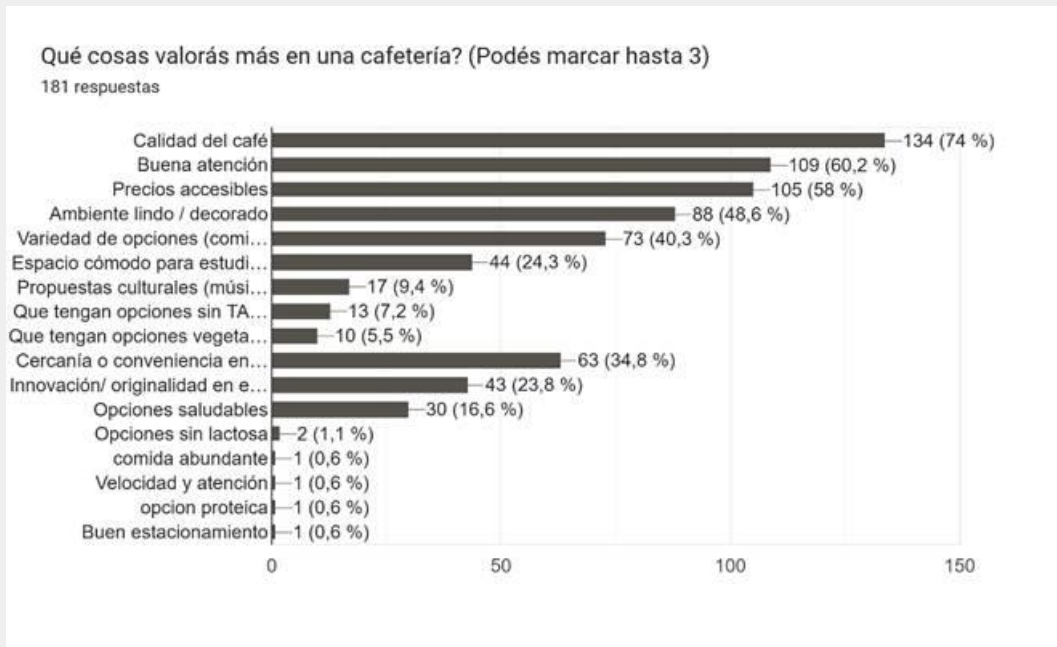


Gráfico 5. Aspectos más valorados por los consumidores en una cafetería.

Los factores más mencionados son la calidad del café, la atención, los precios accesibles, la variedad de opciones y el ambiente. Esto indica que el cliente busca una experiencia integral, donde la bebida es importante pero no suficiente.

Pregunta 6 – Preferencia de tipo de cafetería

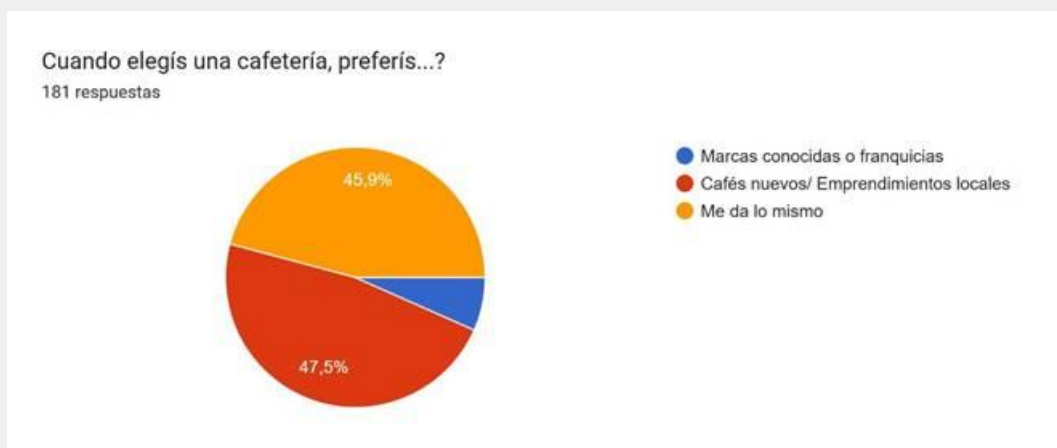


Gráfico 6. Preferencia entre cafés nuevos/emprendimientos locales y marcas conocidas.

La mayoría prefiere cafés nuevos y emprendimientos locales, mientras que las grandes marcas tienen un rol secundario (6,6%). Esto refleja un interés creciente por lo auténtico y lo independiente, aunque también existe flexibilidad e indiferencia en la elección.

Pregunta 7 – Momentos de consumo

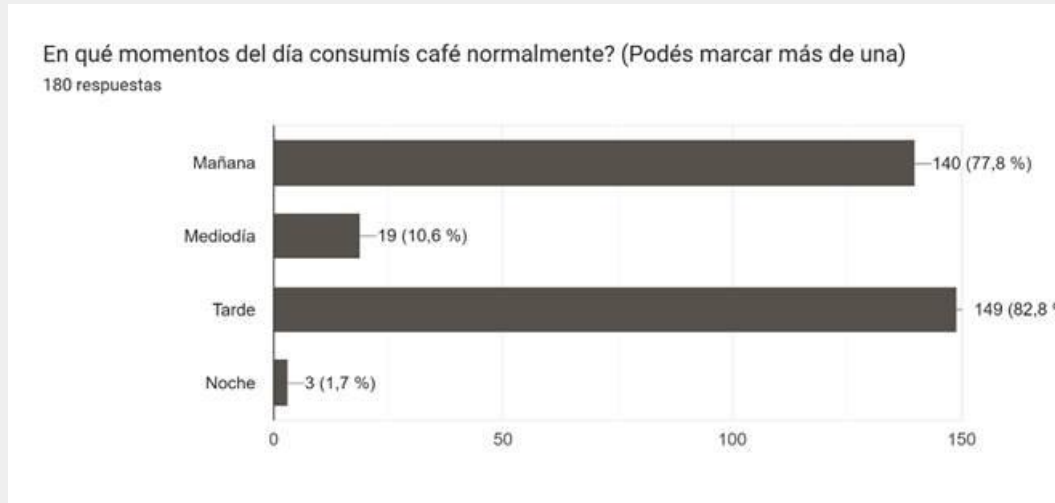


Gráfico 7. Momentos del día en que los encuestados consumen café.

Los momentos más elegidos para tomar café son la mañana y la tarde, lo que confirma que la bebida está asociada tanto al inicio de la jornada como a las pausas diarias. El consumo en la noche es mínimo, lo que orienta a pensar ofertas centradas en desayunos, meriendas y brunchs.

Pregunta 8 – Bebidas más pedidas

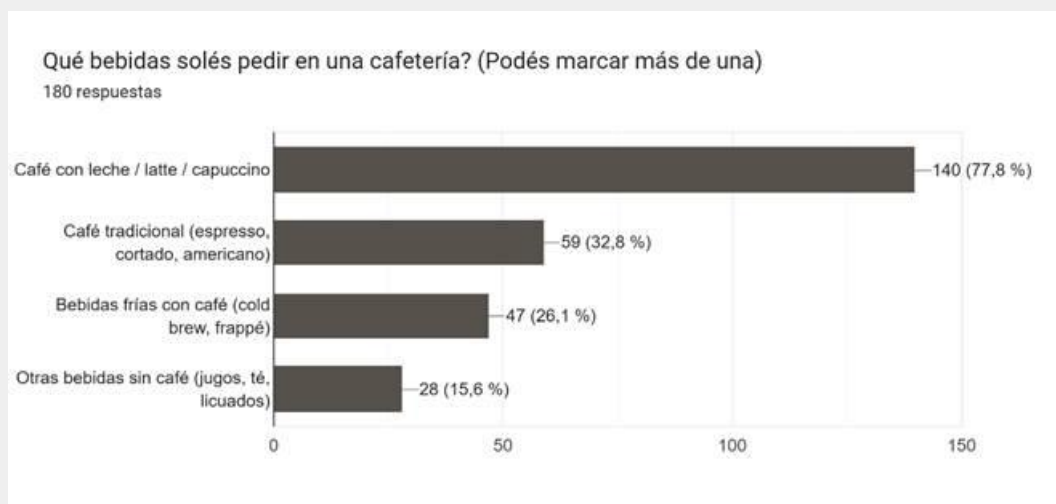


Gráfico 8. Bebidas más pedidas en cafeterías.

El gráfico evidencia que las bebidas clásicas (café con leche, latte, capuccino) son las más elegidas por los consumidores, seguidas por el espresso y otras variantes tradicionales. Sin embargo, se observa también una presencia creciente de bebidas frías y de especialidad, lo que indica una apertura progresiva del público hacia nuevas experiencias de consumo.

Pregunta 9 – Acompañamiento del café

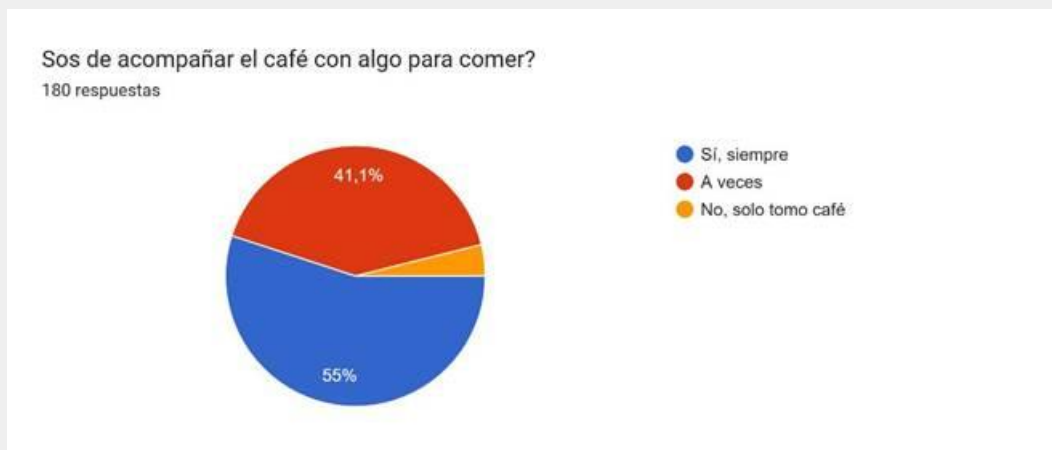


Gráfico 9. Acompañamiento del café con alimentos.

El gráfico muestra que la mayoría de los encuestados acompaña el café con algo para comer, lo que resalta la importancia de complementar la oferta con pastelería artesanal y opciones saladas que se alineen con el perfil del consumidor. Esta tendencia representa una oportunidad para aumentar el ticket promedio de consumo mediante combinaciones atractivas (por ejemplo, combos de desayuno o brunch).

Sin embargo, es fundamental comprender que el eje central de la propuesta debe seguir siendo el café. El acompañamiento cumple un rol estratégico como producto complementario o *driver secundario*, mientras que el margen principal de rentabilidad debe concentrarse en el café de especialidad, tanto por su valor simbólico (identidad de marca) como por su valor económico (alta contribución unitaria).

Pregunta 10 – Opciones de comida valoradas

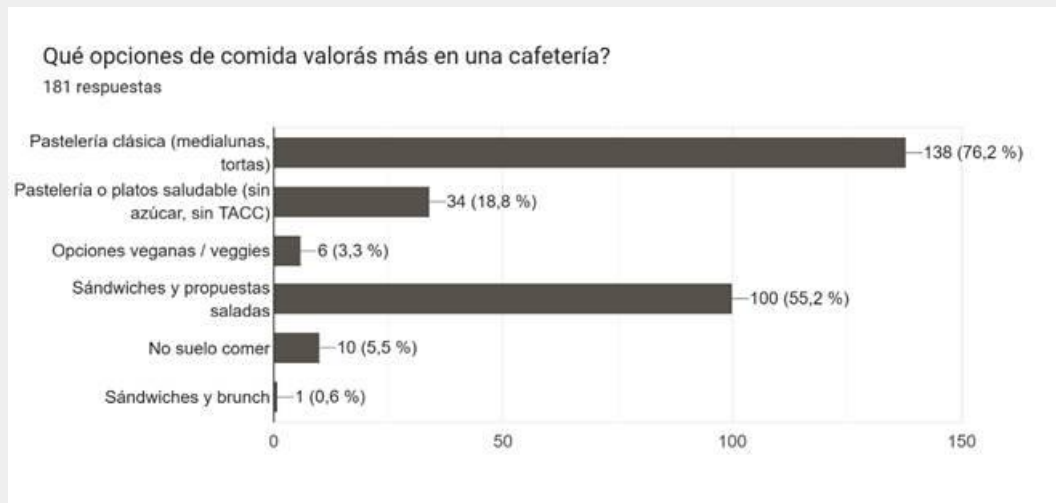


Gráfico 10. Opciones de comida más valoradas en una cafetería.

Los resultados muestran que las facturas y tortas tradicionales siguen siendo las opciones más elegidas para acompañar el café, aunque los sándwiches y propuestas saladas también poseen un peso significativo. Sin embargo, aparece con fuerza la preferencia declarada por opciones saludables y sin TACC, lo que refleja una tendencia creciente hacia un consumo más consciente y la necesidad de diversificar la carta.

No obstante, este resultado debe interpretarse con cautela. En el mercado mendocino, la oferta actual de productos realmente saludables en cafeterías es limitada, por lo que parte de esa preferencia puede responder a una expectativa más aspiracional que real. Es decir, las personas valoran la idea de lo saludable, pero su decisión final de consumo sigue orientada por la costumbre, la disponibilidad y el placer inmediato.

Desde la perspectiva del emprendimiento, esto implica una oportunidad con desafíos: existe espacio para introducir opciones saludables genuinas, pero el reto será lograr que sean percibidas como atractivas, sabrosas y coherentes con la experiencia del café. Innovar en esta línea puede diferenciar al negocio, aunque exigirá una comunicación efectiva que transforme la “opción saludable” en una elección deseada, no en una concesión.

Pregunta 11 – Zona de residencia

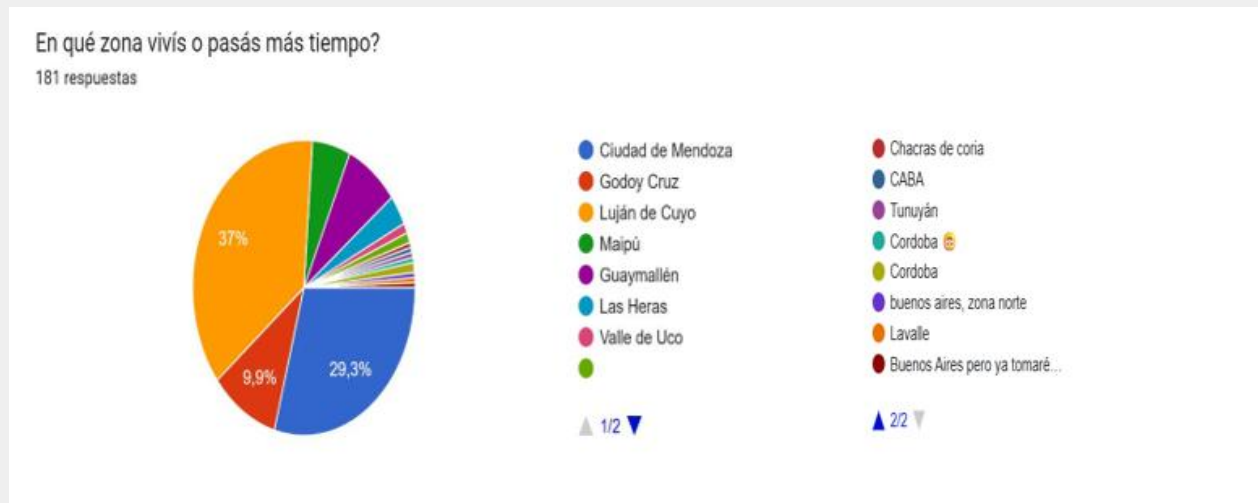


Gráfico 11. Zonas de residencia o permanencia de los encuestados.

La mayoría de los encuestados se concentra en el Gran Mendoza, principalmente en los departamentos de Luján de Cuyo y Ciudad de Mendoza, seguidos por Godoy Cruz y Guaymallén. Esta distribución confirma que el público objetivo del proyecto se encuentra localizado en Mendoza, especialmente en zonas urbanas y de alta concentración gastronómica, donde la cultura del café y las experiencias de consumo diferenciadas tienen mayor desarrollo.

Pregunta 12 – ¿Qué sentís que le falta a la mayoría de las cafeterías en Mendoza?

N°	Respuesta
1	Carta física, no QR
2	Variedad en opciones (tienen todas lo mismo: medialunas, chips, tortitas, croissant y tostones). Les falta más opciones (laminados) e ir variando la carta (ingredientes de temporada, jugar más con los sabores).
3	No me ha pasado de buscar algo y no encontrar una cafetería que no tenga esa propuesta.
4	Cookies, pero ricas en serio.
5	No he visto desayunos americanos.
6	Nada.

7	Si es un café de especialidad, estaría bueno que se explique un poco algo del café consumido (origen, molienda, método, etc.).
8	Cosas ricas saladas.
9	Variedad de snacks salados.
10	Opciones sin TACC o propuestas saludables.
11	Más onda.
12	Opciones saludables más creativas, café accesible y rico, y un buen ambiente para sentarse a estudiar, leer, etc.
13	Opciones saludables.
14	Todas deberían tener jugo de naranja exprimido natural.
15	Membresías con descuentos mensuales.
16	Mejores opciones de pago.
17	Opciones deslactosadas.
18	Más opciones saludables.
19	Opciones para hacer un tipo brunch o almuerzo.
20	Precios accesibles para todos.
21	La pastelería de Mendoza es un desastre: nadie sabe hacer un laminado como la gente y todas las tortas son gelatinosas.
22	Opciones saludables más accesibles.
23	Que no quemem el café.
24	Todas son iguales, que alguna salga de lo común.
25	Chocolate Labubu Dubái.
26	Opciones keto, variedad de panes para tostadas.

27	Buena atención.
28	Más opciones saladas, la mayoría solo tiene facturas con jamón y queso o tostados.
29	Creo que actualmente hay mil opciones para todos los gustos; dependiendo qué es lo que quiera, a dónde voy. No sé si le falta algo.
30	Ambiente con buena música e iluminación.
31	DJ / lugar recreativo.
32	Entretenimiento para ir con niños/as.
33	Rapidez en el servicio.
34	No me considero un experto en la materia ni mucho menos, pero creo que hoy en día en Mendoza es un rubro que está bien cubierto.
35	Cafés innovadores.
36	Precios más económicos, más opciones sin TACC.
37	Pastelería original.
38	Renovación del menú o que cada tanto agreguen algo nuevo.
39	Mayor calidez humana, mejor atención por parte de los mozos, más cercanía.
40	Enchufes cercanos a las mesas para cargar la computadora o celular.
41	Variedad de opciones saludables innovadoras.
42	No fui a Mendoza todavía.
43	Mayor variedad de tipos de cafés y más opciones saludables con precios accesibles.
44	Café de especialidad rico.
45	Variedad.
46	Mejor atención.
47	Que las opciones saludables sean más accesibles.

48	Propuestas más originales.
49	Una buena materia prima de café; la gran mayoría son de media a baja calidad.
50	Café clásico.
51	Más opciones que no sean café.
52	Originalidad, eventos, sorteos.
53	Más opciones veggies y saludables.
54	Deberían explicar el tipo de café, marca, origen, variedad y tipo de tostado que te sirven. En general, todos te sirven el café que tienen y no dicen nada al respecto.
55	Innovación en la propuesta de menú.
56	Nada.
57	Más comunidad, arte, música.
58	Innovación en el menú (todas ofrecen lo mismo), falta variedad y que los menús sean más dinámicos.
59	Propuestas innovadoras que salgan de lo que hacen todos.
60	Mantener la calidad/tamaños.
61	Falta que atiendan detalles mínimos como: calentar la taza para que el café no llegue frío a la mesa o consultar sobre la temperatura del café (en muchos cafés lo sirven quemado).
62	Originalidad, su propia onda, que no sean todas una copia del estereotipo de cafetería palermitana (tipo Shelby).
63	Más opciones dulces.
64	Opciones sin TACC.
65	Más opciones de facturas: de crema pastelera, dulce de membrillo, por ejemplo.

66	A veces la información proporcionada en redes sociales no es lo que uno termina encontrando cuando va a tomar un café, o a veces sucede al revés: hay locales que son muy buenos, pero tienen un mal manejo de las redes sociales.
67	Cafetería de especialidad con servicio de filtrado individual.
68	Propuestas propias en cuanto al menú. Siempre es la misma idea de la cafetería palermitana de Buenos Aires (con todo respeto a las cafeterías palermitanas). También veo pocas opciones sin TACC y de tamaños pequeños.
69	Pet friendly.
70	Variantes de alimentación paleolítica, variantes keto, edulcorante líquido (spray, hay en polvo).
71	Son muy pocas las que tienen opciones keto reales.
72	Opciones saludables de verdad y ricas.
73	Hoy en día hay muchas opciones y lugares de café con propuestas muy diferentes y de gran valor. Ahora bien, creo que ninguno o muy pocos ofrecen envío a domicilio, con la posibilidad de que la gente consuma café de especialidad en su casa, con amigos, familia, etc., asegurándose de que llegue a buena temperatura.
74	Opciones saludables, mayor eficacia en la administración de tiempos para atender; en algunos sí hay, pero que quienes trabajan en servicio de mesa sepan la carta o el menú, puedan recomendar algo y estén atentos a lo que no está disponible.
75	Opciones económicas.
76	Baristas entrenados.
77	Espacios al aire libre pero lejos de donde transita la gente o los autos.
78	Baños completos e impecables: jabón, secador, papel, agua en las canillas, inodoros limpios de sarro.
79	Opciones saludables y ricas. Mayor propuesta de leche vegetal.
80	Ingredientes de buena calidad en las preparaciones, café bien manipulado, temperaturas correctas para la extracción y manipulación de la leche. También panificados de larga fermentación, preparaciones más artesanales que se produzcan en las cafeterías.

81	Diferenciarse de la típica cafetería palermitana. Dame una propuesta local y fresca, no quiero más minimalismo: quiero realismo, comunidad real, eventos que le den a la marca algo más que lo comercial. Que apunten más allá del éxito económico y el funcionamiento básico. Que hagan lo que les divierte, que sea su impronta, su café.
82	Siento que ya hay mucha oferta de cafés aesthetic. Me gustaría un lugar lindo pero más relajado, con jardín y mantelitos, o pufs donde uno pueda recostarse.
83	Opciones agridulces.
84	Más opciones sin TACC y que el precio no sea tan elevado como si se estuviese pidiendo un lingote de oro.
85	Quizás más velocidad en la atención.
86	Opciones proteicas accesibles. Platos abundantes y llenadores.
87	Innovación en las propuestas culinarias. Hay mucha variedad en cuanto a propuesta visual, pero cuando ves el menú, todas tienen lo mismo.
88	Café como la gente. Todos tienen café feo y caro.
89	Cartas en braille; que estén comprometidos con el ambiente y la inclusión social.
90	Mayor calidad en la preparación del café.

Las respuestas abiertas reflejan que las principales demandas de los consumidores se centran en una mayor variedad e innovación en el menú, la incorporación de propuestas saludables y accesibles, una mejor calidad en la preparación del café y una atención más personalizada. También se destaca la búsqueda de identidad propia y de espacios distintos al modelo repetido de “cafetería estética”, lo que evidencia un deseo de autenticidad y conexión real con la marca..

Sin embargo, este conjunto de opiniones también revela un aspecto clave: el mercado mendocino de cafeterías muestra señales de saturación. Muchos locales presentan propuestas similares en estética, menú y comunicación, lo que genera una percepción de homogeneidad y falta de diferenciación. En ese contexto, las demandas por originalidad e innovación no solo expresan preferencias, sino una insatisfacción latente frente a una oferta repetitiva.

### 1.5.3 Determinación de la Demanda Potencial

Con base en los resultados obtenidos en la encuesta y con los datos proporcionados por el I.N.D.E.C. (Censo Nacional de Población 2022) y la D.E.I.E., se estima la demanda potencial para el proyecto.

Considerando que el mercado meta del proyecto se concentra en el departamento de Luján de Cuyo, dentro del Gran Mendoza, este territorio se toma como referencia principal para la estimación de la demanda potencial. De acuerdo con los datos del Censo Nacional 2022, Luján de Cuyo cuenta con una población total de 175.054 habitantes, de los cuales el segmento comprendido entre 25 y 50 años se ha identificado como público objetivo de nuestro proyecto y reúne aproximadamente 62.646 personas. Este rango etario agrupa a jóvenes adultos y adultos económicamente activos, con mayor poder adquisitivo, hábitos de consumo consolidados y una alta afinidad con la cultura del café y los espacios sociales urbanos, características que lo convierten en el núcleo más atractivo y viable del mercado meta para el emprendimiento.

Edad	Total de población	Sexo registrado al nacer	
		Mujer / Femenino	Varón / Masculino
<b>Total</b>	<b>175.054</b>	<b>88.440</b>	<b>86.614</b>
0-4	11.158	5.459	5.699
5-9	14.881	7.337	7.544
10-14	14.772	7.323	7.449
15-19	13.938	6.977	6.961
20-24	13.603	6.686	6.917
25-29	13.018	6.301	6.717
30-34	12.695	6.202	6.493
35-39	12.416	6.234	6.182
40-44	12.899	6.515	6.384
45-49	11.628	5.984	5.644
50-54	9.949	5.204	4.745
55-59	8.412	4.388	4.024
60-64	7.227	3.656	3.571
65-69	6.042	3.214	2.828
70-74	5.106	2.690	2.416
75-79	3.613	2.020	1.593
80-84	2.028	1.164	864
85-89	1.065	653	412
90-94	474	349	125
95-99	117	73	44
100 y más	13	11	2

Tabla 2. Población de Luján de Cuyo por grupos de edad y sexo, 2022  
Fuente: I.N.D.E.C.

Al considerar los resultados de la encuesta, donde el 87,5% de los participantes declaró consumir café en cafeterías, el mercado efectivo se estima en torno a 54.800 personas, conformado principalmente por adultos jóvenes y adultos activos con hábitos de consumo frecuentes, mayor poder adquisitivo y afinidad por experiencias gastronómicas diferenciadas.

## 1. 6. ESTRATEGIAS

### 1.6.1. Estrategia Competitiva

La estrategia competitiva adoptada para la cafetería se centra en la **estrategia de marca**, el diferencial competitivo no se basará únicamente en la calidad del café, que será un requisito básico, sino en la experiencia integral que ofrece la marca. Se busca consolidar una identidad que combine autenticidad, bienestar y cercanía, articulada en tres dimensiones principales:

- ❖ **Dimensión funcional:** productos de elaboración artesanal, insumos locales, café de especialidad y opciones saludables que respondan a tendencias actuales de consumo consciente.
- ❖ **Dimensión simbólica:** identidad visual coherente, ambientación estética y cálida, comunicación transparente sobre el origen del café y el proceso de elaboración, y una narrativa de marca que promueva la idea de comunidad y disfrute cotidiano.
- ❖ **Dimensión experiencial:** atención personalizada, música y ambientación seleccionadas, agenda de micro-eventos culturales y una interacción cercana con los clientes, donde el espacio se perciba no sólo como una cafetería, sino como un punto de encuentro.

Esta estrategia de marca permitirá reducir la sensibilidad al precio, ya que el cliente valorará la experiencia completa antes que el costo puntual del producto. Además, contribuirá a construir fidelidad emocional, un activo clave frente a la competencia de franquicias o cadenas estandarizadas.

Para sostener esta ventaja competitiva, se garantizará la coherencia entre los criterios funcionales y los simbólicos: la calidad y el servicio deberán estar siempre alineados con la identidad visual y comunicacional del negocio. Asimismo, los procesos serán lo suficientemente flexibles para adaptarse a cambios en la demanda o nuevas tendencias, sin perder la esencia de la marca.

Los principales riesgos de esta estrategia, la imitación por parte de competidores o la creación de atributos poco valorados por el mercado, se mitigarán mediante una innovación

constante en la propuesta (actualización del menú, colaboración con artistas locales, talleres o catas temáticas) y una comunicación diferenciada, cercana y coherente con los valores de la marca.

#### **1.6.1.1. Estrategias de Marketing asociadas**

La estrategia de marketing que complementa este enfoque de marca será la de marketing concentrado o especializado (nicho).

En este caso, el nicho está conformado por consumidores mendocinos de nivel socioeconómico medio y medio-alto, con interés en el café de especialidad, la alimentación saludable y los espacios estéticamente cuidados. Se trata de personas que valoran la calidad, el bienestar y la autenticidad por sobre la masividad o los precios bajos.

El negocio, por lo tanto, se especializará en una oferta estrecha pero profunda, centrada en el café y sus acompañamientos artesanales, priorizando la experiencia sensorial, la estética y el vínculo con la comunidad. Este enfoque permitirá maximizar la diferenciación y construir una reputación sólida dentro de un público que busca propuestas honestas, cercanas y personalizadas.

A diferencia del marketing indiferenciado o generalista, esta estrategia posibilita destinar los recursos de manera focalizada, logrando mayor efectividad en comunicación, fidelización y rentabilidad por cliente. Asimismo, el enfoque de nicho es coherente con la escala del proyecto y su contexto local, donde la personalización y la identidad son claves para competir frente a cadenas y franquicias.

#### **1.6.2. Estrategia de Posicionamiento**

En el caso de la cafetería propia, el objetivo del posicionamiento es lograr que el público identifique el local como un espacio de café de especialidad con identidad local, productos saludables y laminados, además de una experiencia cálida y auténtica, capaz de integrar calidad, estética y cercanía.

Para alcanzar este posicionamiento, se definió una estrategia dinámica orientada a fortalecer la presencia de la marca en distintos puntos de contacto con el público y diferenciarla dentro del mercado mendocino.

En la práctica, la **estrategia de ataque por varios frentes** se traducirá en acciones que refuercen la visibilidad y el valor percibido de la marca desde diferentes dimensiones del mercado, sin recurrir a la masividad. Algunos de los movimientos planificados incluyen:

- ❖ **Comunicación multicanal y coherente:** presencia activa en redes sociales, Google Maps y medios locales, transmitiendo una identidad clara y consistente.
- ❖ **Oferta adaptada a distintos momentos de consumo:** desayunos, meriendas y opciones saludables para quienes buscan bienestar o experiencias más gourmet.
- ❖ **Activaciones experienciales:** catas, talleres y eventos culturales que atraigan públicos diversos, fortaleciendo la comunidad alrededor de la marca.
- ❖ **Vinculación con marcas locales y productores:** alianzas con emprendimientos mendocinos para incorporar productos regionales y reforzar el valor simbólico del “hecho en Mendoza”.

A diferencia de una estrategia defensiva o pasiva, el ataque por varios frentes permite abordar el mercado desde diferentes ángulos, incluyendo: producto, comunicación, alianzas y experiencia lo que incrementa el alcance, la innovación y la cercanía emocional con el público. De este modo, nuestra cafetería no busca solo posicionarse como una opción dentro del rubro, sino consolidarse como una marca referente en café de especialidad y experiencias saludables, alineada con los valores de autenticidad, bienestar y comunidad.

### 1.6.3. Estrategia de Crecimiento

Si bien el proyecto se encuentra en etapa de planificación y aún no ha iniciado su operación, resulta pertinente proyectar una estrategia de crecimiento coherente con su escala, recursos y posicionamiento. En este sentido, se opta por una **estrategia de crecimiento intensivo basada en la penetración de mercado**, según la matriz de Ansoff (1957/1965).



El objetivo de esta estrategia es aumentar la participación dentro del mercado actual, consolidando la cafetería como una marca de referencia en su zona de influencia antes de considerar

expansiones geográficas o de producto. La prioridad será fortalecer el vínculo con el cliente y maximizar el aprovechamiento del público existente mediante acciones que incrementen la frecuencia de consumo, el ticket promedio y la fidelización.

Aunque tradicionalmente la estrategia de penetración de mercado se asocia con precios competitivos, en el caso de **Soler** se adopta desde un enfoque cualitativo, no basado en el precio. El crecimiento se buscará a través de la diferenciación, **la experiencia y la coherencia de marca**, manteniendo precios levemente superiores al promedio del mercado, acordes al valor percibido y al posicionamiento de café de especialidad.

Entre las líneas de acción previstas se incluyen:

- ❖ Implementar programas de fidelidad y beneficios por recompra.
- ❖ Potenciar la comunicación digital y las alianzas locales para ampliar la visibilidad de la marca.
- ❖ Promover experiencias periódicas, como degustaciones o eventos culturales, que estimulen la repetición de visitas.
- ❖ Ampliar progresivamente los canales de contacto, incorporando opciones como take away y delivery, sin alterar la esencia del concepto de café de especialidad.

Esta estrategia resulta adecuada para la etapa inicial del emprendimiento, ya que prioriza un crecimiento **orgánico y sostenible**, apoyado en la calidad del producto, la coherencia de marca y la construcción de una comunidad de clientes leales. Una vez consolidada la operación y alcanzada la estabilidad financiera, esta base permitirá evaluar nuevas vías de expansión, pero siempre desde un crecimiento controlado y alineado con la identidad de la cafetería.

#### 1.6.4. Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional elegida combina el desarrollo interno con la formación de alianzas estratégicas, dos enfoques complementarios que permiten fortalecer las capacidades propias del emprendimiento y, al mismo tiempo, potenciar su alcance mediante la cooperación con actores externos.

Las principales líneas de acción en esta fase incluyen:

- ❖ Estandarizar procedimientos y manuales operativos, asegurando uniformidad en la atención y en la calidad de los productos.

- ❖ Implementar herramientas básicas de control de gestión e indicadores de desempeño, que permitan medir eficiencia y rentabilidad.
- ❖ Capacitar continuamente al personal en café de especialidad, atención al cliente y comunicación de marca, fortaleciendo la identidad del servicio.
- ❖ Definir una estructura simple y ágil, con roles y responsabilidades claras que faciliten la coordinación y la toma de decisiones.

De forma complementaria, se impulsará una estrategia de alianzas orientada a generar sinergias con productores y emprendimientos locales afines, bajo un modelo de cooperación que amplíe la propuesta sin comprometer la independencia del negocio. Estas alianzas podrán incluir acuerdos con tostadores de café de origen mendocino (Bruno Brown), proveedores de productos artesanales y eventos culturales o gastronómicos que refuercen el sentido de comunidad.

### 1.6.5. Estrategia Funcional

En el caso de la cafetería propia, estas políticas operativas articulan la propuesta de valor, basada en la calidad, la experiencia y la identidad local con la gestión cotidiana de recursos, procesos y personas.

#### 1.6.5.1. Estrategia de operaciones

La estrategia de operaciones estará orientada a **garantizar la eficiencia y la calidad del servicio**, dos pilares esenciales en una cafetería de especialidad. Se priorizará un layout funcional que favorezca la fluidez del trabajo y la atención personalizada, minimizando los tiempos de espera y optimizando el uso del espacio. El equipamiento (máquinas de café, molinos, hornos y refrigeración) será seleccionado por su confiabilidad y consistencia en los resultados, mientras que el control de calidad se aplicará de forma permanente, asegurando uniformidad en sabor, temperatura y presentación.

Asimismo, se implementarán procesos estandarizados para la preparación, limpieza y atención, acompañados de capacitaciones continuas que garanticen un servicio coherente con los estándares de la marca.

#### 1.6.5.2. Estrategia de comercialización

La estrategia comercial se centrará en posicionar la marca como un espacio auténtico, saludable y de cercanía, apelando a una comunicación cálida y coherente con el estilo del lugar. Se

adoptará un enfoque de marketing concentrado en nicho, orientado a consumidores que valoran la calidad, el diseño y las experiencias personalizadas.

El marketing mix, el cual será desarrollado más adelante, está en consonancia con los lineamientos de esta estrategia.

#### **1.6.5.3. Estrategia financiera**

La estrategia financiera buscará **mantener la estabilidad económica y el control de costos**, fundamentales en las primeras etapas del negocio. El financiamiento se basará principalmente en capital propio, minimizando el endeudamiento externo. Se aplicarán herramientas de control financiero simples, flujo de fondos, punto de equilibrio y análisis de márgenes para monitorear la rentabilidad. La gestión se orientará al equilibrio entre liquidez y reinversión, destinando los excedentes a la mejora del equipamiento, la formación del personal y acciones de marketing. La evaluación de decisiones de inversión se realizará con indicadores básicos como VAN, TIR Y periodo de recuperación, garantizando sostenibilidad a largo plazo.

#### **1.6.5.4. Estrategia de desarrollo organizacional y personas**

Se priorizará la selección de personal con afinidad por el servicio y el trabajo en equipo, complementada con capacitación continua en café de especialidad, atención al cliente y comunicación de valores de marca.

Se fomentará un clima laboral positivo, con liderazgo cercano y comunicación abierta, promoviendo la motivación y el sentido de pertenencia. Asimismo, se establecerán incentivos vinculados al desempeño, con foco en la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. El objetivo será construir un equipo comprometido con la identidad del negocio, capaz de transmitir coherencia entre lo que la marca promete y lo que efectivamente entrega.

## **1.7. MARKETING MIX**

En el caso de esta cafetería, cada “P” fue pensada como un gesto coherente con la filosofía central del proyecto: crear una experiencia que combine calidad, bienestar y conexión humana, poniendo en valor lo artesanal, lo local y lo auténtico.

### 1.7.1. Producto

Nuestra cafetería propone una experiencia multisensorial y emocional donde cada detalle, desde el aroma del café hasta la textura de las tazas, forma parte de una historia: la historia de una marca nacida para ofrecer momentos reales en un mundo acelerado.

Inspirados en el concepto de *producto ampliado de Kotler y Keller (2016)*, entendemos que nuestro producto no se limita a un bien tangible, sino que representa la promesa de un ritual cotidiano, un refugio que conecta placer, estética y bienestar.

#### 1.7.1.1. Los tres niveles del producto

- ❖ **Producto básico:** el beneficio esencial es la pausa. Un instante para reconectar con uno mismo (retomamos el concepto de “un paréntesis en tu rutina”), disfrutar de algo rico, y sentirse parte de una comunidad.
- ❖ **Producto real:** se materializa en un menú cuidado y diverso, con café de especialidad, jugos naturales prensados en frío, leches vegetales, laminados de masa madre, opciones saladas gourmet (tostones, wraps, ensaladas) y propuestas saludables e innovadoras como el *açaí bowl*, poco común aún en cafeterías argentinas.
- ❖ **Producto aumentado:** incluye una atención cercana, con personal formado en hospitalidad emocional, una ambientación sensorial coherente (madera, aroma a café recién molido, playlist propia, vajilla artesanal), y un servicio digital fluido (pedido por QR, fidelización online y comunidad activa en redes).

#### 1.7.1.2. Nombre y logotipo

El nombre **Soler** nace del deseo de capturar en una palabra la energía que define a Mendoza: el sol, la montaña y la calidez humana. Su sonoridad breve y elegante refleja la identidad del proyecto: **cercana, luminosa y sofisticada** a la vez.

El logotipo, inspirado en la silueta del sol naciendo sobre la cordillera, representa el inicio de un nuevo día y el sentido de renovación que cada visita propone: **un paréntesis en la rutina, un respiro entre tanto movimiento**. Las líneas suaves y orgánicas del símbolo evocan naturalidad, mientras que la tipografía serif moderna refuerza la idea de elegancia atemporal.



*Logotipo de Soler Caf e*

De esta manera, nombre y logotipo funcionan como la síntesis visual y emocional de la experiencia que ofrecemos, anticipando lo que luego se materializa en el producto y en el ambiente del local.

#### **1.7.1.3. Portafolio y arquitectura de oferta**

El menú fue diseñado bajo una lógica de armonía, salud y placer, con una estructura versátil que equilibra lo clásico con lo contemporáneo. Los combos base reflejan los distintos momentos del día y perfiles de cliente, y constituyen la manifestación más concreta de la propuesta de valor de la marca: ofrecer experiencias auténticas, saludables y est ticamente cuidadas.

Cada combinación fue concebida como una historia visual, gustativa y emocional, donde los colores, las texturas y la presentación transmiten la identidad de *Soler*: una cafetería que propone una pausa luminosa, consciente y sensorial. En todos los casos, los ingredientes se seleccionan priorizando la frescura, la calidad artesanal y el equilibrio nutricional, buscando que cada preparación sea tan atractiva a la vista como al paladar.

Los **siete combos insignia** representan la diversidad de momentos y estilos de consumo del público objetivo:

**Combo Amanecer:** *Café espresso doble + croissant laminado relleno con crema de queso, miel de lavanda y nueces + jugo natural de naranja o pomelo rosado.* Reinterpreta el desayuno mendocino desde una mirada gourmet, con un laminado artesanal con identidad local y textura innovadora.



**Combo Tierra Viva:** *Café americano o latte + sándwich tibio de masa madre integral con brie, kale crocante y chutney de duraznos especiado.* Propone una versión moderna y saludable del clásico tostado argentino, incorporando ingredientes naturales y de estación en una combinación equilibrada entre lo salado y lo dulce.

**Combo Verde Zen:** *Flat white con leche vegetal o animal + roll integral de palta, brotes, pepino y hummus de edamame + shot detox de manzana verde y jengibre.* Inspirado en el minimalismo asiático, refleja la tendencia plant-based con sabores frescos y texturas armónicas, ideal para consumidores conscientes y saludables.



**Combo Sweet Flow:** *Cold brew o espresso tonic + laminado de pistacho y frambuesas + mini crème brûlée de coco.* Una experiencia sensorial que fusiona lo dulce, lo ácido y lo cremoso. El laminado de pistacho, sello distintivo de la marca, refuerza la idea de innovación pastelera y coherencia visual.

**Combo Vital Glow:** *Smoothie energético de mango, cúrcuma y ananá + “arepa bowl” con hummus cítrico, hojas verdes, palta y chips de batata + café filtrado.* Combina ingredientes de alta densidad nutricional con sabores vibrantes, ofreciendo una alternativa saludable y energética, ideal para quienes buscan ligereza y bienestar real.



**Combo Dolce Aura:** *Cappuccino con cacao + alfajor de masa sablée relleno con dulce de leche y cobertura de chocolate 70 % + cookie tibia de pistacho y sal marina.* Pensado para quienes disfrutan de lo dulce como un ritual, este combo fusiona tradición argentina con sutileza europea. Evoca el confort de lo artesanal y la calidez de una pausa indulgente, reafirmando la idea de que en Solar, el placer también puede ser elegante.

**Combo Brunch Andino (para compartir):** *Prensa francesa y un flat white doble + bowl de açai con frutas frescas y granola artesanal + laminado salado de masa madre con queso de cabra, tomates confitados y rúcula baby.* Representa la síntesis del concepto *Soler*: una experiencia completa, pensada para compartir sin apuro, que une el sabor tropical del açai con productos locales de montaña.



En conjunto, estos siete combos consolidan un portafolio coherente con el posicionamiento de la marca: combinan innovación gastronómica, equilibrio estético y autenticidad regional, reafirmando la premisa de que cada visita a *Soler* es mucho más que un consumo, es una experiencia que se siente, se saborea y se recuerda.

#### 1.7.1.4. Calidad y experiencia

La calidad no se define sólo por los insumos, sino por la consistencia emocional de la experiencia. Por eso, se capacita al equipo para transmitir calidez, empatía y conocimiento, entendiendo que el servicio es tan parte del producto como el café mismo. La estandarización se logra sin perder alma: procedimientos claros, recetas precisas y controles diarios aseguran uniformidad, pero cada interacción conserva autenticidad y trato humano.

#### 1.7.1.5. Innovación y ciclo de vida

El menú se renovará con cada cambio de estación, incorporando ingredientes locales y de temporada, junto con productos de autor. El ciclo de vida del producto será gestionado desde la creatividad y la escucha activa, manteniendo fresca e interés constante.

### 1.7.2. Precio

En este modelo, el precio se concibe como un símbolo de valor y coherencia con la experiencia, un café de especialidad no solo cuesta más, sino que vale más porque refleja esfuerzo, conocimiento y una promesa de calidad.

#### 1.7.2.1. Estrategia de fijación de precios

Se adopta un enfoque mixto basado en costos y competencia, adaptado al mercado mendocino:

- ❖ Basado en costos: se calcula el costo de materia prima, mano de obra y gastos indirectos, sumando un margen que asegure rentabilidad sin perder accesibilidad.
- ❖ Basado en competencia: se comparan precios con cafeterías de referencia (Bröd, Café 555, Modesto, Monono, Chiamo), ubicando el valor de la marca ligeramente por encima del promedio, sustentado en su propuesta estética, experiencia y diferenciación.

#### 1.7.2.2. Tácticas y percepción de valor

- ❖ **Combos con precio preferencial:** incentivan la elección racional y aumentan el ticket promedio.
- ❖ **Precios psicológicos:** valores como \$4.950 generan sensación de accesibilidad sin afectar margen.

- ❖ **Happy Hours:** cafés filtrados y jugos con descuentos en horario de baja afluencia, para sostener flujo constante.
- ❖ **Programas de fidelización:** membresías mensuales (ej. “Café Club”) con beneficios exclusivos y una taza personalizada con el nombre del cliente.

**1.7.2.3. Filosofía del precio**

Más allá de la táctica, la cafetería defiende una idea: pagar por algo que te hace sentir bien no es caro, es coherente. El precio comunica autenticidad, cuidado y experiencia; por eso, nunca se compite por ser la opción más barata, sino la más significativa.

A continuación, se pueden observar los costos correspondientes a cada promoción ofrecida.

N° de Combo	Nombre del Combo	Descripción	Costo de Producción
1	<b>Amanecer</b>	Café espresso doble + croissant laminado relleno con crema de queso, miel de lavanda y nueces + jugo natural de naranja o pomelo rosado	\$7.450,80
2	<b>Tierra Viva</b>	café americano o latte + sándwich tibio de masa madre integral con brie, kale crocante y chutney de duraznos especiado.	\$7.724,85
3	<b>Verde Zen</b>	Flat white con leche vegetal o animal + roll integral de palta, brotes, pepino y hummus de edamame + shot detox de manzana verde y jengibre	\$9.223,44
4	<b>Sweet Flow</b>	Cold brew o espresso tonic + laminado de pistacho y frambuesas + mini crème brûlée de coco	\$11.534,07
5	<b>Vital Glow</b>	Smoothie energético de mango, cúrcuma y ananá + “arepa bowl” con hummus cítrico, hojas verdes, palta y chips de batata + café filtrado	\$10.073,42
6	<b>Brunch Andino</b>	Prensa francesa y 1 un flat white doble + bowl de açaí con frutas frescas y granola artesanal + laminado salado de masa madre con queso de cabra, tomates confitados y rúcula baby.	\$9.683,28
7	<b>Combo Dolce Aura</b>	Cappuccino con cacao + alfajor de masa sablée relleno con dulce de leche y cobertura de chocolate 70 % + cookie tibia de pistacho y sal marina.	\$5.993,00

Una vez establecidos los costos correspondientes a cada promoción se saca el precio de venta considerando un margen del 70%.

Nombre del Combo	Descripción	Precio de Venta
<b>Amanecer</b>	<i>Café espresso doble + croissant laminado relleno con crema de queso, miel de lavanda y nueces + jugo natural de naranja o pomelo rosado</i>	\$12.666,36
<b>Tierra Viva</b>	<i>afé americano o latte + sándwich tibio de masa madre integral con brie, kale crocante y chutney de duraznos especiado.</i>	\$13.132,25
<b>Verde Zen</b>	<i>Flat white con leche vegetal o animal + roll integral de palta, brotes, pepino y hummus de edamame + shot detox de manzana verde y jengibre</i>	\$15.679,85
<b>Sweet Flow</b>	<i>Cold brew o espresso tonic + laminado de pistacho y frambuesas + mini crème brûlée de coco</i>	\$19.607,91
<b>Vital Glow</b>	<i>Smoothie energético de mango, cúrcuma y ananá + "arepa bowl" con hummus cítrico, hojas verdes, palta y chips de batata + café filtrado</i>	\$17.124,81
<b>Brunch Andino</b>	<i>Prensa francesa y 1 un flat white doble + bowl de açaí con frutas frescas y granola artesanal + laminado salado de masa madre con queso de cabra, tomates confitados y rúcula baby.</i>	\$16.461,57
<b>Combo Dolce Aura</b>	<i>Cappuccino con cacao + alfajor de masa sablée relleno con dulce de leche y cobertura de chocolate 70 % + cookie tibia de pistacho y sal marina.</i>	\$10.188,10

### 1.7.3.Plaza

Es el espacio donde la marca cobra vida, la distribución es hoy una experiencia omnicanal donde los límites entre lo físico y lo digital se desdibujan.

#### 1.7.3.1. Canal directo y omnicanalidad

El modelo prioriza el contacto directo con el cliente, generando un vínculo que trasciende la transacción.

- ❖ **Cafetería propia:** núcleo del modelo, diseñada como un refugio sensorial.
- ❖ **Canal digital:** pedidos por Instagram, WhatsApp y web, con sistemas de *pick-up* (en auto, similar a un formato "automac", donde el cliente puede retirar su pedido en ventanilla sin bajarse del vehículo) y *take away* (a pie). Además, se prevé una modalidad de pedido anticipado que permitirá retirar el producto cuando esté listo, optimizando los tiempos de espera.
- ❖ **Colaboraciones y pop-ups:** presencia temporal en eventos gastronómicos, ferias y coworkings para amplificar la visibilidad de marca.

Cada canal comunica lo mismo: una marca cálida, cercana y real.

#### 1.7.3.2. Logística y sostenibilidad

La logística se gestiona bajo principios de eficiencia y responsabilidad ambiental:

- ❖ Abastecimiento de proveedores locales, priorizando productos orgánicos y de estación.
- ❖ Uso de envases compostables y materiales reciclables.
- ❖ Control de inventario digital y planificación de compras para minimizar desperdicios.

La meta es que cada taza de café tenga trazabilidad y propósito.

### 1.7.3.3. Experiencia en punto de venta

El diseño de los espacios interiores y exteriores busca materializar la esencia del proyecto: una pausa cálida en medio del ritmo urbano. La estética combina lo boho natural y lo contemporáneo, integrando materiales nobles como madera clara, lino, cerámica artesanal y piedra con una paleta de tonos cálidos inspirados en la tierra mendocina.

La luz, las texturas y la vegetación se transforman en parte del relato sensorial, generando un entorno que invita a quedarse y reconectar, son un reflejo de la búsqueda de bienestar estético y emocional.

El moodboard presentado expresa esa visión: un espacio coherente con los valores de la marca, donde la naturaleza y el diseño dialogan para crear una experiencia que se siente, se huele y se habita.



Moodboard de *Soler Café*

Como extensión de esta experiencia, el punto de venta contará con una línea de merchandising propia (tazas y termos de café, tote bags, artículos de diseño y stickers), que permitirá al cliente llevar consigo parte del universo sensorial de Soler. Esta propuesta no solo amplía las fuentes de ingreso, sino que fortalece la identidad de marca y la conexión emocional con el consumidor.



*Merchandising de Soler Café*

## 1.7.4. Promoción

### 1.7.4.1. Identidad y relato de marca

La marca nace con voz propia: auténtica, sensible y cercana. Comunica desde lo humano, no desde la venta. Queremos mostrar el proceso de creación de la marca, desde los primeros bocetos del logo hasta la apertura del local, para que el público sienta que creció con nosotros. La transparencia genera confianza, y la confianza construye comunidad.

### 1.7.4.2. Canales y herramientas

- ❖ TikTok: eje narrativo principal. Videos que muestren la preparación del café, los detalles del local, y los rostros detrás del proyecto. No buscamos viralidad, sino conexión.
- ❖ Instagram: escaparate visual de la marca. Historias sobre proveedores, clientes reales, nuevas recetas y mensajes inspiradores.
- ❖ Eventos presenciales: “Catas sensoriales”, “Tardes de acai”, “Charlas de café y bienestar”.

- ❖ Relaciones públicas: alianzas con influencers locales de lifestyle y wellness, y colaboración con artistas mendocinos para intervenciones en el local.
- ❖ Publicidad digital: campañas segmentadas por intereses y geolocalización, orientadas a awareness y tráfico.

#### 1.7.4.3. Comunicación experiencial

Cada punto de contacto será una experiencia de marca.

- ❖ El aroma al entrar.
- ❖ La sonrisa del barista.
- ❖ La textura del café servido con arte latte.
- ❖ La música suave que acompaña la mañana.

Todo comunica. Todo forma parte del mensaje. El objetivo no es solo atraer, sino crear pertenencia. Que el cliente no diga “fui a una cafetería”, sino “fui a *Soler*”.

#### 1.7.4.4 Programa de fidelización “Club Soler”

Como parte de la estrategia de promoción y fidelización, se desarrollará *Club Soler*, un programa digital que busca recompensar la lealtad de los clientes y fortalecer el vínculo con la marca. A través de una plataforma web y una versión instalable (*web app*), los usuarios podrán registrarse, acumular puntos por cada compra y canjearlos por productos o beneficios exclusivos.

El sistema se integrará con el canal digital y las redes sociales, permitiendo que los clientes consulten su saldo, reciban novedades y participen de experiencias especiales (catas, eventos o lanzamientos). Además, ofrecerá recordatorios personalizados y recompensas por fechas especiales, reforzando el sentido de comunidad que caracteriza a *Soler*.

## 1.8. ANÁLISIS DE FRANQUICIAS DE CAFETERÍAS

En esta sección se busca contrastar el modelo de negocio de la cafetería propia desarrollado anteriormente con el formato de franquicia, a fin de analizar las diferencias en inversión, estructura operativa, nivel de autonomía y potencial de rentabilidad que presenta cada alternativa.

Para ello se reunió información de cinco franquicias del rubro cafetero en Argentina: Pausa Saludable, Rama Negra, Greenmug, Bröd Bakery Café y Mokka Coffee Store. La selección de estas marcas tuvo como objetivo conformar una base sólida y diversa de análisis, abarcando tanto emprendimientos consolidados como otros en expansión o en etapa de desarrollo del modelo franquiciado.

Las franquicias fueron elegidas principalmente por su presencia en diferentes regiones del país, lo que permite obtener una visión más amplia del funcionamiento del sistema de franquicias en el sector cafetero argentino. Greenmug y Pausa Saludable, por ejemplo, no operan en Mendoza, pero sí en otras provincias, mientras que Mokka Coffee Store, aunque actualmente cuenta con locales en Mendoza, tuvo su origen en San Juan y posee presencia en distintos puntos del país e incluso fuera del mismo. Por su parte, Rama Negra y Bröd Bakery Café son marcas locales de Mendoza, reconocidas por su posicionamiento en el segmento de cafeterías, siendo algunas de estas incluso de especialidad.

La elección también respondió a la disponibilidad de información y accesibilidad a las fuentes. En este sentido, se realizaron distintas entrevistas que aportaron información clave para el análisis. En primer lugar, se entrevistó a Lucas Löbel, comercial de Centro Franchising, quien brindó una visión general del mercado de franquicias en Argentina y los parámetros financieros y operativos más habituales en el sector gastronómico. También se mantuvo una entrevista con los socios fundadores de la consultora Suraci, Juan Manuel Contreras y Nicolás Suraci, especialistas en desarrollo y comercialización de franquicias, quienes aportaron una mirada complementaria sobre las tendencias nacionales y regionales del rubro.

A su vez, se entrevistó a Sebastián Flores, franquiciante de Bröd Bakery Café, y al propio Juan Manuel Contreras, quien además de ser socio de la consultora Suraci, es uno de los franquiciados de la marca Bröd. Esto permitió obtener una comprensión integral tanto desde la perspectiva del franquiciante como del franquiciado. Finalmente, se realizó una entrevista con Federico Gatti, dueño y franquiciante de Mokka Coffee Store, quien aportó información detallada sobre la estructura, rentabilidad y modelo de gestión de la marca.

El conjunto de estos testimonios, junto con la información obtenida en fuentes oficiales y materiales disponibles en la web, constituye la base sobre la que se sustenta el presente análisis. De esta manera, se busca ofrecer un panorama representativo y actualizado del modelo de franquicias cafeteras en Argentina, observando tanto sus características comunes como sus diferencias

regionales, para luego profundizar en las marcas más comparables con la cafetería desarrollada en esta investigación.

### 1.8.1. Análisis comparativo de franquicias (visión macro)

En la siguiente tabla se presenta un análisis comparativo de las cinco franquicias mencionadas en la previa introducción. Los datos recabados incluyen variables económicas, operativas y de gestión, y permiten obtener una visión general del funcionamiento del modelo de franquicias dentro del sector gastronómico, en especial en lo referido a inversiones iniciales, regalías, estructura operativa y niveles de autonomía del franquiciado.

Item	Bröd Bakery Café	Mokka Coffe Store	Pausa Saludable	Rama Negra	Greenmug
Fee de ingreso (USD)	\$15.000	\$10.000	\$8.000	\$20.000	\$10.000
Regalías Mensuales	3%	4%	5%	5%	3%
Canon publicidad	1%	1%	1%	1%	1%
Stock Inicial (USD)	\$1.500	\$6.000	sin definir	sin definir	\$2.995
Inversión inicial estimada (USD)	\$120.000	\$63.750	\$47.750	\$105.000	\$125.611
Tiempo de recupero estimado en Meses	24 a 36	24 a 36	20 a 24	18 a 24	30 a 36
Involucramiento del Franquiciado	Activo	Activo	Mixto	Activo	Activo
Tamaño mínimo de Local	140 m <sup>2</sup>	150 m <sup>2</sup>	75 m <sup>2</sup>	240 m <sup>2</sup>	200 m <sup>2</sup>
Mínimo de Empleados	8	No hay un mínimo asignado	5	11	5
Zona	Mendoza	Mendoza, San Juan, Rosario, Asunción (Paraguay)	Tucumán	Mendoza	Mar del Plata

*Tabla comparativa para las cinco franquicias analizadas*

El análisis del cuadro evidencia una estructura general homogénea en aspectos financieros básicos, pero con diferencias significativas en función del tamaño, posicionamiento y grado de consolidación de cada marca. El fee de ingreso promedio se ubica entre USD 8.000 y 15.000, con la excepción de Rama Negra que alcanza USD 20.000. Las regalías mensuales y el canon de publicidad mantienen rangos similares (entre 3 % y 5 % y entre 1 % y 2 % respectivamente), lo que coincide con los parámetros nacionales estimados por Lucas Löbel, consultor de CentroFranchising, quien indica que las franquicias gastronómicas en Argentina operan habitualmente con regalías del 3 % al 6 % y cánones publicitarios del 1 % al 3 %.

Las mayores diferencias se observan en la inversión inicial total, que varía entre USD 47.000 y USD 125.000, determinada principalmente por el tamaño del local, nivel de ambientación, obra civil requerida y equipamiento. Bröd y Greenmug presentan las inversiones más altas (USD 120.000 y USD 125.611), asociadas a locales amplios y una propuesta de alto estándar de ambientación, mientras que Pausa Saludable representa un formato más compacto y accesible (USD 47.750). En la franja intermedia se ubican Mokka Coffee Store (USD 63.750) y Rama Negra (USD 105.000), con superficies promedio de 140–150 m<sup>2</sup>.

Desde lo operativo, se identifican tres grupos según el tamaño mínimo de local:

- Compactos: *Pausa Saludable* (75 m<sup>2</sup>) y *Bröd Bakery Café* (versión mini: 15 m<sup>2</sup>) enfocados en eficiencia operativa y rápida recuperación.
- Intermedios: *Mokka Coffee Store* y *Bröd Bakery Café* (versión full entre 140 y 150 m<sup>2</sup>), que combinan atención en sala con control de costos. En el presente análisis nos enfocaremos en el modelo full de Bröd ya resulta más pertinente y comparable con el resto de las franquicias e incluso con nuestro plan de negocios (Soler Cafetería de Especialidad).
- Amplios: *Rama Negra* y *Greenmug* (200 a 240 m<sup>2</sup>), orientadas a un servicio integral con oferta gastronómica completa.

El tiempo de recuperación del capital invertido se mantiene estable entre 18 y 36 meses, dentro de los rangos que los expertos nacionales consideran típicos para el rubro gastronómico y el ajuste correspondiente a la situación macroeconómica del país. En cuanto a la distribución geográfica, *Bröd* y *Rama Negra* concentran su operación en Mendoza; *Mokka* posee presencia en Mendoza, San Juan, Rosario y Paraguay; *Greenmug* en Mar del Plata; y *Pausa Saludable* en Tucumán. Esta diversidad regional permite comprender la adaptabilidad del formato franquicia a distintos mercados locales y condiciones económicas.

Las entrevistas a Lucas Löbel (CentroFranchising) y a los socios fundadores de Suraci aportan una visión global del mercado nacional. Los especialistas coinciden en que el modelo de franquicia gastronómica se consolida como una de las formas de expansión más sólidas, destacando tres ejes principales:

1. Estandarización y soporte: el franquiciante transfiere know-how, manuales, asistencia en marketing, gestión y capacitación.
2. Rentabilidad promedio del sector: entre el 10 % y el 15 % de la facturación, dependiendo del nivel de control, la ubicación y el mix de productos.
3. Tendencia a la simplificación: las franquicias más exitosas son las que reducen la complejidad operativa, con cartas cortas, procesos simples y fuerte foco en capacitación y control de calidad.

Ambos consultores destacan además que el rubro cafetero atraviesa actualmente un proceso de depuración similar al que vivieron las cervecerías artesanales o las hamburgueserías gourmet: una primera etapa de expansión acelerada seguida por una fase de consolidación en la que sobreviven las marcas más sólidas y con propuestas coherentes.

El presente análisis macro permite concluir que el modelo promedio de franquicias cafeteras en Argentina se caracteriza por una inversión intermedia, plazos de recupero moderados y un alto nivel de estandarización, lo que lo convierte en un formato de expansión atractivo, especialmente para inversores con poca experiencia directa en gastronomía. Este marco general servirá como base para profundizar, en los apartados siguientes, en las franquicias representativas Bröd Bakery Café y Mokka Coffee Store, de las cuales se dispone de información más detallada y actualizada.

## 1.8.2. Análisis de casos representativos: Bröd y Mokka

### 1.8.2.1. Bröd Bakery Café

Bröd Bakery Café surge en Mendoza como una cafetería artesanal inspirada en la filosofía *slow food* y en el concepto de panadería clásica, destacando la elaboración propia, el aroma a pan recién horneado y la experiencia de sentirse “como en casa”. Su propuesta combina café de especialidad, pastelería y panadería artesanal, priorizando la calidad, la presentación y la ambientación cuidada.

La inversión estimada varía según el formato (full o mini): desde USD 40.000 para locales pequeños de despacho, hasta USD 120.000 para locales de 100–140 m<sup>2</sup>, con un canon de ingreso de USD 10.000–15.000. Cabe reiterar que en el presente trabajo nos enfocamos en la versión full. Las regalías son del 3 % más 1 % de publicidad, incluyendo soporte de marca, capacitación y auditorías quincenales. El stock inicial es bajo y se abastece directamente desde la planta de producción central en Godoy Cruz, lo que asegura homogeneidad de calidad y reducción de riesgos logísticos.

Bröd trabaja con manuales completos de operación, administración, diseño y marca, y un detallado recetario técnico. El alquiler representa entre 8 % y 10 % de las ventas mensuales y los locales requieren entre 8 y 10 empleados. El ticket promedio se ubica entre 9.000 y 12.000 pesos por persona, con ventas que rondan los 28 a 30 millones de pesos mensuales. Su rentabilidad neta estimada es del 15 %, con recupero entre 24 a 36 meses (teniendo en cuenta al actual contexto macroeconómico).

Los entrevistados, Sebastián Flores (franquiciante) y Juan Manuel Contreras (franquiciado), coincidieron en que la fortaleza de Bröd radica en su identidad de marca artesanal, su control de calidad centralizado y su consistencia estética y gastronómica. Como desafío, mencionan la creciente competencia del boom de cafeterías y la necesidad de mantener autenticidad frente a la estandarización del mercado.

### 1.8.2.1.1. Síntesis FODA del caso Bröd Bakery Café

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Alta dependencia de la calidad del recurso humano (baristas, pasteleros).</li> <li>Capacidad limitada para escalar sin afectar la experiencia artesanal.</li> <li>Costos logísticos elevados en caso de expansión fuera de la provincia.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuerte identidad de marca local y reconocimiento en Mendoza.</li> <li>Experiencia de cliente coherente con el concepto de cafetería de especialidad.</li> <li>Integración vertical parcial (producción propia de panadería y pastelería).</li> <li>Adaptabilidad a nuevas tendencias (por ejemplo, productos vegan y opciones para celíacos).</li> </ul>
Análisis externo	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento del costo de materias primas importadas (café, cacao, frutos secos).</li> <li>Competencia indirecta de cadenas internacionales y franquicias low-cost.</li> <li>Cambios en hábitos de consumo post pandemia (más delivery, menos permanencia).</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Creciente cultura cafetera en el país y apertura a experiencias gourmet.</li> <li>Posibilidad de alianzas con marcas de alimentos premium o sustentables.</li> <li>Expansión del consumo de café fuera del hogar (segmento joven y profesional).</li> </ul>

### 1.8.2.2. Mokka Coffee Store

Mokka nació en San Juan en 2016 y se expandió a Mendoza (2019), Rosario y Paraguay (2023), consolidándose como una marca joven, moderna y de alcance federal, cuyo concepto se centra en “momentos” más que en el producto en sí. Su visión apunta a combinar calidad constante, accesibilidad y sustentabilidad, con locales amplios, diseño contemporáneo y fuerte identidad visual.

La inversión inicial oscila entre USD 350 y 500 por m<sup>2</sup>, más un componente intangible de USD 10.000, incluyendo el canon de ingreso, capacitación y diseño arquitectónico. Las regalías ascienden al 5 %, integrando también el fee publicitario. El modelo exige locales de al menos 150 m<sup>2</sup> (disponiendo de 100 m<sup>2</sup> libres de salón), con un alquiler promedio de 3 a 5 millones de pesos (dependiendo de la ubicación). La rentabilidad neta estimada se ubica entre 7 % y 14 %, con recupero de inversión en 12 a 36 meses.

Los locales presentan cartas amplias y flexibles, con productos de rápida rotación. En Mendoza, los ítems más vendidos son la promoción de infusión con medialunas, los tostados y las tortas, con tickets promedio que oscilan entre 15.500 y 24.600 pesos por mesa. Esta variación se explica por la modalidad operativa de cada franquicia, ya que algunas unidades funcionan exclusivamente bajo el formato “Café”, mientras que otras combinan Café y Restaurante. En los locales que solo operan como cafetería, los tickets promedio se ubican en el rango inferior (alrededor

de 15.500 pesos), mientras que en aquellos que incluyen la modalidad de restaurante, el promedio asciende a 24.600 pesos por mesa. De igual modo, las ventas mensuales varían entre 40 y 63 millones de pesos, en función de esa combinación de formatos. Esta diferencia se menciona únicamente con fines ilustrativos, para comprender cómo el mix Café–Restaurante impacta en el rendimiento, aunque el presente análisis se centra específicamente en el formato de cafetería, sin incluir la oferta gastronómica ampliada. El sistema de manuales incluye procesos de productos, atención, higiene y mantenimiento, con actualizaciones trimestrales.

Según su propietario, Federico Gatti, Mokka es “el McDonald’s del café”: una marca sólida, de precio justo y calidad constante, diseñada para inversores que buscan un modelo más simple y flexible, sin necesidad de experiencia previa en gastronomía. Cada unidad opera de forma autosustentable, priorizando la producción artesanal, pero con estándares homogéneos en servicio y atención.

### 1.8.2.2.1. Síntesis FODA del caso Mokka Coffe Store

	Aspectos negativos	Aspectos positivos
Análisis interno	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor diferenciación en café de especialidad frente a marcas premium.</li> <li>• Amplia carta que puede generar complejidad operativa y costos adicionales.</li> <li>• Dependencia de la consistencia en la gestión de los franquiciados.</li> </ul>	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca consolidada con presencia en distintas provincias y expansión internacional.</li> <li>• Modelo federal y flexible, adaptable a distintos contextos locales.</li> <li>• Fuerte identidad visual y comunicación coherente.</li> <li>• Procesos estandarizados que garantizan calidad constante y facilitan la gestión de franquicias.</li> </ul>
Análisis externo	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia en aumento de cafeterías de especialidad y cadenas globales.</li> <li>• Variabilidad macroeconómica y cambios en el poder adquisitivo del consumidor.</li> <li>• Aumento de costos logísticos e insumos importados.</li> <li>• Riesgo de saturación del formato franquicia en el rubro gastronómico.</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Potencial de expansión nacional e internacional (mercados limítrofes como Chile o Paraguay).</li> <li>• Atractivo para nuevos inversores con baja experiencia gastronómica.</li> <li>• Creciente demanda de modelos de negocio llave en mano con respaldo de marca.</li> <li>• Posibilidad de incorporar líneas de productos retail (merch, cápsulas, granos).</li> </ul>

### 1.8.3. Selección de la franquicia comparable

Tras el análisis de las franquicias relevadas, se concluye que Bröd Bakery Café es la marca que más se asemeja al modelo de cafetería propia desarrollado en esta tesis, tanto por su propuesta de valor basada en el café de especialidad, la panadería artesanal y la ambientación cuidada. Además,

su público objetivo, nivel de precios y estructura operativa guardan mayor coherencia con el plan de negocio diseñado para la cafetería propia.

En cambio, Mokka Coffee Store presenta un perfil más orientado a la expansión masiva y a la estandarización, priorizando la accesibilidad y el volumen de ventas por sobre la diferenciación de producto, lo que la distancia del posicionamiento proyectado para la marca objeto de estudio.

Por ello, se selecciona a Bröd Bakery Café como franquicia comparable para la evaluación cuantitativa final, en la que se analizarán los indicadores financieros clave como VAN, TIR, período de recuperación e índices de rentabilidad ajustados por riesgo en relación con el modelo de cafetería propia. Este ejercicio permitirá determinar cuál de los dos modelos (franquicia o negocio propio) resulta más viable y sustentable a largo plazo.



## 1.9. FACTIBILIDAD

### 1.9.1. Supuesto para el desarrollo del proyecto

Para la elaboración del flujo de fondos proyectado se determinó una tasa de descuento que refleja el costo promedio ponderado del capital invertido en el proyecto (WACC, por sus siglas en inglés Weighted Average Cost of Capital).

Dicha tasa permite actualizar los flujos de efectivo futuros a valor presente, considerando tanto el costo del capital propio ( $K_e$ ) como el costo de la deuda ( $K_d$ ), ponderados según la estructura de financiamiento estimada.

El cálculo se realizó en base al modelo de valoración de activos financieros (CAPM – Capital Asset Pricing Model), incorporando los factores de riesgo específicos del sector gastronómico, el riesgo país y la prima adicional asociada a pequeñas y medianas empresas.

A continuación, se detallan los supuestos y valores empleados para la estimación del WACC del proyecto:

a. Cálculo del $K_e$	
----------------------	--

$Ke = Rf + \beta * (Rm) + PRP + Rp$	
- Tasa libre de Riesgo (Rf)	0,0411
- Rentabilidad esperada del Mercado (Rm)	0,0841
- Prima de Riesgo (Rm-Rf)	0,043
- Beta sectorial restarurant ( $\beta$ )	1,01
- Beta desapalancada ( $\beta_u$ )	0,86
- Beta para la empresa	0,86
- Prima del Riesgo País (PRP)	0,06
- Riesgo PyME (Rp)	0,03
- D / (PN+D)	0
- PN (PN+D)	1
- Ke	0,172
b. Cálculo del Kd	
- Costo de la deuda	0
- Impuesto a las Ganancias	0
- Kd	0
c. WACC	0,172

Para la elaboración de las proyecciones se asumió un escenario sin considerar variaciones inflacionarias, con el objetivo de aislar el análisis del efecto de los precios y centrarse únicamente en la evolución real de las ventas. Asimismo, se utilizó un tipo de cambio estimado correspondiente a diciembre de 2025 de \$1536, a fin de mantener la coherencia y comparabilidad de los valores expresados en dólares a lo largo del período analizado.

## 1.9. 2. Valuación Soler

### 1.9.2.1. Inversión inicial

Consideraciones al momento de realizar el análisis:

Al planificar la inversión inicial se analizaron las dimensiones del local y la capacidad operativa esperada.

El espacio admite la instalación de 30 mesas, con 4 comensales por unidad, alcanzando una capacidad total de 120 personas. Con el fin de anticipar la rotación y el recambio de piezas, se proyectó la adquisición de mobiliario y vajilla para 130 plazas, garantizando la eficiencia y continuidad del servicio.

A partir de estas consideraciones, se procedió a detallar la inversión inicial requerida, clasificando los elementos según su función dentro del local. Las siguientes tablas presentan la estimación de costos para cada categoría de equipamiento, comenzando por el área de cocina.

<b>COCINA</b>				
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Especificaciones / uso principal</b>	<b>Precio unitario estimado (ARS)</b>	<b>Total estimado (ARS)</b>
Cafetera profesional de 2 grupos	1	Máquina central del negocio. Permite preparar varios cafés de manera simultánea.	\$5.300.000	\$5.300.000
Molino de café	2	Muele los granos justo antes de preparar la bebida, garantizando frescura y sabor.	\$450.000	\$900.000
Heladera exhibidora (vitrina mostrador)	1	Permite mostrar tortas, postres y productos fríos manteniendo la temperatura adecuada.	\$2.200.000	\$2.200.000
Heladera vertical comercial	2	Se usa para conservar lácteos, jugos, frutas y productos perecederos del día.	\$1.500.000	\$3.000.000
Freezer bajo mesada	1	Almacena productos congelados como frutas, masas o hielo.	\$900.000	\$900.000
Licuada industrial	2	Sirve para preparar licuados, smoothies y batidos de manera	\$250.000	\$500.000

		rápida.		
Tostadora eléctrica industrial	2	Permite tostar pan o budines en minutos.	\$300.000	\$900.000
Horno eléctrico o convector	1	Se utiliza para calentar y cocinar productos de pastelería o panificados.	\$600.000	\$600.000
Sandwichera / grill doble	1	Se emplea para calentar sándwiches.	\$200.000	\$200.000
Balanza digital	1	Facilita medir porciones y controlar recetas.	\$120.000	\$120.000
Batidora planetaria	2	Se usa para preparar mezclas, cremas o masas de forma homogénea.	\$350.000	\$700.000
Lavavajillas industrial	1	Reduce tiempos de limpieza y asegura higiene constante en tazas y utensilios.	\$500.000	\$500.000
Caldera de agua / hervidor	1	Mantiene agua caliente para infusiones, mates o té.	\$220.000	\$220.000
Dispensador de jugos / smoothies	1	Permite mantener y servir bebidas frías preparadas.	\$400.000	\$400.000
Máquina exprimidora automática	1	Facilita la preparación rápida de jugos naturales.	\$270.000	\$270.000
Mueble de barra / estación de trabajo barista	1	Espacio donde se preparan las bebidas. Incluye mesadas, pileta y zona de apoyo.	\$650.000	\$650.000
Campana extractora / ventilación	1	Elimina vapor, calor y olores del área de cocina.	\$450.000	\$450.000
Microondas comercial	2	Se usa para calentar porciones o productos rápidos.	\$180.000	\$360.000
<b>TOTAL COCINA</b>				<b>\$18.170.000</b>

Tabla Total Cocina

<b>SALON</b>			
<b>Artículo</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio unitario estimado (ARS)</b>	<b>Total estimado (ARS)</b>
Computadora / notebook administrativa	1	\$1.000.000	\$1.000.000
Equipo de audio ambiental	1	\$900.000	\$900.000

Caja registradora / sistema POS	1	\$380.000	\$380.000
Mesas	30	\$320.000	\$9.600.000
Sillas	90	\$60.000	\$5.400.000
Sillones o butacas	30	\$200.000	\$6.000.000
Uniformes del personal	10	\$45.000	\$450.000
Cartas / menú físicos	120	\$8.000	\$960.000
Lámparas / iluminación ambiente	8	\$600.000	\$4.800.000
Cuadros o arte mural	4	\$500.000	\$2.000.000
Plantas decorativas	15	\$75.000	\$1.125.000
Cámaras de seguridad	4	\$400.000	\$1.600.000
Aire acondicionado frío/calor	2	\$2.000.000	\$4.000.000
<b>TOTAL SALON</b>			<b>\$38.215.000</b>

Tabla Total Salón

Concepto		Descripción	Total estimado (ARS)
Remodelación y acondicionamiento del salón		Adecuar el salón, incluir trabajos de pintura, instalaciones eléctricas y sanitarias, construcción de mesadas y barra, cartelería, ambientación, climatización y habilitación comercial completa.	<b>\$12.000.000</b>

Tabla Total remodelación y acondicionamiento salón

<b>VAJILLA</b>			
	Cantidad estimada	Precio unitario (AR\$)	Total (AR\$)
Cucharas de Te	130	\$1.800	\$234.000
Tenedores	130	\$1.950	\$253.500
Cuchillos	130	\$3.550	\$461.500
Tazas chicas c/plato	130	\$8.300	\$1.079.000
Tazas grandes c/plato	130	\$12.100	\$1.573.000
Platos medianos	130	\$14.300	\$1.859.000

Vasos de jugo/licuados	130	\$4.300	\$559.000
Vasos de soda/agua	130	\$2.350	\$305.500
Jarras	30	\$18.000	\$540.000
Servilleteros	40	\$2.900	\$116.000
Cucharas medianas	130	\$2.850	\$370.500
Bowls	130	\$12.000	\$1.560.000
<b>TOTAL VAJILLA</b>			<b>\$8.911.000</b>

Tabla Total Vajilla

<b>UTENSILIOS DE COCINA</b>			
	<b>Cantidad estimada</b>	<b>Precio unitario (AR\$)</b>	<b>Total (AR\$)</b>
Cuchillos profesionales (chef, panero, pelador, fileteador)	10	\$27.000	\$270.000
Tijeras de cocina	3	\$10.090	\$30.270
Tablas de cortar (color por tipo de alimento)	6	\$14.300	\$85.800
Espátulas de silicona	6	\$6.000	\$36.000
Batidor de alambre	4	\$5.250	\$21.000
Jarra medidora	4	\$14.000	\$56.000
Bowl de acero inoxidable	10	\$13.500	\$135.000
Coladores / tamices	5	\$6.500	\$32.500
Jarras medidoras (vidrio o plástico)	4	\$7.500	\$30.000
Pinzas de cocina (acero inoxidable)	6	\$8.200	\$49.200
Mandolina o cortadora de vegetales	1	\$35.000	\$35.000

Termómetro digital de cocina	2	\$15.000	\$30.000
Sartenes antiadherentes	6	\$33.000	\$198.000
Cacerolas y ollas pequeñas / medianas	4	\$52.000	\$208.000
Bandejas de horno / placas	6	\$22.000	\$132.000
Moldes repostería (budines, muffins, tartas)	10	\$14.000	\$140.000
Espumaderas y cucharones	5	\$6.300	\$31.500
Jarras térmicas (leche y agua caliente)	3	\$18.000	\$54.000
Contenedores herméticos (varios tamaños)	20	\$7.000	\$140.000
Frascos de vidrio herméticos	15	\$7.000	\$105.000
Paños de cocina / microfibra	30	\$4.000	\$120.000
<b>TOTAL UTENSILIOS</b>			<b>\$1.939.270</b>

Tabla Total Utensilios

<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>\$79.235.270,00</b>	<b>USD51.585,46</b>
--------------------------------	------------------------	---------------------

### 1.10.2.2. Costos fijos

Una vez determinada la inversión inicial necesaria para la puesta en marcha del proyecto, se procedió a estimar los costos fijos operativos asociados a la etapa de funcionamiento. Estos costos representan los egresos que la empresa deberá afrontar periódicamente, independientemente del volumen de ventas, y resultan esenciales para mantener la continuidad operativa del negocio.

<b>COSTOS FIJOS</b>						
<b>Concepto / Año</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Sueldos (8 empleados promedio)	\$90.426.000	\$90.426.000	\$90.426.000	\$90.426.000	\$90.426.000	\$90.426.000
Luz	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000
Gas	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000	\$4.200.000
Agua	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000
Internet / comunicación	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000	\$720.000

digital						
Tasas municipales	\$780.000	\$780.000	\$780.000	\$780.000	\$780.000	\$780.000
Publicidad / redes sociales	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000	\$3.600.000
Alquiler	\$32.940.000	\$32.940.000	\$32.940.000	\$32.940.000	\$32.940.000	\$32.940.000
Seguro comercial	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000	\$360.000
Servicios de limpieza y desinfección	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000	\$1.200.000
Mantenimiento y reposición menor	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000	\$2.400.000
<b>TOTAL COSTOS FIJOS EN ARGENTINA</b>	<b>\$140.946.000</b>	<b>\$140.946.000</b>	<b>\$140.946.000</b>	<b>\$140.946.000</b>	<b>\$140.946.000</b>	<b>\$140.946.000</b>
<b>TOTAL COSTOS FIJOS EN DOLARES</b>	<b>USD91.762</b>	<b>USD91.762</b>	<b>USD91.762</b>	<b>USD91.762</b>	<b>USD91.762</b>	<b>USD91.762</b>

Tabla Total Costos Fijos

### 1.9.2.3. Depreciación

Una vez estimados los costos fijos operativos, se procede a incorporar el cálculo de la depreciación de los activos fijos incluidos en la inversión inicial.

Activo	Valor Original (AR\$)	Vida útil (años)	% Amort. Anual	Dep. anual (AR\$)	Valor residual	Cantidad	Dep. total anual
Cafetera profesional de 2 grupos	\$5.300.000	10	10%	\$530.000	\$4.770.000	1	\$530.000
Molino de café	\$900.000	10	10%	\$90.000	\$810.000	2	\$180.000
Heladera exhibidora (vitrina)	\$2.000.000	10	10%	\$200.000	\$1.800.000	1	\$200.000
Heladera vertical	\$1.500.000	10	10%	\$150.000	\$1.350.000	1	\$150.000
Freezer bajo mesada	\$900.000	10	10%	\$90.000	\$810.000	1	\$90.000

Licudora industrial	\$250.000	10	10%	\$25.000	\$225.000	2	\$50.000
Tostadora eléctrica industrial	\$300.000	10	10%	\$30.000	\$270.000	2	\$60.000
Horno eléctrico / convector	\$420.000	10	10%	\$42.000	\$378.000	1	\$42.000
Sandwichera / grill doble	\$320.000	10	10%	\$32.000	\$288.000	1	\$32.000
Lavavajillas industrial	\$1.200.000	10	10%	\$120.000	\$1.080.000	1	\$120.000
Exprimidor automático	\$1.200.000	10	10%	\$120.000	\$1.080.000	1	\$120.000
Dispensador de jugos	\$400.000	10	10%	\$40.000	\$360.000	1	\$40.000
Mueble de barra / estación barista	\$650.000	10	10%	\$65.000	\$585.000	1	\$65.000
Campana extractora / ventilación	\$450.000	10	10%	\$45.000	\$405.000	1	\$45.000
Microondas comercial	\$180.000	10	10%	\$18.000	\$162.000	2	\$36.000
Computadora / POS / sistema	\$1.380.000	3	33%	\$455.400	\$924.600	2	\$910.800
Equipo de audio ambiental	\$250.000	5	20%	\$50.000	\$200.000	1	\$50.000
Mesas	\$95.000	10	10%	\$9.500	\$85.500	30	\$285.000
Sillas	\$38.000	10	10%	\$3.800	\$34.200	90	\$342.000
Sillones o butacas	\$120.000	10	10%	\$12.000	\$108.000	30	\$360.000
Lámparas / iluminación	\$85.000	10	10%	\$8.500	\$76.500	8	\$68.000

ambiente							
Cámaras de seguridad (2 + DVR)	\$400.000	3	33%	\$132.000	\$268.000	1	\$132.000
Aire acondicionado frío/calor	\$950.000	10	10%	\$95.000	\$855.000	2	\$190.000
<b>TOTAL EN PESOS</b>					\$16.924.800		\$4.097.800
<b>TOTAL EN DOLARES</b>					<b>USD11.019</b>		<b>USD2.668</b>

Tabla Total Depreciación

#### 1.9.2.4.Datos

			2026	2027	2028	2029	2030
<b>Crecimiento de las Ventas</b>	Esc Optimista	Creamos tres escenarios		13%	15%	12%	10%
	Esc Esperado			10%	12%	10%	8%
	Esc Pesimista			-5%	-2%	0%	1%
Ventas Soler			\$ 203.351,07				
Regalías Mensuales							
Canon publicidad							
Stock inicial							
Inversión inicial			\$ 51.585,46				
Depreciación			\$ 2.667,84	\$ 2.667,84	\$ 2.667,84	\$ 2.667,84	\$ 2.667,84
Capital de Trabajo sobre Ventas			10%	10%	10%	10%	10%
IIBB -Ingresos Brutos			4%	4%	4%	4%	4%

Impuesto a las Ganancias			35%	35%	35%	35%	35%
Costos Totales sobre ventas			46%	46%	46%	46%	46%
Tasa crecimiento perpetuidad			Nuestro supuesto fue del 3% conservador				3%

Tabla datos

**1.9.2.4.1. Justificación de las proyecciones del crecimiento en las ventas**

Las proyecciones de crecimiento para la cafetería propia se definieron considerando la evolución natural de un emprendimiento independiente en el rubro gastronómico, donde el reconocimiento de marca y la fidelización de clientes se desarrollan de manera progresiva.

En 2027, se espera que el negocio atravesase un proceso de consolidación inicial, donde los resultados dependen fuertemente de la captación de clientes y la generación de reputación local. Por ello, se planteó un escenario esperado de crecimiento del 10 %, acompañado de un optimista del 13 %, que refleja una rápida aceptación de la propuesta, y un pesimista del -5 %, ante la posibilidad de un arranque más lento o imprevistos operativos.

En 2028, el emprendimiento alcanza un mayor posicionamiento, impulsado por el boca a boca positivo y la estabilidad en la clientela. Esto justifica un aumento proyectado del 12 % en el escenario esperado y del 15 % en el optimista, mientras que el pesimista (-2 %) considera un contexto económico desfavorable o una menor capacidad de expansión.

Durante 2029, se prevé un crecimiento sostenido apoyado en la introducción de nuevos productos y la repetición de clientes frecuentes. Las tasas del 10 % (esperado) y 12 % (optimista) representan una evolución estable, mientras que el escenario pesimista (0 %) asume un estancamiento sin pérdidas, característico de negocios maduros que priorizan estabilidad sobre expansión.

Finalmente, en 2030, el negocio se proyecta en una etapa de madurez, con una cartera de clientes consolidada y un crecimiento más moderado. Por ello, se estiman variaciones de 8 % (esperado) y 10 % (optimista), mientras que el pesimista (+1 %) contempla únicamente incrementos marginales asociados al ajuste de precios o la inflación esperada.

En conjunto, los valores reflejan una evolución coherente con el comportamiento típico de una cafetería independiente: crecimiento gradual, consolidación progresiva y una madurez estable pero positiva.

**1.9.2.5. Flujos de Fondo**

**1.9.2.5.1. Escenario Pesimista**

		1	2	3	4	5
<b>Esc Pesimista</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Inversión inicial	- 51.585,46					
Flujo de fondos de Inversión	- 51.585,46	0	0	0	0	0
Ventas totales		203.351,07	193.183,51	189.319,84	189.319,84	191.213,04
IIBB		- 8.134,04	- 7.727,34	- 7.572,79	- 7.572,79	- 7.648,52
Costos totales		- 185.847,92	- 181.143,61	- 179.355,97	- 179.355,97	- 180.231,92
Depreciación		- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>6.869,10</b>	<b>1.812,56</b>	<b>-108,92</b>	<b>-108,92</b>	<b>832,60</b>
Impuesto a las ganancias		- 2.404,19	- 634,40	38,12	38,12	- 291,41
<b>Neto</b>		<b>4.464,92</b>	<b>1.178,17</b>	<b>- 70,80</b>	<b>- 70,80</b>	<b>541,19</b>
Variación del Capital de Trabajo		-	<b>1.016,76</b>	<b>386,37</b>	-	<b>- 189,32</b>
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		<b>6.964,92</b>	<b>4.694,92</b>	<b>2.815,57</b>	<b>2.429,20</b>	<b>2.851,87</b>
<b>Flujo de fondos total</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>6.964,92</b>	<b>4.694,92</b>	<b>2.815,57</b>	<b>2.429,20</b>	<b>2.851,87</b>
<b>Valor</b>						<b>22.561,60</b>

<b>terminal</b>						
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>11.429,83</b>	<b>6.889,84</b>	<b>3.131,13</b>	<b>2.358,40</b>	<b>3.203,75</b>
	- 51.585,46	11.429,83	6.889,84	3.131,13	2.358,40	25.765,34
<b>Valor actual</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>9.752,42</b>	<b>5.015,96</b>	<b>1.945,00</b>	<b>1.249,99</b>	<b>11.651,93</b>

<b>VAN</b>	<b>-\$ 21.970,17</b>
<b>TIR</b>	<b>-15,6%</b>
<b>TASA DE DESCUENTO</b>	<b>17,2%</b>

#### 1.9.2.5.2. Escenario esperado

		1	2	3	4	5
<b>Esc Esperado</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Inversión inicial	- 51.585,46					
Flujo de fondos de Inversión	- 51.585,46	0	0	0	0	0
Ventas totales		203.351,07	223.686,17	250.528,51	275.581,37	297.627,88
IIBB		- 8.134,04	- 8.947,45	- 10.021,14	- 11.023,25	- 11.905,12
Costos totales		- 185.847,92	195.256,54	- 207.675,92	- 219.267,34	- 229.467,79
Depreciación		- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>6.869,10</b>	<b>16.982,19</b>	<b>30.331,45</b>	<b>42.790,77</b>	<b>53.754,97</b>
Impuesto a las ganancias		- 2.404,19	- 5.943,77	- 10.616,01	- 14.976,77	- 18.814,24
<b>Neto</b>		<b>4.464,92</b>	<b>11.038,42</b>	<b>19.715,45</b>	<b>27.814,00</b>	<b>34.940,73</b>
Variación del Capital de		-	- 2.033,51	- 2.684,23	- 2.505,29	- 2.204,65

Trabajo						
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		<b>6.964,92</b>	<b>11.504,91</b>	<b>19.531,21</b>	<b>27.808,72</b>	<b>35.236,08</b>
<b>Flujo de fondos total</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>6.964,92</b>	<b>11.504,91</b>	<b>19.531,21</b>	<b>27.808,72</b>	<b>35.236,08</b>
<b>Valor terminal</b>						<b>478.677,19</b>
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>11.429,83</b>	<b>20.509,82</b>	<b>36.562,42</b>	<b>53.117,43</b>	<b>67.972,16</b>
	- 51.585,46	11.429,83	20.509,82	36.562,42	53.117,43	546.649,35
<b>Valor actual</b>	<b>- 51.585,46</b>	<b>9.752,42</b>	<b>14.931,61</b>	<b>22.711,83</b>	<b>28.153,13</b>	<b>247.212,70</b>

<b>VAN</b>	\$ 271.176,22
<b>TIR</b>	54,6%
TASA DE DESCUENTO	17,2%

### 1.9.2.5.3. Escenario optimista

		1	2	3	4	5
<b>Esc Optimista</b>	<b>2025</b>	<b>2026</b>	<b>2027</b>	<b>2028</b>	<b>2029</b>	<b>2030</b>
Inversión inicial	- 51.585,46					
Flujo de fondos de Inversión	- 51.585,46	0	0	0	0	0
Ventas totales		203.351,07	229.786,71	264.254,71	295.965,28	325.561,81
IIBB		- 8.134,04	- 9.191,47	- 10.570,19	- 11.838,61	- 13.022,47
Costos totales		- 185.847,92	- 198.079,13	- 214.026,74	- 228.698,54	242.392,22
Depreciación		- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00	- 2.500,00
<b>Resultado antes de</b>		<b>6.869,10</b>	<b>20.016,11</b>	<b>37.157,79</b>	<b>52.928,13</b>	<b>67.647,11</b>

<b>impuestos</b>						
Impuesto a las ganancias		- 2.404,19	- 7.005,64	- 13.005,22	- 18.524,84	- 23.676,49
<b>Neto</b>		<b>4.464,92</b>	<b>13.010,47</b>	<b>24.152,56</b>	<b>34.403,28</b>	<b>43.970,62</b>
Variación del Capital de Trabajo		-	- 2.643,56	- 3.446,80	- 3.171,06	- 2.959,65
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		<b>6.964,92</b>	<b>12.866,91</b>	<b>23.205,76</b>	<b>33.732,23</b>	<b>43.510,97</b>
<b>Flujo de fondos total</b>	- 51.585,46	<b>6.964,92</b>	<b>12.866,91</b>	<b>23.205,76</b>	<b>33.732,23</b>	<b>43.510,97</b>
<b>Valor terminal</b>						<b>595.224,91</b>
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	- 51.585,46	<b>11.429,83</b>	<b>23.233,82</b>	<b>43.911,52</b>	<b>64.964,45</b>	<b>84.521,94</b>
	- 51.585,46	11.429,83	23.233,82	43.911,52	64.964,45	679.746,85
<b>Valor actual</b>	- 51.585,46	<b>9.752,42</b>	<b>16.914,74</b>	<b>27.276,94</b>	<b>34.432,24</b>	<b>307.403,74</b>

<b>VAN</b>	\$ 344.194,62
<b>TIR</b>	61,9%
TASA DE DESCUENTO	17,2%

### 1.9.3.Valuación - Bröd Bakery Café

#### 1.9.3.1. Datos

			2026	2027	2028	2029	2030
Crecimiento de las Ventas	Esc Optimista	Creamos tres escenarios		20%	14%	9%	6%
	Esc Esperado			15%	10%	6%	4%
	Esc			-4%	-1%	0%	2%

	Pesimista						
Tk mensual promedio x 12 Brod			\$ 360.000				
Regalías Mensuales			3%				
Canon publicidad			1%				
Stock Inicial (USD)			\$ 1.500				
Inversión inicial estimada (USD) - incluye stock inicial			\$ 120.000				
Depreciación			\$ 2.500,00	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Capital de Trabajo sobre Ventas			10%	10%	10%	10%	10%
IIBB -Ingresos Brutos			4%	4%	4%	4%	4%
Impuesto a las Ganancias			35%	35%	35%	35%	35%
Costos Totales sobre ventas			83%	83%	83%	83%	83%
Tasa crecimiento perpetuidad			Nuestro supuesto fue del 3% conservador				3%

**1.9.3.1.1. Justificación de las proyecciones en el crecimiento de las ventas**

Las proyecciones de crecimiento del modelo de franquicia se elaboraron considerando la dinámica característica de los negocios bajo este formato, que suelen presentar una curva de crecimiento acelerada en los primeros años, impulsada por la notoriedad de marca y el respaldo del franquiciante, seguida de una etapa de estabilización cuando el punto de venta alcanza su madurez.

En 2027, se proyecta un incremento del 15% en el escenario esperado, correspondiente al segundo año de funcionamiento, cuando la marca continúa captando clientes gracias a su posicionamiento y a las acciones de marketing del franquiciante. En el escenario optimista (+20%) se considera un desempeño superior por alta demanda inicial y buena ubicación, mientras que el pesimista (-4%) contempla contingencias como competencia cercana o una menor afluencia estacional.

Durante 2028, el local atraviesa una fase de consolidación de la clientela. El crecimiento se modera al 10 % en el escenario esperado y 14% en el optimista, ya que el mercado comienza a estabilizarse. El escenario pesimista (-1%) refleja la posibilidad de una leve retracción ante variaciones en el consumo o ajustes en precios.

En 2029, el negocio entra en una etapa de madurez, donde el aumento de ventas depende principalmente de la fidelización y el incremento del ticket promedio. Por ello, se estima un crecimiento esperado del 6 %, con un optimista del 9% y un pesimista del 0%, que representa estancamiento sin pérdidas reales.

Finalmente, en 2030, se proyecta una fase estable con leves incrementos o promociones estacionales, reflejados en tasas del 4% (esperado) y 6% (optimista), mientras que el pesimista (+2%) prevé únicamente una variación marginal vinculada a ajustes por inflación.

En conjunto, los valores expresan una evolución típica de los modelos de franquicia gastronómica: crecimiento acelerado inicial gracias al reconocimiento de marca y posterior estabilización del negocio al alcanzar su punto de madurez comercial.

### 1.9.3.2. Flujos de Fondo

#### 1.10.3.2.1. Escenario Pesimista

Esc	2025	2026	2027	2028	2029	2030
<b>Pesimista</b>						
Inversión inicial	\$ (120.000,00)					
Flujo de fondos de Inversión	\$ (120.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas totales		\$ 360.000,00	\$ 345.600,00	\$ 342.144,00	\$ 342.144,00	\$ 348.986,88
IIBB		\$ (14.400,00)	\$ (13.824,00)	\$ (13.685,76)	\$ (13.685,76)	\$ (13.959,48)
Costos totales		\$ (298.700,00)	\$ (286.752,00)	\$ (283.884,48)	\$ (283.884,48)	\$ (289.562,17)
Depreciación		\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)

n						
<b>Resultado antes de impuestos</b>		\$ 44.400,00	\$ 42.524,00	\$ 42.073,76	\$ 42.073,76	\$ 42.965,24
Impuesto a las ganancias		\$ (15.540,00)	\$ (14.883,40)	\$ (14.725,82)	\$ (14.725,82)	\$ (15.037,83)
<b>Neto</b>		\$ 28.860,00	\$ 27.640,60	\$ 27.347,94	\$ 27.347,94	\$ 27.927,40
Variación del Capital de Trabajo		\$ -	\$ 1.440,00	\$ 345,60	\$ -	\$ (684,29)
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		\$ 31.360,00	\$ 31.580,60	\$ 30.193,54	\$ 29.847,94	\$ 29.743,11
<b>Flujo de fondos total</b>	\$ (120.000,00)	\$ 31.360,00	\$ 31.580,60	\$ 30.193,54	\$ 29.847,94	\$ 29.743,11
<b>Valor terminal</b>						\$ 401.311,48
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	\$ (120.000,00)	\$ 60.220,00	\$ 60.661,20	\$ 57.887,09	\$ 57.195,89	\$ 56.986,23
	\$ (120.000,00)	\$ 60.220,00	\$ 60.661,20	\$ 57.887,09	\$ 57.195,89	\$ 458.297,71
<b>Valor actual</b>	\$ (120.000,00)	\$ 51.382,25	\$ 44.162,72	\$ 35.958,28	\$ 30.314,78	\$ 207.257,20

<b>VAN</b>	\$ 249.075,22
<b>TIR</b>	40%
TASA DE DESCUENTO	17,2%

### 1.9.3.2.2. Escenario Esperado

Esc Esperado	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión inicial	\$ (120.000,00)					

Flujo de fondos de Inversión	\$ (120.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas totales		\$ 360.000,00	\$ 406.800,00	\$ 443.412,00	\$ 465.582,60	\$ 479.550,08
IIBB		\$ (14.400,00)	\$ (16.272,00)	\$ (17.736,48)	\$ (18.623,30)	\$ (19.182,00)
Costos totales		\$ (298.700,00)	\$ (337.531,00)	\$ (367.908,79)	\$ (386.304,23)	\$ (397.893,36)
Depreciación		\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>\$ 44.400,00</b>	<b>\$ 50.497,00</b>	<b>\$ 55.266,73</b>	<b>\$ 58.155,07</b>	<b>\$ 59.974,72</b>
Impuesto a las ganancias		\$ (15.540,00)	\$ (17.673,95)	\$ (19.343,36)	\$ (20.354,27)	\$ (20.991,15)
<b>Neto</b>		<b>\$ 28.860,00</b>	<b>\$ 32.823,05</b>	<b>\$ 35.923,37</b>	<b>\$ 37.800,79</b>	<b>\$ 38.983,57</b>
Variación del Capital de Trabajo		\$ -	\$ (4.680,00)	\$ (3.661,20)	\$ (2.217,06)	\$ (1.396,75)
Flujo de fondos de operaciones		\$ 31.360,00	\$ 30.643,05	\$ 34.762,17	\$ 38.083,73	\$ 40.086,82
<b>Flujo de fondos total</b>	<b>\$ (120.000,00)</b>	<b>\$ 31.360,00</b>	<b>\$ 30.643,05</b>	<b>\$ 34.762,17</b>	<b>\$ 38.083,73</b>	<b>\$ 40.086,82</b>
Valor terminal						\$ 546.997,45
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	<b>\$ (120.000,00)</b>	<b>\$ 60.220,00</b>	<b>\$ 58.786,10</b>	<b>\$ 67.024,35</b>	<b>\$ 73.667,47</b>	<b>\$ 77.673,64</b>
	\$ (120.000,00)	\$ 60.220,00	\$ 58.786,10	\$ 67.024,35	\$ 73.667,47	\$ 624.671,09
<b>Valor actual</b>	<b>\$</b>	<b>\$ 51.382,25</b>	<b>\$ 42.797,60</b>	<b>\$ 41.634,16</b>	<b>\$ 39.044,99</b>	<b>\$ 282.496,68</b>

	(120.000,00)					
--	--------------	--	--	--	--	--

<b>VAN</b>	<b>\$ 337.355,68</b>
<b>TIR</b>	<b>46%</b>
TASA DE DESCUENTO	17,2%

### 1.9.3.2.3. Escenario Optimista

Esc Optimista	2025	2026	2027	2028	2029	2030
Inversión inicial	\$ (120.000,00)					
Flujo de fondos de Inversión	\$ (120.000,00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Ventas totales		\$ 360.000,00	\$ 432.000,00	\$ 492.480,00	\$ 536.803,20	\$ 569.011,39
IIBB		\$ (14.400,00)	\$ (17.280,00)	\$ (19.699,20)	\$ (21.472,13)	\$ (22.760,46)
Costos totales		\$ (298.700,00)	\$ (358.440,00)	\$ (408.621,60)	\$ (445.397,54)	\$ (472.121,40)
Depreciación		\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)	\$ (2.500,00)
<b>Resultado antes de impuestos</b>		<b>\$ 44.400,00</b>	<b>\$ 53.780,00</b>	<b>\$ 61.659,20</b>	<b>\$ 67.433,53</b>	<b>\$ 71.629,54</b>
Impuesto a las ganancias		\$ (15.540,00)	\$ (18.823,00)	\$ (21.580,72)	\$ (23.601,73)	\$ (25.070,34)
<b>Neto</b>		<b>\$ 28.860,00</b>	<b>\$ 34.957,00</b>	<b>\$ 40.078,48</b>	<b>\$ 43.831,79</b>	<b>\$ 46.559,20</b>
Variación del Capital de Trabajo		\$ -	\$ (7.200,00)	\$ (6.048,00)	\$ (4.432,32)	\$ (3.220,82)
<b>Flujo de fondos de operaciones</b>		<b>\$ 31.360,00</b>	<b>\$ 30.257,00</b>	<b>\$ 36.530,48</b>	<b>\$ 41.899,47</b>	<b>\$ 45.838,38</b>
<b>Flujo de fondos total</b>	<b>\$ (120.000,00)</b>	<b>\$ 31.360,00</b>	<b>\$ 30.257,00</b>	<b>\$ 36.530,48</b>	<b>\$ 41.899,47</b>	<b>\$ 45.838,38</b>

<b>Valor terminal</b>						<b>\$ 628.005,37</b>
<b>Flujo de caja de la empresa</b>	<b>\$ (120.000,00)</b>	<b>\$ 60.220,00</b>	<b>\$ 58.014,00</b>	<b>\$ 70.560,96</b>	<b>\$ 81.298,95</b>	<b>\$ 89.176,76</b>
	\$ (120.000,00)	\$ 60.220,00	\$ 58.014,00	\$ 70.560,96	\$ 81.298,95	\$ 717.182,14
<b>Valor actual</b>	<b>\$ (120.000,00)</b>	<b>\$ 51.382,25</b>	<b>\$ 42.235,49</b>	<b>\$ 43.831,03</b>	<b>\$ 43.089,80</b>	<b>\$ 324.333,20</b>

<b>VAN</b>	<b>\$ 384.871,77</b>
<b>TIR</b>	<b>49%</b>
TASA DE DESCUENTO	17,2%

## CONCLUSIONES DEL PROYECTO

El presente trabajo tuvo como objetivo comparar dos modelos de negocio dentro del sector gastronómico mendocino: una cafetería independiente y una franquicia bajo el formato Bröd Bakery Café, con el fin de evaluar su rentabilidad, riesgo y factibilidad general, determinando cuál resulta más conveniente en el contexto actual de la provincia.

Desde el punto de vista financiero, se proyectaron flujos de fondos en tres escenarios (pesimista, esperado y optimista) aplicando una tasa de descuento del 17,2% calculada según el modelo CAPM y que incorpora el riesgo país y la prima PyME. Los resultados demuestran que la cafetería propia alcanza niveles superiores de TIR en los escenarios favorables, lo que confirma su mayor potencial de rentabilidad frente a la franquicia. No obstante, el modelo independiente presenta una dispersión más alta entre escenarios, reflejando una sensibilidad mayor ante variaciones en ventas y costos, lo que eleva su riesgo financiero.

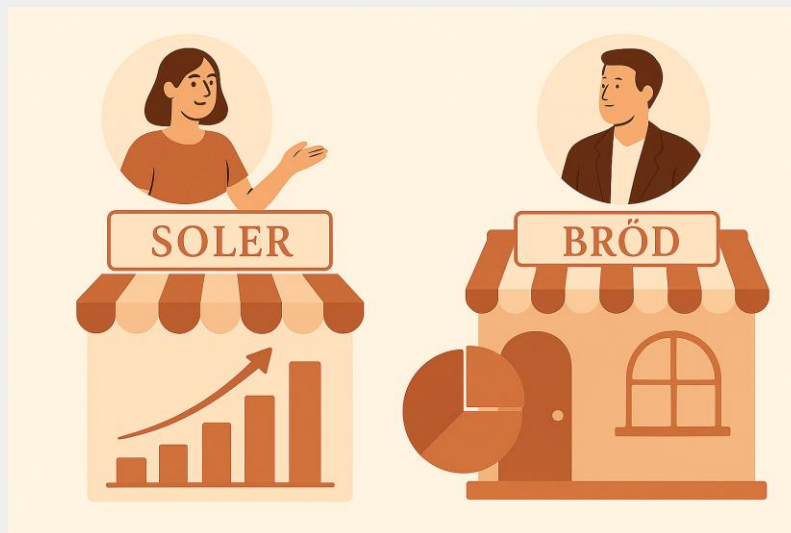
Los resultados obtenidos fueron los siguientes:

Modelo	Escenario	VAN (USD)	TIR	Evaluación
<b>Soler</b>	Pesimista	<b>-\$ 21.970,17</b>	-15,60%	No viable
	Esperado	\$ 271.176,222	54,60%	Viable
	Optimista	\$ 344.194,624	61,90%	Altamente rentable
<b>Franquicia</b>	Pesimista	\$ 249.075,220	39%	Moderadamente viable

<b>(Bröd Bakery Café)</b>	Esperado	\$ 337.355,68	46%%	Viable
	Optimista	\$ 384.871,77	49%	Rentable y estable

En contraste, la franquicia evidencia una rentabilidad más estable, sostenida por su estructura estandarizada, el soporte operativo del franquiciante y las economías de escala derivadas de la gestión centralizada. Esta configuración garantiza una menor volatilidad en los resultados y un comportamiento más previsible a lo largo del tiempo.

En cuanto al riesgo operativo, el modelo Bröd Bakery Café ofrece mayor previsibilidad y respaldo institucional gracias a los manuales de procedimientos, la asistencia continua y la reputación de la marca, que contribuyen a reducir la incertidumbre en las etapas iniciales. La cafetería independiente, por su parte, exige una gestión más intensa y un posicionamiento construido desde cero, aunque otorga una libertad estratégica superior, que posibilita innovar, adaptar productos y consolidar una identidad propia alineada con las preferencias del consumidor mendocino.



Desde la perspectiva cualitativa, la cafetería propia demuestra una mayor capacidad de diferenciación, autenticidad y fidelización, coherente con las tendencias actuales que priorizan el consumo consciente y las experiencias personalizadas. La franquicia, en cambio, se destaca por su respaldo institucional, su estructura consolidada y su capacidad de generar confianza inmediata en el consumidor, aunque a costa de una menor autonomía y flexibilidad creativa.

A partir de los resultados obtenidos, **se concluye que ninguno de los modelos analizados es universalmente superior. La elección depende del perfil y los objetivos del inversor.** La cafetería

independiente representa una alternativa con mayor rentabilidad potencial y proyección de marca en el largo plazo, adecuada para emprendedores con visión innovadora y capacidad de gestión autónoma. La franquicia, en cambio, constituye una opción más estable y previsible, apropiada para quienes priorizan respaldo estructural, menor exposición al riesgo y un crecimiento bajo parámetros definidos.

La hipótesis de investigación se refuta parcialmente. Si bien la cafetería propia demuestra una rentabilidad y diferenciación superiores, no presenta un nivel de riesgo operativo menor al de la franquicia. **En definitiva, el estudio confirma que la conveniencia de uno u otro formato depende de la tolerancia al riesgo, los recursos disponibles y el perfil estratégico del inversor, aportando una herramienta sólida para la toma de decisiones en proyectos gastronómicos dentro del contexto mendocino.**

## REFERENCIAS

An ethnographic study of third wave coffee in Ankara [Tesis de maestría]. (s.f.). Ankara University.

Análisis del modelo de negocios en cafeterías argentinas [Tesis de grado]. (2021). Universidad de Buenos Aires.

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing*. Pearson Educación.

Barrow, C., Barrow, P., & Brown, R. (2012). *The business plan workbook*. Kogan Page.

Becerra, M. (2020). Emprendimiento en el sector gastronómico: oportunidades y desafíos en América Latina. *Revista Iberoamericana de Negocios*.

Buenos Aires Ciudad. (s.f.). *Café: una bebida con historia*. <https://www.buenosaires.gob.ar>

Caffeine intake and health effects in different population groups. (2022). Organización Mundial de la Salud. <https://www.who.int>

Censo Nacional de Población, Hogares y Vivienda 2022. (2022). Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC). <https://www.indec.gob.ar>

Ciencia y Reflexión. (s.f.). *Estrategias de innovación para la experiencia del cliente en cafeterías*.

Coffee consumption statistics and trends. (s.f.). CoffeeResearch.org. <https://www.coffeeresearch.org>

De Thomas, A. R. (2001). *Writing a convincing business plan*. Barron's Educational Series.

Dirección de Estadísticas e Investigaciones Económicas de Mendoza (DEIE). (2023). *Indicadores demográficos y económicos de la provincia de Mendoza*. <https://deie.mendoza.gov.ar>

Drucker, P. (2002). *La innovación y el empresario innovador*. Edhasa.

eduCaixa. (s.f.). *Elevator pitch: Tienes 20 segundos*. <https://educaixa.org>

El café y la salud: ¿Qué dice la investigación? (s.f.). Mayo Clinic. <https://www.mayoclinic.org>

Encuesta sobre franquicias [Formulario en línea]. (s.f.).

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSev66hYpp2Wn49nJWkWPkZXXDWYTcptSm4ccEHXbRc9CmzRg/viewform>

Encuesta sobre preferencias de cafeterías [Formulario en línea]. (s.f.).

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSci5C1H0t1KshgDQMctW4pgJgl-ssEfYNe1HXnXmKgxmrOJw/viewform>

Gjorgjioska, E., et al. (2023). The franchise business model as a concept for entrepreneurial development. *Journal of Business and Economic Development*.

Gobierno de España. Alto Comisionado para la Agenda 2030. (2019). *Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible*.

[https://moodle.fce.uncu.edu.ar/pluginfile.php/432202/mod\\_resource/content/1/metas-ods.pdf](https://moodle.fce.uncu.edu.ar/pluginfile.php/432202/mod_resource/content/1/metas-ods.pdf)

Grant, R. (2016). *Contemporary strategy analysis*. Wiley.

Hisrich, R., & Peters, M. (2002). *Entrepreneurship*. McGraw-Hill.

Innovación en el modelo de negocio: una aproximación teórica y práctica [Tesis de grado]. (2019). López Pérez, P. Universidad Autónoma de Madrid.

Is a franchise model the right fit for specialty coffee shops? (2022). Perfect Daily Grind. <https://perfectdailygrind.com>

Kuratko, D. (2016). *Entrepreneurship: Theory, process, practice*. Cengage Learning.

Los nuevos horizontes del café ante el cambio climático. (s.f.). Tostadores y Cafeteras.

Marketing management. (2016). Kotler, P., & Keller, K. L. Pearson Education.

Metas de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. (2019). Gobierno de España. [https://moodle.fce.uncu.edu.ar/pluginfile.php/432202/mod\\_resource/content/1/metas-ods.pdf](https://moodle.fce.uncu.edu.ar/pluginfile.php/432202/mod_resource/content/1/metas-ods.pdf)

National Geographic. (s.f.). *¿Cuál es el origen del café?* <https://www.nationalgeographicla.com>

National Sleep Foundation. (2023). *Best time to drink coffee for alertness*. <https://www.sleepfoundation.org>

Neuromarketing sensorial: el impacto de los sentidos en el comportamiento del consumidor.

(s.f.). *Revista* CC *Información.*

<https://www.revistaccinformacion.net/index.php/rcci/article/view/315/752>

Noticias ONU. (2021). *El cambio climático dispara el precio del café un 40 %.*

<https://news.un.org/es>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers.* Wiley.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva.*

Sputnik. (2020, octubre 5). *Coca-Cola haría temblar el mercado al apostar por el café.*

<https://noticiaslatam.lat/20201005/coca-cola-haria-temblar-el-mercado-al-apostar-por-el-cafe-1093016473.html>

Tostadores y Cafeteras. (s.f.). *Los nuevos horizontes del café ante el cambio climático.*

Universidad Nacional de Cuyo. Facultad de Ciencias Económicas. (s.f.). *Capítulo 3 – Recursos sobre modelo de negocios* [Recurso educativo Moodle FCE UNCuyo].

Villarán, A. (2022). Why franchising is a smart business model: A comprehensive review. *Journal of Entrepreneurship and Business Studies.*

## 5. Nota aclaratoria

Parte del proceso de redacción y revisión de este trabajo contó con el apoyo de herramientas digitales de inteligencia artificial (ChatGPT, modelo GPT-5 de OpenAI). Estas se utilizaron únicamente con fines de mejora redaccional y coherencia textual, sin intervenir en el análisis metodológico ni en la interpretación de resultados.



### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de noviembre

Valentina Cantero

Firma y aclaración

33612

Número de registro

44625777

DNI



### **DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD**

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 12 de noviembre del 2025



Paloma Manzur

Firma y aclaración

Número de registro  
33696

DNI  
44.247.779



### DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 11 de noviembre

Valentina Podestá

Firma y aclaración

33733

Número de registro

44436516

DNI