



**FACULTAD DE CIENCIAS ORGANIZACIONALES Y DE LA
EMPRESA**

Plan de negocio para la apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca, Río Negro

Estudiante: Cárdenas Saldías, Eliana Jenifer

Legajo: 28146

Director/es: López Norma y López Sergio

**Trabajo Final de Integración para acceder al título de Grado, Licenciatura en
Administración**

2026

FORMULARIO DE AUTORIZACIÓN PARA LA PUBLICACIÓN DE OBRAS EN EL REPOSITORIO DIGITAL INSTITUCIONAL DE LA UFLO UNIVERSIDAD

RIUFLO - *Repositorio Institucional de la Universidad de Flores* - fue creado para gestionar y mantener una plataforma digital de acceso libre y abierto para la difusión de la creación intelectual de la Universidad de Flores.

El autor cede a la Universidad de forma gratuita pero no exclusiva, los derechos de reproducción, de distribución y de comunicación pública de su obra, a través del RIUFLO. Por lo tanto, la Universidad adopta para los ítems allí depositados la Licencia Creative Commons atribución - no comercial 4-0 internacional y siempre requerirá que se cite la fuente y se reconozca la autoría. De solicitar otras limitaciones, el autor podrá detallarlas en forma expresa o a través de la elección de otro modelo de Licencia.

Autorizo la publicación de la obra:

Desde la fecha []

Dentro de los 6 meses posteriores a su aceptación []

Otro plazo mayor detallar/justificar:

Lugar y fecha: Cipolletti, Río Negro 23/07/2026

Firma y aclaración del autor:



Cárdenas Jenifer

Índice

Contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	7
Justificación	8
Objetivos	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos	9
Marco Teórico.....	9
Antecedentes del sector gastronómico.....	9
Conceptos fundamentales	11
Plan de negocios	11
Confitería como unidad de negocio	12
Marketing sensorial y experiencial	12
Teorías administrativas aplicadas	13
Teoría de la ventaja competitiva.....	14
Estrategias de mercado	14
Marketing mix (4P's).....	14
Marketing digital y posicionamiento	15
Economía de la experiencia y tendencias de consumo	15
Dimensiones de la experiencia económica	16
Tendencias de consumo en cafeterías y confiterías	16
Evaluación económico-financiera de proyectos de inversión.....	17
Marco Metodológico.....	19
Tipo de investigación.....	19
Diseño de investigación	20
Métodos y técnicas de recolección de datos	21
Encuestas a potenciales consumidores	21
Observación de la competencia	22
Relevamiento de costos y proveedores	22
Población y muestra.....	22

Instrumentos de recolección de datos	23
Procedimiento de la investigación	24
Técnicas de análisis de datos	25
Desarrollo.....	27
Descripción del proyecto	27
Estudio de mercado.....	29
Análisis de la demanda	29
Análisis de la oferta	32
Segmento objetivo	34
Análisis de Porter y FODA.....	35
Análisis de las cinco fuerzas de Porter	35
Análisis FODA	36
Estrategia empresarial.....	37
Estrategia competitiva.....	37
Estrategia de marketing	37
Estrategia organizacional.....	38
Estrategia de crecimiento y fidelización.....	38
Estudio técnico.....	39
Localización y características del local	39
Equipamiento y mobiliario	40
Procesos productivos y de servicio.....	41
Personal requerido	41
Estudio legal y normativo	43
Estudio organizacional.....	44
Estructura organizacional	44
Organigrama	45
Funciones del personal.....	46
Estudio económico-financiero	47
Inversión inicial	47
Costos operativos.....	48
Proyección de ingresos	51
Flujo de fondos proyectado.....	53
Indicadores financieros	55

Conclusiones	58
Bibliografía	60
Anexos	61

Índice de tablas

Tabla 1	Oferta inicial de productos y servicios de la confitería sensorial	28
Tabla 2	Modelo operativo: personal y funciones principales	29
Tabla 3	Análisis comparativo preliminar de la competencia en General Roca ..	33
Tabla 4	Análisis FODA de la confitería sensorial en General Roca	36
Tabla 5	Opciones de locales comerciales disponibles para alquiler en General Roca (2026).....	39
Tabla 6	Equipamiento y mobiliario inicial estimado.....	41
Tabla 7	Inversión inicial estimada de la confitería sensorial.....	48
Tabla 8	Costos operativos mensuales estimados (2026)	51
Tabla 9	Proyección de ingresos por etapa (Año 1).....	53
Tabla 10	Flujo de fondos proyectado (en miles de ARS).....	54

Índice de ilustraciones

Ilustración 1 Frecuencia de asistencia a confiterías.....	30
Ilustración 2 Gasto promedio por salida	31
Ilustración 3 Interés en experiencias sensoriales	32
Ilustración 4 Organigrama de la confitería sensorial en General Roca	46
Ilustración 5 Proyección de ingresos, costos y utilidad neta (2026-2030)	55

Introducción

En las últimas décadas, el sector gastronómico se ha consolidado como un espacio central de consumo cultural y social. Las cafeterías y confiterías no se limitan únicamente a la elaboración y venta de productos alimenticios, sino que también se han transformado en lugares de encuentro, recreación y socialización. Este fenómeno responde a una evolución en las preferencias de los consumidores, quienes cada vez valoran más la experiencia integral asociada al consumo, que abarca no solo la calidad del producto, sino también la ambientación, el servicio y los estímulos sensoriales que conforman la vivencia global del cliente.

En este marco, la gastronomía se encuentra atravesada por tendencias vinculadas al marketing experiencial y a la economía de la experiencia, que ponen el acento en la creación de propuestas innovadoras y diferenciadoras. Las empresas que logran integrar estos elementos obtienen ventajas competitivas sostenibles, al generar vínculos emocionales con sus clientes y fomentar la fidelización a largo plazo.

Desde el punto de vista académico, el análisis de un proyecto gastronómico resulta una oportunidad propicia para aplicar de manera práctica los conocimientos adquiridos en el campo de la administración, el marketing y las finanzas. El diseño de un plan de negocios permite articular teoría y práctica en un caso concreto, evaluando tanto la viabilidad económica como la coherencia estratégica de la propuesta.

El presente trabajo se inscribe en esta perspectiva, al plantear la formulación de un plan de negocios para la apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. Más allá de la valoración específica de su factibilidad, el proyecto busca aportar una mirada integral sobre el proceso de creación de un emprendimiento, desde el marco teórico y el diseño metodológico, pasando por el estudio de mercado, el análisis

estratégico (Porter y FODA), el estudio técnico, el estudio legal y normativo y el estudio organizacional, hasta la proyección financiera y la evaluación de indicadores de rentabilidad.

Planteamiento del Problema

En la actualidad, el consumo de productos de confitería y cafetería en la Argentina presenta una dinámica de crecimiento sostenido, impulsada tanto por factores culturales como sociales, tendencia que se refleja en la diversificación y expansión de la oferta gastronómica en ciudades intermedias como General Roca. Las confiterías y cafeterías no solo cumplen la función de proveer alimentos y bebidas, sino también se consolidan como espacios de encuentro, recreación y socialización. En este sentido, el público demanda cada vez más experiencias gastronómicas diferenciadas, que no se limiten únicamente al producto ofrecido, sino que incluyan aspectos sensoriales y ambientales que enriquezcan la vivencia del consumidor.

La ciudad de General Roca, ubicada en el Alto Valle de Río Negro y con más de 108.680 habitantes, constituye uno de los principales centros urbanos de la región. Su dinámica económica, educativa y social favorece la concentración de actividades comerciales y de servicios. La oferta gastronómica actual en la ciudad es variada, con cafeterías y confiterías tradicionales que responden a las necesidades básicas del consumo, pero que no contemplan propuestas innovadoras orientadas a lo experiencial.

La ausencia de espacios con un enfoque multisensorial y temático, donde los clientes puedan disfrutar no solo del sabor, sino también de un ambiente cuidado en cuanto a aromas, música, decoración y presentación de productos, evidencia una oportunidad de mercado. Este tipo de propuesta podría atraer a distintos segmentos de la población, en especial a jóvenes y familias que buscan vivir experiencias diferentes, alineadas con tendencias gastronómicas actuales en las principales ciudades del país y del mundo.

Ante este contexto, surge el siguiente interrogante: ¿es factible implementar en la ciudad de General Roca una confitería sensorial que, mediante la incorporación de experiencias multisensoriales y temáticas como ventaja competitiva, resulte viable desde el punto de vista económico, estratégico y organizacional?

Justificación

La elección del presente proyecto se fundamenta en la necesidad de ofrecer en la ciudad de General Roca, Río Negro, un espacio gastronómico innovador que trascienda la función tradicional de una confitería. En un contexto donde la competencia se concentra en cafeterías y locales de repostería clásica, la propuesta de una confitería sensorial busca diferenciarse mediante la creación de experiencias integrales que involucren los sentidos del consumidor.

Este enfoque se sustenta en tendencias actuales del marketing experiencial y sensorial, que reconocen que la decisión de compra no depende únicamente de la calidad del producto, sino también de la vivencia global del cliente: ambiente, aromas, presentación y atención personalizada (Rodríguez-Ulcuango et al., 2025; Jiménez-Marín et al., 2019). De esta manera, se apunta a generar un valor agregado que favorezca la fidelización de clientes y el posicionamiento en un mercado competitivo.

La ciudad de General Roca, con su dinamismo económico y social, constituye un escenario propicio para este tipo de propuesta. Su población en crecimiento, su rol como centro educativo y comercial en el Alto Valle, y la diversidad de consumidores potenciales (jóvenes, familias, estudiantes y profesionales) representan una oportunidad de mercado para un emprendimiento que aporte originalidad y distinción a la oferta local.

La elección de este proyecto responde también a una motivación personal profunda. La confitería representa un espacio de consumo universal: independientemente del contexto, las personas recurren a este tipo de establecimientos para celebrarse, compartir un momento

con quienes quieren o simplemente darse un gusto. La merienda, en particular, tiene una dimensión afectiva singular — genera recuerdos, marca momentos y, cuando está acompañada de una experiencia diferenciadora, se convierte en algo memorable. Es precisamente esa convicción la que orientó la elección de una propuesta sensorial: no solo ofrecer productos de calidad, sino diseñar un espacio en el que cada visita deje una impresión duradera en el cliente.

En el plano académico y profesional, la realización de este estudio de viabilidad representa una oportunidad de integración de los contenidos centrales de la Licenciatura en Administración. Su desarrollo exige articular herramientas de análisis de mercado, planificación estratégica, gestión organizacional, evaluación financiera y marketing, convirtiendo al plan de negocios en un ejercicio de síntesis de los aprendizajes adquiridos a lo largo de la carrera. Asimismo, aportará una base metodológica para futuros proyectos de inversión orientados a la innovación gastronómica.

Objetivos

Objetivo general

- Formular un plan de negocios para la apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca.

Objetivos específicos

- Diagnosticar la situación actual de las confiterías en la ciudad.
- Describir las principales estrategias del mercado local.
- Determinar la viabilidad financiera del proyecto.

Marco Teórico

Antecedentes del sector gastronómico

En los últimos años, el sector gastronómico se ha consolidado como un espacio de consumo cultural y social, donde la elección del público excede la mera adquisición de un producto alimenticio para incorporar atributos asociados a la experiencia, la ambientación y

el servicio. En este contexto, las cafeterías y confiterías ocupan un lugar relevante: combinan oferta de pastelería y bebidas con propuestas de estancia y encuentro, y operan como dispositivos de sociabilidad urbana.

Dentro de este escenario, se observa la expansión de formatos diferenciados (cafeterías de especialidad, pastelería de autor y conceptos temáticos) que apelan a la experiencia del cliente como elemento central de valor. La literatura de marketing y servicios sostiene que la atmósfera del punto de venta (iluminación, música, aromas, disposición del mobiliario y presentación del producto) condiciona percepciones, emociones y conductas de consumo, facilitando la permanencia, la recomendación y la fidelización (Paredes Bellido, 2024; Rodríguez-Ulcuango et al., 2025). Desde el marketing sensorial y la economía de la experiencia, la propuesta gastronómica se entiende como un conjunto de estímulos integrados que, al gestionar sentidos, contribuyen a dar significado y diferenciación competitiva (Jiménez-Marín et al., 2019).

En el ámbito de las confiterías, estas tendencias se traducen en la selección adecuada de vitrinas y emplatados estéticos, el diseño intencional del ambiente (sonoridad, aromatización y confort) y la programación de temáticas que renuevan el atractivo de la sala de ventas (estacionalidad, territorios y narrativas). La innovación ya no depende solo de recetas o insumos, sino de cómo se vive el consumo: el pasaje del "producto" a la "experiencia" habilita estrategias de posicionamiento no basadas en precio, sino en diferenciación (Thompson et al., 2023; Pine y Gilmore, 1999).

A nivel regional, el Alto Valle de Río Negro y Neuquén presenta una oferta gastronómica amplia y dinámica, donde conviven cafeterías tradicionales, panaderías/confiterías orientadas al despacho y propuestas más recientes con foco en ambientación y servicio. En este contexto, General Roca se configura como un nodo urbano con circulación de públicos diversos (estudiantes, familias, profesionales) que demandan

espacios de encuentro y ocio de calidad. La presencia de oferta consolidada convive con oportunidades de innovación orientadas a elevar la experiencia de consumo, especialmente en formatos que integren componentes multisensoriales y programaciones temáticas que incentiven la visita recurrente.

Como antecedente académico local, trabajos previos de plan de negocios en el rubro de pastelería en ciudades cercanas han demostrado la pertinencia de aplicar marcos de administración, marketing y análisis financiero para evaluar la factibilidad de propuestas gastronómicas diferenciadas. Sobre esa base, el presente estudio se inscribe en la línea que concibe la confitería no solo como producción y venta de pastelería, sino como servicio experiencial capaz de generar valor, preferencia y rentabilidad mediante la gestión deliberada de los sentidos y del entorno de consumo.

Conceptos fundamentales

La comprensión del presente proyecto requiere delimitar ciertos conceptos clave que orientan tanto el diseño del plan de negocios como el análisis de viabilidad. Estos conceptos permiten situar a la confitería sensorial dentro de un marco académico de referencia, y constituyen la base sobre la cual se aplicarán teorías administrativas y de marketing.

Plan de negocios

Un plan de negocios es un documento estructurado que describe de manera integral una oportunidad de inversión, incluyendo la definición del producto o servicio, el análisis del mercado, la propuesta de valor, las proyecciones económicas y las estrategias de gestión. Según Baca Urbina (2022), un plan de negocios constituye una herramienta fundamental para anticipar escenarios, evaluar riesgos y tomar decisiones con base en información objetiva. En el ámbito académico, su valor reside en la posibilidad de articular teoría y práctica, permitiendo aplicar conceptos de administración, marketing y finanzas en un proyecto concreto.

En este caso, el plan de negocios tiene como propósito evaluar la viabilidad de una confitería sensorial en General Roca, integrando los aspectos técnicos, legales, financieros y de mercado que permitan determinar la rentabilidad del emprendimiento.

Confitería como unidad de negocio

Las confiterías constituyen unidades gastronómicas especializadas en la elaboración y comercialización de productos de pastelería, acompañados habitualmente de servicios de cafetería. Su naturaleza combina procesos productivos (elaboración de alimentos) con procesos de servicio (atención al cliente, ambientación y experiencia).

A diferencia de panaderías o cafeterías tradicionales, la confitería moderna se posiciona como un espacio social, donde la permanencia del cliente se convierte en parte del valor ofrecido. Esto habilita la incorporación de estrategias de diferenciación basadas en ambiente, servicio y propuesta estética, en línea con los principios de la economía de servicios sistematizados por Chiavenato (2019), donde la satisfacción depende tanto del producto tangible como de los elementos intangibles asociados a la experiencia de consumo.

Marketing sensorial y experiencial

El marketing sensorial se entiende hoy como una estrategia integrada que busca influir en la percepción, las emociones y el comportamiento del consumidor mediante la activación simultánea de los cinco sentidos. Si bien las definiciones clásicas aportan un marco conceptual inicial, las investigaciones recientes destacan que el marketing sensorial ha evolucionado hacia un enfoque experiencial y multisensorial, orientado no solo a captar la atención, sino a generar vínculos emocionales y recuerdos significativos que fortalezcan la relación entre el cliente y la marca (Rodríguez-Ulcuango et al., 2025).

Las revisiones académicas más actuales señalan que los estímulos visuales, auditivos, olfativos, gustativos y táctiles, cuando son coherentes con la identidad del negocio, incrementan variables clave como tiempo de permanencia, intención de compra, satisfacción

y recordación (Jiménez-Marín et al., 2019). En el ámbito comercial y gastronómico, la literatura reciente demuestra que la combinación adecuada de iluminación, sonido ambiente, aromas congruentes, texturas y presentación de los productos contribuye a crear experiencias más inmersivas, lo que impacta positivamente en la fidelización del cliente y en la diferenciación frente a la competencia (Rivera López et al., 2025).

Desde el enfoque experiencial contemporáneo, la propuesta gastronómica se concibe como un conjunto de estímulos que trasciende el producto en sí mismo. Las experiencias memorables integran dimensiones estéticas, emocionales y sensoriales, lo cual coincide con los planteamientos de la economía de la experiencia, pero actualizados a un contexto donde el consumidor busca ambientes temáticos, coherencia sensorial y experiencias auténticas que conecten con su estilo de vida.

Teorías administrativas aplicadas

El desarrollo de un plan de negocios implica no solo el análisis de mercado y financiero, sino también la aplicación de marcos conceptuales provenientes de la teoría administrativa. Estas teorías permiten comprender como organizar procesos, estructurar la empresa, motivar al personal y establecer ventajas competitivas. A continuación, se presentan las principales corrientes aplicables al proyecto de apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca.

Administración científica

Los principios de la administración científica, sistematizados por Chiavenato (2019) a partir de los aportes originales de Taylor, sostienen que la optimización de la eficiencia en los procesos productivos se logra mediante la estandarización, la división del trabajo y la medición del rendimiento. En el ámbito gastronómico, esta teoría se aplica en la organización de la producción de pastelería y cafetería, buscando reducir tiempos, minimizar desperdicios y establecer procedimientos claros de elaboración.

Teorías de la motivación

La teoría de la jerarquía de necesidades, sistematizada por Chiavenato (2019) a partir de los aportes originales de Maslow, plantea que las necesidades humanas están organizadas en niveles de importancia creciente, desde las necesidades fisiológicas básicas hasta la autorrealización. Complementariamente, la teoría de los dos factores de Herzberg, también retomada por Chiavenato (2019), distingue entre factores motivadores (reconocimiento, desarrollo profesional, logro) y factores higiénicos (salario, condiciones de trabajo).

Teoría de la ventaja competitiva

Según Thompson et al. (2023), las empresas pueden alcanzar ventaja competitiva sostenible a través de estrategias de diferenciación, liderazgo en costos o enfoque en un nicho específico del mercado, un planteo originalmente propuesto por Porter (1985).

Estrategias de mercado

La estrategia de mercado constituye un componente esencial de todo plan de negocios, ya que define cómo la empresa logrará posicionarse en la mente de los consumidores, atraer clientes y sostener su rentabilidad en un entorno competitivo. En el caso de la confitería sensorial propuesta para la ciudad de General Roca, estas estrategias se orientan a generar diferenciación a través de experiencias multisensoriales y temáticas, alineadas con las tendencias actuales del marketing.

Marketing mix (4P's)

El modelo del marketing mix, retomado por Kotler et al. (2017) a partir de los planteos originales de McCarthy (1960), establece que la estrategia de una empresa debe considerar cuatro variables fundamentales: producto, precio, plaza y promoción.

- **Producto:** refiere al bien o servicio ofrecido, incluyendo sus atributos tangibles e intangibles, calidad, diseño y propuesta de valor.

- Precio: es la variable que refleja el valor percibido por el consumidor y determina el posicionamiento competitivo en el mercado.
- Plaza (distribución): comprende los canales de distribución y la localización a través de los cuales el producto o servicio llega al consumidor final.
- Promoción: engloba las acciones de comunicación destinadas a informar, persuadir y fidelizar al público objetivo.

Marketing digital y posicionamiento

El marketing digital se ha consolidado como una herramienta imprescindible para la visibilidad y el posicionamiento de negocios gastronómicos. Según Kotler et al. (2017), la comunicación efectiva en entornos digitales permite alcanzar de manera segmentada a los públicos de interés y construir relaciones más cercanas con los clientes.

Para la confitería sensorial en General Roca, el marketing digital tendrá como ejes:

- Presencia en redes sociales (Instagram, TikTok, Facebook) con contenido visual atractivo que muestre la experiencia multisensorial.
- Posicionamiento como “espacio único” en la ciudad, utilizando hashtags, geolocalización y reseñas en plataformas de consumo (Google).
- Programas de fidelización digitales, mediante promociones, sorteos y descuentos para clientes recurrentes.
- Eventos temáticos comunicados en línea, que refuercen la identidad dinámica del local y generen expectativas en el público.

Estas estrategias permitirán consolidar a la confitería no solo como un lugar de consumo de productos, sino como una marca experiencial con identidad propia y diferencial.

Economía de la experiencia y tendencias de consumo

En las últimas décadas, la dinámica de los mercados ha evolucionado desde la producción de bienes hacia la provisión de servicios y, actualmente hacia la generación de

experiencias. Thompson et al. (2023) retoman el concepto de "economía de la experiencia" como marco de referencia vigente en la literatura académica contemporánea, concepto acuñado originalmente por Pine y Gilmore (1999) para describir un modelo en el cual las empresas no solo venden productos o servicios, sino vivencias memorables que involucran emociones, sensaciones y significados personales para los consumidores para el análisis de ventajas competitivas basadas en la diferenciación experiencial.

Dimensiones de la experiencia económica

Thompson et al. (2023) retoman el modelo de Pine y Gilmore (1999), según el cual toda experiencia económica debe integrar cuatro dimensiones:

- Entretenimiento, que atrae y genera disfrute.
- Educación, que aporta conocimiento o aprendizaje.
- Estética, relacionada con el diseño, la ambientación y lo visual.
- Escape, que permite al consumidor desconectarse de la rutina.

Aplicado al rubro gastronómico, este modelo implica que los consumidores no buscan únicamente un producto de calidad, sino un entorno que integre estímulos sensoriales y emocionales capaces de generar vivencias memorables y diferenciadas.

Tendencias de consumo en cafeterías y confiterías

El consumidor contemporáneo muestra una preferencia creciente por propuestas gastronómicas diferenciadas, donde el producto se combina con la experiencia. Diversos estudios de marketing señalan que los clientes valoran la originalidad, la personalización y la coherencia entre lo que se ofrece y lo que se comunica (Kotler et al., 2017; Jiménez-Marín et al., 2019).

En el caso de las cafeterías y confiterías, las tendencias más relevantes incluyen:

- Ambientes instagramables: espacios diseñados para ser fotografiados y compartidos en redes sociales.

- Consumo de experiencias temáticas: menús y ambientaciones que cambian según estaciones, festividades o conceptos creativos.
- Preferencia por calidad y diferenciación: los consumidores están dispuestos a pagar más por productos y entornos que generen un recuerdo positivo.
- Digitalización del consumo: interacción con el cliente a través de aplicaciones, reservas online y programas de fidelización digital.

Para la ciudad de General Roca, estas tendencias representan una oportunidad de innovación, dado que la oferta actual se concentra en cafeterías y confiterías tradicionales, sin propuestas orientadas explícitamente al marketing sensorial ni a la economía de la experiencia. La incorporación de estos enfoques no solo responde a una demanda latente, sino que también permite posicionar al nuevo emprendimiento como pionero en la región.

Evaluación económico-financiera de proyectos de inversión

La formulación de un plan de negocios no concluye con la definición de la propuesta de valor y las estrategias de mercado, sino que requiere también instrumentos que permitan cuantificar su viabilidad económica. Sapag Chain et al. (2020) sostienen que todo proyecto de inversión debe evaluarse a partir de la comparación entre los beneficios y los costos que genera a lo largo del tiempo, expresados en un flujo de fondos proyectado que constituye la base para el cálculo de los indicadores de rentabilidad.

Valor Actual Neto (VAN)

Según Baca Urbina (2022), el VAN representa el valor presente de los flujos netos de fondos futuros, descontados a una tasa determinada, menos la inversión inicial requerida. Se calcula como:

$$VAN = \sum [FN_t / (1+i)^t] - I_0$$

donde FN_t es el flujo neto de fondos del período t , i es la tasa de descuento y I_0 la inversión inicial. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor por encima del costo de

oportunidad del capital invertido, mientras que un VAN negativo señala que el proyecto destruye valor y debería rechazarse (Sapag Chain et al., 2020).

Tasa Interna de Retorno (TIR)

Sapag Chain et al. (2020) definen la TIR como la tasa de descuento que iguala el VAN a cero, es decir, el rendimiento efectivo anual que el proyecto genera sobre el capital invertido:

$$0 = \sum [FN_t / (1+TIR)^t] - I_0$$

El criterio de decisión compara la TIR con la tasa de corte o costo de oportunidad del inversor: si la TIR la supera, el proyecto resulta atractivo (Baca Urbina, 2022).

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio, según Baca Urbina (2022), indica el volumen mínimo de ventas necesario para cubrir la totalidad de los costos fijos y variables, sin generar pérdidas ni utilidades:

$$PE = CF / (P - CV)$$

donde CF son los costos fijos, P el precio de venta unitario y CV el costo variable unitario.

Tasa de descuento

La elección de la tasa de descuento es un componente crítico del análisis, ya que de ella depende directamente el resultado del VAN. Sapag Chain et al. (2020) señalan que esta tasa debe reflejar el costo de oportunidad del capital, tomando como referencia el rendimiento que el inversor podría obtener en una alternativa de riesgo comparable disponible en el mercado. En este trabajo, la tasa de descuento utilizada corresponde a la Tasa Nominal Anual (TNA) de plazo fijo de Banco Nación (19% anual), tomada como tasa de referencia del mercado local para depósitos a plazo.

Marco Metodológico

Tipo de investigación

La presente investigación se enmarca como un estudio aplicado y descriptivo. Es aplicada porque su propósito principal es resolver un problema práctico y concreto: evaluar la viabilidad de abrir una confitería sensorial en la ciudad de General Roca, Río Negro. Es descriptiva porque busca caracterizar fenómenos específicos del mercado local (preferencias de consumo, oferta existente, disposición a pagar) sin pretender, en esta etapa, establecer relaciones causales complejas entre variables (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Desde el punto de vista del enfoque, la investigación adoptó un diseño mixto (cuantitativo-cualitativo), entendido como la integración sistemática de métodos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio con el fin de lograr una comprensión más completa del fenómeno analizado (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018). La componente cuantitativa se centró en la recolección y análisis de datos numéricos mediante encuestas a potenciales consumidores y en las proyecciones financieras (estimación de ventas, costos, punto de equilibrio, VAN, TIR). La componente cualitativa incluyó entrevistas semiestructuradas y observación de campo para comprender en profundidad las expectativas sensoriales de los clientes y los elementos experienciales de la competencia local.

En términos de diseño temporal y de control, el estudio fue no experimental y de corte transversal: los datos se recabaron en un periodo determinado (fase de campo) sin manipulación deliberada de variables por parte del investigador. El trabajo se desarrolló como un estudio de campo, ya que la recolección de información se realizó directamente en el entorno real de la investigación (General Roca): locales del sector, consumidores en su contexto y proveedores.

Este tipo de investigación (aplicada, descriptiva y mixta) es el más adecuado para un plan de negocios porque combina evidencia cuantificable (necesaria para la evaluación

financiera y el dimensionamiento de la demanda) con información cualitativa que permite diseñar la experiencia sensorial (elementos de ambiente, aroma, música, presentación) de manera coherente con las expectativas del público objetivo. De este modo, se garantiza que las conclusiones sobre la viabilidad del emprendimiento estén sustentadas tanto en datos numéricos como en criterios de calidad y experiencia del cliente.

Diseño de investigación

El diseño de la investigación corresponde a un enfoque mixto, en el cual se integran técnicas cuantitativas y cualitativas para obtener una visión más completa del objeto de estudio (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicaron encuestas estructuradas a potenciales consumidores de General Roca con el fin de medir hábitos de consumo, preferencias por experiencias gastronómicas y disposición de pago por una propuesta de confitería sensorial. Asimismo, se realizaron cálculos financieros basados en datos numéricos de costos, ventas proyectadas y rentabilidad, aplicando herramientas como el flujo de fondos, el punto de equilibrio, el VAN (Valor Actual Neto) y la TIR (Tasa Interna de Retorno) (Baca Urbina, 2022; Sapag Chain et al., 2020).

Desde el enfoque cualitativo, se empleó la observación directa de la competencia y entrevistas informales o semiestructuradas con clientes y especialistas gastronómicos. Estas técnicas permitieron captar percepciones, motivaciones y expectativas relacionadas con experiencias multisensoriales y temáticas en el ámbito de la confitería.

En cuanto al alcance temporal, se trató de un estudio de corte transversal, ya que la recolección de datos se realizó en un periodo específico y limitado. En cuanto al control de variables, el diseño es no experimental, dado que no se manipulan deliberadamente los factores, sino que se analizan en su contexto natural (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018).

De este modo, el diseño metodológico seleccionado asegura que la investigación combine la objetividad de los datos estadísticos con la riqueza interpretativa de la información cualitativa, lo cual resulta indispensable para evaluar la factibilidad de un negocio cuyo valor diferencial radica en la experiencia sensorial ofrecida a los clientes.

Métodos y técnicas de recolección de datos

Para garantizar la obtención de información confiable y pertinente sobre la viabilidad de la confitería sensorial en General Roca, se aplicaron diversos métodos y técnicas de recolección de datos. Estos permitieron tanto la medición de la demanda potencial como el relevamiento de los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio.

Encuestas a potenciales consumidores

Se aplicó un cuestionario estructurado con preguntas cerradas y algunas abiertas a habitantes de General Roca, con el objetivo de conocer sus hábitos de consumo en confiterías, la frecuencia de visitas, el gasto promedio y el interés por propuestas diferenciadas basadas en experiencias sensoriales.

Para relevar información primaria sobre hábitos y preferencias de consumo, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada con preguntas cerradas y de escala. El cuestionario se administró en formato digital mediante Google Forms, alcanzando a una muestra no probabilística de 50 residentes de la ciudad de General Roca, con edades comprendidas entre 15 y 55 años.

El objetivo fue conocer la frecuencia de asistencia a confiterías, los motivos principales de visita, el gasto promedio, los atributos más valorados al momento de elegir un local gastronómico y el interés en experiencias sensoriales innovadoras, así como la disposición a pagar un monto adicional por este tipo de propuestas.

Las encuestas permitieron cuantificar la demanda potencial, identificar el segmento objetivo y estimar la disposición a pagar por un servicio que incorpore elementos multisensoriales y temáticos.

Observación de la competencia

Se realizó un relevamiento de confiterías y cafeterías actualmente presentes en General Roca. A través de una guía de observación se registraron aspectos como:

- Variedad y calidad de productos ofrecidos.
- Estrategias de ambientación y servicio.
- Niveles de precios.
- Fortalezas y debilidades en la propuesta de valor.

Este análisis permitió establecer comparaciones y detectar oportunidades de diferenciación para la confitería sensorial.

Relevamiento de costos y proveedores

Se recopiló información sobre insumos, equipamiento, mobiliario y alquiler de local comercial en General Roca, a partir de cotizaciones reales con proveedores locales y nacionales.

Este relevamiento proporcionó la base para proyectar los costos fijos y variables del negocio, facilitando el cálculo de indicadores financieros (punto de equilibrio, VAN, TIR) y determinando la viabilidad económica del proyecto.

Población y muestra

La población de estudio está conformada por los habitantes de la ciudad de General Roca, Río Negro, que según datos del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC, 2022) cuenta con aproximadamente 108.680 habitantes. De ese total, se consideró el segmento etario de 15 a 55 años, dado que representan el segmento más activo en el consumo de productos de confitería y cafetería. Este grupo incluye tanto a estudiantes, como a

trabajadores, familias y profesionales que utilizan los espacios gastronómicos no solo para el consumo de alimentos, sino también como lugares de encuentro, ocio y socialización.

Complementariamente a la encuesta, se realizó una entrevista informal a la propietaria de una confitería y heladería de la ciudad. Dicha entrevista orientó el desarrollo general del plan de negocios, aportando una perspectiva de primera mano sobre el funcionamiento del rubro, los desafíos operativos del sector y las particularidades del mercado local (véase Anexo 3).

Dado que resulta inviable relevar a la totalidad de la población de General Roca, se trabajó con una muestra representativa. Para efectos de esta investigación, se seleccionó una muestra de aproximadamente 50 encuestas, aplicadas a individuos seleccionados mediante un muestreo no probabilístico por conveniencia (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), es decir, a personas que cumplieran con los criterios de consumo de confiterías y cafeterías, y que se encuentren disponibles para responder durante el periodo de recolección de datos.

Este tamaño de muestra resulta suficiente para obtener un panorama general de las preferencias, hábitos y disposición a pagar del mercado objetivo, y permitirá elaborar proyecciones preliminares para la toma de decisiones respecto a la factibilidad del negocio.

Instrumentos de recolección de datos

Para llevar adelante la investigación se emplearon distintos instrumentos que permitieron obtener información precisa y adecuada para evaluar la factibilidad del proyecto. Estos instrumentos han sido diseñados y seleccionados en función de los objetivos específicos del estudio.

- Cuestionario de encuestas: se elaboró un formulario online (Google Forms o similar), el mismo incluyó ocho preguntas, entre ellas, preguntas cerradas y algunas abiertas, que permita indagar en hábitos de consumo, frecuencia de asistencia a confiterías, preferencias por experiencias gastronómicas innovadoras

y disposición a pagar. La modalidad digital permitió acceder a un rango amplio de participantes dentro del segmento definido.

- Guía de observación de la competencia: se diseñó una guía que incluyó variables relacionadas con la oferta de productos, ambientación, nivel de precios, calidad del servicio y estrategias de diferenciación de las confiterías y cafeterías existentes en General Roca. La observación directa permitió identificar fortalezas y debilidades de la competencia.
- Tablas de costos y cotizaciones: se recopilaron precios de insumos, maquinaria, mobiliario y alquileres, utilizando planillas estructuradas en Excel. Esto permitió organizar los datos de manera sistemática para proyectar los costos fijos y variables del negocio, fundamentales para el análisis financiero posterior.
- Registro de entrevistas informales: se realizaron consultas a especialistas gastronómicos, se llevó un registro de las principales opiniones y percepciones expresadas, que sirvió como insumo cualitativo para complementar el análisis.

Procedimiento de la investigación

La investigación se llevó a cabo siguiendo una serie de etapas organizadas de manera secuencial, con el fin de garantizar la obtención de información válida y confiable para evaluar la viabilidad del proyecto de confitería sensorial en General Roca.

1. Diseño de los instrumentos: se elaboró el cuestionario de encuestas digitales, la guía de observación de la competencia y las planillas de costos. Estos instrumentos fueron revisados para asegurar su claridad y pertinencia en relación con los objetivos de la investigación.
2. Aplicación de encuestas digitales: el cuestionario se difundió de forma online, principalmente a través de redes sociales y plataformas de mensajería, con el objetivo de alcanzar a personas de 15 a 55 años residentes en General Roca. Se

obtuvieron aproximadamente 50 respuestas válidas que permitieron caracterizar la demanda potencial.

3. Recolección de información de la competencia: se llevó a cabo la observación directa de las confiterías y cafeterías de la ciudad, registrando aspectos relacionados con la oferta de productos, ambientación, nivel de precios y estrategias de diferenciación.
4. Relevamiento de costos y cotizaciones: se recopilaron datos sobre insumos, maquinaria, mobiliario y alquileres a partir de proveedores locales y nacionales. Esta información se organizó en planillas de cálculo para facilitar el análisis financiero.
5. Procesamiento y análisis de datos: la información obtenida se sistematizó y se procesó de acuerdo con su naturaleza:
 - a. Datos cuantitativos: análisis estadístico descriptivo mediante tablas y gráficos.
 - b. Datos cualitativos: interpretación de patrones, percepciones y oportunidades de diferenciación.
 - c. Datos financieros: elaboración de proyecciones económicas y cálculo de indicadores de rentabilidad.
6. Interpretación de resultados: finalmente, se integraron los hallazgos de las diferentes técnicas para determinar la factibilidad del proyecto, considerando tanto la aceptación esperada por parte del mercado como la viabilidad económica y estratégica del emprendimiento.

Técnicas de análisis de datos

La información recolectada fue procesada y analizada mediante técnicas acordes a la naturaleza de cada tipo de dato, con el propósito de obtener conclusiones sólidas y

fundamentadas respecto a la viabilidad de la confitería sensorial en General Roca. Se complementó con fuentes secundarias como informes del INDEC, publicaciones del Ministerio de Turismo de Río Negro, Portales inmobiliarios, y relevamientos de precios de mercado. Esto permitió contextualizar los resultados obtenidos en el trabajo de campo y fortalecer la validez interna y externa del estudio.

- **Análisis estadístico descriptivo:** los resultados de las encuestas digitales se presentaron en tablas y gráficos que permitieron observar frecuencias, porcentajes y distribuciones y variables como hábitos de consumo, frecuencia de visitas, nivel de gasto y disposición a pagar.
- **Análisis cualitativo:** las observaciones de la competencia y los registros de entrevistas informales se interpretaron identificando patrones, fortalezas, debilidades y oportunidades de diferenciación en el mercado local.
- **Análisis financiero:** los datos obtenidos del relevamiento de costos y proyecciones de ingresos fueron organizados en planillas de cálculo para elaborar un flujo de fondos proyectado. Sobre esta base se calcularon indicadores de factibilidad como:
 - **Punto de equilibrio:** volumen mínimo de ventas necesario para cubrir costos.
 - **Valor Actual Neto (VAN):** indicador de rentabilidad que mide el valor presente de los flujos futuros descontados a una tasa determinada, menos la inversión inicial (Baca Urbina, 2022; Sapag Chain et al., 2020).
 - **Tasa Interna de Retorno (TIR):** tasa que iguala el VAN a cero, representando el rendimiento efectivo anual del proyecto (Baca Urbina, 2022; Sapag Chain et al., 2020).

La combinación de estas técnicas permitió evaluar no solo la aceptación potencial del público objetivo, sino también la sostenibilidad económica y competitiva del emprendimiento en el mediano y largo plazo.

Desarrollo

Descripción del proyecto

El presente proyecto propone la apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca, provincia de Río Negro. La propuesta busca diferenciarse del modelo tradicional de confiterías mediante la creación de un espacio multisensorial y temático, en el que la calidad de los productos se complementa con experiencias que estimulen la vista, el oído, el olfato y el tacto, en un entorno dinámico y estético.

La propuesta de valor se centra en ofrecer un ambiente innovador, donde el consumo de productos de pastelería y cafetería se combine con experiencias inmersivas y rotativas de carácter temático. Se pretende generar un espacio de encuentro que atraiga jóvenes, estudiantes, familias y profesionales de la ciudad, quienes valoren no solo la calidad gastronómica sino también la experiencia sensorial y social asociada.

En cuanto a la oferta de productos y servicio, se incluyen opciones de pastelería, bollería, productos individuales y bebidas, complementadas con propuestas experienciales, como degustaciones temáticas y microtalleres de participación. La tabla 1 presenta un resumen de la carta inicial organizada por categorías.

Tabla 1
Oferta inicial de productos y servicios de la confitería sensorial

Categoría	Ejemplos de productos/servicios	Observaciones
Pastelería fina	Tortas, tartas, cheesecakes, brownies	Porciones individuales y enteras
Bollería y facturas	Medialunas, croissants dulces y salados	Producción diaria
Productos individuales	Muffins, cookies, alfajores artesanales	Presentación en empaques biodegradables
Bebidas	Cafés de especialidad, infusiones, jugos naturales, frappés	Se priorizarán proveedores locales
Experiencias	Degustaciones sensoriales, menús temáticos, microtalleres	Rotación mensual de temáticas

Fuente: Elaboración propia (2026)

El público objetivo está conformado por habitantes de General Roca de entre 15 y 55 años, segmento que concentra los principales consumidores de cafeterías y confiterías. Este grupo incluye estudiantes, jóvenes profesionales, trabajadores y familias, todos ellos con distintas motivaciones, desde el estudio o el ocio hasta la socialización en un entorno atractivo.

En relación con el modelo operativo, se proyecta un local con capacidad para 30 personas aproximadamente, abierto desde la mañana hasta primeras horas de la noche, a fin de cubrir desayunos, meriendas y encuentros sociales vespertinos. Se prevé una dotación mínima de personal distribuida en cocina, salón y gestión administrativa, tal como se resume en la tabla 2.

Tabla 2
Modelo operativo: personal y funciones principales

Puesto	Funciones principales
Jefe de cocina	Coordinación de producción y control de calidad
barista	Preparación de cafés de especialidad y bebidas
Personal de sala (2 personas)	Atención al cliente y servicio de mesas
Responsable de eventos	Organización de experiencias temáticas
Encargado administrativo	Gestión de compras, finanzas y proveedores

Fuente: Elaboración propia (2026)

La confitería también contempla la incorporación de prácticas de sostenibilidad mediante el uso de empaques biodegradables y la selección responsable de insumos. La comunicación se orientará principalmente a canales digitales, con una estrategia basada en redes sociales que refuerce el atractivo visual de la propuesta.

Finalmente, el diferenciador clave del emprendimiento radica en la combinación de productos de calidad con experiencias sensoriales temáticas, lo que permitirá crear un espacio innovador en el mercado local.

Estudio de mercado

El estudio de mercado constituye un elemento esencial para determinar la viabilidad del proyecto, dado que permite conocer la demanda potencial, analizar la oferta existente en la ciudad de General Roca y precisar el segmento de clientes al que se orientara la propuesta de confitería sensorial.

Análisis de la demanda

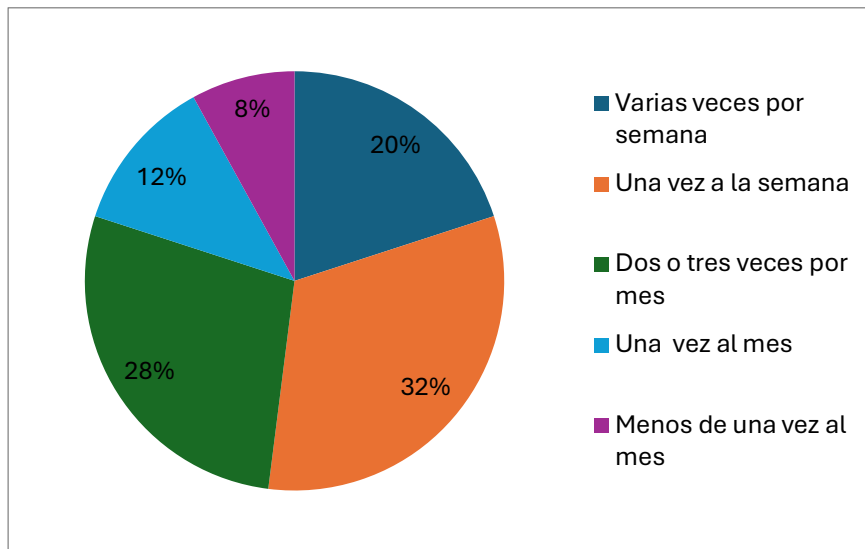
El análisis de la demanda se desarrolló a partir de la información obtenida mediante la aplicación de encuestas digitales a una muestra de 50 personas residentes en General Roca, en un rango etario de 15 a 55 años.

Los resultados muestran que:

- Frecuencia de asistencia: el 32% de los encuestados asiste a confiterías una vez por semana, el 28% dos a tres veces por mes, y un 20% varias veces por semana. Solo un 12% lo hace una vez al mes y un 8% menos de una vez al mes. Esto refleja un alto nivel de consumo recurrente en el rubro. El siguiente gráfico ilustra la distribución de frecuencias de asistencia relevada en la encuesta:

Ilustración 1

Frecuencia de asistencia a confiterías

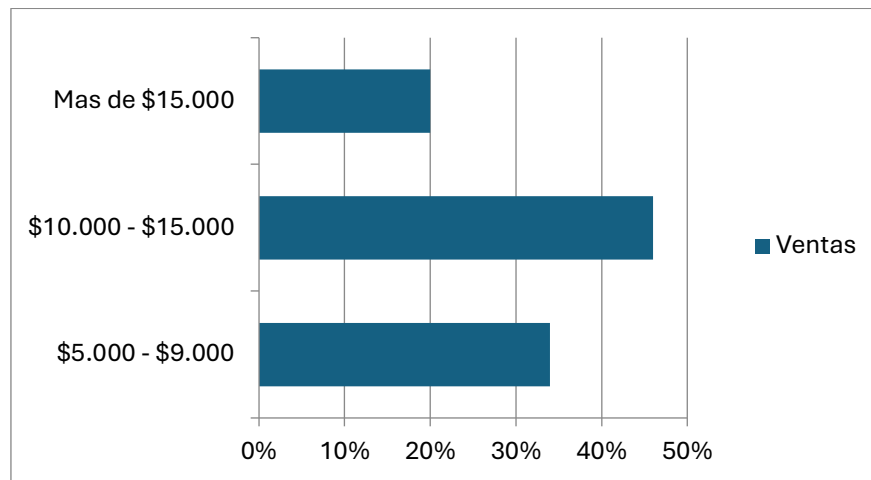


Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026).

- Motivos de visita: predominan el ocio y las reuniones sociales (62%), seguido de desayunos/meriendas rutinarias (48%) y estudio o trabajo (30%). Un 22% señaló asistir en celebraciones especiales. Esto confirma que la confitería cumple múltiples funciones sociales y recreativas para los habitantes de la ciudad.
- Gasto promedio: el 46% indicó gastar entre \$10.000 y \$15.000 por persona en cada salida, un 34% entre \$5.000 y \$9.000 y un 20% más de \$15.000. La distribución del gasto promedio por salida se presenta a continuación:

Ilustración 2

Gasto promedio por salida

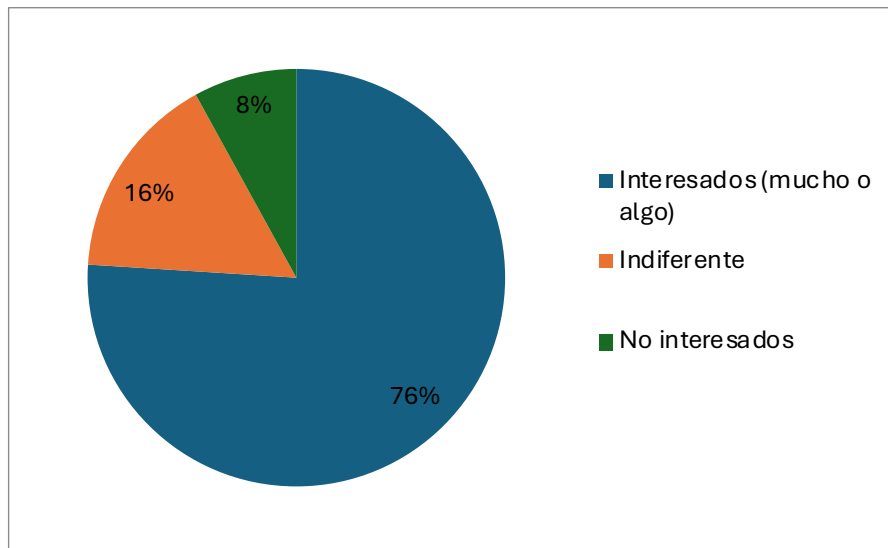


Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026).

- Atributos valorados: en una escala de 1 a 5, la calidad de los productos alcanzó una media de 4,8; la atención del personal 4,6; la ambientación y decoración 4,2; la relación calidad-precio 4,0; las opciones saludables 3,5; y la innovación temática 4,1. Estos resultados evidencian que la calidad y el servicio son factores críticos de éxito, mientras que la innovación sensorial aparece como un valor complementario de creciente interés.
- Interés en experiencias sensoriales: el 76% manifestó estar muy interesado o algo interesado, en asistir a una confitería con ambientaciones temáticas y experiencias sensoriales, el 16% se mostró indiferente, mientras que solo un 8% expresó desinterés. El nivel de interés relevado se ilustra en la siguiente figura:

Ilustración 3

Interés en experiencias sensoriales



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026).

- Disposición a pagar: el 58% pagaría entre \$10.000 y \$15.000 por persona en una experiencia temática completa, el 22% más de \$15.000 y el 20% menos de \$10.000.

Los resultados detallados de la encuesta se presentan en el anexo 2, donde se incluye la tabla completa y los gráficos ilustrativos. Se puede adelantar que estos reflejan una demanda receptiva a nuevas experiencias gastronómicas, con predisposición a pagar un valor diferencial si la propuesta incluye innovación, ambientación inmersiva y atención personalizada.

Análisis de la oferta

En cuanto a la oferta actual, se llevó a cabo un relevamiento de las principales confiterías y cafeterías de General Roca, con el objetivo de identificar competidores directos e indirectos, evaluar su posicionamiento y determinar las oportunidades de diferenciación para el nuevo emprendimiento.

El análisis se centró en la variedad y calidad de los productos, el nivel de precios, las estrategias de ambientación y servicio, así como en las acciones de marketing implementadas, con el fin de detectar oportunidades de diferenciación para el emprendimiento. La tabla 3

presenta un esquema comparativo a partir de las observaciones y fuentes digitales verificadas, donde se destacan las características más relevantes observadas en el sector.

Tabla 3

Análisis comparativo preliminar de la competencia en General Roca

Establecimiento	Variedad de productos	Estrategia de ambientación	Nivel de precios	Elementos diferenciadores
Piccolino Café y Pasteles (Bartolomé Mitre 540)	Café, pastelería, tortas (carrot cake, red velvet), medialunas, tartas, batidos, yogures caseros.	Ambientación cálida y acogedora, detalles decorativos, ambiente tranquilo, espacios al aire libre (vereda)	No disponible públicamente. Posicionamiento medio-alto según reseñas	Alta calidad de pastelería. Excelente atención y calidez. Ambiente estético que invita a quedarse.
The Coffee Store Roca (Hipolito Yrigoyen 711)	Cafetería amplia, infusiones, brunch, pastelería, opciones saludables, sin TACC y veganas, bebidas con y sin alcohol.	Local de 2 pisos, identidad moderna e internacional, ambiente relajado para trabajo o reuniones, uso fuerte de branding.	Cafés \$3.500–\$6.500, combos y brunch \$17.300–\$34.000, pastelería \$5.800–\$12.000, almuerzos \$22.000–\$28.000 (mayo 2026)	Local moderno, amplia variedad, opciones saludables, marca reconocida con identidad fuerte.
Valentino Avenida (Tucumán 815)	Platos principales, postres, cafetería, bebidas frías y alcohólicas, desayunos, meriendas, almuerzos y tapeos nocturnos	Estilo clásico-elegante con toques modernos y plantas. Espacio para todos los momentos del día. Buena presencia en redes	Consumo promedio \$20.000 por persona para combinación café + porción (relevamiento de campo 2026). Rango amplio según horario	Ubicación en esquina clásica de la ciudad. Mayor diversidad de propuestas: restaurante + confitería + cafetería. Porciones abundantes
Brika Patisserie (25 de Mayo 542)	Tortas, cookies, alfajores, pastelería individual, boulangerie, croissants	Imagen moderna y elegante, carta online interactiva y visual. Estética gourmet con atención al detalle.	Combos café + torta \$17.500–\$19.700, menú del día \$19.500, almuerzos y ensaladas \$16.700–	Pastelería gourmet y boulangerie de autor. Carta digital con fotos. Oferta

Establecimiento	Variedad de productos	Estrategia de ambientación	Nivel de precios	Elementos diferenciadores
	rellenos, sándwiches, cafetería, bebidas frías, menú del día y brunch	Fuerte identidad de marca	\$29.500, brunch para 2 personas \$53.200	completa de desayuno, almuerzo y merienda. Referente estético local

Fuente: Elaboración propia a partir de relevamiento de campo (2026)

Del análisis comparativo se desprende que el mercado de confiterías en General Roca se encuentra en etapa de madurez, con presencia de locales de calidad media a alta que prioriza el ambiente, la atención personalizada y la estética visual. Sin embargo, ninguno ofrece una experiencia sensorial integral, lo que representa una oportunidad clara de diferenciación competitiva.

Segmento objetivo

En lo que respecta al segmento objetivo, el mercado meta está constituido por habitantes de General Roca de entre 15 y 55 años, que representan la franja etaria más activa en el consumo de confiterías según los resultados de la encuesta. En particular, el 36% de los encuestados pertenecía al rango 25-34 años, mientras que el 28% tenía entre 15 y 24 años, confirmando el interés del público joven y adulto joven.

Este grupo incluye estudiantes de nivel medio y universitario, jóvenes profesionales y trabajadores, así como familias que valoran estos espacios como lugares de socialización, ocio o trabajo. Al mismo tiempo, el alto nivel de interés en experiencias innovadoras (76% de respuestas positivas) permite afirmar que este segmento presenta un alto potencial de adopción de la propuesta sensorial.

En consecuencia, el posicionamiento de la confitería sensorial se definirá como una opción premium accesible, orientada a consumidores que buscan un entorno distintivo y multisensorial para disfrutar de productos artesanales y experiencias temáticas.

Análisis de Porter y FODA

Análisis de las cinco fuerzas de Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter permite comprender la dinámica competitiva del sector gastronómico en General Roca, identificando el grado de rivalidad existente y las amenazas y oportunidades que enfrenta el emprendimiento.

1. Rivalidad entre competidores existentes: la ciudad cuenta con una oferta consolidada de cafeterías y confiterías, con propuestas variadas en calidad y ambientación. No obstante, la diferenciación sensorial aún no ha sido abordada, lo que disminuye la presión competitiva directa sobre el proyecto.
2. Amenaza de nuevos competidores: la apertura de nuevos locales gastronómicos es factible debido a la baja barrera de entrada del sector. Sin embargo, el nivel de inversión inicial y la necesidad de una propuesta innovadora limitan la aparición de competidores directos en el corto plazo.
3. Poder de negociación de los clientes: los consumidores de General Roca cuentan con varias alternativas en el rubro, lo que incrementa su poder de elección. Aun así, las encuestas evidencian un interés por propuestas diferenciales, lo que reduce su sensibilidad al precio en caso de recibir un valor agregado experiencial.
4. Poder de negociación de los proveedores: los insumos clave (café, lácteos, harina, materias primas de pastelería) se encuentran disponibles a través de múltiples proveedores en la región. Esto reduce la dependencia y fortalece el poder de negociación del emprendimiento.
5. Amenaza de productos sustitutos: los sustitutos provienen de otros espacios de ocio y consumo (restaurantes, bares, heladerías). Si bien representan alternativas, no ofrecen una experiencia sensorial inmersiva, lo que otorga al proyecto un elemento diferenciador frente a estas opciones.

En síntesis, el análisis de Porter muestra un sector competitivo, pero con una oportunidad clara de diferenciación, ya que la rivalidad actual se centra en calidad, precios y ambientación tradicional, sin propuestas que integren plenamente la dimensión sensorial.

Análisis FODA

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) permite sintetizar la situación interna y externa del proyecto, a fin de orientar la formulación de estrategias empresariales.

Tabla 4

Análisis FODA de la confitería sensorial en General Roca

Fortalezas (F)	Debilidades (D)
- Concepto innovador basado en experiencias sensoriales - Aplicación de marketing experiencial y digital - Alta calidad de productos de pastelería y cafetería - Posibilidad de fidelización a través de una propuesta innovadora	- Inversión inicial elevada en infraestructura y ambientación - Falta de posicionamiento previo de la marca en el mercado local - Dependencia de mano de obra capacitada en atención al cliente - Riesgo de costos variables crecientes (insumos importados)
Oportunidades (O)	Amenazas (A)
- Tendencia creciente hacia el consumo de experiencias gastronómicas diferenciales - Público objetivo con disposición a pagar propuestas innovadoras - Potencial de alianzas estratégicas con proveedores y eventos locales - Uso de redes sociales y marketing digital para amplificar el alcance	- Incremento de la inflación y variación de precios de insumos básicos - Aparición de nuevos competidores que imiten el modelo - Cambios en la normativa sanitaria o impositiva que eleven costos - Crisis económicas que reduzcan la capacidad de consumo del público

En conclusión, el proyecto se sustenta en fortalezas sólidas de diferenciación e innovación, con un mercado dispuesto a recibir propuestas novedosas. No obstante, debe gestionarse cuidadosamente el riesgo financiero y operativo ante un contexto económico cambiante.

Estrategia empresarial

La estrategia empresarial orienta la forma en que la confitería sensorial se posiciona en el mercado local y define las acciones necesarias para consolidar una ventaja competitiva sostenible. Luego del análisis de Porter y FODA, se identifican oportunidades claras de diferenciación frente a la oferta actual de General Roca, lo que constituye la base para el diseño estratégico del emprendimiento.

Estrategia competitiva

La propuesta se enmarca en una estrategia de diferenciación, dado que busca destacar en el mercado a partir de la integración de estímulos sensoriales a la experiencia gastronómica. La combinación de productos de alta calidad con ambientación temática, música, aromas y un servicio orientado a la hospitalidad crea un valor agregado difícil de imitar por la competencia, en línea con la estrategia de diferenciación descrita por Thompson et al. (2023). Este enfoque permite captar a un segmento dispuesto a pagar un precio superior en relación con la propuesta tradicional de cafeterías y confiterías.

Estrategia de marketing

El plan de marketing se estructura a partir del marketing mix, con énfasis en la coherencia entre producto, precio, plaza y promoción.

- Producto: variedad de pastelería gourmet y cafetería de especialidad, complementadas con experiencias temáticas que refuercen la propuesta sensorial.
- Precio: esquema alineado a un segmento medio-alto, en función de la calidad percibida y el valor agregado de la experiencia.
- Plaza: local céntrico en General Roca, con accesibilidad para estudiantes, profesionales y familias.

- Promoción: comunicación basada en marketing digital y experiencial, con fuerte presencia en redes sociales, campañas de influencers locales y eventos temáticos que generen recordación de marca.

De este modo, la estrategia promocional no se limita a informar, sino que busca generar vínculos emocionales con los clientes.

Estrategia organizacional

El emprendimiento adoptará una estructura simple y funcional, adecuada para un negocio en etapa inicial. Se definirán roles claros en cocina, atención al cliente y gestión administrativa bajo un liderazgo participativo que fomente la motivación del personal. La capacitación permanente en servicio y hospitalidad se plantea como un pilar esencial para garantizar la calidad de la experiencia.

Este enfoque responde a las teorías de la motivación sistematizadas por Chiavenato (2019), que destacan la importancia de factores intrínsecos como el reconocimiento, el crecimiento personal y un ambiente de trabajo positivo.

Estrategia de crecimiento y fidelización

Para asegurar la sostenibilidad del emprendimiento, la estrategia no se limita a la capacitación inicial de clientes, sino que se orienta a su permanencia a largo plazo. Se proyectan acciones de fidelización digital (programas de puntos y beneficios), renovación periódica de las ambientaciones temáticas y alianzas con proveedores y eventos culturales locales. A mediano plazo, se considera la posibilidad de expandir el modelo hacia otras ciudades de la región, en caso de consolidar la marca en General Roca.

La definición de estas estrategias constituye la base para proyectar la viabilidad económica del emprendimiento. Una vez delimitado el posicionamiento competitivo, el mercado objetivo y las acciones empresariales clave, resulta necesario evaluar en términos cuantitativos la inversión requerida, los ingresos esperados y la rentabilidad del proyecto.

Estudio técnico

El estudio técnico tiene como finalidad determinar los recursos materiales, humanos y operativos necesarios para la puesta en marcha de la confitería sensorial en la ciudad de General Roca. Su desarrollo incluye la definición del local comercial, el equipamiento y mobiliario, así como los procesos productivos y de servicio que garantizarán un funcionamiento eficiente y coherente con la propuesta de valor del emprendimiento.

Localización y características del local

La elección del local constituye un factor determinante para el éxito del proyecto, ya que influye en la visibilidad, accesibilidad y atractivo para el público objetivo. El análisis se centró en locales comerciales disponibles para alquiler en la ciudad de General Roca, priorizando aquellos con superficies entre 80 y 120m² y ubicaciones en zonas de alto tránsito peatonal y vehicular. La tabla 5 presenta un relevamiento de opciones reales disponibles en 2026, con sus principales características.

Tabla 5

Opciones de locales comerciales disponibles para alquiler en General Roca (2026)

Dirección	superficie	Precio publicado	Observaciones
Damas Patricias esq. Alem (Mitula Casas / Inmobiliaria Epifanio)	110m ² cubiertos	\$1.400.000 / mes + servicios	Superficie óptima. Cuenta con dos baños y kitchenette. Zona céntrica con alto tránsito peatonal.
Chula Vista y Av. Roca (Inmobiliaria Epifanio)	No especificada	A consultar	Ubicación estratégica sobre Av. Roca. Requiere contacto directo con la inmobiliaria para confirmar superficie y precio actualizado
Chocón y Darwin (Mitula Casas)	60m ²	\$2.400.000 / mes	Superficie menor al rango buscado, aunque apto para emprendimientos gastronómicos. Precio elevado en relación a la superficie ofrecida.

Fuente: Elaboración propia a partir de relevamiento en portales inmobiliarios (2026)

Como se observa, la opción Damas Patricias esquina Alem cumple de manera óptima con los requerimientos espaciales (>100m²), ofreciendo una superficie de 110m² con instalaciones adecuadas para el rubro gastronómico (dos baños y kitchenette incluidos) a un

valor de mercado competitivo dentro del segmento céntrico de General Roca. Por este motivo, se la selecciona como la ubicación de referencia para el desarrollo del presente proyecto. La opción sobre Chula Vista y Av. Roca representa una alternativa de respaldo sujeta a confirmación de condiciones, mientras que la opción de Chocón y Darwin, si bien es apta para el rubro, presenta una superficie inferior a la requerida y un costo relativo más elevado.

La ubicación seleccionada reúne las condiciones necesarias para desarrollar la propuesta sensorial: flujo constante de potenciales clientes, accesibilidad para los distintos segmentos del público objetivo y espacio suficiente para implementar la ambientación temática que constituye el diferenciador central del emprendimiento.

Equipamiento y mobiliario

El equipamiento inicial contempla maquinaria para la producción de pastelería, equipos de cafetería profesional, mobiliario para el salón y elementos de ambientación multisensorial. La tabla 6 resume los principales rubros de inversión inicial.

Tabla 6
Equipamiento y mobiliario inicial estimado

Rubro	Ejemplos principales	Estimación de inversión inicial
Maquinaria de cocina	Horno eléctrico profesional, batidora industrial, cámaras de frío, freezer, plancha, horno de convección, etc.	ARS \$6.000.000 - \$9.000.000
Equipos de cafetería	Máquina de café profesional, molino de café, accesorios de barista (tamper, jigger), máquina de espresso, capuccinador, filtros, etc.	ARS \$3.000.000 - \$7.000.000
Mobiliario de salón	Mesas, sillas, sillones, barra de servicio, vitrinas / exhibidores, iluminación decorativa, mobiliario de barra	ARS \$2.000.000 - \$5.000.000
Utensilios y vajilla	Bandejas, platos, tazas, copas, cubiertos, jarras, utensilios de cocina de uso diario.	ARS \$200.000 - \$600.000
Decoración y ambientación	Luminarias temáticas, sistemas de sonido, pinturas, plantas, señalética, elementos sensoriales (ilusiones, aromas, música)	ARS \$2.000.000 - \$4.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones del mercado (2026)

Nota: los precios de equipamiento varían ampliamente según marca, capacidad y origen (nacional/importado). Se presentan rangos que reflejan esta dispersión.

Procesos productivos y de servicio

La producción se organizará bajo un esquema diario de elaboración interna de productos de pastelería, acompañada por el servicio de cafetería y bebidas frías. Los insumos serán adquiridos principalmente de proveedores locales, garantizando la frescura y calidad.

En cuanto al servicio, se implementará un modelo híbrido que combine atención en mesa con modalidad take-away y pedidos digitales. El proceso de atención incorporará de manera intencional elementos sensoriales como iluminación temática, música ambiente y aromas característicos, buscando crear una experiencia diferenciada y memorable.

Personal requerido

El equipo inicial estará conformado por 6 personas, cuya distribución asegura tanto la producción y el servicio diario como la organización de las experiencias temáticas. Las remuneraciones se establecen en base a la escala salarial vigente del Convenio Colectivo de

Trabajo N.º 389/04 (UTHGRA – FEHGRA), correspondiente al acuerdo paritario 2025-2026, con valores de marzo 2026 para establecimientos de confitería.

Se proyecta la contratación de un jefe/a de cocina, encuadrado/a en la Categoría 6 del CCT (Jefe de Partida / Maestro Pastelero), con una remuneración bruta mensual estimada de ARS \$1.156.000. Este rol tendrá a su cargo la coordinación de la producción y el control de la calidad.

Asimismo, se incorporará un barista, igualmente encuadrado/a en Categoría 6 (Barman), responsable de la preparación de cafés de especialidad y bebidas, con un salario bruto de ARS \$1.156.000.

Para la atención en salón se prevé la contratación de dos personas de servicio (mozos/as o personal de mostrador), encuadradas en Categoría 5 del CCT, con remuneraciones brutas de ARS \$1.061.000 cada una.

En línea con la propuesta de diferenciación, se sumará un responsable de eventos y ambientación, encargado/a de la organización de experiencias temáticas y de la integración de los elementos multisensoriales, encuadrado/a en Categoría 5, con una remuneración estimada de ARS \$1.061.000.

Finalmente, se designará un encargado/a administrativo/a, a cargo de la gestión de compras, finanzas y proveedores, encuadrado/a en Categoría 6 (Empleado/a Principal Administrativo/a), con un salario bruto de ARS \$1.156.000.

La masa salarial bruta mensual total del plantel de seis personas asciende a ARS \$6.651.000, a lo cual deben sumarse las cargas sociales y aportes patronales correspondientes (aproximadamente el 35%), lo que eleva el costo laboral mensual total a ARS \$8.978.850.

Estudio legal y normativo

La apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca requiere cumplir con un conjunto de normativas legales y administrativas que aseguren la habilitación y el funcionamiento de la actividad económica.

En primer lugar, se debe obtener la habilitación municipal otorgada por la Municipalidad de General Roca, que autoriza el funcionamiento del local comercial en el rubro gastronómico. Este trámite implica la presentación de planos del establecimiento, certificados de seguridad, medidas de accesibilidad y cumplimiento de las ordenanzas específicas de uso del espacio urbano.

En segundo lugar, es obligatorio contar con la habilitación bromatológica, que certifica que las instalaciones cumplen con las condiciones de higiene y salubridad requeridas para la manipulación de alimentos. Este permiso es emitido por el área de Bromatología municipal, en concordancia con el Código Alimentario Argentino (Ley N.º 18.284) y la normativa provincial vigente en Río Negro. El proceso incluye la inspección de cocina, depósito de insumos, sanitarios y espacios de atención al público. Además, todo el personal que manipule alimentos deberá poseer el carnet de manipulación de alimentos, renovable periódicamente.

En el plano fiscal, la empresa deberá registrarse ante la Agencia de Recaudación y Control Aduanero (ARCA), para obtener el CUIT y encuadrarse en el régimen impositivo de Responsable Inscripto, ya que por el nivel de facturación proyectada el Monotributo no resulta aplicable. Asimismo, corresponde inscribirse en la Dirección General de Rentas de Río Negro para el pago de ingresos brutos.

Respecto de la normativa laboral, la contratación del personal deberá regirse por la Ley de Contrato de Trabajo N.º 20.744 y los convenios colectivos aplicables al sector gastronómico (UTHGRA), que regulan salarios, condiciones laborales y beneficios sociales.

También será obligatorio realizar los aportes correspondientes a la seguridad social, obra social y ART (Aseguradora de Riesgos del Trabajo) en concordancia con la Ley de Higiene y Seguridad en el Trabajo N.º 19.587.

Por otra parte, el emprendimiento deberá cumplir con las normas de seguridad e higiene, incluyendo la instalación de matafuegos reglamentarios, señalización de salidas de emergencia, accesibilidad para personas con discapacidad y el mantenimiento de las condiciones edilicias que garanticen la seguridad de trabajadores y clientes.

Finalmente, si bien no es un requisito estricto, resulta recomendable registrar la marca comercial en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), a fin de proteger la identidad visual y el nombre de la confitería sensorial frente a terceros.

El cumplimiento de este marco legal y normativo no solo constituye un requisito indispensable para obtener la habilitación comercial, sino que también garantiza la seguridad, la formalidad y la sostenibilidad del proyecto a largo plazo.

Estudio organizacional

La organización de la confitería sensorial se diseña bajo un modelo administrativo simple, pero eficiente, que permita garantizar tanto la operatividad diaria como la propuesta de valor diferenciada basada en la experiencia del cliente. La estructura responde a una jerarquía reducida, adecuada al tamaño del emprendimiento y a su enfoque en la atención personalizada.

Estructura organizacional

La estructura estará compuesta por un nivel directivo y un nivel operativo. En el nivel directivo se ubica el propietario-emprendedor, quien asumirá el rol de dirección general y tendrá a su cargo la toma de decisiones estratégicas, la planificación financiera y el control global de la empresa.

El nivel operativo se divide en cuatro áreas principales:

1. Producción gastronómica: encabezada por el jefe/a de cocina, responsable de la elaboración y control de calidad de los productos de pastelería.
2. Bebidas y cafetería: a cargo del barista, quien manejará la preparación de cafés de especialidad y bebidas complementarias.
3. Atención al cliente: integrada por dos personas que alternarán funciones de salón y mostrador, asegurando un servicio eficiente y cordial.
4. Eventos y ambientación: a cargo de un responsable de experiencias temáticas, quien coordinará la integración de los elementos sensoriales en el espacio y la organización de actividades especiales.

Adicionalmente, se contará con un encargado administrativo, que dará soporte en compras, finanzas y coordinación de proveedores.

Organigrama

La estructura organizacional se representa de manera gráfica en un organigrama jerárquico simple, que facilita la visualización de las relaciones de dependencia y los flujos de comunicación.

Ilustración 4

Organigrama de la confitería sensorial en General Roca



Fuente: Elaboración propia (2026)

Funciones del personal

Las funciones del equipo estarán alineadas a los objetivos del emprendimiento:

- El jefe/a de cocina será responsable de la planificación de la producción diaria, la estandarización de recetas y el control de la calidad gastronómica.
- El barista garantizará la preparación de cafés de especialidad y bebidas frías, además de colaborar en el diseño de la carta de bebidas.
- El personal de atención al cliente tendrá la función de recibir, asesorar y servir a los clientes, cuidando la experiencia sensorial en la atención.
- El responsable de eventos y ambientación coordinará la aplicación de elementos multisensoriales y organizará actividades temáticas que diferencian a la confitería de la competencia.
- El encargado administrativo se ocupará de la gestión de compras, el control de inventario, la administración financiera básica y el vínculo con proveedores.

Estudio económico-financiero

El estudio económico-financiero constituye una etapa clave en el análisis de viabilidad de la confitería sensorial, dado que permite determinar si el proyecto es sostenible en el tiempo desde el punto de vista monetario. En este capítulo se analizan los recursos necesarios para poner en marcha el negocio, los costos de operación, los ingresos esperados y los principales indicadores de rentabilidad.

El objetivo es establecer con precisión si la propuesta de valor puede transformarse en un emprendimiento rentable, considerando la inversión inicial, los costos operativos, la proyección de ingresos y los indicadores de rentabilidad que permitirán determinar su factibilidad económica.

Inversión inicial

La puesta en marcha de la confitería requiere una inversión inicial que contempla tanto los recursos productivos esenciales para el funcionamiento del negocio como los elementos diferenciadores que hacen a su propuesta de valor. A diferencia de una confitería tradicional, el presente emprendimiento destina una proporción significativa de la inversión a la ambientación multisensorial y al equipamiento de cafetería de especialidad, rubros que constituyen el núcleo de la experiencia ofrecida al cliente y, por tanto, de la ventaja competitiva sostenible del proyecto.

Una condición favorable que incide positivamente en el monto total es el estado edilicio del local seleccionado: al requerir únicamente refacciones menores, la partida de adecuación resulta considerablemente más acotada que en escenarios donde se parte de un local en obra o con instalaciones obsoletas. Esto libera capital para concentrarlo en los rubros de mayor impacto en la experiencia del cliente.

El equipamiento de cafetería representa el rubro de mayor inversión unitaria del proyecto, decisión que responde no solo a criterios operativos sino también a una lógica de

marketing sensorial: la barra de cafetería es un elemento visual central del local que debe comunicar con coherencia el posicionamiento premium del emprendimiento. En este sentido, la inversión en equipamiento de gama media-alta italiana se justifica como parte integral de la propuesta de valor y no como un gasto prescindible.

Los valores presentados en la tabla 7 corresponden a precios de mercado relevados en proveedores nacionales especializados durante marzo de 2026, considerando equipamiento de producción nacional de gama media-alta con garantía y soporte técnico local. El total estimado de la inversión inicial asciende a ARS \$35.500.000, cifra que constituye la base para las proyecciones financieras del presente plan de negocios.

Tabla 7
Inversión inicial estimada de la confitería sensorial

Rubro	Descripción	Monto estimado (ARS)
Adecuación del local	Refacciones, pintura, instalaciones eléctricas y de gas	\$5.000.000
Maquinaria gastronómica	Horno, batidoras cámaras de frío	\$8.000.000
Equipos de cafetería	Máquina de café, molino, accesorios	\$7.000.000
Mobiliario de salón	Mesas, sillas, sillones, barra	\$4.000.000
Decoración y ambientación	Iluminación, sonido, elementos sensoriales	\$3.000.000
Insumos iniciales	Harinas, azúcares, café, chocolates, envases, utensilios y vajilla inicial	\$2.000.000
Gastos administrativos	Habilitaciones, depósito de alquiler, registros	\$3.500.000
Otros imprevistos	Eventuales variaciones en los precios de mercado, gastos adicionales, adaptaciones no previstas	\$3.000.000

Fuente: Elaboración propia a partir de cotizaciones de mercado (2026)

Costos operativos

Los costos operativos representan los egresos recurrentes que el emprendimiento deberá afrontar para su funcionamiento. Estos se dividen en costos fijos, que permanecen constantes independientemente del nivel de producción o ventas, y costos variables, que fluctúan de acuerdo con la cantidad de productos elaborados y vendidos.

Los costos fijos mensuales incluyen:

- Alquiler del local: De acuerdo con el relevamiento de locales comerciales realizado en 2026, se proyecta un valor de ARS \$1.400.000 mensuales para un espacio de 110m2 ubicado en zona céntrica (Damas Patricias esquina Alem), el cual incluye dos baños y kitchenette.
- Sueldos y cargas sociales: el plantel estará integrado por seis personas (jefe/a de cocina, barista, dos personas de atención al cliente, responsable de eventos/ambientación y encargado administrativo). La masa salarial bruta mensual estimada asciende a ARS \$6.651.000, a lo cual se suman los aportes patronales y cargas sociales (aproximadamente el 35%), lo que representa un costo laboral total de ARS \$8.978.850.
- Servicios básicos: electricidad, gas, agua e internet, estimados en ARS \$300.000 mensuales.
- Seguros y ART: se prevé un gasto de aproximadamente ARS \$100.000 mensuales en coberturas obligatorias.
- Impuestos y tasas fijas: considerando obligaciones ante ARCA (IVA, responsable inscripto), Ingresos Brutos Provinciales (3,5% al 5% sobre la facturación bruta) y tasas municipales, se estimó un monto mensual de ARS \$500.000.
- Publicidad y marketing digital: campañas en redes sociales, flyers y promociones, con un costo mensual de \$200.000.
- Mantenimiento y reposición de equipos e insumos: estimada en un 5% de los costos fijos sin incluir el propio ítem de mantenimiento. Con los costos fijos estimados, el rubro asciende a ARS \$573.943 mensuales (5% de ARS \$11.478.850).

Los costos variables mensuales, directamente relacionados con la actividad productiva, incluyen:

- Materias primas e insumos: harinas, lácteos, frutas, chocolates, café de especialidad, azúcar y otros, estimada en un 30% de los ingresos.
- Envases y materiales descartables: vasos, servilletas, cajas para pastelería y empaques para take-away, estimados en ARS \$200.000 mensuales.
- Reposiciones menores: utensilios, vajilla o elementos de cocina que requieren sustitución periódica, con una proyección de ARS \$60.000 mensuales.
- Comisiones por medios de pago electrónicos: se estiman en el 5% de las ventas, en línea con las tasas vigentes en el mercado argentino para terminales de venta.

En la tabla 8 se resumen los costos fijos y variables proyectados para el funcionamiento mensual de la confitería.

Tabla 8
Costos operativos mensuales estimados (2026)

Categoría	Descripción	Monto estimado (ARS)
Costos fijos		
Alquiler del local	Contrato en zona céntrica de General Roca	\$1.400.000
Sueldos y cargas sociales (35%)	Plantel de 6 empleados	\$8.978.850
Servicios básicos	Electricidad, gas, agua, internet	\$300.000
Seguros y ART	Coberturas obligatorias	\$100.000
Impuestos y tasas	ARCA, Ingresos Brutos, tasas municipales	\$500.000
Publicidad y marketing digital	Redes sociales, flyers y promociones	\$200.000
Mantenimiento	Mantenimiento y reposición de equipos (5% de costos fijos)	\$573.943
Costos variables (80% ocupación-madurez)		
Materias primas e insumos	Harinas, lácteos, café, frutas, chocolates. 30% de ingresos (\$21.216.000)	\$6.364.800
Envases y descartables	Vasos, cajas, empaques	\$200.000
Reposiciones menores	Vajilla, utensilios	\$60.000
Medios de pago electrónicos	5% de las ventas (\$21.216.000)	\$1.060.800

Fuente: Elaboración propia a partir de relevamientos inmobiliarios y escalas salariales UTHGRA (2026). Los costos variables corresponden al escenario de madurez operativa (80% de ocupación, meses 7 a 12, primer año)

Proyección de ingresos

La proyección de ingresos constituye un componente esencial para determinar la viabilidad económica de la confitería sensorial. Para la estimación de ingresos se consideran tres variables: el ticket promedio de consumo, la capacidad operativa del local y la tasa de ocupación esperada en cada etapa de la vida del negocio.

El ticket promedio se determina mediante una ponderación por perfil de consumo, coherente con los patrones observados en el análisis de la demanda y validada con los precios de referencia del mercado local.

Se proyecta que el 30% de los clientes consumirá únicamente café o infusión, el 45% combinará bebida con porción de pastelería, y el 25% restante optará por propuestas de

mayor valor como brunchs o menús temáticos. A partir de esta distribución, el ticket promedio ponderado resultante es de ARS \$16.650. A efectos operativos, este valor se redondea a ARS \$17.000 para el cálculo de las proyecciones, ajuste que representa una variación inferior al 2,2% y no altera la validez del modelo financiero.

$$30\% \times \text{ARS } \$8.500 + 45\% \times \text{ARS } \$18.000 + 25\% \times \text{ARS } \$24.000 = \text{ARS } \$16.650$$

Este valor resulta conservador respecto a los precios relevados en la competencia directa de General Roca durante 2026. Brika Patisserie posiciona sus combos café + porción de torta entre ARS \$17.500 y ARS \$19.700, y su menú del día en ARS \$19.500; The Coffee Store General Roca registra su menú de mediodía entre ARS \$22.000 y ARS \$28.000; y Valentino Avenida posiciona su pastelería individual en ARS \$8.500 y sus platos entre ARS \$13.500 y ARS \$27.000. Asimismo, el relevamiento de campo propio confirmó un consumo promedio de ARS \$20.000 por persona para la combinación café + porción de torta en locales de segmento similar. La moderación del ticket adoptado responde al perfil mixto de consumo proyectado, que incluye un 30% de clientes con consumo reducido, y a la condición de emprendimiento sin posicionamiento previo en el mercado. Esta estimación encuentra respaldo adicional en los resultados de la encuesta, donde el 22% de los encuestados declaró disposición a pagar más de ARS \$15.000 por una experiencia temática completa, lo que valida la propuesta sin necesidad de asumir un perfil de consumo elevado como escenario base.

La capacidad operativa del local se estima en 60 clientes diarios, correspondientes a 30 cubiertos en dos turnos principales. Considerando una jornada operativa de martes a domingo (26 días mensuales promedio, equivalentes a 18 días de semana y 8 días de fin de semana), la capacidad máxima asciende a 1.560 clientes por mes.

Todo negocio gastronómico atraviesa una etapa inicial de posicionamiento durante la cual la ocupación efectiva se sitúa por debajo de la capacidad instalada. En consecuencia, la

proyección de ingresos adopta un modelo de crecimiento gradual en tres etapas: una fase de apertura con 40% de ocupación (meses 1 a 3), una fase de crecimiento con 60% de ocupación (meses 4 a 6) y una fase de madurez con 80% de ocupación a partir del mes 7. Las tasas proyectadas resultan coherentes con el alto nivel de interés relevado en la encuesta (76% de respuestas positivas), la estrategia de marketing digital prevista desde antes de la apertura y la existencia de una demanda insatisfecha demostrada en el análisis de mercado. La tabla siguiente sintetiza los ingresos proyectados por etapa para el año 1.

Tabla 9
Proyección de ingresos por etapa (Año 1)

Etapas	Período	Ocupación	Cientes/mes	Ingresos mensuales (ARS)
Apertura	Meses 1 - 3	40%	624	\$10.608.000
Crecimiento	Meses 4 - 6	60%	936	\$15.912.000
Madurez	Meses 7 – 12	80%	1.248	\$21.216.000

Fuente: Elaboración propia (2026)

Los ingresos anuales del año 1, resultantes de la suma de las etapas, ascienden a ARS \$206.856.000. A partir del año 2, se proyecta una operación en régimen de madurez plena con una ocupación del 80%, sostenida por el posicionamiento consolidado del local, con un crecimiento del 10% anual tanto en ingresos como en costos en línea con la evolución proyectada del mercado.

Flujo de fondos proyectado

El flujo de fondos proyectado constituye una herramienta fundamental para evaluar la viabilidad financiera del emprendimiento, ya que permite anticipar la evolución de ingresos y egresos en un periodo determinado. Para este análisis se consideró un horizonte de cinco años, con base en el escenario estimado de ingresos y los costos operativos previamente detallados.

Este flujo de fondos proyectado incorpora la dinámica de ramp-up, entendida como el período inicial de crecimiento gradual de la demanda hasta alcanzar la capacidad operativa plena del negocio (Sapag Chain et al., 2020). Esta dinámica, descripta en la sección anterior,

que permite reflejar con mayor fidelidad la evolución económica real del emprendimiento durante su primer año de operación. Este enfoque es metodológicamente más riguroso que una proyección anual plana, dado que reconoce explícitamente la existencia de una etapa deficitaria inicial propia de todo negocio gastronómico en proceso de posicionamiento.

La tabla 10 presenta el flujo de fondos proyectado para un horizonte de cinco años.

Tabla 10
Flujo de fondos proyectado (en miles de ARS)

Concepto	Año 1	Año 2*	Año 3*	Año 4*	Año 5*
Ingresos anuales	\$206.856	\$280.051	\$308.056	\$338.862	\$372.748
Costos fijos anuales	\$144.634	\$159.097	\$175.007	\$192.507	\$211.758
Costos variables anuales	\$75.520	\$101.450	\$111.595	\$122.754	\$135.030
Resultado operativo	- \$13.297	+\$19.504	+\$21.455	+\$23.600	+\$25.960

* Se consideró un crecimiento del 10% anual en ingresos y costos a partir del Año 2, en línea con la inflación proyectada.

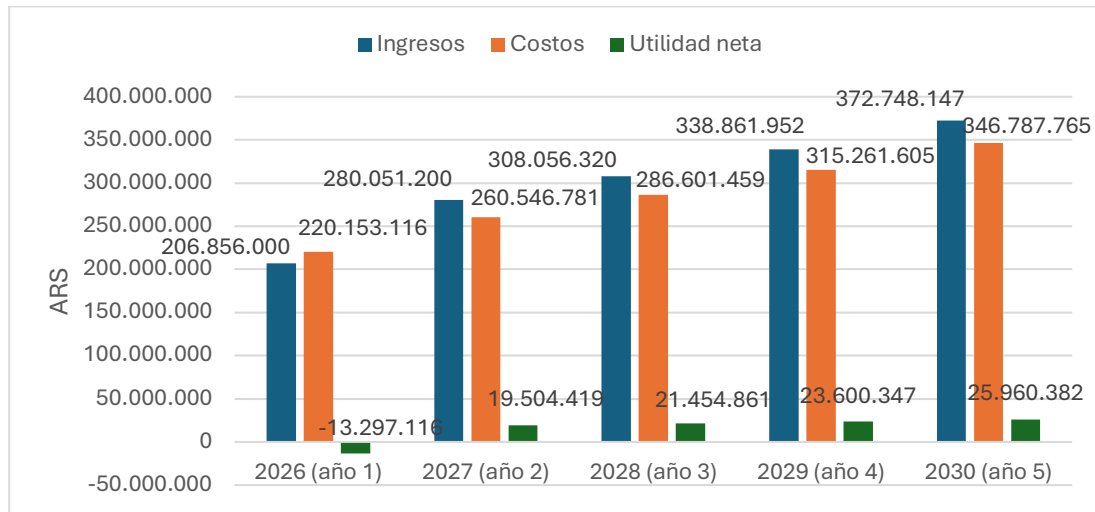
Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones financieras (2026)

Nota: los valores se expresan en miles de pesos argentinos (ARS miles). Los montos originales se encuentran disponibles en la hoja Flujo de Fondos del archivo Excel adjunto.

El resultado negativo del Año 1 (-\$13.297.110) se concentra en los primeros seis meses de operación, período en el que la ocupación se sitúa por debajo del punto de equilibrio de 1.112 clientes mensuales. A partir del mes 7, con la entrada en la etapa de madurez, el negocio genera resultados mensuales positivos sostenidos. Desde el Año 2 en adelante, la operación en régimen pleno de madurez (80% de ocupación, 1.248 clientes/mes) combinada con el crecimiento del 10% anual produce resultados operativos crecientes, confirmando la sostenibilidad económica del emprendimiento en el horizonte de cinco años analizado.

Ilustración 5

Proyección de ingresos, costos y utilidad neta (2026-2030)



Fuente: Elaboración propia en base a proyecciones financieras (2026)

Como puede observarse en la ilustración 5, el primer año de operación presenta un resultado negativo producto de la etapa de ramp-up, en la que los costos fijos operan a plena capacidad mientras los ingresos crecen gradualmente. A partir del año 2, los ingresos superan de manera sostenida a los costos totales, generando un resultado neto positivo y creciente que confirma la viabilidad del modelo en el mediano plazo.

Indicadores financieros

Para determinar la viabilidad económica del proyecto, además de la proyección de ingresos y egresos, se aplican herramientas financieras que permiten analizar la rentabilidad y el riesgo de la inversión (Sapag Chain et al., 2020; Baca Urbina, 2022). Se calcularon tres indicadores clave: el punto de equilibrio, el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR).

a) Punto de equilibrio

El punto de equilibrio (PE) indica la cantidad mínima de clientes que deben atenderse mensualmente para cubrir la totalidad de los costos fijos, sin generar pérdidas ni utilidades.

Se calcula de la siguiente manera:

$$\text{Punto de equilibrio} = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Precio promedio} - \text{Costo variable por cliente}}$$

- Costos fijos mensuales: ARS \$12.052.793
- ticket promedio: ARS \$17.000
- Costo variable por cliente (materia prima, insumos, comisiones): ARS \$6.158
- Margen de contribución: $17.000 - 6.158 = \text{ARS } \10.842

Por lo tanto, el punto de equilibrio mensual es:

$$PE = \frac{12.052.793}{17.000 - 6.158} = 1.112 \text{ clientes/mes}$$

Con una demanda proyectada de 1.248 clientes mensuales en la etapa de madurez y un punto de equilibrio de 1.112 clientes por mes (equivalente al 71% de la capacidad operativa instalada), el umbral de rentabilidad se alcanza a partir del mes 7 de operación, coincidiendo con el inicio de la fase de madurez. Desde ese momento, el negocio genera un resultado operativo mensual positivo de manera sostenida, contribuyendo a compensar el déficit acumulado durante los primeros seis meses.

b) Valor Actual Neto

El VAN representa el valor presente de los flujos netos de fondos futuros descontados a una tasa determinada, menos la inversión inicial (Baca Urbina, 2022; Sapag Chain et al., 2020).

Se utilizó una tasa de descuento del 19% anual, correspondiente a la tasa de referencia de plazo fijo del Banco Nación Argentina vigente a junio de 2026, adoptada como costo de oportunidad del capital para un inversor local.

Los flujos netos anuales utilizados son los derivados del modelo de flujo de fondos proyectado:

- Inversión inicial (Año 0): ARS -\$35.500.000
- Flujo neto Año 1: ARS -\$13.297.110
- Flujo neto Año 2: ARS \$19.504.419

- Flujo neto Año 3: ARS \$21.454.861
- Flujo neto Año 4: ARS \$23.600.347
- Flujo neto Año 5: ARS \$25.960.382

$$VAN = \frac{(-13.297.110)}{(1 + 0.19)^1} + \frac{19.504.419}{(1 + 0.19)^2} + \frac{21.454.861}{(1 + 0.19)^3} + \frac{23.600.347}{(1 + 0.19)^4} + \frac{25.960.382}{(1 + 0.19)^5} - 35.500.000$$

El cálculo arroja un VAN positivo de ARS \$2.478.384. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor por encima de la tasa de corte exigida, recuperando la inversión inicial y produciendo un excedente económico a lo largo del horizonte de cinco años analizado.

c) Tasa Interna de Retorno (TIR)

La TIR es la tasa de rentabilidad que iguala el VAN a cero, es decir, el rendimiento anual efectivo del proyecto.

En este caso, la TIR estimada es del 21% anual, valor que supera la tasa de corte del 19% establecida como mínimo de rentabilidad, confirmando que el proyecto es financieramente viable en el horizonte analizado.

Cabe señalar que la magnitud de la TIR se explica por la estructura del proyecto: una inversión inicial relativamente acotada (ARS \$35.500.000) frente a flujos netos crecientes a lo largo de cinco años. Esta combinación, junto con la incorporación de la inflación proyectada en el crecimiento del 10% anual de ingresos y costos, produce una tasa de retorno elevada que es coherente con las condiciones macroeconómicas del contexto argentino.

En síntesis, los tres indicadores convergen en la misma conclusión: el negocio proyectado es financieramente viable. El punto de equilibrio se alcanza en el mes 7, el VAN positivo de ARS \$2.478.384 confirma la generación de valor por encima de la tasa de corte

del 19%, y la TIR del 21% supera dicha tasa. En conjunto, estos resultados respaldan la sostenibilidad económica del emprendimiento en el horizonte de cinco años analizado.

Conclusiones

El presente estudio permitió evaluar la viabilidad técnica, económica y estratégica de la apertura de una confitería sensorial en la ciudad de General Roca, Río Negro, integrando los aportes teóricos y metodológicos de la administración, el marketing y las finanzas en el análisis de un caso real. El desarrollo del plan de negocios permitió confirmar que existe una oportunidad concreta de inversión en el rubro gastronómico local, orientada a un modelo de consumo experiencial y diferenciado.

En relación con los objetivos planteados, el análisis de la situación actual del mercado evidenció que General Roca cuenta con una oferta consolidada de cafeterías y confiterías tradicionales, pero carece de propuestas que incorporen de manera integral los principios del marketing sensorial y de la economía de la experiencia. Los resultados de las encuestas aplicadas a potenciales consumidores confirmaron un alto nivel de interés (76%) por propuestas innovadoras que integren ambientación, aromas, música y estética, así como una disposición a pagar un precio superior a cambio de una experiencia diferenciada. Esto valida la pertinencia del concepto de confitería sensorial como oportunidad de negocio en la ciudad.

Desde el punto de vista técnico y organizacional, el estudio demostró la factibilidad operativa del emprendimiento, definiendo con claridad los recursos humanos, materiales y tecnológicos requeridos, así como la estructura funcional necesaria para garantizar eficiencia y coherencia con la propuesta de valor. La aplicación de los marcos teóricos sistematizados por Chiavenato (2019) y Thompson et al. (2023), que retoman los aportes originales de Taylor, Maslow, Herzberg y Porter, permitió estructurar procesos productivos eficientes, definir roles y responsabilidades, establecer mecanismos de motivación del personal y delinear estrategias de diferenciación sostenibles.

En el plano financiero, las proyecciones económicas evidencian la viabilidad del proyecto a partir del segundo año de operación. Con una inversión inicial de ARS \$35.500.000, el flujo de fondos proyectado refleja un resultado operativo negativo en el Año 1 (–ARS \$13.297.110), concentrado en los primeros seis meses de ramp-up propios de todo emprendimiento gastronómico en etapa de posicionamiento, y resultados positivos crecientes desde el Año 2 en adelante. El punto de equilibrio se alcanza en el mes 7, coincidiendo con el inicio de la etapa de madurez operativa. El Valor Actual Neto (VAN), calculado con una tasa de descuento del 19% anual, sobre una inversión inicial de ARS \$35.500.000 y flujos operativos proyectados a cinco años, asciende a ARS \$2.478.384, confirmando que el proyecto genera valor por encima de la tasa de corte exigida. La Tasa Interna de Retorno (TIR) estimada es del 21% anual, valor que supera la tasa de corte del 19%, confirmando la viabilidad financiera del proyecto con un margen moderado que refleja el contexto inflacionario y la naturaleza de la inversión en etapa inicial.

En cuanto al mercado legal y normativo, se identificaron las habilitaciones, inscripciones y regulaciones vigentes que garantizan el funcionamiento formal y seguro de la confitería, incluyendo los requisitos bromatológicos, laborales, impositivos y de seguridad e higiene. El cumplimiento de estas normas otorga legitimidad al emprendimiento y reduce riesgos operativos y legales.

Desde una perspectiva estratégica, la confitería sensorial se posiciona como un emprendimiento innovador basado en una estrategia de diferenciación, sustentada en la creación de valor a través de experiencias multisensoriales y temáticas. Esta propuesta no solo responde a tendencias contemporáneas del consumo gastronómico, sino que también fortalece la identidad cultural y social de la ciudad, al ofrecer un espacio de encuentro que combina calidad, creatividad y sostenibilidad.

En síntesis, el trabajo demostró la viabilidad integral del proyecto en sus dimensiones técnica, económica, legal y organizacional. El análisis permitió concluir que la confitería sensorial representa una inversión rentable y con potencial de crecimiento en el mediano plazo, respaldada por una demanda receptiva y una ventaja competitiva basada en la innovación experiencial.

Bibliografía

- Baca Urbina, G. (2022). *Evaluación de proyectos* (9.^a ed.). McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2019). *Introducción a la teoría general de la administración* (10.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hernández-Sampieri, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill Education.
- Jiménez-Marín, G., Bellido-Pérez, E., y López-Cortés, Á. (2019). Marketing sensorial: el concepto, sus técnicas y su aplicación en el punto de venta. *Vivat Academia*, (148), 121–147.
- Kotler, P., Kartajaya, H., y Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: del tradicional al digital*. LID Editorial.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic marketing: a managerial approach*. Irwin.
- Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Rivera López, C. del P., Brandan Vilca, A. D., Callan Bacilio, R., Mallqui Palomino, S. M., Agustin Hurtado, A. J., y Martel Fretell, B. H. (2025). Sabores que conectan: marketing sensorial y fidelización de clientes en restaurantes temáticos. *Revista InveCom*, 5(2). <https://doi.org/10.5281/zenodo.16581962>
- Rodríguez-Ulcuango, O. M., Guerra-Flores, C. O., Sánchez-Chávez, R. F., y Cedeño-Ávila, G. M. (2025). Sensorial marketing within consumer behavior: bibliometric analysis

and future trends. *Cogent Business & Management*, 12(1).

<https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2503422>

Sapag Chain, N., Sapag Chain, R., y Sapag Puelma, J. M. (2020). *Preparación y evaluación de proyectos* (6.^a ed.). McGraw-Hill.

Thompson, A., Peteraf, M., Gamble, J., y Strickland, A. J. (2023). *Administración estratégica: teoría y casos* (21.^a ed.). McGraw-Hill.

Anexos

Anexo 1: Cuestionario aplicado

1. Edad (respuesta numérica)
2. Sexo / género (masculino / femenino / otro / prefiere no decir)
3. ¿Con qué frecuencia asiste a confiterías?
 - Varias veces por semana
 - Una vez por semana
 - Dos o tres veces al mes
 - Una vez al mes
 - Menos de una vez al mes
4. ¿Cuál es el principal motivo de su visita a una confitería?
 - Ocio o reuniones sociales
 - Desayuno o merienda
 - Estudio o trabajo
 - Celebraciones
 - Otro
5. ¿Cuánto suele gastar por persona en cada salida?
 - Menos de \$5.000

- Entre \$5.000 y \$9.000
 - Entre \$10.000 y \$15.000
 - Más de \$15.000
6. En una escala del 1 al 5, ¿Cómo valora los siguientes aspectos?
- Calidad de los productos
 - Atención del personal
 - Ambientación del local
 - Relación calidad-precio
 - Variedad de opciones saludables
 - Innovación o temática del lugar
7. ¿Le interesaría asistir a una confitería con ambientaciones temáticas y experiencias sensoriales?
- Si, mucho
 - Indiferente
 - No, poco
8. ¿Estaría dispuesto/a a pagar un adicional por una experiencia temática completa?
- Menos de \$10.000
 - Entre \$10.000 y \$15.000
 - Más de \$15.000

A continuación, se presentan los resultados obtenidos de la encuesta aplicada.

La muestra estuvo compuesta por 50 residentes de General Roca de entre 15 y 55 años, con predominio del rango etario de 25 a 34 años (36%) y de 15 a 24 años (28%). A continuación, se presentan los resultados por variable analizada.

Anexo 2: Resultados de la encuesta

Tabla A2.1

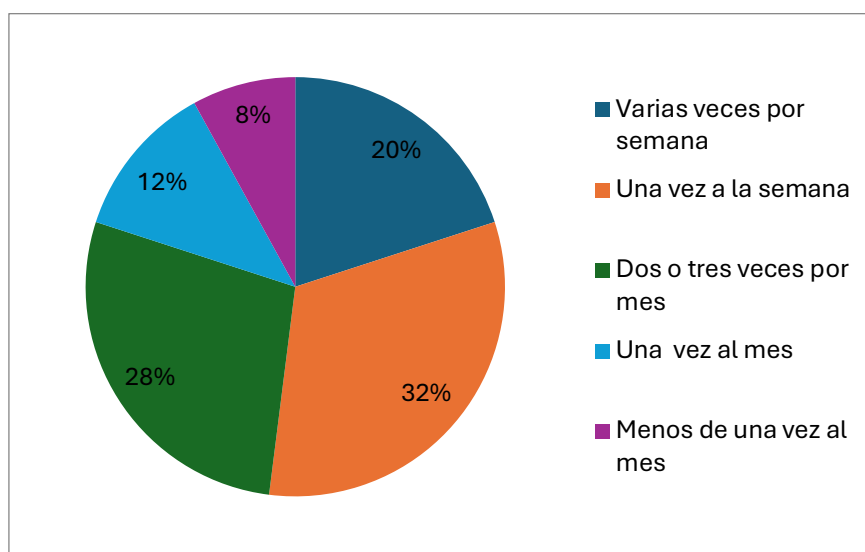
Frecuencia de asistencia a confiterías

Frecuencia de asistencia	Porcentaje (%)
Varias veces por semana	20%
Una vez a la semana	32%
Dos o tres veces por mes	28%
Una vez al mes	12%
Menos de una vez al mes	8%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Ilustración A2.1

Frecuencia de asistencia a confiterías



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Tabla A2.2

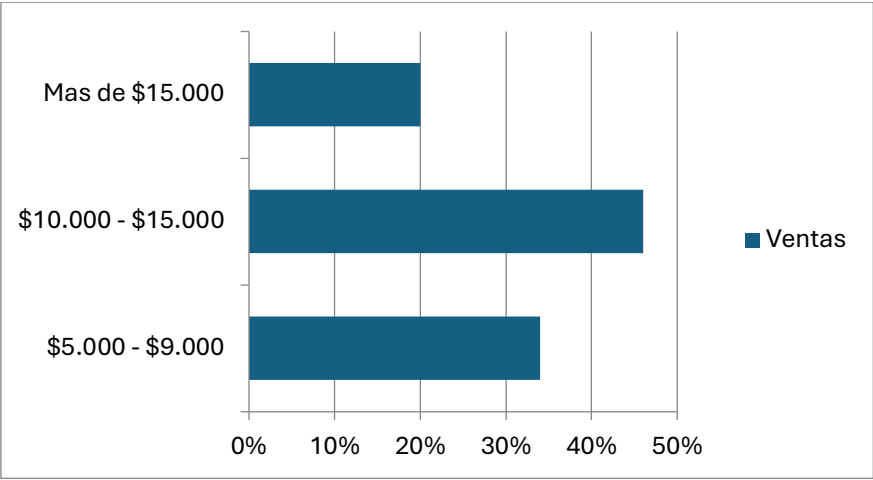
Gasto promedio por salida

Rango de gasto por persona	Porcentaje (%)
\$5.000 - \$9.000	34%
\$10.000 - \$15.000	46%
Más de \$15.000	20%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Ilustración A2.2

Gasto promedio por salida



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Tabla A2.3

Motivo principal de visita

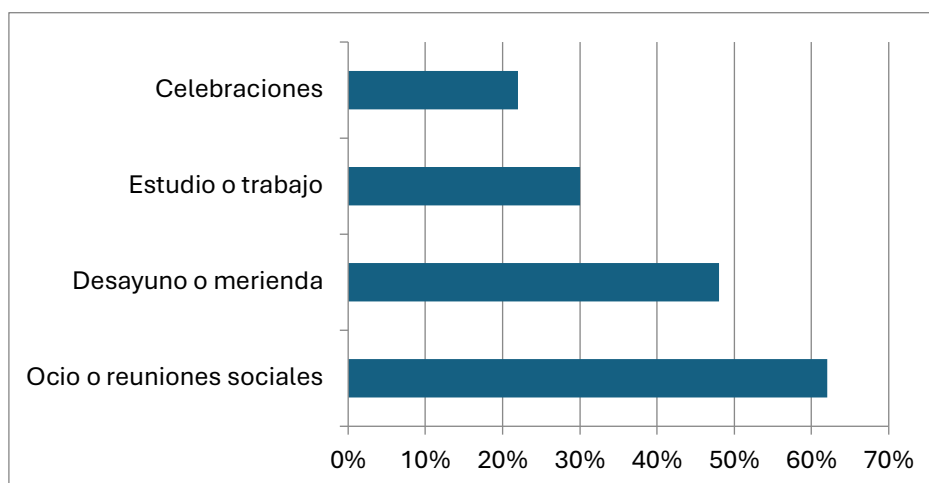
Motivo principal	Porcentaje (%)
Ocio o reuniones sociales	62%
Desayuno o merienda	48%
Estudio o trabajo	30%
Celebraciones	22%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Nota: la suma de los porcentajes supera el 100% debido a que los encuestados podían seleccionar más de una opción de respuesta.

Ilustración A2.3

Motivo principal de visita



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Tabla A2.4

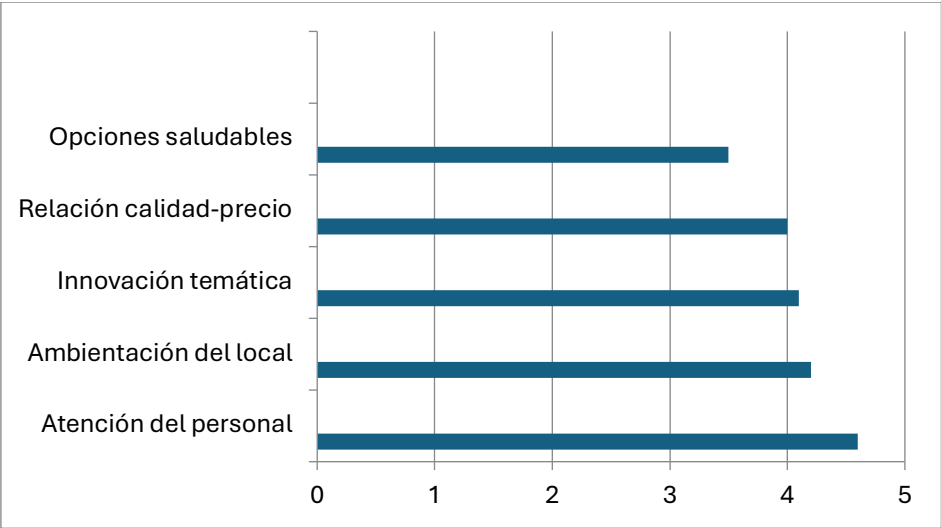
Atributos valorados (escala 1-5)

Atributo	Puntuación media
Calidad de los productos	4,8
Atención del personal	4,6
Ambientación del local	4,2
Relación calidad-precio	4,0
Opciones saludables	3,5
Innovación temática	4,1

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Ilustración A2.4

Atributos valorados por los consumidores (escala 1-5)



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Tabla A2.5

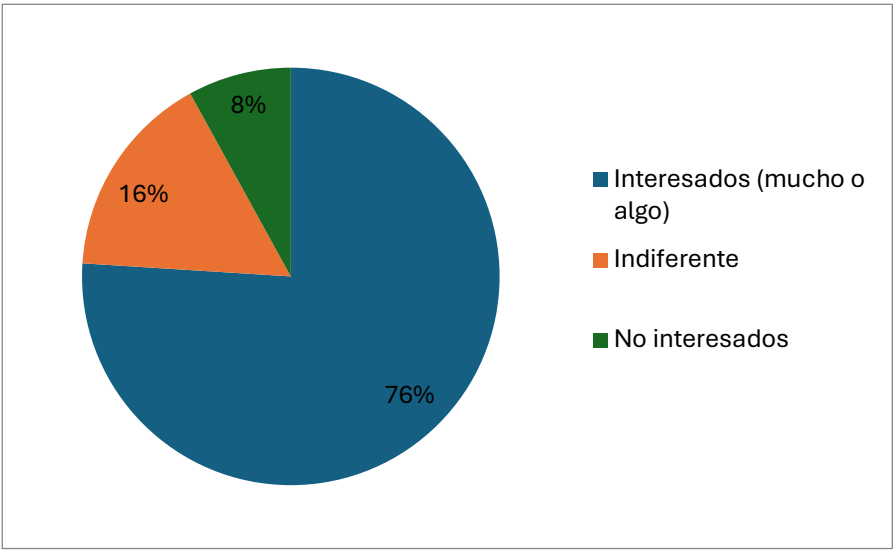
Interés en experiencias sensoriales

Nivel de interés	Porcentaje (%)
Interesados (mucho o algo)	76%
Indiferente	16%
No interesados	8%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Ilustración A2.5

Interés y disposición a pagar por experiencias temáticas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Tabla A2.6

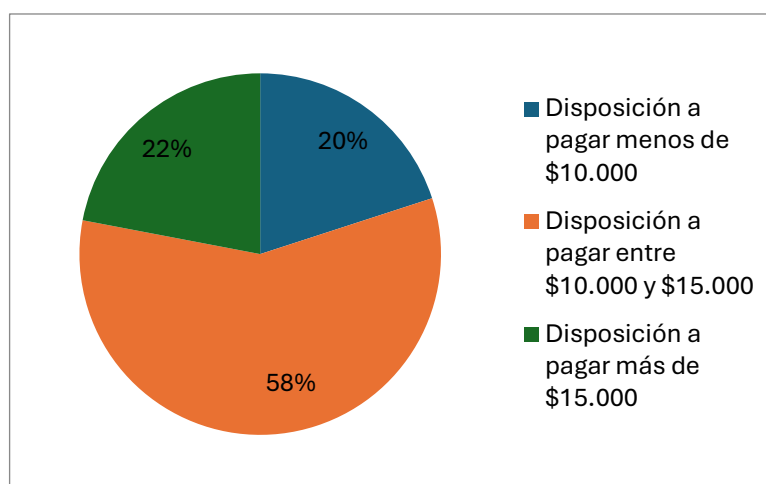
Disposición a pagar por experiencia temática

Disposición a pagar	Porcentaje (%)
Menos de ARS \$10.000	20%
Entre ARS \$10.000 y ARS \$15.000	58%
Más de ARS \$15.000	22%

Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Ilustración A2.6

Disposición a pagar por experiencias temáticas



Fuente: elaboración propia en base a encuesta (2026)

Anexo 3: Entrevista informativa

Se realizó una entrevista informal a la propietaria de un establecimiento gastronómico de la ciudad dedicado a la confitería y heladería. La entrevista no siguió un cuestionario estructurado, sino que tuvo carácter orientativo y exploratorio. Su propósito fue obtener una perspectiva práctica sobre el funcionamiento del sector, los principales desafíos del rubro y las características del mercado local, información que

sirvió como insumo cualitativo para guiar el desarrollo integral del presente plan de negocios.