

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

SEDE BERAZATEGUI

CONTADOR PÚBLICO

PLAN DE NEGOCIO PARA LA CREACIÓN Y ANÁLISIS DE VIABILIDAD DEL AUTOSERVICIO DE ALIMENTOS DE PRIMERA NECESIDAD EN EL PARTIDO DE BERAZATEGUI

Alumno: Acosta Yanina Andrea

DNI: 38.670.056

Legajo: A0990003820-C8

Profesor: Ibarra Edberto Antonio

Mail: yaninandrea.acosta@alumnos.uai.edu.ar

Índice

INTRODUCCIÓN 8
NATURALEZA DEL PROYECTO 10
DESCRIPCIÓN 10
JUSTIFICACIÓN 10
MARCO INSTITUCIONAL 11
Introducción al Marco teórico 11
El marco se organiza en 7 ejes: 11
1.a) el plan de negocios como herramienta de gestión. 12
1.b) el contexto y el rol de las PyMES en Argentina 12
1.c) la evolución del entorno macroeconómico argentino entre 2025 y 2026 13
1.d) el sector minorista de alimentos y el comportamiento del consumidor 14
1.e) Marco legal del comercio minorista y las PyMEs en Argentina 15
1.f) las principales herramientas de análisis estratégico y financiero aplicadas al proyecto 16
Análisis FODA: 16
Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter: 17
Punto de equilibrio: 17
Análisis de mercado y segmentación: 17
1.g) El autoservicio familiar como modelo de negocio: ventajas y desafíos 18
Síntesis integradora: 18
PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS 19
Objetivo general: 19
Objetivos específicos: 20
COMPONENTES O RESULTADOS 20
ACCIONES POR REALIZAR 21
Corto plazo Diagnóstico y ordenamiento (primeros 3 meses) 21
Mediano plazo — Mejora operativa y consolidación financiera (3 a 9 meses) 22
Largo plazo — Crecimiento estratégico (a partir del noveno mes) 23
DETERMINACIÓN DE PLAZOS O CRONOGRAMAS 23

DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS) 24
FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS 24
EVALUACIÓN DEL PROYECTO 25
Etapa 1 25
Análisis estratégico 25
Macroentorno: Análisis PESTEL 26
Desarrollo de los factores del análisis PESTEL 28
Factor Político 28
Factor Económico 28
Factor Sociocultural 29
Factor Tecnológico 30
Factor Ambiental 30
Factor Legal 31
Etapa 2 31
Rentabilidad 31
Evaluación de las ventas mensuales 32
Alcance actual y próximos pasos para completar la Rentabilidad Operativa 35
Conclusión de la Etapa 2 35
Etapa 3 36
Las cinco fuerzas competitivas 36
Atractivo del negocio 42
Etapa 4 43
FODA 43
Factores internos: Fortalezas y Debilidades 43
Factores externos: Oportunidades y Amenazas 44
Síntesis del análisis FODA 46
Análisis cualitativo a través de encuestas a clientes 46
Perfil de clientes 46
Percepción de precios 50
Evaluación de la oferta y disponibilidad de productos 51
Experiencia de compra 55

Canales de comunicación y recomendación 64
Análisis de resultados de la encuesta 66
Análisis de la percepción del precio 66
Disponibilidad y surtido de marcas 66
Experiencia de compra 67
Estrategia de comunicación 67
Recomendaciones de mejora surgidas de la encuesta 68
Resumen del diagnóstico realizado 68
Situación económica 69
Situación competitiva y de mercado 70
Percepción del cliente 70
Información pendiente para completar el diagnóstico 71
Recomendaciones estratégicas consolidadas 72
Plan de Acción 73
CONCLUSIÓN 76
Bibliografía 78
ANEXOS 82
Anexo I: Consentimiento informado 82
Anexo II: Encuesta de clientes 83
Anexo III: Relevamiento de las Cinco Fuerzas de Porter (Autoservicio Madero) 94
Tabla anexo III: 1 95
Tabla anexo III: 2 95
Tabla anexo III: 3 96
Tabla anexo III: 4 96
Tabla anexo III: 5 97
Tabla anexo III: 6 97

Índice de cuadro

Cuadro N° 1: análisis PESTEL del Autoservicio Madero. Elaboración propia...27

Índice de tablas

Tabla N° 1: ventas, cantidad de tickets y ticket promedio por mes. Marzo 2025 - mayo 2026. Elaboración propia en base a datos del sistema del comercio. 33
Tabla N° 2: fuerza de Porter, rivalidad entre los competidores. Relevamiento con la titular del negocio. 37
Tabla N° 3: fuerza de Porter, amenaza de nuevos competidores. Relevamiento con la titular del negocio. 38
Tabla N° 4: fuerza de Porter, amenaza de productos sustitutos. Relevamiento con la titular del negocio. 39
Tabla N° 5: fuerza de Porter, poder de negociación de los proveedores. Relevamiento con la titular del negocio.....40
Tabla N° 6: fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes. Relevamiento con la titular del negocio.....41
Tabla N° 7: síntesis de las Cinco Fuerzas de Porter y atractivo del negocio, con datos relevados junto a la titular. Elaboración propia. 42
Tabla N° 8: síntesis de los hallazgos principales por etapa del diagnóstico. Elaboración propia.....69
Tabla N° 9: cronograma del plan de acción por etapa, con responsable, plazo e indicador de éxito. Elaboración propia en base al apartado Acciones por Realizar.....75

Índice de gráficos

Gráfico N° 1: evolución de ventas mensuales (marzo 2025 - mayo 2026). En celeste, los meses de septiembre a noviembre de 2025, donde se registra la caída más pronunciada del período.....33
Gráfico N° 2: tickets diarios promedio (eje izquierdo) y ticket promedio en pesos (eje derecho) por mes. 34
Gráfico N° 3: Distribución por género de los clientes. 47
Gráfico N° 4: Distribución por edad. 47
Gráfico N° 5: Cantidad de habitantes por vivienda. 48
Gráfico N° 6: Frecuencia de compra en el autoservicio. 49
Gráfico N° 7: Fidelización del cliente (años como cliente). 49
Gráfico N° 8: Experiencia general de compra. 50
Gráfico N° 9: Percepción de precios de fiambrería y lácteos. 51
Gráfico N° 10: Calidad de los productos ofrecidos. 52

Gráfico N° 11: Satisfacción con la variedad de productos. 52
Gráfico N° 12: Frecuencia de productos agotados. 53
Gráfico N° 13: Equilibrio entre marcas líderes y alternativas económicas. 54
Gráfico N° 14: Variedad de productos no alimenticios. 55
Gráfico N° 15: Ubicación del autoservicio. 56
Gráfico N° 16: Conveniencia para estacionar. 56
Gráfico N° 17: Rapidez del proceso de pago. 57
Gráfico N° 18: Atención al cliente. 58
Gráfico N° 19: Facilidad para encontrar los productos. 59
Gráfico N° 20: Limpieza y organización del autoservicio. 59
Gráfico N° 21: Opinión sobre ambiente y decoración. 60
Gráfico N° 22: Satisfacción con el horario de apertura y cierre. 61
Gráfico N° 23: Importancia de la experiencia del personal. 61
Gráfico N° 24: Manejo de experiencias negativas. 62
Gráfico N° 25: Frecuencia de ofertas o promociones atractivas. 62
Gráfico N° 26: Frescura de productos perecederos. 63
Gráfico N° 27: Tiempo de permanencia en el local. 64
Gráfico N° 28: Medios de comunicación utilizados. 65
Gráfico N° 29: Recomendación del autoservicio. 65

Agradecimiento

Dedico este trabajo, ante todo, a Dios, quien me dio la fuerza, la sabiduría y la perseverancia para llegar hasta aquí. Sin Su guía y Su bendición, este sueño no habría sido posible.

A mi hija Zoe, mi motivo más grande para seguir adelante. Gracias por esperarme siempre con tu amor después de cada larga jornada, por ser mi aliento en los momentos difíciles y por darme las fuerzas para no bajar los brazos cuando más lo necesitaba.

A mi compañero de vida, por estar a mi lado en cada noche de desvelo, por tu paciencia y tu apoyo constante durante todo este proceso.

A mi hermana, por acompañarme siempre y por ser un sostén incondicional en cada etapa de mi vida.

A mis padres, quienes me dieron la posibilidad de estudiar en la universidad y que siempre estuvieron cuando los necesité. Todo lo que soy hoy, en gran parte, se lo debo a ustedes.

A mis amigos, familiares y compañeros, por creer en mí, por acompañarme con sus palabras de aliento y por aportar, cada uno, su granito de arena para que hoy pueda convertirme en un profesional universitario.

A Yamila Madero, por confiarme su emprendimiento y su trabajo, permitiéndome llevar a cabo mi trabajo final de carrera.

Y finalmente, de manera muy especial, a mi amiga Pamela, quien ya no está físicamente presente, pero que me acompañó en los inicios de esta carrera. Donde quiera que estés, espero que hoy te encuentres feliz de verme alcanzar este objetivo.

¡Muchas gracias!

INTRODUCCIÓN

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) constituyen uno de los pilares fundamentales de la economía argentina, contribuyendo al funcionamiento económico del país y generando una enorme cantidad de puestos laborales que generan año a año.

Según datos de la Universidad del CEMA (2025), existen en el país más de 515.000 PyMEs registradas, que representan el 98% del total de firmas empleadoras, generan la mitad del empleo asalariado formal y explican el 77% del trabajo privado. En este marco, el sector comercial minorista y en particular los supermercados y autoservicios cumplen un rol esencial dentro de la cadena de distribución de productos de primera necesidad, al representar la etapa final de contacto directo con el consumidor.

El “Autoservicio Madero” es un establecimiento de tipo familiar orientado a la comercialización minorista de productos de primera necesidad, su finalidad es satisfacer las necesidades básicas de la población para garantizar el acceso de alimentos, artículos de higiene y bienes de uso cotidiano destinado al consumo doméstico de la población local, brindando cercanía y atención personalizada a sus clientes. El negocio se desarrolla en un contexto de alta demanda residencial, propio de un partido con aproximadamente 340.000 habitantes que requieren acceso permanente a bienes básicos en sus zonas de proximidad.

El presente proyecto se denomina “Plan de negocio para el análisis de viabilidad y desarrollo estratégico del Autoservicio Madero”, emprendimiento comercial minorista con casi diez años de trayectoria en el partido de Berazategui provincia de Buenos Aires. El “Autoservicio Madero” tiene su origen en Barrio Marítimo del partido ya mencionado, de la mano de un padre de familia cuyo objetivo era crear un establecimiento acorde a las necesidades de sus vecinos, con el correr del tiempo fue formando su clientela y logro posicionarse muy bien en la consideración de la gente. Tras su fallecimiento y luego de atravesar una etapa de reorganización familiar, uno de sus hijos decidió asumir la

conducción del negocio con el objetivo de preservar el esfuerzo construido durante años y darle continuidad al legado familiar.

Para esto, el desarrollo será presentado en etapas para mayor claridad y comprensión del orden en que se llevó a cabo la evaluación del autoservicio de marzo 2025 a la actualidad.

En la primera etapa, se realizó un análisis estratégico del autoservicio, donde se aplicó el análisis PESTEL, para determinar los factores Políticos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales.

En la segunda etapa se realizó un análisis de la rentabilidad del emprendimiento, donde se realizó la Rentabilidad Operativa sobre ventas para evaluar cuanto de las ventas se convierte en ganancias y lo esencial para cubrir otros costos.

En el contexto actual de rápida evolución del sector minorista, es esencial para los autoservicios comprende la dinámica del mercado y los factores que influyen en su competitividad, por eso esta tercera etapa se realizó un análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas.

En la cuarta etapa, se realizó un análisis FODA que es una herramienta estratégica para evaluar la posición actual del emprendimiento y planificar estrategias futuras.

En consecuencia, el presente estudio no solo busca contribuir al desarrollo de un emprendimiento viable en el ámbito local, sino también ofrecer una aplicación práctica del rol profesional del Contador Público, aportando herramientas concretas para el fortalecimiento de PyMEs en un contexto económico desafiante.

NATURALEZA DEL PROYECTO

DESCRIPCIÓN

El presente trabajo se enmarca bajo la modalidad de Propuesta de Intervención en el campo profesional, tiene como finalidad el diseño de un plan aplicado para la creación y puesta en marcha del “Autoservicio Madero”, en el partido de Berazategui. La propuesta se orienta al desarrollo de estrategias y acciones concretas que permitan su implementación efectiva, considerando las dimensiones comerciales, organizacionales y económico-financieras del proyecto.

El objetivo de este será determinar si sigue siendo viable, bajo qué estructura operativa y con qué proyección financiera realista para el año 2026 y los siguientes.

JUSTIFICACIÓN

La decisión de desarrollar este plan de negocios responde a una doble motivación: por un lado, la existencia de una oportunidad comercial concreta en el mercado local de Berazategui; por el otro, la necesidad del emprendedor de contar con una hoja de ruta que reduzca la incertidumbre antes de comprometer capital e inversiones. En ese sentido, este trabajo no nace de una problemática teórica, sino de una decisión real que requiere respaldo técnico.

Asimismo, el desarrollo del trabajo se enmarca en los lineamientos establecidos por el Instructivo de Trabajos Finales de Carreras de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana (2026), en el cual establece que la modalidad de Propuesta de Intervención en el campo profesional debe orientarse a la resolución de una problemática concreta dentro de un contexto determinado, mediante el diseño de acciones y estrategias aplicables, condición que el análisis de viabilidad del “Autoservicio Madero” satisface plenamente.

Para la formación del Contador Público, abordar un caso real de estas características implica ejercitar el juicio profesional en condiciones cercanas

a las que enfrentará en el ejercicio de la profesión: información incompleta, múltiples variables en juego y la responsabilidad de emitir un diagnóstico fundado. En esa tensión entre la teoría y la práctica reside el principal valor formativo de este trabajo.

Finalmente, el trabajo tiene un valor que excede el ámbito académico: si sus conclusiones confirman la viabilidad del emprendimiento, el plan de negocios resultante podrá ser utilizado como instrumento de gestión, referencia para la búsqueda de financiamiento o punto de partida para futuras decisiones estratégicas del negocio.

MARCO INSTITUCIONAL

Introducción al Marco teórico

El presente marco teórico reúne los conceptos, herramientas y referencias normativas que sustentan el análisis de viabilidad del "Autoservicio Madero" (en adelante, "A. Madero"). Su propósito es establecer la base conceptual que permite interpretar el mercado, estructurar la estrategia del negocio y evaluar su factibilidad con criterio profesional. Para ello se integran aportes de la administración estratégica, el marketing, la economía del comportamiento del consumidor, el análisis financiero y el marco legal vigente en Argentina para las PyMES y el comercio minorista.

El marco se organiza en 7 ejes:

a) El plan de negocios como herramienta de gestión;

b) El contexto y el rol de las PyMES en Argentina;

c) La evolución del entorno macroeconómico argentino entre 2025 y 2026;

d) El sector minorista de alimentos y el comportamiento del consumidor;

e) El marco legal que regula la actividad;

f) las principales herramientas de análisis estratégico y financiero aplicadas al proyecto;

g) El autoservicio familiar como modelo de negocio: ventajas y desafíos.

1.a) el plan de negocios como herramienta de gestión.

El plan de negocios es una herramienta de gestión que, antes de cualquier otra cosa, obliga al emprendedor a pensar con precisión: qué vende, a quién se lo vende, cuánto le cuesta producirlo o comprarlo, a qué precio puede colocarlo en el mercado y si, con esos números, el negocio genera valor. Weinberger (2009) lo define como "un documento escrito que permite responder a cinco preguntas esenciales que todo empresario o inversionista desea resolver: en qué consiste la idea de negocio y cuál es el modelo planteado; cuáles son las oportunidades y riesgos del entorno; cuáles son las capacidades del equipo emprendedor; cuáles son las estrategias para lograr los objetivos; y cuál es la viabilidad económica, financiera y social del proyecto" (p. 15). Esta definición permite comprender que el plan de negocios no constituye simplemente una exigencia administrativa o formal, sino el resultado de un proceso organizado de recopilación y análisis de información destinado a evaluar la viabilidad real de un emprendimiento antes de realizar inversiones o asumir riesgos económicos.

En el caso del "A. Madero", este instrumento permitirá analizar aspectos vinculados al mercado local, la competencia, los costos operativos, las proyecciones de ventas y la rentabilidad esperada, con el propósito de determinar si el emprendimiento puede desarrollarse de manera sostenible en el contexto económico y comercial del partido de Berazategui.

1.b) el contexto y el rol de las PyMES en Argentina

Las pequeñas y medianas empresas representan el núcleo del tejido productivo argentino. Según datos de la Secretaría de la PyMES y la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME, 2025), este sector concentra el 99,4% de las empresas activas del país y emplea al 64% de los trabajadores registrados. A pesar de esta relevancia estructural, las PyMES argentinas enfrentan desafíos persistentes: márgenes operativos ajustados, dificultades de acceso al financiamiento formal, alta carga impositiva y un entorno macroeconómico volátil que dificulta la planificación a largo plazo.

Según el Banco Mundial (2025), Argentina presenta una baja densidad empresarial de solo 12 PyMES por cada mil habitantes, cifra muy inferior a la de países comparables de la región como Chile, Uruguay o México. Esta baja densidad no refleja falta de vocación emprendedora, sino barreras estructurales al

surgimiento y la formalización de nuevos negocios. En este contexto, el “A. Madero” representa un caso concreto de emprendimiento formal en el sector comercial que busca sortear esas barreras mediante una planificación rigurosa y una propuesta de valor clara para su mercado local.

> En materia de exportaciones, solo el 1,3% de las PyMES argentinas opera en mercados internacionales, aunque el Monitor de Exportación PyMES de la CAME (2025) registró en enero de ese año un crecimiento del 22,2% en valor respecto al año anterior. Si bien este dato no es directamente aplicable al “A. Madero” cuyo mercado es estrictamente local, ilustra la capacidad de adaptación y crecimiento del sector PyMES cuando cuenta con condiciones favorables y planificación adecuada.

1.c) la evolución del entorno macroeconómico argentino entre 2025 y 2026

Para comprender el escenario en el que se inserta el “A. Madero”, resulta indispensable recorrer la trayectoria económica argentina de los últimos años. Este período estuvo marcado por una sucesión de shocks externos e internos que impactaron profundamente sobre el poder adquisitivo de los hogares, la dinámica del consumo y la estructura del comercio minorista.

2025: recuperación dispar y reordenamiento de canales. El año 2025 mostró una recuperación moderada del consumo masivo, aunque heterogénea según canal y categoría. Según NielsenIQ (2026), en el último bimestre de 2025 los autoservicios independientes crecieron un 4% y los almacenes un 8%, mientras que los supermercados de cadena registraron una caída del 4%. En el acumulado anual, las ventas en supermercados retrocedieron un 5,2% y el canal mayorista un 5%, en tanto que los autoservicios independientes avanzaron apenas un 0,1% y el ecommerce creció un 14,1% (Scentia, 2026). La inflación anual de 2025 se ubicó en 31,5% (INDEC, 2026), el valor más bajo desde 2018. Sin embargo, el poder adquisitivo de los hogares no logró recuperarse plenamente, con una caída de la frecuencia de compra del 8,2% y del volumen adquirido del 4,7% en el último trimestre del año (Worldpanel by Numerator, 2026).

2026: consolidación del comercio de proximidad. Al momento de elaboración del presente trabajo, los datos disponibles correspondientes al primer

cuatrimestre de 2026 muestran un escenario donde el consumidor argentino se mantiene cauteloso y estratégico. La inflación interanual de abril de 2026 fue del 32,4% (INDEC, 2026), con una inflación mensual de 3,4% en marzo, acumulando más de seis meses consecutivos con subas superiores al 2% (Cámara Argentina de Comercio y Servicios, 2026). El acumulado enero-febrero de 2026 en ventas de supermercados registró una caída del 2,1% respecto a igual período de 2025 (INDEC, 2026), mientras que los autoservicios independientes mostraron mejor desempeño relativo: en enero de 2026, mientras los supermercados caían 1%, el canal tradicional avanzaba 1,5% (NielsenIQ, 2026). En el sector lácteo, las ventas en autoservicios crecieron un 5% en el primer trimestre de 2026 frente a una caída del 4% al 6% en supermercados y mayoristas (Infobae, 2026). Esta tendencia confirma la ventaja estructural del “A. Madero” como formato de cercanía en el mercado actual.

La trayectoria descripta entre 2025 y 2026 permite extraer una conclusión fundamental para el “A. Madero”: el contexto de crisis persistente no elimina la demanda de productos esenciales, sino que la redistribuye entre canales. Los formatos de proximidad, con menor inversión en infraestructura y mayor capacidad de adaptación a las necesidades del vecindario, muestran una resiliencia superior a la de los grandes supermercados en entornos de ajuste y pérdida del poder adquisitivo. Este es el fundamento contextual central del presente plan de negocios.

1.d) el sector minorista de alimentos y el comportamiento del consumidor

El mercado minorista de alimentos en Argentina atravesó entre 2025 y 2026 una transformación estructural en la distribución de su demanda. El informe Consumer Insights de Worldpanel by Numerator (2026) confirma que el autoservicio emerge como el formato más resiliente del mercado: los supermercados e hipermercados profundizaron su caída con una baja interanual del 8,9% en el último trimestre de 2025, mientras que el canal mayorista registró una contracción del 12,7%. Este desplazamiento evidencia un consumidor que prioriza conveniencia, control del gasto y compras más acotadas.

El director comercial de Nielsen para Argentina, Uruguay, Bolivia y Paraguay, Damián Graziano, sintetizó el cambio estructural en curso: “El consumidor se está yendo de la gran cadena, de la compra grande. Hoy el bolsillo está muy apretado y se busca controlar el gasto” (Conclusión, 2026). Esta nueva lógica implica más visitas a tiendas más chicas, con canastas reducidas y mayor frecuencia de reposición. Para el “A. Madero”, esta dinámica representa una oportunidad estructural: su modelo de negocio está diseñado exactamente para satisfacer ese tipo de compra.

Desde el punto de vista de las categorías, el 41% de los productos de consumo masivo se contrajo en volumen durante 2025, y solo el 17% logró crecer de forma sostenida (Worldpanel by Numerator, 2026). Las categorías con mayor resiliencia fueron alimentos secos, lácteos y productos refrigerados, por su carácter esencial. Esta información es directamente aplicable a la definición del mix de productos del “A. Madero”: una oferta concentrada en las categorías de mayor rotación asegura ingresos más estables y reduce el riesgo de mermas por bajo movimiento.

La fragmentación del consumo también genera oportunidades de fidelización para el comercio de proximidad. Cuando el consumidor realiza compras más frecuentes y de menor monto, el vínculo con el establecimiento cercano se estrecha: el trato personalizado, el conocimiento de las preferencias del cliente y la disponibilidad de productos básicos sin demoras se convierten en ventajas competitivas que los grandes formatos no pueden replicar fácilmente. Esta es una de las bases conceptuales del modelo de negocio del “A. Madero”.

1.e) Marco legal del comercio minorista y las PyMEs en Argentina

El “A. Madero” desarrollará su actividad dentro del marco legal argentino que regula simultáneamente a las PyMEs y al comercio minorista. Las principales normas aplicables son las siguientes:

Ley N° 24.467 de PyMEs (1995, modificada hasta 2025): es la norma fundacional del sector. Define a las pequeñas y medianas empresas según parámetros de facturación y personal, y establece los derechos y obligaciones aplicables. A través del Decreto N° 339/2025 (B.O. 20/05/2025), el Poder Ejecutivo Nacional derogó varios programas de apoyo red de agencias de desarrollo

productivo y sistema de información MIPyME, aunque el cuerpo normativo central incluyendo el acceso al crédito, la lealtad comercial y la defensa de la competencia frente a grandes empresas sigue vigente (Argentina.gob.ar, 2025).

Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor: regula la relación entre comerciantes y consumidores, estableciendo obligaciones de información, transparencia en precios y condiciones de garantía. Para el “A. Madero”, esta norma impone requisitos de exhibición de precios, etiquetado de productos y atención al público que deben incorporarse desde el diseño operativo del negocio.

Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributo): en función del nivel de facturación proyectado, el “A. Madero” podrá operar bajo este régimen, que unifica el pago de impuestos nacionales y aportes previsionales en una cuota mensual fija. La categoría deberá revisarse anualmente para asegurar el correcto encuadramiento fiscal. Si la facturación supera los límites del Monotributo, el negocio deberá inscribirse en el régimen general del Impuesto al Valor Agregado (IVA) y el Impuesto a las Ganancias (AFIP/ARCA, 2025).

Habilitación municipal y normativas sanitarias: a nivel local, el establecimiento deberá obtener la habilitación comercial del Municipio de Berazategui, que verifica el cumplimiento de condiciones edilicias, de seguridad e higiene para el expendio de alimentos. Adicionalmente, el “A. Madero” deberá cumplir con la normativa del SENASA en lo referido al manejo, almacenamiento y comercialización de productos alimenticios, especialmente en las categorías de lácteos, fiambres y productos refrigerados.

1.f) las principales herramientas de análisis estratégico y financiero aplicadas al proyecto.

Análisis FODA:

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de diagnóstico que permite evaluar la situación de una organización en relación con su entorno (Robbins y Coulter, 2014).”Combina una mirada interna -capacidades propias y limitaciones del negocio- con una mirada externa tendencias del mercado” comportamiento de la competencia y riesgos del contexto. En el caso del “A. Madero”, el FODA permite sistematizar

factores como la ubicación geográfica del local, el perfil del equipo de trabajo, la dinámica del mercado minorista en Berazategui y los riesgos del entorno macroeconómico argentino.

Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:

El modelo desarrollado por Michael Porter permite analizar la estructura competitiva del sector en el que opera un negocio a través de cinco dimensiones: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos (Porter, 2008). Aplicado al “A. Madero”, este modelo permite mapear el grado de competencia en el mercado minorista de Berazategui, evaluar la posición del negocio frente a los supermercados de cadena y los almacenes de barrio, y determinar las condiciones para sostener una ventaja competitiva basada en la cercanía, el precio y el servicio.

Punto de equilibrio:

El punto de equilibrio es el nivel de ventas a partir del cual un negocio cubre todos sus costos fijos y variables sin generar ni pérdidas ni ganancias. Su cálculo permite determinar el umbral mínimo de actividad necesario para la sostenibilidad operativa del negocio (Gitman y Zutter, 2012). En el caso del “A. Madero”, será calculado tanto en términos de unidades vendidas como de facturación mensual. Este indicador resulta especialmente relevante en contextos inflacionarios, ya que el punto de equilibrio se desplaza al alza a medida que suben los costos, obligando al negocio a ajustar precios o incrementar el volumen de ventas para mantener la rentabilidad.

Análisis de mercado y segmentación:

El análisis de mercado permite identificar las características del entorno competitivo, el perfil del cliente objetivo y las oportunidades del mercado local (Kotler y Armstrong, 2012). Para el “A. Madero”, este análisis se centra en el mercado de proximidad del partido de Berazategui: una zona urbana con alta densidad poblacional, necesidades de consumo cotidiano bien definidas y una estructura competitiva compuesta por almacenes de barrio, minimercados independientes y sucursales de cadenas supermercadistas. La segmentación del

mercado permitirá definir el perfil sociodemográfico del cliente típico y orientar la selección de productos y la estrategia de precios.

1.g) El autoservicio familiar como modelo de negocio: ventajas y desafíos

Las empresas familiares constituyen una categoría organizacional con dinámicas propias que las distinguen de las empresas de capital disperso. Según

Astrachan y Shanker (2003), representan una parte significativa de la economía mundial y su gestión requiere un equilibrio entre los intereses comerciales y los vínculos familiares. Poza (2010) señala que el éxito de estas organizaciones depende de su capacidad para gestionar eficazmente esas dinámicas, implementando prácticas de gobierno corporativo adaptadas a su naturaleza específica.

El “A. Madero” se encuadra en este modelo: es una unidad de negocio familiar orientada al consumo local, donde la gestión comercial, administrativa y operativa recae en su propietaria. Esta característica le otorga ventajas estructurales que la literatura especializada identifica como determinantes del éxito en este tipo de organizaciones: mayor flexibilidad operativa para adaptarse a cambios del mercado, un alto grado de compromiso hacia los objetivos empresariales, una visión de largo plazo que favorece la sostenibilidad, la posibilidad de establecer una cultura organizacional cohesiva desde los inicios, y una capacidad de trato personalizado con el cliente que los grandes formatos no pueden replicar fácilmente (Davis, Hampton y Lansberg, 1997; Poza, 2010; Miller y Le Breton-Miller, 2005). Sin embargo, este modelo también presenta desafíos específicos que el presente plan de negocios debe contemplar: la concentración de decisiones en una sola persona puede generar cuellos de botella operativos; la falta de digitalización es una debilidad frecuente en este tipo de establecimientos; y la gestión de costos bajo inflación requiere herramientas de monitoreo sistemático.

Síntesis integradora:

Los ejes teóricos desarrollados en este marco confluyen en un punto central: “el éxito A. Madero no depende únicamente de la existencia

de demanda en el mercado local", sino de la capacidad del negocio para estructurar una propuesta de valor coherente, gestionarla con eficiencia operativa y adaptarla de manera continua a las condiciones cambiantes del entorno. El plan de negocios es el instrumento que traduce esa capacidad en términos concretos y verificables. La trayectoria 2019–2026 muestra con claridad que el mercado minorista argentino no es estático: atravesó la pandemia, el ajuste más profundo del consumo en décadas y una recomposición estructural de los canales de venta. En cada uno de esos ciclos, los formatos de cercanía demostraron mayor resiliencia que los grandes supermercados. El "A. Madero", proyectado para operar en ese contexto, tiene una ventaja estructural que este marco teórico documenta y fundamenta con datos verificables de fuentes primarias. Las herramientas de análisis incorporadas (FODA, Porter, y punto de equilibrio) son los instrumentos que permiten transitar ese escenario con mayor certeza y menor riesgo para el emprendedor.

PROPÓSITO U OBJETIVO GENERAL Y OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Objetivo general:

Elaborar un plan de negocios para el "A. Madero" que permita evaluar su viabilidad técnica, económica, comercial y financiera en el contexto actual, identificar oportunidades de mejora de la rentabilidad operativa y proponer estrategias concretas que fortalezcan su posición competitiva y sostenibilidad a largo plazo.

Objetivos específicos:

- Analizar el comportamiento de compra y el perfil de los consumidores actuales del “A. Madero”, identificando patrones de demanda, categorías de mayor rotación y oportunidades de surtido no cubiertas en el mercado local de Berazategui.
- Diagnosticar la posición competitiva del “A. Madero” mediante el análisis FODA y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, considerando la dinámica del sector minorista de alimentos en Argentina entre 2019 y 2026 (NielsenIQ, 2026; INDEC, 2026).
- Revisar y fortalecer la estructura operativa, la gestión del inventario y la estrategia comercial del “A. Madero”, con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y la fidelización de su cartera de clientes consolidada a lo largo de casi diez años de actividad.
- Proponer un plan de acciones concretas, organizado en etapas de corto, mediano y largo plazo, orientado a mejorar la rentabilidad, profesionalizar la gestión y asegurar el crecimiento sostenible del “A. Madero” en el mercado minorista de Berazategui.

COMPONENTES O RESULTADOS

Con la presente intervención y análisis del emprendimiento, se espera potenciar las cualidades del “A. Madero” y prepararlo adecuadamente para un crecimiento ordenado y sostenible. En particular, se busca identificar los factores que inciden negativamente sobre la rentabilidad operativa del negocio y proponer acciones concretas que permitan revertirlos, optimizando la estructura de costos, la política de precios y la gestión del inventario.

Por otro lado, se pretende aportar al campo profesional lo relacionado con la planificación estratégica y financiera de los comercios minoristas independientes, área en la que resulta relevante contar con herramientas de diagnóstico aplicadas a casos reales. En ese sentido, el presente trabajo busca demostrar la aplicación práctica del rol del Contador Público en el

acompañamiento de emprendimientos familiares, aportando criterio técnico en contextos donde la información es parcial y las decisiones tienen consecuencias directas sobre la sostenibilidad del negocio y el bienestar de quienes dependen de él.

Por otro lado, reconocer en la resiliencia del comercio de proximidad una ventaja estructural frente a los grandes formatos, especialmente en el contexto macroeconómico argentino de los últimos años, donde los autoservicios independientes mostraron un desempeño relativo superior al de las cadenas de supermercados. Esta fortaleza, combinada con casi diez años de trayectoria y una cartera de clientes fidelizada en el Barrio Marítimo de Berazategui, constituye la base sobre la cual se construirá el plan de mejora de la rentabilidad.

Como continuidad del proyecto, se planteará desde el análisis de los resultados la reacción del negocio frente a las mejoras implementadas, proyectando el crecimiento del "A. Madero" para el período 2026 en adelante y evaluando la viabilidad de futuras decisiones de inversión.

ACCIONES POR REALIZAR

El “A. Madero” no es un emprendimiento que comienza: es un negocio familiar con casi diez años de trayectoria ininterrumpida en el partido de Berazategui, que atravesó la pandemia de 2020, la escalada inflacionaria de 2022–2023 y el ajuste más profundo del consumo en décadas durante 2024. Esa experiencia acumulada es, en sí misma, una fortaleza. Las acciones propuestas en este plan no apuntan a construir algo desde cero, sino a ordenar, medir y potenciar lo que ya existe, con tres objetivos simultáneos: mejorar la rentabilidad operativa, profesionalizar la gestión y sentar las bases del crecimiento estratégico.

Corto plazo Diagnóstico y ordenamiento (primeros 3 meses)

La primera acción es el relevamiento y sistematización de la información financiera histórica del negocio: ventas, costos operativos y márgenes de los últimos ejercicios, ajustados por inflación para habilitar una comparación

real entre períodos. Kaplan y Norton (1992) destacan que lo que no se mide no se puede gestionar; sin esa base de datos ordenada, no es posible saber desde dónde se parte ni hacia dónde hay que ir. En paralelo, se realizará un relevamiento del surtido actual para identificar las categorías de mayor rotación y las que representan capital inmovilizado. Womack y Jones (1996) identifican el stock inmovilizado como uno de los principales generadores de ineficiencia en los negocios de bajo margen; ajustar el surtido a la demanda real del barrio es una palanca inmediata de mejora que no requiere inversión adicional. Finalmente, se revisará el encuadramiento fiscal del negocio a la luz de la Resolución N° 1/2026 (SICYPYME), que actualizó los topes de categorización MiPyME con incrementos de entre el 27% y el 40% en 2026.

Mediano plazo — Mejora operativa y consolidación financiera (3 a 9 meses)

Con el diagnóstico disponible, la segunda etapa se orienta a implementar las mejoras identificadas. La acción central es la instalación de un tablero mensual de seguimiento financiero: ventas, costos operativos, margen bruto y punto de equilibrio. Drucker (1954) afirmó que la rentabilidad es la condición necesaria para la existencia de una empresa, no su objetivo; sin ese monitoreo continuo, no es posible detectar a tiempo si esa condición se está sosteniendo. En el mismo período se renegociarán las condiciones comerciales con los proveedores principales. El “A. Madero” lleva casi diez años de relación con sus distribuidores, lo que le otorga un poder de negociación basado en la trayectoria que un negocio nuevo no tiene: Porter (2008) señala que las empresas bien posicionadas frente a sus proveedores pueden obtener mejores precios y condiciones, mejorando directamente su margen operativo. La meta es una reducción de al menos el 3–5% en los costos de compra de las categorías de mayor volumen. Complementariamente, se fortalecerá la fidelización de la clientela existente a través de comunicación directa por WhatsApp, ofertas orientadas al perfil de compra del barrio y reconocimiento a los clientes frecuentes, aprovechando la base de confianza construida en años de atención cotidiana (Kotler y Keller, 2011).

Largo plazo — Crecimiento estratégico (a partir del noveno mes)

Con la gestión ordenada y los primeros resultados del plan disponibles, la tercera etapa se orienta al crecimiento. Las decisiones no parten de supuestos teóricos sino de datos reales del propio negocio: el comportamiento de compra de los clientes del "A. Madero", la evolución de los márgenes por categoría y la lectura del mercado local tras meses de seguimiento sistemático. Kotler y Armstrong (2012) sostienen que la segmentación efectiva se construye sobre el comportamiento real del consumidor; en el caso del "A. Madero", esos datos ya existen en la experiencia acumulada del negocio. Las acciones de largo plazo incluyen la evaluación de nuevas categorías o servicios según la demanda detectada, la posibilidad de ampliar el horario de atención y el análisis de inversión en mejoras del local. Al cumplirse el primer año de implementación del plan se realizará una revisión integral: contraste de proyecciones con resultados reales, ajuste de supuestos de inflación y reformulación de los objetivos para el segundo y tercer año. Weinberger (2009) subraya que el plan de negocios es un documento dinámico que debe actualizarse periódicamente (p. 16); en el "A. Madero", con casi una década de historia, esa revisión no es un punto de partida sino una herramienta de mejora continua.

DETERMINACIÓN DE PLAZOS O CRONOGRAMAS

El cronograma de implementación se estructura en tres horizontes temporales sucesivos. El corto plazo abarca los primeros tres meses y concentra las acciones de diagnóstico: sistematización de la información financiera histórica, relevamiento del surtido y revisión del encuadramiento fiscal. El mediano plazo, que se extiende del cuarto al noveno mes, abarca la instalación del tablero de seguimiento mensual, la renegociación con proveedores clave y el diseño del programa de fidelización. El largo plazo, a partir del noveno mes y con horizonte de tres años, incluye la evaluación de crecimiento con datos reales y la revisión anual del plan. Cada etapa tiene indicadores de éxito definidos: la primera concluye cuando el cuadro de rentabilidad histórica esté disponible; la segunda, cuando el tablero mensual esté operativo y la primera renegociación con proveedores haya producido resultados verificables; la tercera, cuando el primer

año de seguimiento permita contrastar proyecciones con resultados reales y ajustar el plan para los períodos siguientes.

DETERMINACIÓN DE RECURSOS NECESARIOS (MATERIALES Y HUMANOS)

El presente trabajo se aplicará de forma directa en el "A. Madero". Se pretende intervenir en el mismo a través del diseño de un Plan de Negocios que sirva como herramienta para la profesionalización de la gestión y la evaluación de la viabilidad del emprendimiento.

Los recursos principales que se precisan serán, en el caso de los recursos humanos, la valoración del negocio a partir de los datos de facturación, estructura de costos y comportamiento de la demanda aportados por el titular del establecimiento, analizados y sistematizados en el presente trabajo. Por otro lado, en el caso de los recursos materiales, el trabajo se centrará en la información histórica del negocio, los registros de ventas disponibles, el surtido actual y los costos de los proveedores principales.

FACTORES EXTERNOS CONDICIONANTES PARA EL LOGRO DE LOS RESULTADOS

El análisis de los factores externos que condicionan la viabilidad del "A. Madero" resulta ser uno de los principales puntos en que se hará foco para el logro de los resultados. En principio, se tendrán en cuenta las normativas, requisitos y condiciones exigidas para el ejercicio del comercio minorista de alimentos: habilitación municipal del Municipio de Berazategui, cumplimiento de la normativa del SENASA en materia de manejo y almacenamiento de alimentos, y encuadramiento fiscal correcto ante AFIP/ARCA, considerando los beneficios

que obtienen las PyMEs y los parámetros actualizados por la Resolución N° 1/2026 (SICYPYME).

Por otro lado, en el desarrollo de las etapas que se realizará a continuación, se tendrá en cuenta la dinámica del mercado minorista de alimentos en Argentina y en Berazategui en particular: el comportamiento del consumidor, la evolución de los canales de venta, la presión de la inflación sobre los costos operativos y los márgenes, y la competencia de los supermercados de cadena y otros comercios de proximidad en la zona de influencia del establecimiento.

Asimismo, resulta relevante considerar como factor condicionante la disponibilidad y calidad de la información financiera histórica del negocio, dado que el "A. Madero" opera como emprendimiento familiar y sus registros contables pueden ser parciales. La precisión del diagnóstico y de las proyecciones financieras dependerá en parte de la información que pueda relevarse durante el proceso de intervención.

EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Etapa 1

Análisis estratégico

Para esta primera etapa se propone realizar el análisis estratégico del "A. Madero", segregando el entorno en genérico y específico.

Macroentorno: se utilizará el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, que permitirá analizar la estructura competitiva del mercado minorista de alimentos en Berazategui: la rivalidad entre competidores existentes, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores y la amenaza de productos sustitutos.

El análisis considerará tanto el contexto en que el negocio fue fundado y evolucionó hasta la actualidad, como las condiciones del mercado al momento de la elaboración del presente plan.

Macroentorno: Análisis PESTEL

El análisis PESTEL permite desglosar de forma eficiente el contexto que rodea al "A. Madero", estudiando los factores Políticos, Económicos, Socioculturales, Tecnológicos, Ambientales y Legales. A continuación, se presenta el análisis aplicado al período 2025–2026, considerando el contexto en que uno de sus hijos asumió la conducción del negocio:

ANÁLISIS PESTEL — AUTOSERVICIO MADERO

Factor	Análisis aplicado al Autoservicio Madero
P **Político**	• Decreto N° 339/2025: derogación de programas de apoyo productivo a PyMEs (Boletín Oficial, 2025). • Municipio de Berazategui (Ordenanza Fiscal 2025, N° 6622): habilitación comercial • Tasa de Seguridad e Higiene municipal: obligatoria para comercios minoristas en Berazategui • Programa 'Yo Compro en Bera' y 'Góndola Local': apoyo municipal al comercio de proximidad (Municipalidad de Berazategui, 2025). • Inestabilidad en políticas de precios y controles de abastecimiento a nivel nacional.
E **Económico**	• Inflación acumulada 2025: 31,5%, la más baja en 8 años (INDEC, enero 2026). Proyección 2026: entre 22% y 27% según REM(Relevamiento de Expectativas de Mercado). • Último bimestre 2025: autoservicios independientes crecieron 4% y almacenes 8%, mientras supermercados cayeron 4% (NielsenIQ, 2026). • Canal tradicional (almacenes y cercanía) concentra el 34% del consumo masivo total en Argentina (NielsenIQ, 2026). • Consumo per cápita de productos masivos creció 2% en 2025 vs. 2024, pero aún por debajo de niveles de 2017 (Scentia, 2026).
S **Sociocultural**	• Berazategui: 340.000 habitantes con alta demanda de productos de primera necesidad en zonas de proximidad. • Barrio Marítimo: zona residencial con clientela fidelizada del 'A. Madero' desde su apertura en 2015. • Frecuencia de compra cayó 8,2% en el último trimestre de 2025: el consumidor compra más seguido, pero menos cantidad (Worldpanel by Numerator, 2026). • El 46% de los consumidores sensibles al precio compra en comercios de cercanía de forma diaria (NielsenIQ, 2026).

Factor	Análisis aplicado al Autoservicio Madero
	Preferencia por marcas económicas (Tier 3) en comercios de barrio: el precio final supera la preferencia de marca (NielsenIQ, 2026).
T **Tecnológico**	• E-commerce: canal de mayor dinamismo en consumo masivo, con crecimiento del 14,1% en 2025 (Scentia, enero 2026). • Medios de pago digitales representan el 83,4% de las ventas en supermercados en marzo 2026 (tarjeta de crédito: 45%, débito: 24,8%, QR y otros: 13,6%) (INDEC, mayo 2026). • Plataforma 'Bera Delivery' del Municipio de Berazategui: permite a comercios minoristas ofrecer delivery online (berazategui.gob.ar, 2025). • WhatsApp y redes sociales como canales de fidelización y comunicación directa con clientes. • Software de gestión de inventario accesible para PyMEs: oportunidad de mejora operativa no aprovechada actualmente.
E **Ambiental**	• Normativa SENASA para manejo, almacenamiento y comercialización de alimentos en locales minoristas. • Requisitos de cadena de frío para lácteos y productos refrigerados: condición de habilitación en Berazategui. • Secretaría de Trabajo, Habilitaciones e Inspecciones Comerciales y Bromatología: ente de control municipal (Municipalidad de Berazategui, 2025). • Tendencia del consumidor hacia compras más pequeñas y frecuentes: reduce el desperdicio y favorece el comercio de cercanía. • Local propio en Barrio Marítimo: sin riesgo de relocalización ni impacto de aumento de alquileres comerciales.
L **Legal**	• Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor: exhibición de precios, etiquetado y condiciones de venta. • AFIP/ARCA: inscripción y categorización en Monotributo; revisión de encuadramiento ante incremento de facturación. • Ordenanza Fiscal N° 6622 (Berazategui, 2025): Tasa de Seguridad e Higiene y régimen simplificado de pago para comercios. • Habilitación comercial definitiva: requiere planos del local, libre deuda municipal y cumplimiento de normas edilicias (Municipalidad de Berazategui, 2025). • Resolución N° 1/2026 (SICYPYME): nuevos topes de categorización MiPyME aplicables desde enero 2026.

Cuadro N° 1: análisis PESTEL del Autoservicio Madero. Elaboración propia.

Desarrollo de los factores del análisis PESTEL

Factor Político

El contexto político argentino en el período 2015–2026 presentó una sucesión de cambios de gobierno que derivaron en modificaciones frecuentes en las políticas de apoyo al sector comercial y a las PyMEs. En el año 2025, el Decreto N° 339/2025 derogó varios programas de asistencia productiva que beneficiaban a pequeños comerciantes, reduciendo el acceso a herramientas de financiamiento subsidiado. Sin embargo, en el plano municipal, el Municipio de Berazategui mantuvo una política de apoyo activo al comercio local, implementando programas como "Yo Compro en Bera" que promueve el consumo en comercios del partido mediante descuentos en fechas especiales y el Programa Góndola Local, que facilita la exhibición de productos de elaboración local en comercios del distrito. A su vez, el municipio habilitó la gestión online de habilitaciones comerciales a través de berazategui.gob.ar/tramites, simplificando los trámites para los comerciantes minoristas.

Para el "A. Madero", este entorno implica la necesidad de mantener actualizados sus permisos de habilitación comercial, cumplir con la Tasa de Seguridad e Higiene establecida en la Ordenanza Fiscal N° 6622 (2025) y monitorear los cambios en la política nacional que puedan afectar el acceso al crédito o las condiciones del comercio minorista de alimentos.

Factor Económico

El entorno macroeconómico argentino entre 2015 y 2026 estuvo signado por un elevado consumo que afectaron de manera directa al comercio minorista de alimentos. La inflación acumulada en 2025 fue de 31,5% según el INDEC, el registro más bajo en ocho años, aunque todavía con presión sobre los costos operativos de los comercios que deben actualizar precios de manera constante para preservar sus márgenes; mientras que en los primeros meses de 2026 el índice de precio al consumidor acumuló un 12,3% en el cuatrimestre enero–abril, con una variación interanual del 32,4% según el último dato oficial de abril de 2026. Este escenario de inflación persistente impacta directamente en los costos operativos del sector y en el poder adquisitivo de los consumidores.

Este dato es especialmente relevante para el "A. Madero", ya que refleja que el formato de proximidad en el que opera ganó terreno frente a los grandes formatos en un contexto de ajuste del consumo. El canal tradicional liderado por almacenes y autoservicios concentra actualmente el 34% del consumo masivo total en Argentina, desplazando a los supermercados de cadena al segundo lugar.

Para el negocio, el desafío económico principal reside en mantener precios competitivos frente a la inflación de costos, gestionar eficientemente el capital de trabajo y sostener la rentabilidad operativa en un contexto donde el consumidor administra cada vez más cuidadosamente su presupuesto.

Factor Sociocultural

Berazategui es un partido con aproximadamente 340.000 habitantes que presenta una alta demanda de productos de primera necesidad en sus zonas de proximidad. El Barrio Marítimo, donde se ubica el "A. Madero", es una zona residencial de clase media con una cartera de clientes fidelizada que el negocio construyó durante casi diez años de actividad ininterrumpida.

El perfil del consumidor argentino experimentó un cambio profundo en el período 2024–2026: según Worldpanel by Numerator, la frecuencia de compra retrocedió 8,2% en el último trimestre de 2025, y el volumen por visita cayó 4,7%, lo que indica que los hogares fraccionaron sus compras y comenzaron a visitar los comercios de cercanía con más frecuencia, pero con canastas más pequeñas. Este fenómeno favorece directamente al "A. Madero", ya que su modelo de negocio está diseñado exactamente para ese tipo de compra: diaria, de bajo monto y orientada a productos básicos. A su vez, el 46% de los consumidores más sensibles al precio elige comercios de cercanía para sus compras cotidianas (NielsenIQ, 2026), lo que consolida la demanda potencial del establecimiento en su zona de influencia.

El trato personalizado, el conocimiento de las preferencias del cliente habitual y la cercanía geográfica son ventajas socioculturales que los grandes formatos no pueden replicar y que el "A. Madero" debe sostener y potenciar como parte central de su propuesta de valor.

Factor Tecnológico

El avance tecnológico en el comercio minorista argentino se aceleró en los últimos años, impulsado principalmente por la adopción de medios de pago digitales y el crecimiento del canal e-commerce. Según el INDEC, en marzo de 2026 el 83,4% de las ventas en supermercados se realizó mediante medios de pago electrónicos, tarjeta de crédito (45%), débito (24,8%) y billeteras virtuales y QR (13,6%), lo que refleja una transformación profunda en los hábitos de pago de los consumidores. El canal e-commerce fue el de mayor dinamismo en 2025, con un crecimiento del 14,1% según Scentia, aunque su impacto directo en los autoservicios de barrio todavía es acotado.

Para el "A. Madero", la incorporación de medios de pago digitales como código QR de Mercado Pago y transferencias resulta una mejora operativa inmediata y de bajo costo que amplía la base de clientes potenciales y reduce la dependencia del efectivo. Adicionalmente, el Municipio de Berazategui ofrece la plataforma "Bera Delivery" para que los comercios locales puedan incorporar el canal de entrega a domicilio sin necesidad de desarrollar tecnología propia. La implementación de un software básico de gestión de inventario representa otra oportunidad concreta de mejora: permitiría al negocio identificar los productos de mayor rotación, reducir el sobrestock y mejorar la planificación de compras a proveedores.

Factor Ambiental

El marco ambiental y sanitario aplicable al "A. Madero" está determinado principalmente por las normativas del SENASA y por los requisitos de habilitación del Municipio de Berazategui. El establecimiento debe garantizar condiciones adecuadas de almacenamiento de alimentos, cumplir con los requerimientos de cadena de frío para lácteos y productos refrigerados, y mantener las condiciones de higiene exigidas por la Secretaría de Trabajo, Habilitaciones e Inspecciones Comerciales y Bromatología del municipio.

El local propio representa una ventaja ambiental y operativa relevante: a diferencia de los comercios que operan en locales alquilados, el "A. Madero" no enfrenta riesgos de relocalización forzada ni está expuesto al impacto de aumentos de alquiler sobre su estructura de costos, lo que contribuye a la estabilidad del negocio en el largo plazo. Desde el punto de vista de las

tendencias del consumidor, la preferencia creciente por compras más pequeñas y frecuentes reduce el desperdicio de alimentos y genera un patrón de consumo que favorece al comercio de proximidad frente a las grandes superficies. Asimismo, la gestión ordenada del inventario contribuye a minimizar las pérdidas por vencimiento de productos, con impacto directo tanto en la rentabilidad como en la reducción del desperdicio alimentario.

Factor Legal

El marco legal aplicable al "A. Madero" abarca normativas en tres niveles: nacional, provincial y municipal. A nivel nacional, la Ley N° 24.240 de Defensa del Consumidor establece las condiciones de exhibición de precios, etiquetado y garantías que todo comercio minorista debe cumplir. En materia impositiva, el encuadramiento en el Monotributo ante AFIP/ARCA requiere una revisión periódica de la categoría asignada, especialmente ante incrementos de facturación derivados de la inflación, ya que el incumplimiento puede generar sanciones y recategorización retroactiva.

La Resolución N° 1/2026 de la SICYPYME actualizó los topes de categorización MiPyME desde enero de 2026, lo que puede modificar el acceso del negocio a beneficios impositivos y líneas de crédito destinadas a pequeñas empresas. A nivel municipal, la Ordenanza Fiscal N° 6622 (Berazategui, 2025) regula la Tasa de Seguridad e Higiene mediante un régimen simplificado de pago, y la habilitación comercial definitiva requiere el cumplimiento de condiciones edilicias, la presentación de planos del local y el libre de deuda municipal. Para el "A. Madero", cuyo local es propio, el cumplimiento de estas normativas constituye un requisito de continuidad operativa y, al mismo tiempo, una base de seguridad jurídica que protege la inversión familiar realizada a lo largo de diez años de actividad.

Etapa 2

Rentabilidad

Para evaluar la rentabilidad del "A. Madero" se relevó el detalle de ventas registradas por el sistema del comercio entre marzo de 2025 y mayo de 2026, un total de 15 meses. A la fecha de este avance no se cuenta aún con el detalle sistematizado de costos operativos (compras a proveedores y gastos

fijos), por lo que esta etapa se concentra en el análisis de la evolución de las ventas, la estacionalidad del negocio y el comportamiento del ticket promedio y la cantidad de operaciones diarias. Estos indicadores constituyen la base sobre la cual, una vez incorporada la información de costos, se calculará la Rentabilidad Operativa sobre Ventas definida como (Ventas − Costos Operativos) / Ventas.

Evaluación de las ventas mensuales

La Tabla 1 y el Gráfico 1 muestran la evolución mensual de la facturación, la cantidad de tickets emitidos y el ticket promedio. Los valores están expresados en pesos corrientes (sin ajuste por inflación), por lo que las comparaciones entre meses distantes deben leerse con cautela: entre marzo de 2025 y mayo de 2026 el nivel general de precios mayoristas (IPIM, INDEC) acumuló una suba interanual del orden del 27%-31% hacia el primer cuatrimestre de 2026, lo que implica que buena parte del incremento nominal de las ventas y del ticket promedio no representa un crecimiento real del negocio.

Mes	Ventas ($)	Cant. de tickets	Ticket promedio ($)	Venta diaria promedio ($)
Marzo 2025	47,495,419	10,157	4,676	1,532,110
Abril 2025	46,124,531	9,586	4,812	1,537,484
Mayo 2025	47,571,691	9,430	5,045	1,534,571
Junio 2025	49,483,477	9,023	5,484	1,649,449
Julio 2025	51,546,401	9,501	5,425	1,662,787
Agosto 2025	44,766,340	8,941	5,007	1,444,075
Septiembre 2025	26,064,900	5,106	5,105	1,002,496
Octubre 2025	25,110,778	4,769	5,265	810,025
Noviembre 2025	24,703,740	4,413	5,598	823,458

Diciembre 2025	33,320,333	5,253	6,343	1,074,849
Enero 2026	30,812,925	5,228	5,894	993,965
Febrero 2026	30,886,360	5,361	5,761	1,103,084
Marzo 2026	33,852,222	5,986	5,655	1,092,007
Abril 2026	32,297,530	5,353	6,034	1,076,584
Mayo 2026	32,695,980	5,448	6,001	1,054,709

Tabla N° 1: ventas, cantidad de tickets y ticket promedio por mes. Marzo 2025 - mayo 2026. Elaboración propia en base a datos del sistema del comercio.

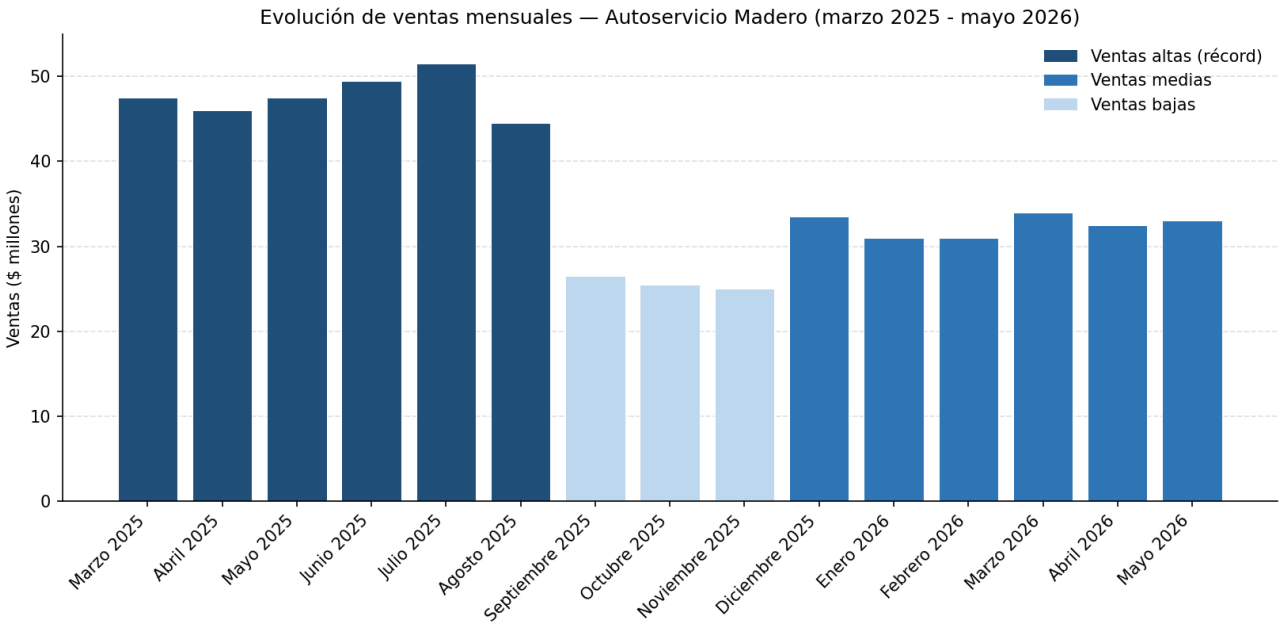


Gráfico N° 1: evolución de ventas mensuales (marzo 2025 - mayo 2026). En celeste, los meses de septiembre a noviembre de 2025, donde se registra la caída más pronunciada del período.

Las ventas mensuales muestran una primera etapa relativamente estable entre marzo y agosto de 2025, con un máximo en julio de ese año ($51,5 millones). A partir de septiembre de 2025 se observa una caída abrupta: la facturación de ese mes ($26,1 millones) es un 48% inferior a la de agosto, y ese nuevo nivel, más bajo, se sostiene durante el resto del período analizado sin recuperar los valores previos. Tomando la venta diaria promedio para neutralizar la diferencia en cantidad de días de cada mes, el promedio de marzo-agosto de 2025 fue de $1.560.080 diarios, mientras que el promedio de septiembre de 2025 a mayo de 2026 fue de $1.003.464 diarios: una caída del 35,7% en el nivel de actividad diaria que se mantiene sostenida en el tiempo y que no corresponde a un evento puntual, sino a un cambio de escalón en el

negocio. Se recomienda indagar junto al titular del negocio qué ocurrió en ese período (cambios en el entorno competitivo, en los precios, en el barrio o en la operación del comercio) para incorporar esa causa raíz al diagnóstico.

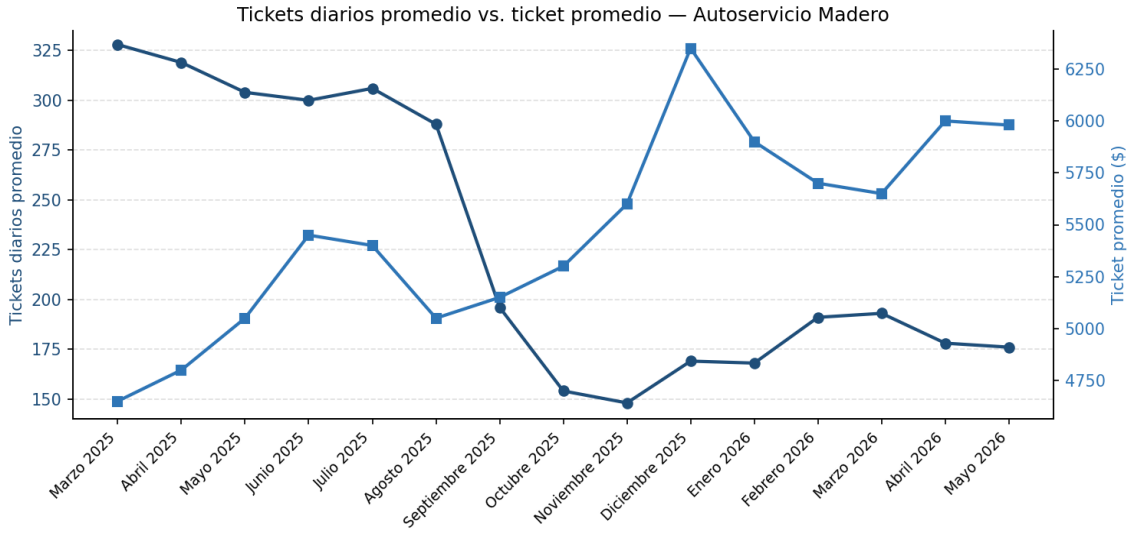


Gráfico N° 2: tickets diarios promedio (eje izquierdo) y ticket promedio en pesos (eje derecho) por mes.

La comparación interanual de los tres meses que se repiten en ambos años del relevamiento (marzo, abril y mayo) permite aislar el efecto estacional: en marzo la venta diaria promedio cayó 28,7% interanual, la cantidad de tickets diarios cayó 41,1% y el ticket promedio subió 20,9% nominal; en abril la venta diaria cayó 30,0%, los tickets diarios cayeron 44,2% y el ticket promedio subió 25,4%; en mayo la venta diaria cayó 31,3%, los tickets diarios cayeron 42,2% y el ticket promedio subió 19,0%. Dado que la inflación mayorista interanual (IPIM, INDEC) se ubicó en ese mismo tramo entre 26% y 31%, el aumento nominal del ticket promedio no alcanza a compensar la suba de precios, por lo que el valor real de cada operación se mantuvo prácticamente estancado o cayó levemente. La causa principal de la caída en la facturación no es entonces una baja del consumo por operación, sino una fuerte pérdida de clientes u operaciones diarias: en promedio, entre un 40% y un 44% menos de tickets por día respecto del año anterior en los mismos meses.

Alcance actual y próximos pasos para completar la Rentabilidad Operativa

El indicador central de esta etapa, la Rentabilidad Operativa sobre Ventas, requiere el detalle de costos operativos (compras a proveedores por tipo de comprobante y gastos fijos del negocio) para poder calcularse, en línea con la metodología utilizada en trabajos de referencia sobre supermercados familiares (relación Ventas − Costos Operativos, expresada como porcentaje de las ventas). Se recomienda sistematizar esa información con el mismo criterio utilizado para las ventas (comprobante, fecha, número y monto) para el mismo período marzo 2025 - mayo 2026, de forma de poder completar la Tabla y el Gráfico de rentabilidad operativa mensual, así como el punto de equilibrio descripto en el marco teórico de este trabajo. Una vez disponible esa información, los hallazgos de esta sección en particular, la caída sostenida de clientes diarios desde septiembre de 2025 deberá contrastarse con la evolución de los costos para determinar si el negocio está, además de vender menos, operando con un margen operativo menor al de comienzos de 2025.

Conclusión de la Etapa 2

El análisis de ventas del "A. Madero" para el período marzo 2025 - mayo 2026 muestra dos etapas claramente diferenciadas: una primera fase estable entre marzo y agosto de 2025, y una segunda fase, a partir de septiembre de 2025, en la que el nivel de venta diaria se ubica de forma sostenida un 35,7% por debajo del período previo, sin señales de recuperación hacia el final del relevamiento. Este quiebre no se explica por una caída en el gasto de cada cliente el ticket promedio se mantuvo estable e incluso aumentó en términos nominales sino por una fuerte pérdida de operaciones diarias, del orden del 40% al 44% interanual en los meses comparables. En otras palabras, el problema identificado en esta etapa no es de precio ni de ticket, sino de afluencia de clientes.

Este hallazgo es relevante para el resto del plan de negocio por dos motivos. Primero, permite orientar las acciones de la Etapa de intervención hacia la recuperación de frecuencia y cantidad de clientes de fidelización, comunicación directa, presencia en el barrio, antes que, hacia una estrategia de precios, que ya viene absorbiendo parte del ajuste. Segundo, dado que el ticket promedio nominal creció por debajo de la inflación mayorista del mismo período (27%-31% interanual según el IPIM del INDEC), es probable que el margen bruto por operación se haya visto presionado, lo que sumado a la caída en el volumen de operaciones constituye una señal de alerta sobre la rentabilidad operativa del negocio. No obstante, esta conclusión es preliminar: sin el detalle de costos operativos no es posible confirmar si la rentabilidad efectivamente cayó ni en qué magnitud, por lo que el cálculo de la Rentabilidad Operativa sobre Ventas queda como la tarea prioritaria para cerrar esta etapa del trabajo.

Etapa 3

Las cinco fuerzas competitivas

En el contexto actual de rápida evolución del sector minorista, resulta esencial para los autoservicios comprender la dinámica del mercado y los factores que influyen en su competitividad. A continuación, se desarrolla el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 2008) aplicado al “A. Madero”, valorando cada variable con 0 cuando resulta menos beneficiosa para el negocio y 1 cuando resulta beneficiosa, y ponderando la importancia relativa de cada variable dentro de su fuerza correspondiente. A diferencia de un primer avance preliminar basado en el análisis PESTEL, las valoraciones y ponderaciones aquí presentadas surgen del relevamiento estructurado realizado con la titular del negocio, Yamila, mediante una serie de encuestas breves enviadas por WhatsApp: primero se relevó la valoración (0 o 1) de cada variable a partir de preguntas de SÍ/NO, y luego la importancia relativa de cada variable se obtuvo pidiéndole que ordenara las variables de cada fuerza de la más a la menos determinante para el negocio, traduciendo cada posición de orden a un peso fijo predefinido. El detalle completo de las respuestas originales de la titular (valoración y orden, variable por variable) puede consultarse en el Anexo III.

1. Rivalidad entre competidores (ver Anexo III)

Variable	Valoración	Importancia relativa	Ponderación
Número de competidores	0	0.20	0.00
Tamaño de los competidores	0	0.15	0.00
Crecimiento del sector/zona	1	0.25	0.25
Diferenciación del producto/servicio	1	0.30	0.30
Elasticidad del producto	1	0.10	0.10
Importancia de la fuerza (Rivalidad entre competidores)	**0.25**	**Suma**	**0.65**
Rivalidad entre competidores			**0.163**

Tabla N° 2: fuerza de Porter, rivalidad entre los competidores. Relevamiento con la titular del negocio.

Yamila valoró como desfavorable tanto la cantidad de competidores cercanos como su tamaño (0 en ambos casos), reflejando la presencia de otros autoservicios y almacenes, además de una sucursal de supermercado de cadena, en su zona de influencia. Sin embargo, valoró como favorables el crecimiento del sector, la diferenciación de su negocio (trato personalizado, fiado) y la baja elasticidad-precio de sus clientes, siendo esta última la variable a la que más importancia relativa asignó (0,30) junto con el crecimiento de la zona (0,25). La ponderación resultante (0.163) confirma una rivalidad moderadamente favorable para el negocio, sostenida principalmente en la fidelidad de sus clientes más que en la ausencia de competencia.

2. Amenaza de nuevos competidores (ver Anexo III)

Variable	Valoración	Importancia relativa	Ponderación
Niveles de precios actuales	0	0.10	0.00
Niveles de inversión requeridos para entrar	1	0.15	0.15
Economías de escala del negocio actual	0	0.18	0.00
Lealtad de los clientes	1	0.25	0.25
Barreras políticas o legales	1	0.12	0.12
Acceso a canales de distribución/proveedores	0	0.20	0.00
Importancia de la fuerza (Amenaza de nuevos competidores)	**0.20**	**Suma**	**0.52**
Amenaza de nuevos competidores			**0.104**

Tabla N° 3: fuerza de Porter, amenaza de nuevos competidores. Relevamiento con la titular del negocio.

La titular reconoció que un competidor nuevo podría entrar cobrando precios más bajos, y que no cuenta con condiciones de compra sustancialmente mejores que las que tendría alguien que recién arranca (economías de escala = 0). Un hallazgo relevante de esta consulta fue que resulta relativamente fácil para un nuevo competidor acceder a los mismos proveedores del rubro (lácteos, almacén), variable a la que además le asignó la segunda importancia relativa más alta (0,20), por lo que esta debilidad pesa especialmente en el resultado. La principal barrera de entrada identificada sigue siendo la lealtad de los clientes, a la que Yamila le dio la mayor importancia relativa de esta fuerza (0,25). La ponderación resultante (0.104) es más moderada que en el análisis preliminar, principalmente por el peso real que la titular le asignó a la facilidad de acceso a proveedores, un factor que no había sido relevado con precisión en la etapa anterior.

3. Amenaza de productos sustitutos (ver Anexo III)

Variable	Valoración	Importancia relativa	Ponderación
Cantidad de productos/canales sustitutos disponibles	0	0.40	0.00
Aceptación real de esos sustitutos por parte de los clientes	0	0.60	0.00
Importancia de la fuerza (Amenaza de productos sustitutos)	**0.30**	**Suma**	**0.00**
Amenaza de productos sustitutos			**0.000**

Tabla N° 4: fuerza de Porter, amenaza de productos sustitutos. Relevamiento con la titular del negocio.

Este es el hallazgo más significativo del relevamiento. A diferencia de lo estimado en el análisis preliminar donde se había asumido una baja aceptación de sustitutos por parte de los clientes, Yamila confirmó que sus clientes SÍ utilizan efectivamente otras formas de compra (compra online, mayoristas, ferias), y que resulta fácil para ellos hacerlo. Ambas variables recibieron valoración desfavorable (0), lo que arroja una Suma de ponderaciones nula (0,00) para esta fuerza. Resulta especialmente relevante que esta fue, además, la fuerza a la que la titular le asignó la mayor importancia relativa frente a las otras cuatro (0,30, la más alta de las cinco), de modo que su ponderación final (0.000) refleja con exactitud lo que ella misma percibe como su principal fuente de amenaza competitiva. Este resultado brinda sustento directo para orientar el plan de intervención hacia estrategias de fidelización y diferenciación frente a los canales de compra alternativos, más que hacia la competencia local tradicional.

4. Poder de negociación de los proveedores (ver Anexo III)

Variable	Valoración	Importancia relativa	Ponderación
Cantidad de proveedores disponibles por rubro	1	0.30	0.30
Concentración de proveedores (pocos grandes vs. muchos chicos)	1	0.10	0.10
Facilidad de cambiar de proveedor	1	0.20	0.20
Calidad del servicio de atención de los proveedores	1	0.40	0.40
Importancia de la fuerza (Poder de negociación de los proveedores)	**0.15**	**Suma**	**1.00**
Poder de negociación de los proveedores			**0.150**

Tabla N° 5: fuerza de Porter, poder de negociación de los proveedores. Relevamiento con la titular del negocio.

Las cuatro variables relevadas para esta fuerza recibieron valoración favorable (1): la titular cuenta con varios proveedores por rubro, no percibe una concentración que la perjudique, puede cambiar de proveedor sin inconvenientes y califica como buena la atención que recibe. La variable a la que le asignó mayor importancia relativa fue la calidad del servicio de atención (0,40), seguida por la cantidad de proveedores disponibles (0,30). Al ser todas las valoraciones favorables, la Suma de ponderaciones alcanza el máximo posible (1.00), confirmando que el “A. Madero” se encuentra en una posición sólida frente a sus proveedores, en línea con lo esperado dada su trayectoria de casi diez años en el barrio.

5. Poder de negociación de los clientes (ver Anexo III)

Variable	Valoración	Importancia relativa	Ponderación
Nivel de organización de los clientes	1	0.40	0.40
Nivel de información/comparación de precios de los clientes	1	0.60	0.60
Importancia de la fuerza (Poder de negociación de los clientes)	**0.10**	**Suma**	**1.00**
Poder de negociación de los clientes			**0.100**

Tabla N° 6: fuerza de Porter, poder de negociación de los clientes. Relevamiento con la titular del negocio.

A diferencia de lo estimado en el análisis preliminar que había asumido un alto nivel de información y comparación de precios por parte de los clientes, Yamila valoró ambas variables como favorables para el negocio: considera que no existe un cliente o grupo de clientes con capacidad de imponer condiciones, y que sus clientes no comparan precios activamente antes de comprarle, priorizando en cambio la cercanía y la costumbre. Le asignó mayor importancia relativa a esta segunda variable (0,60). Con ambas valoraciones favorables, la Suma de ponderaciones alcanza el máximo posible (1.00), aunque esta fue la fuerza a la que la titular le dio la menor importancia relativa frente a las otras cuatro (0,10, la más baja de las cinco), por lo que su aporte final al atractivo del negocio, si bien positivo, es acotado.

Atractivo del negocio

Fuerza	Importancia de la fuerza	Suma de ponderaciones	Aporte
Rivalidad entre competidores	0.25	0.65	0.163
Amenaza de nuevos competidores	0.20	0.52	0.104
Amenaza de productos sustitutos	0.30	0.00	0.000
Poder de negociación de los proveedores	0.15	1.00	0.150
Poder de negociación de los clientes	0.10	1.00	0.100
Verificación: suma de importancias = 1,00	**1.00**		
ATRACTIVO DEL NEGOCIO (escala 0 a 1)			**0.5165**

Tabla N° 7: síntesis de las Cinco Fuerzas de Porter y atractivo del negocio, con datos relevados junto a la titular. Elaboración propia.

Con base en el relevamiento realizado junto a la titular del negocio, el “A. Madero” obtiene un atractivo de industria de 0.5165 en una escala de 0 a 1, resultado prácticamente equivalente al estimado en el análisis preliminar (0,4650) y que confirma un atractivo moderado del mercado minorista de proximidad en Berazategui. El relevamiento directo con Yamila permitió, sin embargo, corregir dos supuestos del análisis preliminar: por un lado, la amenaza de productos sustitutos resultó ser mayor a la estimada y, a la vez, la fuerza que la propia titular percibe como más determinante para su negocio, lo que la posiciona como una prioridad concreta para el plan de intervención. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes resultó más favorable de lo estimado, dado que, según la titular, sus clientes no comparan precios activamente antes de comprarle. El negocio mantiene una posición sólida frente a sus proveedores (ponderación máxima, 1,00) y una rivalidad moderadamente favorable, sostenida en la fidelidad de su clientela. En conjunto, estos resultados ya no estimados sino relevados directamente con la titular del negocio brindan una base más robusta para las etapas siguientes de diagnóstico y plan de acción de este trabajo.

Etapa 4

FODA

Para diagnosticar la evolución del emprendimiento estudiado en el presente trabajo se propone un análisis de las Fortalezas y Oportunidades internas, así como Debilidades y Amenazas externas (FODA), que permite evaluar la posición actual de una empresa y planificar estrategias futuras.

Factores internos: Fortalezas y Debilidades

Fortalezas

1. Casi diez años de trayectoria ininterrumpida en el Barrio Marítimo de Berazategui, habiendo atravesado la pandemia de 2020, la escalada inflacionaria de 2022–2023 y el ajuste del consumo de 2024, lo que evidencia capacidad de adaptación y resiliencia frente a contextos adversos.

2. Cartera de clientes fidelizada, construida a lo largo de casi una década de atención cotidiana, sostenida en el trato personalizado y el conocimiento de las preferencias de compra del barrio.

3. Local propio, sin riesgo de relocalización forzada ni exposición al impacto de aumentos de alquileres comerciales, lo que aporta estabilidad estructural a la operación en el largo plazo.

4. Gestión familiar con alta flexibilidad operativa, fuerte compromiso con los objetivos del negocio y capacidad de decisión ágil frente a cambios del mercado.

5. Relación comercial de casi diez años con sus proveedores, que le otorga un poder de negociación mejores precios y condiciones de pago que un competidor recién llegado no posee (Porter, 2008).

6. Ubicación en una zona residencial de clase media (Barrio Marítimo) con alta demanda sostenida de productos de primera necesidad y baja rotación de vecinos.

Debilidades

1. Concentración de las decisiones comerciales, administrativas y operativas en una sola persona, lo que genera cuellos de botella y limita la incorporación de nuevas perspectivas de gestión (Lansberg, 1988).

2. Falta de digitalización: el negocio no cuenta todavía con un sistema de gestión de inventario, un canal de venta online ni herramientas de seguimiento financiero mensual.

3. Ausencia, hasta el momento, de información sistematizada de costos operativos, lo que impide calcular la Rentabilidad Operativa sobre Ventas y el punto de equilibrio del negocio.

4. Caída sostenida de la afluencia de clientes desde septiembre de 2025 (35,7% menos de venta diaria promedio y entre 40% y 44% menos de tickets diarios interanuales), cuya causa raíz aún no ha sido identificada.

5. Bajo aprovechamiento de canales digitales de comunicación y fidelización (WhatsApp, redes sociales), pese a que se encuentran disponibles y su implementación es de bajo costo.

6. Registros contables e información financiera histórica parciales, una limitación habitual en emprendimientos familiares que no cuentan con áreas administrativas profesionalizadas.

Factores externos: Oportunidades y Amenazas

Oportunidades

1. Desplazamiento estructural del consumo hacia el canal de proximidad: el canal tradicional (autoservicios y almacenes) concentra el 34% del consumo masivo total en Argentina, mientras los supermercados de cadena continúan retrocediendo (NielsenIQ, 2026).

2. Fragmentación de las compras de los consumidores más frecuentes y de menor monto, lo que favorece la fidelización de clientes de cercanía y consolida el modelo de negocio del autoservicio.

3. Programas de apoyo municipal al comercio de proximidad, como “Yo Compro en Bera” y el Programa Góndola Local (Municipalidad de Berazategui, 2025).

4. Plataforma pública “Bera Delivery”, que permite incorporar el canal de entrega a domicilio sin necesidad de desarrollar tecnología propia.

5. Digitalización de medios de pago (QR, transferencias) de bajo costo de implementación, que amplía la base de clientes potenciales y reduce la dependencia del efectivo.

6. Disponibilidad de software de gestión de inventario accesible para PyMEs, todavía no aprovechado por el negocio.

7. Actualización de los topes de categorización MiPyME (Resolución N° 1/2026, SICYPYME), que podría ampliar el acceso a beneficios impositivos y líneas de crédito.

Amenazas

8. Contexto macroeconómico volátil: pese a la desaceleración registrada en 2025, la inflación continúa presionando los costos operativos y el poder adquisitivo de los consumidores (INDEC, 2026).

9. Derogación de programas nacionales de apoyo productivo a PyMEs (Decreto N° 339/2025), que reduce el acceso a financiamiento subsidiado.

10. Competencia de supermercados de cadena y de otros comercios de proximidad (almacenes, minimercados independientes) en la zona de influencia del establecimiento.

11. Cambios en las preferencias de los consumidores hacia marcas económicas (Tier 3), donde el precio final prima por sobre la preferencia de marca (NielsenIQ, 2026).

12. Necesidad de revisión periódica del encuadramiento en el Monotributo ante incrementos de facturación derivados de la inflación, con riesgo de recategorización retroactiva.

13. Inestabilidad en las políticas de precios y en los controles de abastecimiento a nivel nacional.

Síntesis del análisis FODA

El análisis FODA del “A. Madero” muestra una posición de partida favorable, sostenida por una trayectoria comercial consolidada, una clientela fidelizada y una estructura de costos fijos aliviada por la propiedad del local. No obstante, la falta de digitalización y de sistemas de medición periódica de sus indicadores económicos limitan la capacidad del negocio para anticipar y corregir desvíos, como lo evidencia la caída de clientes diarios detectada en la Etapa 2 de este trabajo, cuya causa aún debe confirmarse junto con la titular del negocio. Las oportunidades identificadas en el entorno el desplazamiento del consumo hacia el comercio de proximidad, los programas de apoyo municipal y la disponibilidad de herramientas digitales de bajo costo resultan coherentes con las fortalezas del negocio y sustentan las acciones de corto, mediano y largo plazo propuestas en el plan de intervención. Este análisis fue posteriormente complementado con la entrevista estructurada realizada a la titular del negocio (Etapa 3) y con la encuesta de satisfacción a clientes (Etapa 5), cuyos resultados permitieron confirmar varias de las fortalezas y debilidades aquí identificadas con datos relevados de primera mano.

Análisis cualitativo a través de encuestas a clientes

Con el objetivo de complementar el diagnóstico económico (Etapa 2) y el análisis competitivo (Etapa 3) con la perspectiva directa del cliente, se realizó una encuesta de satisfacción a 45 clientes del “A. Madero”, aplicada mediante un formulario digital (Google Forms) difundido mediante WhatsApp y de forma presencial en el local. La encuesta abarcó 27 preguntas de opción múltiple, cubriendo el perfil del cliente, la percepción de precios, la evaluación de la oferta de productos, la experiencia de compra y los canales de comunicación utilizados

Perfil de clientes

Antes de entrar en la evaluación puntual de cada aspecto del negocio, conviene entender quién es el cliente que fue encuestado. Los siguientes seis gráficos describen su perfil demográfico y su relación de consumo con el autoservicio, información que ayuda a contextualizar los resultados que siguen.

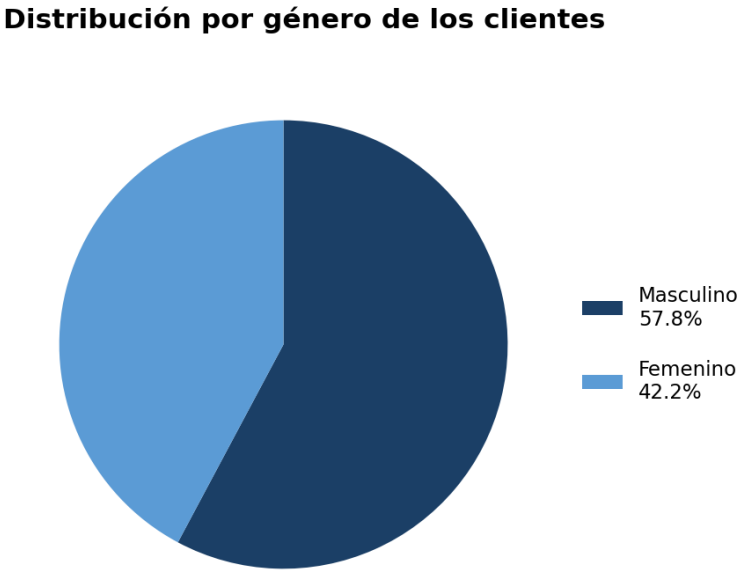


Gráfico N° 3**: Distribución por género de los clientes.**

De los 45 clientes encuestados, el 57,8% son hombres y el 42,2% mujeres. La diferencia no es pronunciada, por lo que no se recomienda orientar la estrategia comercial hacia un género en particular; alcanza con mantener un surtido que atienda por igual a ambos perfiles de consumo.

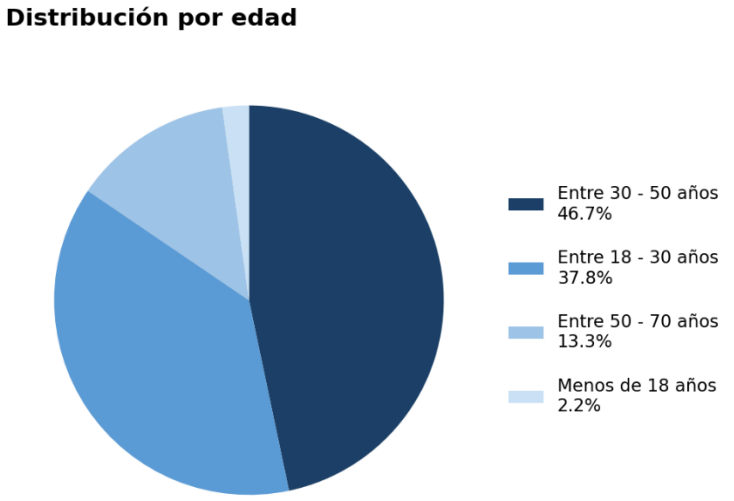


Gráfico N° 4**: Distribución por edad.**

Casi 9 de cada 10 clientes (84,5%) tiene entre 18 y 50 años, con mayor peso del segmento de 30 a 50 años (46,7%). Los mayores de 50 años son apenas el 13,3% del total. Este perfil etario, más joven que el de un supermercado tradicional de barrio, sugiere que canales digitales (WhatsApp,

redes) tienen recorrido para crecer como vía de comunicación, sin resignar los canales físicos que también se relevan más adelante en este capítulo.

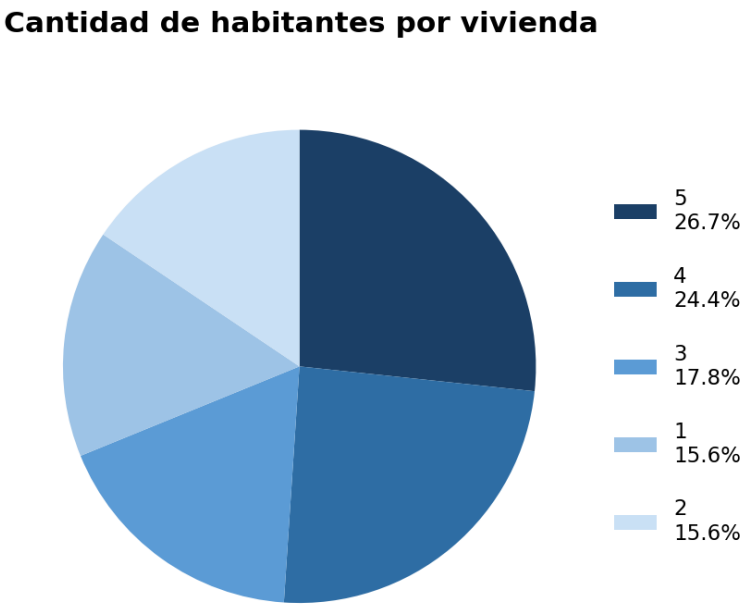


Gráfico N° 5: Cantidad de habitantes por vivienda.

La distribución por tamaño de hogar es relativamente pareja, con una leve concentración en hogares de 4 y 5 integrantes (24,4% y 26,7% respectivamente). Esto es relevante para la estrategia de surtido: los hogares más numerosos tienden a requerir compras de mayor volumen, lo que refuerza la importancia de sostener el abastecimiento de productos de primera necesidad en las cantidades que habitualmente se demandan.

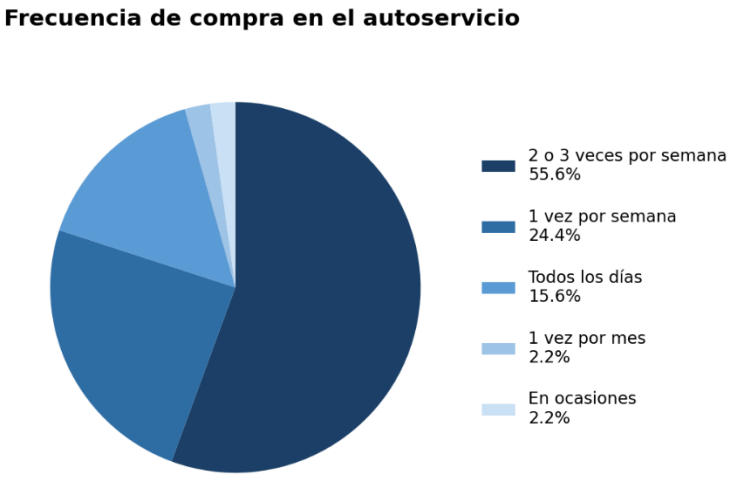


Gráfico N° 6: Frecuencia de compra en el autoservicio.

La compra frecuente domina ampliamente el patrón de consumo: el 55,6% visita el local 2 o 3 veces por semana y un 15,6% lo hace todos los días. Solo un 4,4% compra de manera esporádica (una vez por mes o en ocasiones). Este patrón es característico del comercio de proximidad y confirma que el autoservicio funciona, para la mayoría de sus clientes, como un punto de abastecimiento habitual y no ocasional.

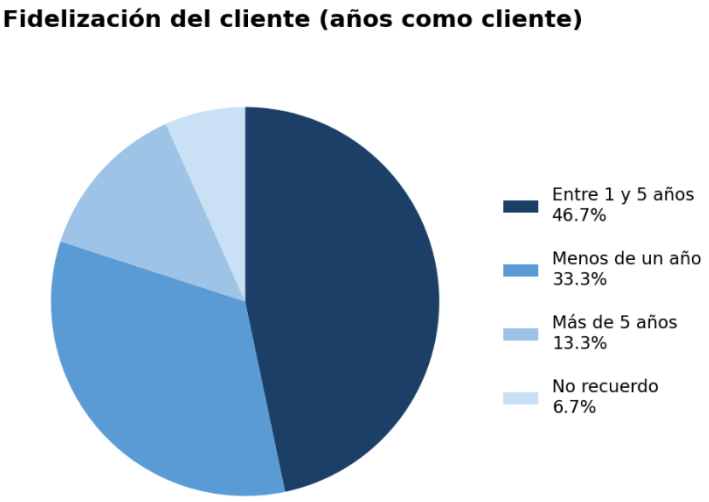


Gráfico N° 7: Fidelización del cliente (años como cliente).

El 60% de los clientes tiene una relación de al menos un año con el autoservicio (46,7% entre 1 y 5 años, 13,3% más de 5 años), lo que confirma una base de clientes fidelizados sólida. Al mismo tiempo, un tercio de los encuestados (33,3%) lleva menos de un año comprando ahí, lo cual es una señal alentadora de que el negocio sigue incorporando clientela nueva y no depende exclusivamente de su cartera histórica.

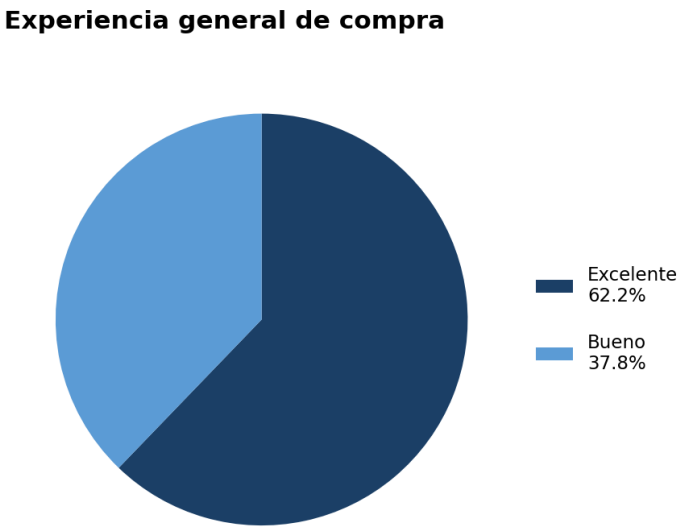


Gráfico N° 8: Experiencia general de compra.

La experiencia general de compra es ampliamente positiva: el 62,2% la calificó de excelente y el 37,8% restante de buena, sin ninguna respuesta negativa. Es un resultado poco común en el rubro y constituye, en sí mismo, un activo competitivo del negocio que vale la pena remarcar en cualquier estrategia de comunicación o marketing.

Percepción de precios

A diferencia del trabajo de referencia, que relevó precios en tres categorías (lácteos, almacén y carnes), esta encuesta se concentró en fiambrería y lácteos por ser la categoría más directamente vinculada a la amenaza de nuevos competidores identificada en la Etapa 3.

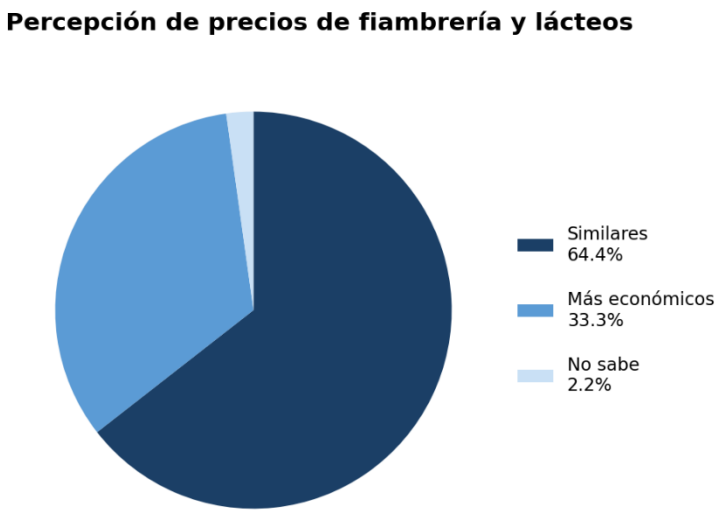


Gráfico N° 9: Percepción de precios de fiambrería y lácteos.

En la categoría de fiambrería y lácteos, el 64,4% de los clientes percibe los precios como similares a los de otros autoservicios y un 33,3% los considera incluso más económicos; nadie los calificó como más caros. Este resultado es significativo porque matiza uno de los riesgos señalados en la Etapa 3: si bien la titular reconoció que un competidor nuevo podría entrar con precios más bajos, la percepción actual de sus propios clientes en esta categoría es, en el peor de los casos, neutra.

Evaluación de la oferta y disponibilidad de productos

Este segundo bloque agrupa las preguntas vinculadas a la oferta concreta de productos: su calidad, variedad, disponibilidad y el balance entre marcas líderes y económicas.

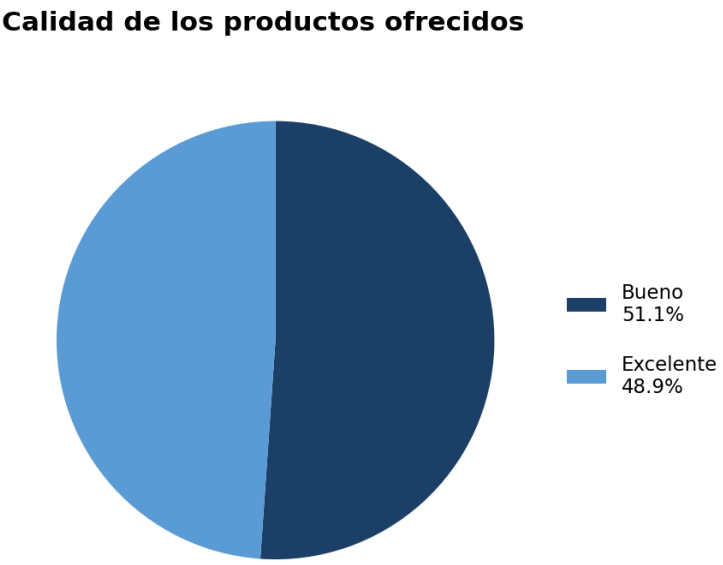


Gráfico N° 10: Calidad de los productos ofrecidos.

La calidad de los productos recibe una evaluación pareja y sin objeciones: 51,1% "buena" y 48,9% "excelente". No se registraron calificaciones de calidad regular o mala, lo que indica que el control de calidad percibido por el cliente es consistente en el conjunto del surtido.

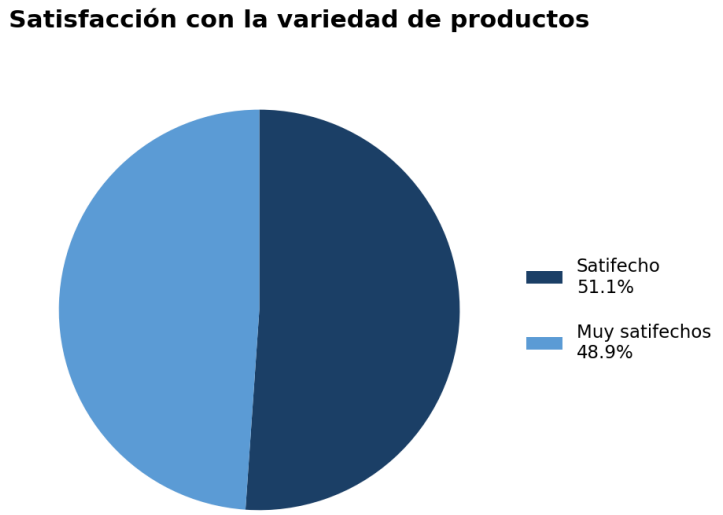


Gráfico N° 11: Satisfacción con la variedad de productos.

La satisfacción con la variedad de productos también se reparte de forma pareja entre "satisfecho" (51,1%) y "muy satisfecho" (48,9%). Comparado con la calificación de calidad (gráfico anterior), se observa un patrón consistente: los clientes no separan demasiado su percepción de calidad de la de variedad, lo que sugiere que ambas dimensiones se perciben como parte de una misma experiencia de compra satisfactoria.

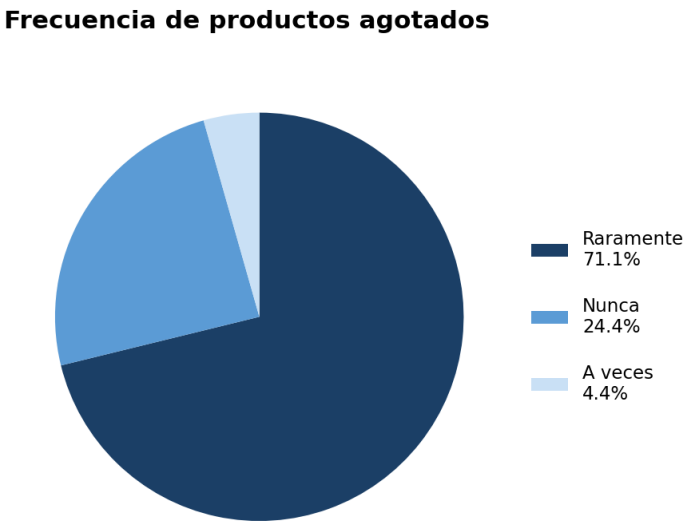


Gráfico N° 12: Frecuencia de productos agotados.

El 71,1% de los clientes indica que raramente encuentra faltantes y un 24,4% dice que nunca le sucede; solo un 4,4% (2 personas) lo experimenta a veces. Esta cifra es un buen indicador indirecto de la gestión de inventario del negocio, aunque conviene monitorearla en el tiempo, ya que incluso una baja proporción de quiebres de stock puede traducirse en ventas perdidas si se concentra en productos de alta rotación.

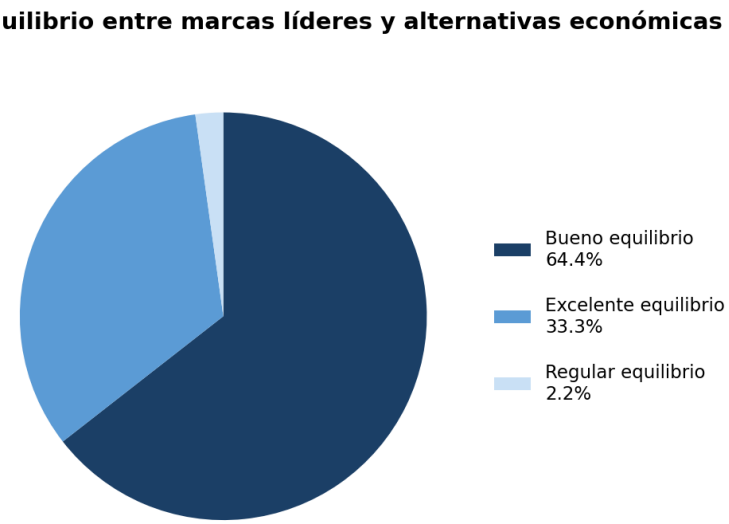


Gráfico N° 13: Equilibrio entre marcas líderes y alternativas económicas.

Respecto al equilibrio entre marcas líderes y alternativas más económicas, el 64,4% lo calificó de bueno y el 33,3% de excelente; solo una persona (2,2%) lo consideró regular. Vale la pena cruzar este dato con lo relevado en la Etapa 3: si la titular percibe que sus clientes recurren a otros canales de compra, no parecería deberse a una falta de opciones de marcas dentro del propio local, sino más bien a otros factores (precio agregado, comodidad del canal alternativo, hábito) que esta encuesta no exploró en profundidad.

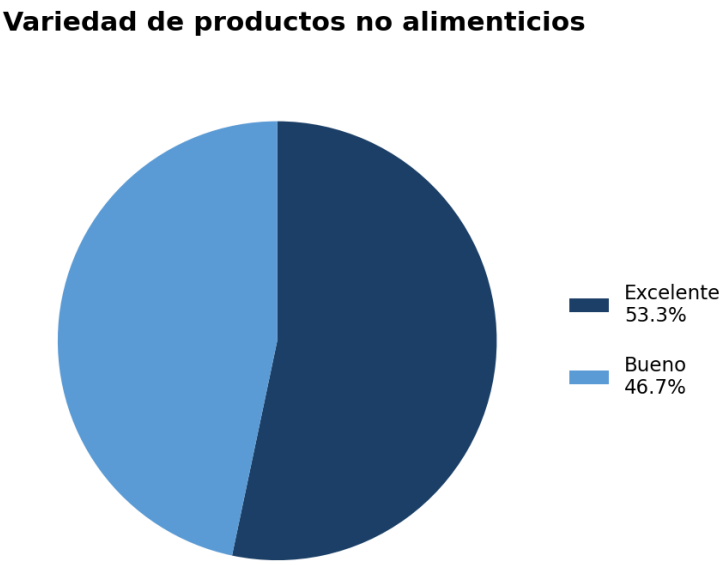


Gráfico N° 14: Variedad de productos no alimenticios.

La variedad de productos no alimenticios (limpieza, higiene y similares) fue calificada de excelente por el 53,3% y de buena por el 46,7% restante. Es, de hecho, la categoría de producto mejor valorada de toda la encuesta junto con la atención al cliente, lo que indica que la diversificación de rubros que caracteriza históricamente al negocio (evolucionó de carnicería a autoservicio con múltiples categorías) es bien percibida por su clientela actual.

Experiencia de compra

El bloque más extenso de la encuesta reúne todo lo vinculado a la experiencia dentro del local: desde el acceso (ubicación, estacionamiento) hasta la atención, la ambientación y el manejo de imprevistos.

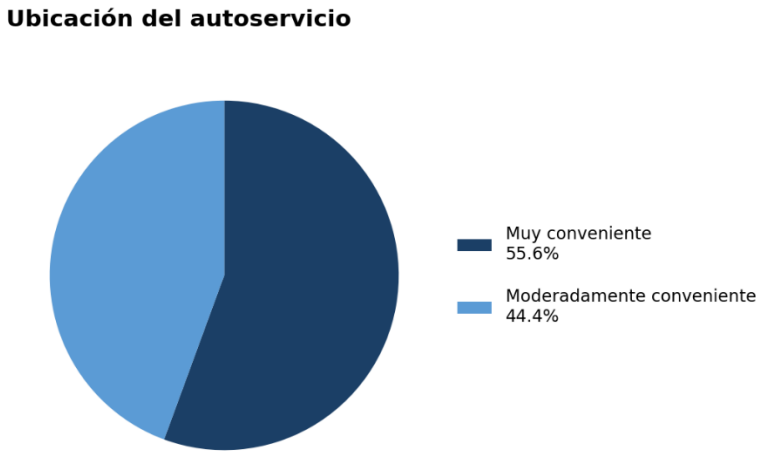


Gráfico N° 15: Ubicación del autoservicio.

La ubicación del local es percibida como muy conveniente por el 55,6% de los clientes y como moderadamente conveniente por el 44,4% restante; ningún cliente la calificó negativamente. Esto sugiere que, si bien la ubicación no es un problema, tampoco es percibida de forma unánime como una ventaja decisiva, a diferencia de lo que ocurre con la atención al personal o la recomendación general del negocio.

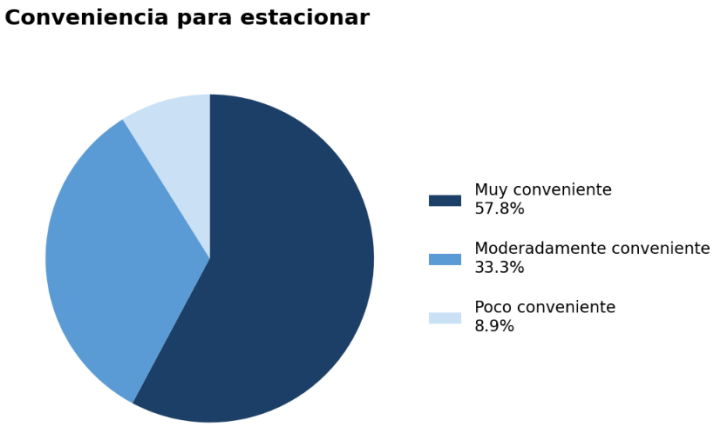


Gráfico N° 16: Conveniencia para estacionar.

El estacionamiento concentra la valoración más baja de todo este bloque: si bien el 57,8% lo considera muy conveniente, un 8,9% lo califica

de poco conveniente, la única categoría de toda la encuesta con una proporción de insatisfacción superior al 5%. Al cruzar este dato con la experiencia general de compra, se observa que incluso entre quienes calificaron el estacionamiento como "poco conveniente", la mitad igual calificó su experiencia general como "excelente" es decir, el estacionamiento pesa, pero no alcanza para arruinar la experiencia global. Aun así, es la oportunidad de mejora más concreta que surge de esta encuesta.

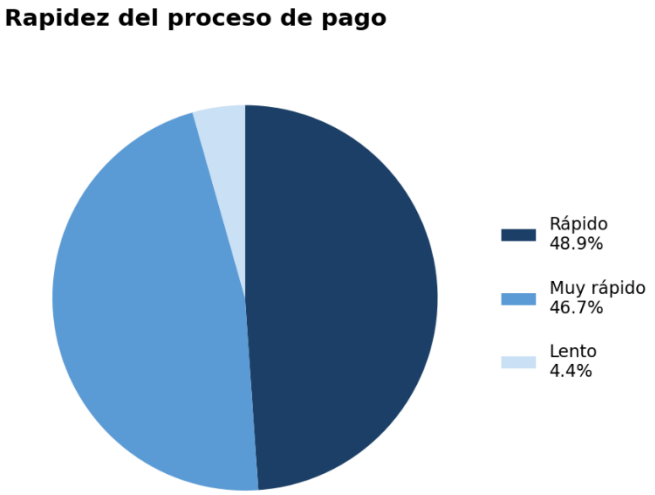


Gráfico N° 17: Rapidez del proceso de pago.

El proceso de pago es percibido como ágil por la enorme mayoría: 48,9% "rápido" y 46,7% "muy rápido", con solo un 4,4% (2 personas) señalando lentitud. Este resultado es relevante porque contrasta con diagnósticos habituales en comercios de proximidad, donde la espera en la caja suele ser una de las principales quejas; acá no parece ser el caso.

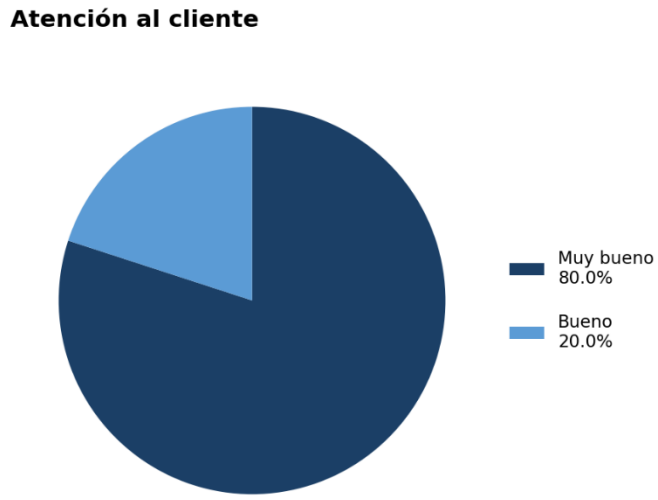


Gráfico N° 18: Atención al cliente.

La atención al cliente es, junto con la recomendación general, el punto más fuerte de todo el relevamiento: 80% la calificó de "muy buena" y el 20% restante de "buena", sin ninguna mención negativa. El cruce con la disposición a recomendar el negocio confirma la importancia de este factor: entre quienes calificaron la atención como "muy buena", el 86,1% recomendaría definitivamente el autoservicio, proporción que baja a 66,7% entre quienes la calificaron solo como "buena". La atención al cliente aparece, así como uno de los principales motores de la lealtad detectada en este trabajo.

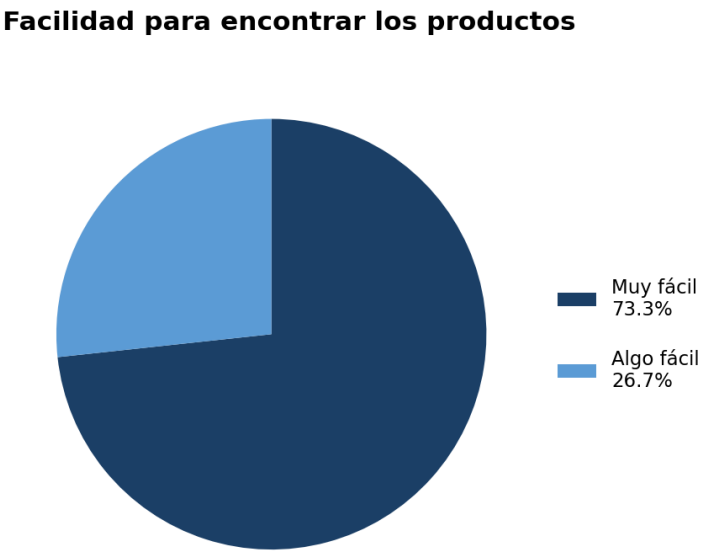


Gráfico N° 19: Facilidad para encontrar los productos.

El 73,3% de los clientes encuentra muy fácil ubicar lo que busca y el 26,7% restante lo considera al menos algo fácil; nadie reportó dificultad. Este resultado sugiere que, pese a no contar con grandes carteles ni señalización sofisticada (un local de estas dimensiones no suele necesitarla), la disposición actual de la mercadería resulta intuitiva para la clientela habitual.



Gráfico N° 20: Limpieza y organización del autoservicio.

La limpieza y organización del local obtiene una valoración muy alta: 68,9% "excelente" y 31,1% "buena". Es uno de los aspectos operativos mejor evaluados y, tratándose de un comercio de alimentos, contribuye directamente a la percepción de calidad y confianza detectada en preguntas anteriores.

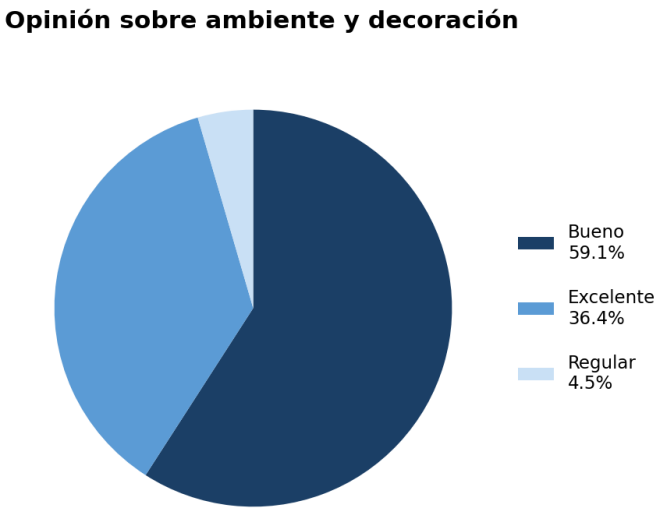


Gráfico N° 21: Opinión sobre ambiente y decoración.

El ambiente y la decoración del local presentan la evaluación más dispersa de todo el relevamiento: 59,1% "bueno", 36,4% "excelente" y un 4,5% "regular" (la única mención regular fuera del bloque de estacionamiento). Junto con el estacionamiento, es el segundo punto con margen de mejora identificado en esta encuesta, aunque de magnitud menor.



Gráfico N° 22: Satisfacción con el horario de apertura y cierre.

La satisfacción con el horario de apertura y cierre es alta y pareja: 51,1% "satisfecho" y 48,9% "muy satisfecho", sin insatisfacción registrada. No se identifica necesidad de modificar el horario actual a partir de este relevamiento.

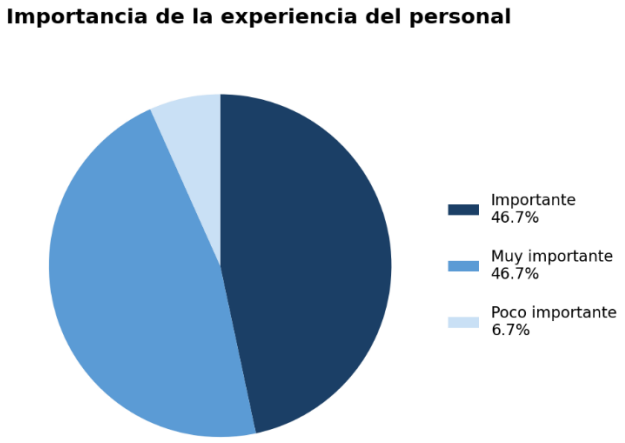


Gráfico N° 23: Importancia de la experiencia del personal.

La experiencia y el conocimiento del personal es considerada importante o muy importante por el 93,4% de los clientes (46,7% cada categoría). Leído en conjunto con la altísima valoración de la atención al cliente (gráfico

anterior), se confirma que el trato personalizado no es un detalle menor para esta clientela, sino uno de los principales criterios con los que evalúan al negocio.



Gráfico N° 24: Manejo de experiencias negativas.

El 88,9% de los clientes nunca tuvo una experiencia negativa en el local. Del 11,1% restante, la gran mayoría (8,9%) indicó que el problema se resolvió bien, y solo una persona prefirió no responder. La proporción de incidentes es baja y, cuando ocurren, parecen resolverse adecuadamente, lo que refuerza la buena imagen general del servicio al cliente.

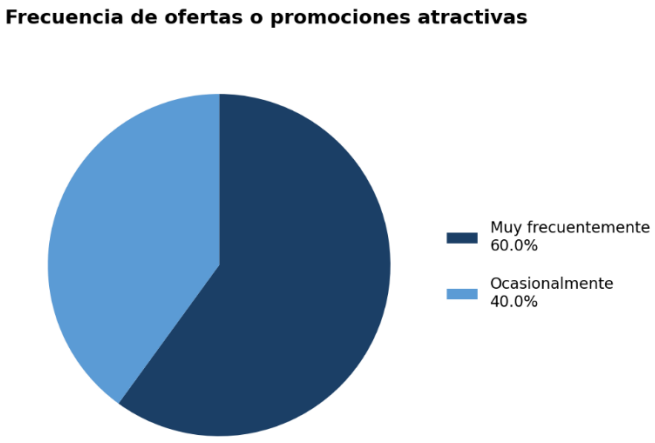


Gráfico N° 25: Frecuencia de ofertas o promociones atractivas.

El 60% de los clientes encuentra ofertas o promociones muy frecuentemente y el 40% restante las encuentra al menos ocasionalmente. Ningún cliente señaló ausencia de promociones, lo que indica que la actividad promocional actual del negocio es percibida como constante, aunque esta encuesta no permite determinar si esas promociones influyen efectivamente en la decisión de compra.

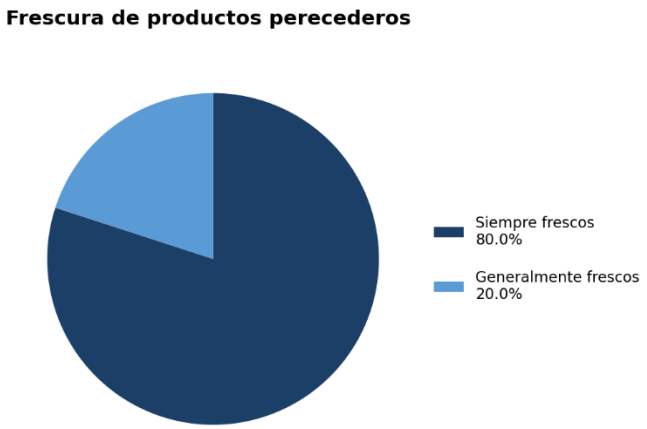


Gráfico N° 26: Frescura de productos perecederos.

La frescura de los productos perecederos es otro punto fuerte: 80% "siempre frescos" y 20% "generalmente frescos", sin menciones negativas. Junto con la calidad general y la limpieza del local, conforma un conjunto de atributos operativos sólidamente valorados por la clientela.

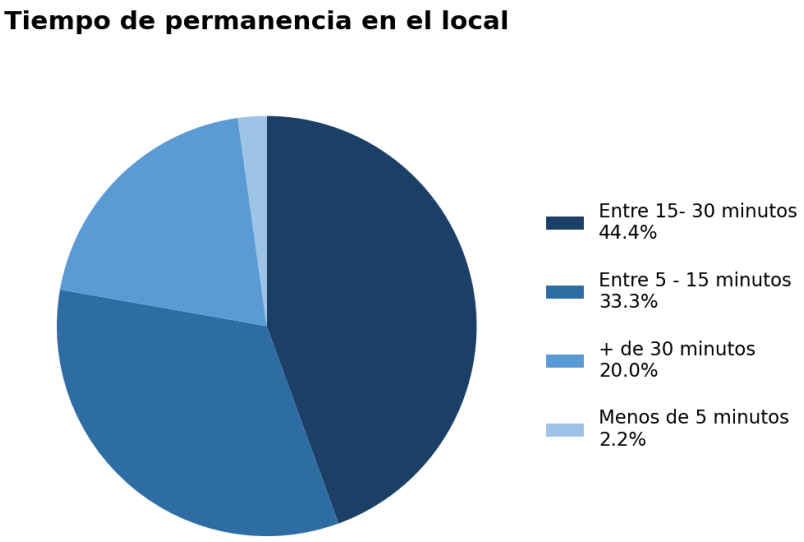


Gráfico N° 27: Tiempo de permanencia en el local.

El tiempo de permanencia en el local se concentra entre 15 y 30 minutos para el 44,4% de los clientes, seguido por el rango de 5 a 15 minutos (33,3%). Un 20% permanece más de 30 minutos. Dado que el proceso de pago fue calificado como ágil, este tiempo de permanencia más extendido probablemente refleje el propio recorrido de compra (múltiples rubros: carnicería, almacén, fiambrería) antes que demoras operativas.

Canales de comunicación y recomendación

Por último, se indagó cómo se informan los clientes sobre novedades del negocio y, a modo de cierre, se midió el indicador más sintético de todos: si recomendaran el autoservicio.

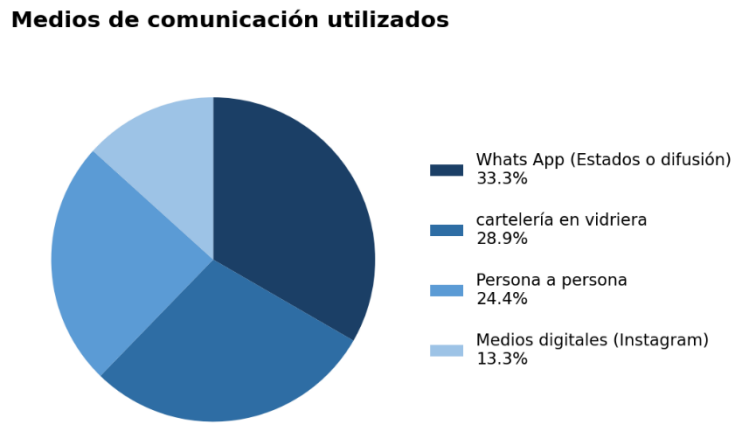


Gráfico N° 28: Medios de comunicación utilizados.

El canal más utilizado para enterarse de novedades es WhatsApp (33,3%), seguido de la cartelería física en la vidriera del local (28,9%) y el boca a boca (24,4%); Instagram y otros medios digitales representan apenas el 13,3%. La lectura de este resultado es clara: una estrategia de comunicación exclusivamente basada en redes sociales dejaría afuera a más de la mitad de la clientela actual, que prioriza WhatsApp, la vidriera del local o el contacto directo.

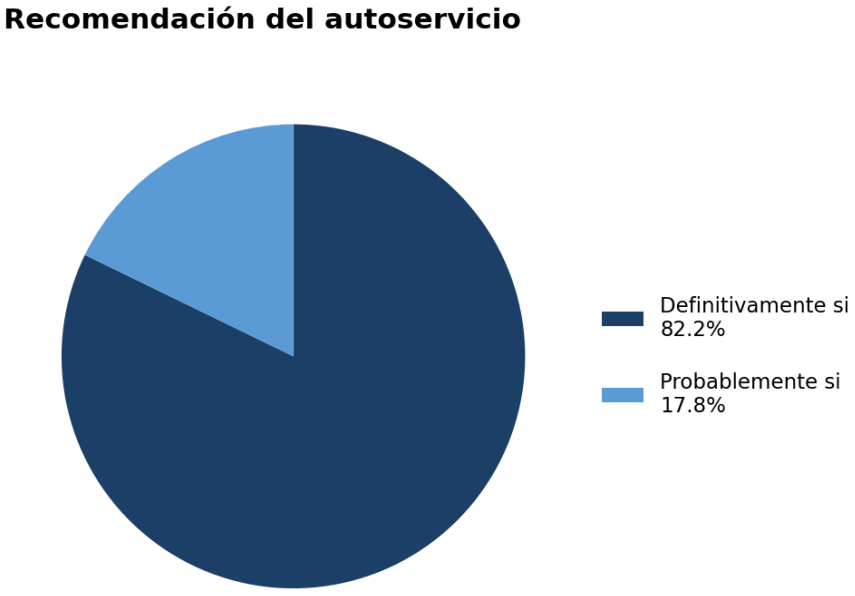


Gráfico N° 29: Recomendación del autoservicio.

El indicador de recomendación cierra el relevamiento con el resultado más contundente de toda la encuesta: 82,2% "definitivamente sí" y 17,8% "probablemente sí", sin una sola respuesta negativa. Al cruzarlo con la frecuencia de visita, se observa que el 100% de quienes compran todos los días recomendaría definitivamente el negocio, frente a un 80-82% entre quienes compran de manera semanal, es decir, a mayor frecuencia de compra, mayor probabilidad de recomendación plena, un patrón esperable pero que confirma la solidez del vínculo con el cliente más habitual.

Análisis de resultados de la encuesta

A continuación, se sintetizan los hallazgos de la encuesta agrupados por tema, integrando los resultados individuales presentados en los 27 gráficos anteriores con las conclusiones del análisis de Porter (Etapa 3) y del FODA (Etapa 4).

Análisis de la percepción del precio

La percepción de precios en fiambrería y lácteos resultó, en el peor de los casos, neutra: dos tercios de los clientes la consideran similar a la de otros autoservicios y un tercio la ve directamente más económica, sin ninguna mención de precios más altos. Este resultado matiza el hallazgo de la Etapa 3, donde la titular reconocía que un competidor nuevo podría ingresar cobrando menos: la percepción actual de la clientela no evidencia, al menos en esta categoría, una desventaja de precio real. El cruce entre percepción de precio y recomendación reforzó esta lectura: el 100% de quienes ven los precios como “más económicos” recomendaría definitivamente el negocio, frente al 72,4% entre quienes los ven “similares”, lo que sugiere que profundizar la ventaja de precio en esta categoría podría traducirse directamente en mayor fidelización.

Disponibilidad y surtido de marcas

La disponibilidad de productos fue calificada positivamente en todas sus dimensiones: baja frecuencia de faltantes (71,1% “raramente”), buen equilibrio entre marcas líderes y económicas (97,7% entre “bueno” y “excelente”)

y una variedad de productos no alimenticios muy bien valorada (53,3% “excelente”). En conjunto, estos resultados no sustentan la hipótesis de que la fuga hacia canales de compra alternativos detectada en la entrevista con la titular (Etapa 3) se deba a limitaciones de surtido dentro del propio local; más bien, apuntarían a otros factores precio agregado de la compra, comodidad de comprar online, hábito que quedan como pregunta abierta para una próxima etapa de indagación con clientes que efectivamente utilizan esos canales alternativos.

Experiencia de compra

La experiencia de compra es, en términos generales, el punto más fuerte de todo el relevamiento: atención al cliente, rapidez de pago, facilidad para encontrar productos, limpieza y frescura de los perecederos obtuvieron todos porcentajes de aprobación superiores al 90%, sin calificaciones negativas. Las dos únicas excepciones fueron el estacionamiento (8,9% “poco conveniente”) y la decoración del local (4,5% “regular”), que constituyen las oportunidades de mejora más concretas que surgen de esta encuesta. El cruce entre atención al cliente y recomendación fue el hallazgo más elocuente de todo el bloque: entre quienes calificaron la atención como “muy buena”, el 86,1% recomendaría definitivamente el negocio, proporción que cae a 66,7% entre quienes la calificaron solo como “buena”. Esto posiciona a la atención personalizada como el principal motor de la lealtad de clientes detectada en este trabajo, coincidiendo con lo señalado en el análisis FODA respecto a la importancia del trato personalizado como fortaleza del negocio.

Estrategia de comunicación

Los canales de comunicación más utilizados por los clientes combinan lo digital y lo físico: WhatsApp (33,3%), cartelería en la vidriera del local (28,9%) y el boca a boca (24,4%) concentran más del 86% de las menciones, mientras que Instagram y otros medios digitales representan apenas un 13,3%. A diferencia de lo que podría suponerse dado el perfil etario relativamente joven de la clientela (más del 84% tiene entre 18 y 50 años), la estrategia de comunicación no debería apoyarse exclusivamente en redes

sociales: una combinación de WhatsApp, señalética física en el local y la recomendación personal que además es altísima, según el indicador de recomendación (82,2% “definitivamente sí”) resulta más efectiva para llegar a la totalidad de la base de clientes actual.

Recomendaciones de mejora surgidas de la encuesta

De la lectura conjunta de los 27 resultados se desprenden tres líneas de acción concretas: primero, evaluar mejoras en el estacionamiento del local, único aspecto con una proporción de insatisfacción superior al 5%; segundo, revisar la ambientación y decoración del espacio de venta, la segunda área con margen de mejora identificada; y tercero, sostener e incluso profundizar el trato personalizado del personal, dado que es el factor que más claramente se asocia con la disposición del cliente a recomendar el negocio. A diferencia del trabajo de referencia, esta encuesta no incluyó preguntas abiertas sobre productos a incorporar o sugerencias libres de los clientes; incorporar ese tipo de preguntas en una futura ronda de relevamiento permitiría complementar estos hallazgos cuantitativos con las voces concretas de los clientes.

Resumen del diagnóstico realizado

Las cuatro etapas de evaluación desarrolladas en el presente trabajo análisis PESTEL y competitivo preliminar (Etapa 1), evolución de ventas (Etapa 2), relevamiento directo de las Cinco Fuerzas de Porter con la titular del negocio (Etapa 3) y análisis FODA complementado con la encuesta a clientes (Etapa 4) constituyen, en conjunto, un diagnóstico integral del “A. Madero” que combina información de contexto, datos propios del negocio y la perspectiva directa de quien lo dirige y de quienes lo eligen día a día. La Tabla siguiente sintetiza el principal hallazgo de cada etapa.

Etapa	Herramienta	Principal hallazgo
Etapa 1	PESTEL / Cinco Fuerzas (preliminar)	El canal de proximidad gana terreno frente a las cadenas; marco político-legal y sanitario definido para Berazategui.
Etapa 2	Análisis de ventas (mar. 2025 - may. 2026)	Caída sostenida del 35,7% en venta diaria promedio desde sept. 2025, explicada por menos tickets (-40/44%), no por menor ticket promedio.
Etapa 3	Cinco Fuerzas de Porter (relevadas con la titular)	Atractivo del negocio: 0,5165. Mayor amenaza: productos sustitutos (canales alternativos). Fortaleza: poder de negociación con proveedores.
Etapa 4	FODA y encuesta a 45 clientes	Atención al cliente como principal motor de recomendación (82,2% recomendaría el negocio). Estacionamiento y decoración como únicas oportunidades de mejora relevadas.

Tabla N° 8: síntesis de los hallazgos principales por etapa del diagnóstico. Elaboración propia.

Situación económica

El relevamiento de ventas de la Etapa 2 identificó un quiebre claro en el nivel de actividad del negocio: entre marzo y agosto de 2025 la venta diaria promedio se mantuvo relativamente estable, mientras que a partir de septiembre de 2025 se ubicó, de forma sostenida, un 35,7% por debajo de ese nivel, sin señales de recuperación hacia el cierre del período relevado (mayo de 2026). La comparación interanual de los meses comunes a ambos años (marzo, abril y mayo) permitió aislar la causa: la caída no responde a una baja en el gasto por operación el ticket promedio se mantuvo estable en términos nominales, sino a una fuerte pérdida de tickets diarios, de entre el 40% y el 44% interanual. Este

hallazgo orienta con precisión el foco del plan de intervención hacia la recuperación de la afluencia de clientes antes que hacia una estrategia de precios.

Situación competitiva y de mercado

El relevamiento estructurado de las Cinco Fuerzas de Porter realizado junto a la titular (Etapa 3) arrojó un atractivo del negocio de 0,5165 en una escala de 0 a 1, prácticamente equivalente al estimado en el análisis preliminar de la Etapa 1 (0,4650), lo que confirma un atractivo moderado del mercado minorista de proximidad en Berazategui. El hallazgo más relevante de este relevamiento fue la corrección de un supuesto inicial: la amenaza de productos sustitutos canales de compra alternativos como el comercio online, los mayoristas y las ferias resultó ser, según la propia titular, la fuerza más determinante para el negocio, y no una amenaza menor como se había estimado preliminarmente. En el otro extremo, el negocio mantiene una posición sólida frente a sus proveedores (ponderación máxima, 1,00), sostenida en casi diez años de relación comercial que le otorgan, en línea con Porter (2008), un poder de negociación que un competidor recién llegado no posee.

Percepción del cliente

La encuesta a 45 clientes (Etapa 4) matiza y, en gran medida, tranquiliza algunos de los riesgos identificados en la Etapa 3. En la categoría de fiambrería y lácteos la más directamente asociada a la amenaza de nuevos competidores, ningún cliente percibió los precios como más caros que los de otros autoservicios. La disponibilidad de productos, el equilibrio entre marcas líderes y económicas, y la variedad de artículos no alimenticios recibieron evaluaciones uniformemente positivas, lo que descarta que la fuga hacia canales alternativos detectada por la titular se explique por limitaciones de surtido dentro del propio local. El hallazgo más contundente de todo el relevamiento es el vínculo entre atención al cliente y recomendación: el 86,1% de quienes calificaron la atención como “muy buena” recomendaría definitivamente el negocio, frente al 66,7% entre quienes la calificaron solo como “buena”. La atención personalizada se confirma, así como el principal activo del “A. Madero” y como la variable sobre la que más conviene construir la estrategia de fidelización. Las únicas dos oportunidades de mejora que surgen con claridad de

la encuesta son el estacionamiento (8,9% de clientes lo calificó como poco conveniente) y la ambientación del local (4,5% la calificó de regular).

Información pendiente para completar el diagnóstico

A diferencia de otros trabajos de referencia sobre supermercados familiares, en los que se dispone del detalle histórico de costos operativos, formas de pago y ranking de proveedores, el "A. Madero" no cuenta todavía con esa información sistematizada, tal como se señaló en la Etapa 2. Esta limitación propia de un emprendimiento familiar sin áreas administrativas profesionalizadas (Chua, Chrisman y Sharma, 1999) impide, por el momento, calcular la Rentabilidad Operativa sobre Ventas y el punto de equilibrio del negocio, y deja pendientes tres relevamientos concretos que se incorporan como prioridad al plan de acción:

- Formas de pago: sistematizar el detalle de ventas por medio de pago (efectivo, cuenta corriente/fiado, tarjeta, transferencia/QR) para el mismo período relevado en la Etapa 2, lo que permitirá contrastar la digitalización de pagos del negocio con la tendencia general del sector, donde los medios electrónicos ya representan el 83,4% de las ventas en supermercados (INDEC, mayo 2026).

- Costos operativos y gestión de inventario: registrar las compras a proveedores por tipo de comprobante y los gastos fijos del negocio, para completar el cálculo de la Rentabilidad Operativa sobre Ventas y el punto de equilibrio, e identificar categorías con capital inmovilizado o insuficiente rotación (Womack y Jones, 1996).

- Relación con proveedores: elaborar un ranking de los principales proveedores por participación en las compras, que permita verificar en la práctica la fortaleza detectada en la Etapa 3 (poder de negociación máximo) y sustentar la renegociación de condiciones prevista en el plan de acción de mediano plazo.

Se recomienda relevar esta información con el mismo criterio de sistematización aplicado a las ventas en la Etapa 2 (comprobante, fecha, número

y monto), de modo de poder incorporarla a este diagnóstico antes del cierre del primer trimestre de implementación del plan, en línea con lo ya previsto en la etapa de “Corto plazo” del apartado Acciones por Realizar.

Recomendaciones estratégicas consolidadas

La lectura conjunta de las cuatro etapas del diagnóstico permite consolidar las siguientes líneas de acción, que ya fueron desarrolladas en detalle en el apartado Acciones a Realizar y encuentran aquí su fundamento directo:

- Priorizar la recuperación de la afluencia de clientes por sobre una estrategia de precios, dado que la caída de facturación detectada en la Etapa 2 se explica por menos operaciones diarias y no por un menor gasto por ticket.
- Orientar la fidelización hacia la atención personalizada, identificada en la Etapa 4 como el principal motor de la recomendación del negocio, antes que hacía inversiones en ambientación o cartelería.
- Profundizar la comunicación por WhatsApp y la señalética física en el local, los dos canales de mayor alcance detectados en la encuesta, sin descuidar el boca a boca que sostiene buena parte de la captación de clientes.
- Completar el relevamiento de costos operativos, formas de pago y proveedores como condición necesaria para calcular la Rentabilidad Operativa sobre Ventas (Biondi, 2003) y medir, en las próximas revisiones del plan, el impacto real de las acciones implementadas.
- Aprovechar la posición de fortaleza frente a los proveedores para renegociar condiciones de compra, y monitorear de cerca la amenaza de canales sustitutos la fuerza que la propia titular percibe como más determinante mediante estrategias de diferenciación y fidelización.

En conjunto, el diagnóstico confirma que el “A. Madero” parte de una posición favorable clientela fidelizada, buena percepción de precios y

calidad, y solidez frente a proveedores, pero enfrenta un problema concreto y medible: la pérdida sostenida de clientes diarios desde septiembre de 2025, cuya causa raíz aún debe confirmarse junto con la titular. Sobre esta base, el plan de acción desarrollado en el presente trabajo concentra sus primeras acciones en ordenar la información pendiente y en actuar sobre la afluencia de clientes, antes de avanzar hacia las etapas de crecimiento previstas para el mediano y largo plazo.

Plan de Acción

El presente apartado responde de forma directa al cuarto objetivo específico de este trabajo: “Proponer un plan de acciones concretas, organizado en etapas de corto, mediano y largo plazo, orientado a mejorar la rentabilidad, profesionalizar la gestión y asegurar el crecimiento sostenible del ‘A. Madero’ en el mercado minorista de Berazategui”. Las acciones que se sintetizan a continuación fueron desarrolladas y fundamentadas en el apartado Acciones a Realizar, y encuentran su justificación directa en los hallazgos del diagnóstico: la pérdida de afluencia de clientes detectada en la Etapa 2, la fortaleza frente a proveedores y la amenaza de canales sustitutos relevadas en la Etapa 3, y el peso de la atención personalizada como motor de fidelización confirmado en la Etapa 4.

Siguiendo el criterio SMART objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y limitados en el tiempo (Doran, 1981), cada acción se presenta junto con su responsable, el plazo de ejecución previsto y el indicador que permitirá verificar su cumplimiento. Esta sistematización busca convertir el plan de acción en una herramienta de gestión concreta y no en una simple declaración de intenciones, en línea con lo señalado por Kaplan y Norton (1992): lo que no se mide no se puede gestionar.

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de éxito
Corto plazo — Diagnóstico y ordenamiento (primeros 3 meses)			
Juntar en una planilla las ventas, las compras a proveedores y los gastos fijos de cada mes, ajustando los pesos por inflación para poder comparar un mes con otro sin engañarse.	Titular del negocio	3 meses	Planilla armada y actualizada mes a mes.
Repasar qué productos se venden rápido y cuáles quedan “pegados” en la góndola (plata parada en mercadería que no se mueve).	Titular del negocio	3 meses	Lista de productos que rotan bien y de los que sobran.
Consultar con el contador si sigue bien encuadrado en el Monotributo con los nuevos topes que salieron en 2026.	Titular, con el contador	3 meses	Categoría del Monotributo revisada y confirmada.
Mediano plazo — Mejora operativa y consolidación financiera (3 a 9 meses)			
Armar una planilla simple para mirar todos los meses: cuánto entra, cuánto sale y si el negocio está ganando o perdiendo plata.	Titular, con el contador	4.º a 9.º mes	Planilla mensual en uso, revisada todos los meses.
Sentarse a hablar con los proveedores de siempre y pedir mejores precios o más plazo para pagar, aprovechando los casi diez años de relación.	Titular del negocio	4.º a 9.º mes	Al menos un 3-5% menos en el costo de compra de los productos que más se piden.
Mandar ofertas y novedades por WhatsApp a los clientes de siempre,	Titular del negocio	4.º a 9.º mes	Primeros resultados de la renegociación y buena respuesta de los clientes fieles.

Acción	Responsable	Plazo	Indicador de éxito
y darles algún beneficio a los que compran seguido.			
Largo plazo — Crecimiento estratégico (a partir del 9.º mes)			
Con los datos ya juntados, ver si conviene sumar productos o rubros nuevos que los clientes vienen pidiendo.	Titular del negocio	A partir del 9.º mes	Decisión tomada en base a datos reales de venta, no a corazonadas.
Pensar si conviene abrir más horas y si vale la pena invertir en mejorar el local.	Titular del negocio	A partir del 9.º mes	Cuenta hecha de cuánto costaría y cuánto podría devolver esa inversión.
Una vez al año, sentarse a repasar todo lo hecho, comparar contra lo planeado y corregir el rumbo para el año que viene.	Titular, con el contador	12 meses (revisión anual)	Primer año revisado a fondo y plan ajustado para adelante.

Tabla N° 9: cronograma del plan de acción por etapa, con responsable, plazo e indicador de éxito. Elaboración propia en base al apartado Acciones por *Realizar.*

El cronograma confirma la lógica progresiva del plan: las acciones de corto plazo no requieren inversión y se apoyan exclusivamente en el ordenamiento de información que el propio negocio ya genera; las de mediano plazo capitalizan activos ya construidos la relación de casi diez años con los proveedores y la confianza de la clientela para obtener mejoras verificables en costos y en fidelización; y las de largo plazo condicionan cualquier decisión de crecimiento a la evidencia acumulada durante los primeros nueve meses de seguimiento, evitando así decisiones de expansión basadas en supuestos en lugar de datos reales del propio “A. Madero”.

CONCLUSIÓN

La realización de este trabajo permitió comprender la importancia de contar con un plan de negocios antes de llevar adelante decisiones que pueden influir en el futuro de un emprendimiento. A lo largo del desarrollo se analizaron distintos aspectos del “A. Madero”, considerando tanto el contexto económico como la realidad del negocio, sus fortalezas, sus limitaciones y las oportunidades que presenta el mercado.

El análisis realizado muestra que el autoservicio cuenta con una base sólida para continuar creciendo, aunque también deja en evidencia la necesidad de incorporar herramientas de gestión que permitan organizar mejor la información, controlar los resultados y facilitar la toma de decisiones.

Después de recorrer las cuatro etapas de este trabajo, puede afirmarse que el "A. Madero" se encuentra mejor posicionado de lo que se preveía inicialmente, aunque también quedó claramente identificada cuál es la primera cuestión por resolver.

En la Etapa 1 se relevó el contexto mediante el análisis PESTEL y un primer acercamiento a las Cinco Fuerzas de Porter. Allí se observó que el comercio de cercanía viene ganando terreno frente a los supermercados grandes y que el marco político y sanitario de Berazategui resultaba, en general, favorable para el negocio.

En la Etapa 2 se profundizó en los números de ventas, de marzo de 2025 a mayo de 2026, donde surgió el dato más relevante de todo el trabajo: desde septiembre de 2025 la venta diaria promedio se encuentra un 35,7% por debajo del nivel previo, no porque los clientes gasten menos por compra, sino porque ingresan menos clientes por día (entre un 40% y un 44% menos que el año anterior). Es decir, el problema no es de precio, sino de afluencia.

En la Etapa 3 se relevaron, junto con la titular del negocio, las Cinco Fuerzas de Porter en profundidad, a partir de sus propias respuestas. Allí surgió un hallazgo relevante: lo que inicialmente se suponía que constituiría la mayor amenaza, los supermercados de cadena, en realidad no resultó ser lo más

grave; lo que más afecta al negocio son los canales alternativos, como mayoristas, ferias o compras online. En cambio, quedó claro que el negocio mantiene un vínculo sólido con sus proveedores, producto de casi diez años de relación comercial.

En la Etapa 4 se desarrolló el análisis FODA y se encuestó a 45 clientes, lo que terminó de completar el panorama: los clientes se muestran conformes con los precios, la variedad y la calidad, y el 82,2% recomendaría el negocio. Lo que más incide a la hora de recomendarlo es la atención: quienes la calificaron como "muy buena" recomiendan en mayor medida que quienes la calificaron apenas como "buena". Las únicas quejas registradas se relacionaron con el estacionamiento y la decoración del local, sin mayor gravedad.

En lo personal, este trabajo representó la posibilidad de aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera a una situación real, entendiendo que detrás de cada decisión empresarial existen distintos factores que deben analizarse de forma conjunta. Se espera que este plan sirva como una guía para acompañar el crecimiento del “A. Madero” y que pueda adaptarse a las necesidades que surjan con el paso del tiempo.

Bibliografía

Biondi, M. (2003). *Estados contables: presentación, interpretación y análisis.* Errepar.

El Cronista. (2020, mayo). Consumo modo pandemia, con alzas en súper y autoservicios y caída en shoppings. https://www.cronista.com/economia-politica/consumo-modo-pandemia-con-alzas-en-super-y-autoservicios-y-caida-en-shoppings/

El Cronista. (2024, octubre). Consumo masivo en crisis: se derrumbó un 22% en supermercados y autoservicios independientes. https://www.cronista.com/economia-politica/consumo-masivo-en-crisis-se-derrumbo-un-22-en-supermercados-y-autoservicios-independientes/

El Cronista. (2026, mayo). Empleo: la señal de las pymes que contradice el pronóstico de Caputo. https://www.cronista.com/economia-politica/empleo-la-senal-de-las-pymes-que-contradice-el-pronostico-de-caputo-para-los-proximos-18-meses/

Estudio Contable del Amo. (2026, junio 11). *Índice de inflación anual y mensual: últimos años Argentina*. https://estudiodelamo.com/inflacion-argentina-anual-mensual/

Gitman, L. J., y Zutter, C. J. (2012). Principios de administración financiera (12.ª ed.). Pearson Educación.

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2024). Índice de Precios al Consumidor – Diciembre 2023. https://www.indec.gob.ar

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2026). Encuesta de Supermercados – Febrero 2026. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/super_04_264AFC15C048.pdf

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2026). Índice de Precios al Consumidor – Abril 2026. https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2680B692D2F5.pdf

INDEC (Instituto Nacional de Estadística y Censos) (2020). Índice de Precios al Consumidor – Diciembre 2019. https://www.indec.gob.ar

Infoalimentación. (2026, marzo). Cerraron 22.608 empresas en dos años y el consumo no repunta. https://infoalimentacion.com.ar/2026/03/17/cerraron-22-608- empresas-en-dos-anos-y-el-consumo-no-repunta/

Infobae. (2026, abril). El consumo masivo volvió a caer fuerte en marzo. https://www.infobae.com/economia/2026/04/23/el-consumo-masivo-volvio-a-caer-fuerte-en-marzo-y-no-se-esperan-mejoras-este-ano-que-comercios-son-los-mas-afectados/

Infobae. (2026, enero). Cuáles son las expectativas de las pymes para 2026.

https://www.infobae.com/economia/2026/01/03/cuales-son-las-expectativas-de-las-pymes-para-2026/?gad_source=1&gad_campaignid=20993778607&gbraid=0AAAADmqXxRwhiIh91xSnobbEB-YC7bGx&gclid=Cj0KCQjwm8bTBhDWARIsAC9Hi8mxxajTxUKz5JDSJVK9KoucsGCrownHzUmfNrUvzKV3PmNghKndi9AaAu_gEALw_wcB

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2026, enero 13). *Índice de precios al consumidor (IPC): diciembre de 2025* (Informes técnicos, Vol. 10, N.° 7). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_01_266741F036E8.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [INDEC]. (2026, mayo 14). *Índice de precios al consumidor (IPC): Abril de 2026* (Informes técnicos, Vol. 10, N.° 117). https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/ipc_05_2680B692D2F5.pdf

Universidad Abierta Interamericana. (2026). Instructivo de Trabajos Finales de Carreras de Grado (2026) Universidad Abierta Interamericana , Buenos Aires Argentina.

Juárez, Y. (2025, diciembre 7). Cómo crear un plan de marketing para tu pyme y potenciar las ventas sin gastar de más. *El Cronista*. https://www.cronista.com/finanzas-mercados/como-crear-un-plan-de-marketing-para-tu-pyme-y-potenciar-las-ventas-sin-gastar-de-mas/

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance. Harvard Business Review, 70(1), 71–79.

Kotler, P., y Armstrong, G. (2012). Marketing (14.ª ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., y Keller, K. L. (2012). *Dirección de marketing* (14.ª ed.). Pearson Educación.

La Nación. (2026, marzo). Por qué las principales empresas alimenticias reportaron pérdidas en 2025.

https://www.lanacion.com.ar/economia/negocios/las-principales-empresasalimenticias-reportaron-perdidas-millonarias-en-2025-nid11032026/

Miller, D., y Le Breton-Miller, I. (2005). A Longitudinal Study of the Relationship between Strategy, Firm Growth, and Performance. Journal of Management Studies, 42(5), 989–1015.

Municipalidad de Berazategui. (2024). *Ordenanza Impositiva N.° 6622 – Año 2025* (Promulgada por Decreto N.° 2264/24). https://berazategui.gob.ar/descargas/ordenanzas/2025/ordenanza_impositiva_2025.pdf

Municipalidad de Berazategui. (s.f.). *Yo compro en Berazategui*. https://berazategui.gob.ar/yocompro/

NielsenIQ. (2026). Autoservicios y comercios de cercanía impulsan la recuperación del consumo masivo. Citado en Infobae (2026). https://www.infobae.com

Poder Ejecutivo Nacional. (2025, mayo 19). *Decreto 339/2025: Ley N.° 24.467 y Ley N.° 25.872. Modificación* [DECTO-2025-339-APN-PTE]. Boletín Oficial de la República Argentina. https://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/410000-414999/412947/norma.htm

Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Harvard Business Review América Latina, 86(1), 58–77.

Poza, E. J. (2010). Family business (3.ª ed.). Cengage Learning.

Resolución N° 1/2026 (SICYPYME). (2026). Nuevos parámetros de categorización MiPyME. Boletín Oficial de la República Argentina.

Rial, S. (2026, enero 15). Inflación 2026: los dos factores clave que amenazan el proceso de desaceleración. *Ámbito*. https://www.ambito.com/economia/inflacion-2026-los-dos-factores-clave-que-amenazan-el-proceso-desaceleracion-n6234264

Rico, J. (2026, marzo 12). Inflación 2025 en Argentina: la evolución mes a mes del índice de precio al consumidor. *iProfesional*. https://www.iprofesional.com/economia/419097-inflacion-indec-2025-argentina-evolucion-mes-a-mes

Robbins, S. P., y Coulter, M. (2014). *Administración* (12.ª ed.). Pearson Educación.

Ross, S. A., Westerfield, R. W., y Jordan, B. D. (2019). Corporate Finance (12.ª ed.). McGraw-Hill Education.

Salerno, A., y Rampone, M. (2025, marzo). *Evolución de las PyMEs en Argentina y su impacto en el empleo* (Datos a noviembre 2024). Universidad del CEMA. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2025-03/IndicadoresUCEMA_PyMEs032025.pdf

Scentia. (2024). Consumo masivo: acumulado enero–septiembre 2024. Citado en El Cronista (2024). https://www.cronista.com

Secretaría de Industria y Desarrollo Productivo. (2023, junio 27). Las PyMEs argentinas generaron 140.000 puestos de trabajo en el primer trimestre. *Argentina.gob.ar*. https://www.argentina.gob.ar/noticias/las-pymes-argentinas-generaron-140000-puestos-de-trabajo-en-el-primer-trimestre

SEPYME. (2020). Criterios de clasificación para PyMEs. Secretaría de Emprendedores y de la Pequeña y Mediana Empresa. https://www.argentina.gob.ar

Sheets.Market. (2025). Negocio de supermercados: costos, potencial de ingresos y rentabilidad. https://sheets.market/es/negocio-de-tiendas-de-comestibles-costos-ingresos-potencial-rentabilidad/

Universidad CEMA. (2025). Las PyMEs en Argentina: relevancia económica y desafíos. UCEMA. https://ucema.edu.ar/sites/default/files/2025-03/IndicadoresUCEMA_PyMEs0320 25.pdf

Web Retail. (2026, marzo 31). Autoservicios y almacenes lideran la recuperación del consumo masivo en Argentina. *Web Retail*. https://www.webretail.com.ar/autoservicios-y-almacenes-lideran-la-recuperacion-del-consumo-masivo-en-argentina/

Weinberger Villarán, K. (2009). Plan de negocios: herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. USAID/Perú/MYPE Competitiva. https://www.crecemype.pe/portal/images/stories/files/plan_negocios.pdf

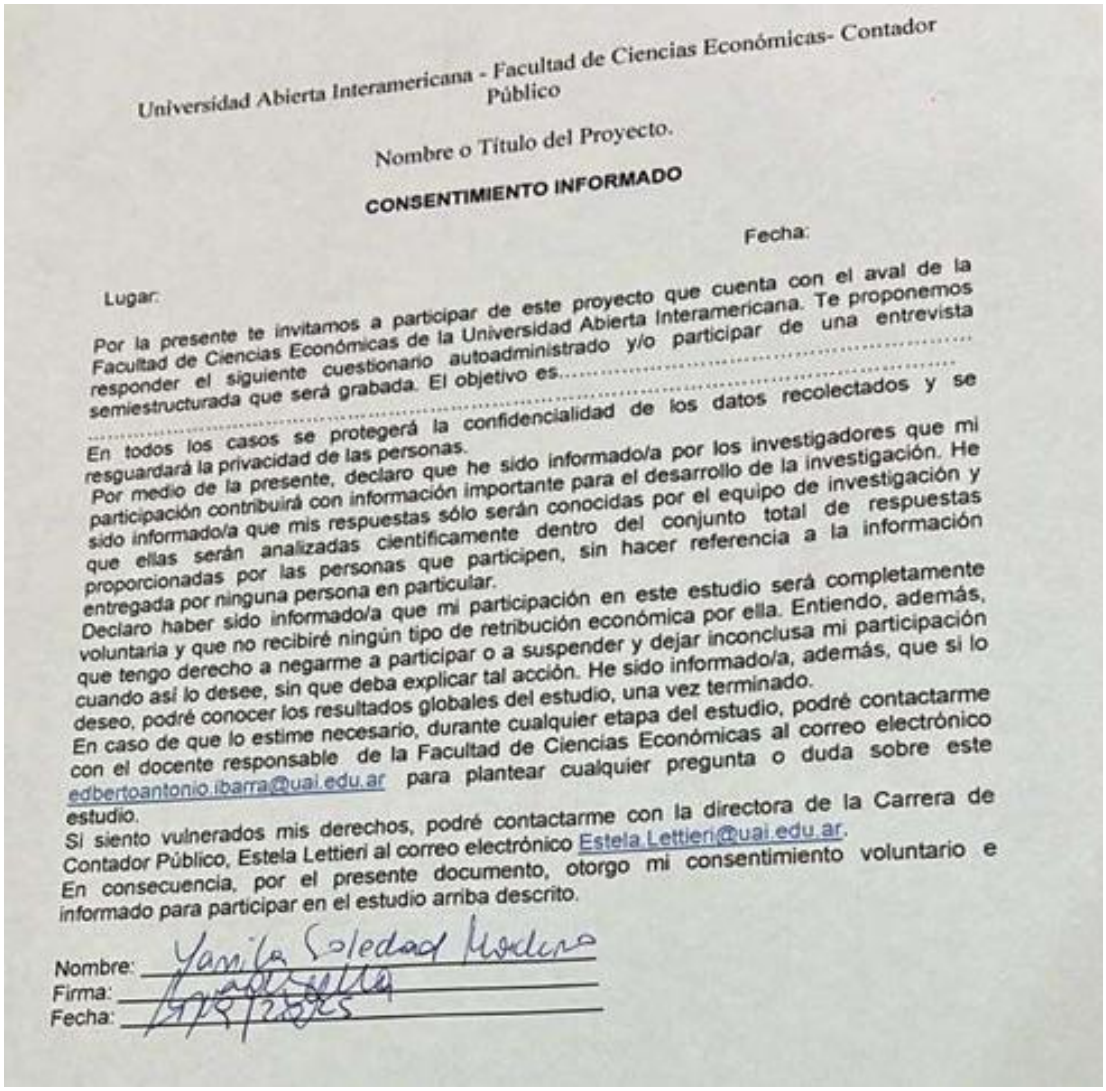
Womack, J. P., y Jones, D. T. (1996). Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation. Simon y Schuster.

Worldpanel by Numerator. (2026, junio 18). *Los hogares argentinos priorizan gastos y redefinen sus compras para sostener el consumo en 2026*. https://worldpanelbynumerator.com

Worldpanel by Numerator. (2026, marzo). Consumo en Argentina: señales de alerta y un shopper más cauteloso rumbo a 2026. https://worldpanelbynumerator.com

ANEXOS

Anexo I: Consentimiento informado



Universidad Abierta Interamericana - Facultad de Ciencias Económicas- Contador Público

Nombre o Título del Proyecto.

CONSENTIMIENTO INFORMADO

Fecha:

Lugar:

Por la presente te invitamos a participar de este proyecto que cuenta con el aval de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Abierta Interamericana. Te proponemos responder el siguiente cuestionario autoadministrado y/o participar de una entrevista semiestructurada que será grabada. El objetivo es.....

.....

En todos los casos se protegerá la confidencialidad de los datos recolectados y se resguardará la privacidad de las personas.

Por medio de la presente, declaro que he sido informado/a por los investigadores que mi participación contribuirá con información importante para el desarrollo de la investigación. He sido informado/a que mis respuestas sólo serán conocidas por el equipo de investigación y que ellas serán analizadas científicamente dentro del conjunto total de respuestas proporcionadas por las personas que participen, sin hacer referencia a la información entregada por ninguna persona en particular.

Declaro haber sido informado/a que mi participación en este estudio será completamente voluntaria y que no recibiré ningún tipo de retribución económica por ella. Entiendo, además, que tengo derecho a negarme a participar o a suspender y dejar inconclusa mi participación cuando así lo desee, sin que deba explicar tal acción. He sido informado/a, además, que si lo deseo, podré conocer los resultados globales del estudio, una vez terminado.

En caso de que lo estime necesario, durante cualquier etapa del estudio, podré contactarme con el docente responsable de la Facultad de Ciencias Económicas al correo electrónico edbertoantonio.ibarra@uai.edu.ar para plantear cualquier pregunta o duda sobre este estudio.

Si siento vulnerados mis derechos, podré contactarme con la directora de la Carrera de Contador Público, Estela Lettieri al correo electrónico Estela.Lettieri@uai.edu.ar.

En consecuencia, por el presente documento, otorgo mi consentimiento voluntario e informado para participar en el estudio arriba descrito.

Nombre: Yanina Soledad Modera

Firma:

Fecha: 19/9/2025

Anexo II: Encuesta de clientes

Encuesta de Satisfacción del Cliente – Autoservicio Madero | Trabajo Final

El presente cuestionario tiene fines estrictamente académicos y forma parte de un Trabajo Final de la carrera de Contador Público (UAI). Su participación es anónima y voluntaria. ¡Muchas gracias por su tiempo!

1. Género

Marca solo un óvalo.

- ◯ Femenino
- ◯ Masculino
- ◯ Prefiero no decirlo

2. Edad

Marca solo un óvalo.

- ◯ Menos de 18 años
- ◯ Entre 18 - 30 años
- ◯ Entre 30 - 50 años
- ◯ Entre 50 - 70 años
- ◯ + de 70 años

3. ¿Cuántas personas viven en su casa incluyéndose?

Marca solo un óvalo.

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5

4. ¿Con qué frecuencia visita nuestro autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Todos los días
- 2 o 3 veces por semana
- 1 vez por semana
- 1 vez por mes
- En ocaciones

5. ¿Cómo calificaría la calidad de los productos ofrecidos?

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

https://docs.google.com/forms/d/1YyE644w4ha2kfMwfmJXcKC_VB-96jcabxSXThqBVW24/edit

6. ¿Está satisfecho con la variedad de productos disponibles?

Marca solo un óvalo.

- Muy satifechos
- Satifecho
- Poco satifecho
- Insatisfecho

Los precios de nuestros productos de artículos de almacén comparados con otros autoservicios

7. ¿Cómo evalúa los precios de nuestros productos de fiambrería y lácteos comparados con otros autoservicios?

Marca solo un óvalo.

- Más económicos
- Similares
- Más caros
- No sabe

8. ¿Cómo calificaría la atención al cliente en nuestro autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Muy bueno
- Bueno
- Regular
- Malo

9. ¿Qué tan fácil es encontrar los productos que busca?

Marca solo un óvalo.

- Muy fácil
- Algo fácil
- Difícil
- Muy difícil

10. ¿Con qué frecuencia encuentra ofertas o promociones atractivas en nuestro autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Muy frecuentemente
- Ocasionalmente
- Raramente
- Nunca

11. ¿Cómo calificaría la limpieza y organización del autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

12. ¿Recomendaría el autoservicio a familiares o amigos?

Marca solo un óvalo.

- Definitivamente si
- Probablemente si
- Definitivamente no
- Probablemente no

Sugerencia para mejorar y productos que le gustaría encontrar en nuestro autoservicio

13. ¿Qué tan convenientemente está ubicado el autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Muy conveniente
- Moderadamente conveniente
- Poco conveniente
- Nada conveniente

14. ¿Qué tan conveniente es estacionar en el autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Muy conveniente
- Moderadamente conveniente
- Poco conveniente
- Nada conveniente

15. ¿Cuán frecuentemente hay productos agotados?

Marca solo un óvalo.

- Nunca
- Raramente
- A veces
- Frecuentemente

16. ¿Qué tan rápido es el proceso de pago?

Marca solo un óvalo.

- Muy rápido
- Rápido
- Lento
- Muy lento

17. Frescura de productos perecederos

Marca solo un óvalo.

- Siempre frescos
- Generalmente frescos
- A veces no son frescos
- Raramente frescos

18. ¿Cuánto tiempo permanece normalmente en este autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- + de 30 minutos
- Entre 15- 30 minutos
- Entre 5 - 15 minutos
- Menos de 5 minutos

19. Variedad de productos no alimenticios

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

20. ¿Cómo se entera de las novedades locales respecto a autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Whats App (Estados o difusión)
- Persona a persona
- Medios digitales (Instagram)
- cartelería en vidriera

:s.google.com/forms/d/1YyE644w4ha2kfMwfmJXcKC_VB-96jcabxSXThqBVW24/edit

21. Experiencias negativas y su manejo

Marca solo un óvalo.

- Nunca he tenido experiencias negativas
- Tuve, pero se manejaron bien
- Tuve, y no se manejaron bien
- Prefiero no responder

22. Experiencia general de compra

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

23. Opinión sobre ambiente y decoración

Marca solo un óvalo.

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

24. Satisfacción del horario de apertura y cierre

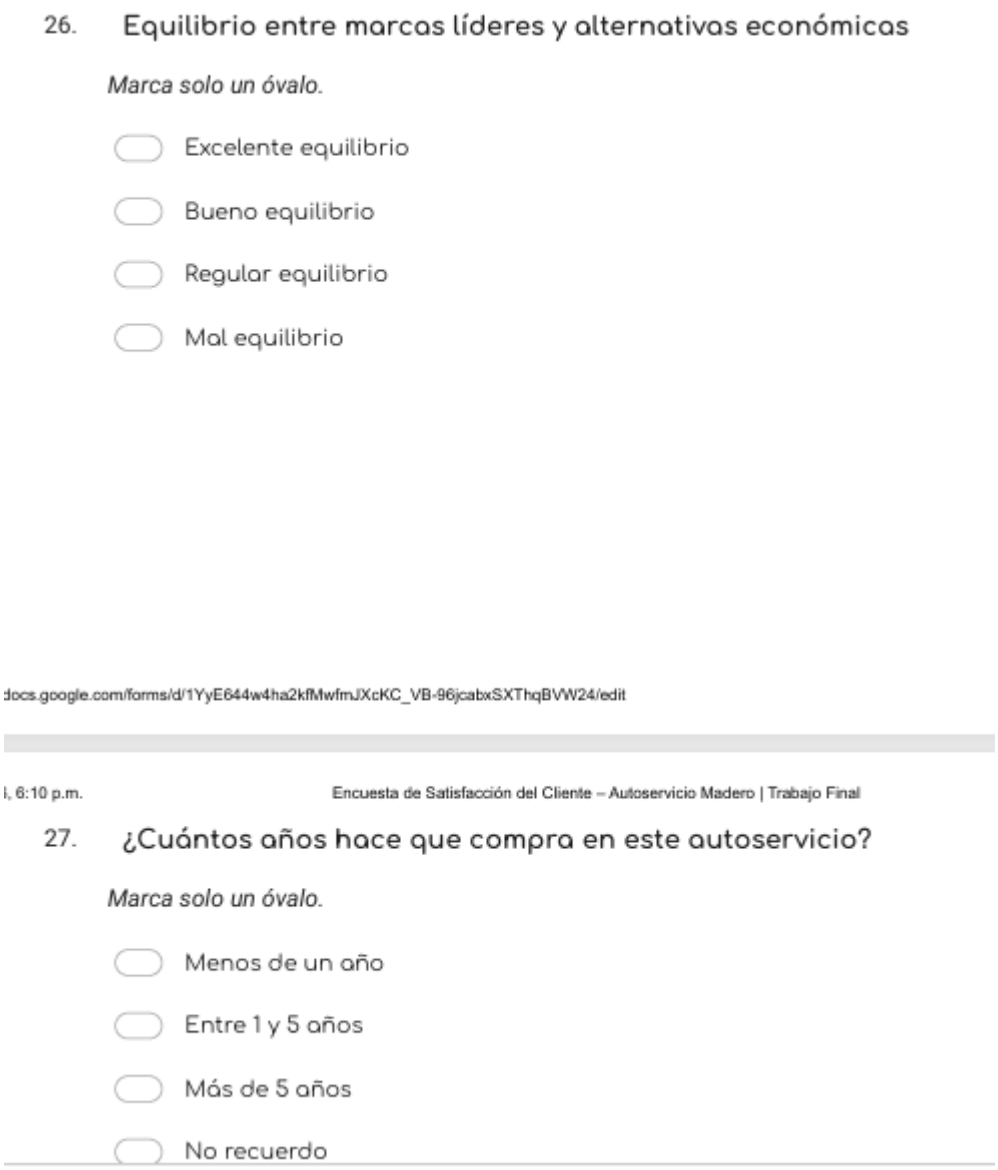
Marca solo un óvalo.

- Muy satisfechos
- Satisfecho
- Poco satisfecho
- Insatisfecho

25. Importancia de la experiencia y conocimiento del personal

Marca solo un óvalo.

- Muy importante
- Importante
- Poco importante
- Nada importante



26. Equilibrio entre marcas líderes y alternativas económicas

Marca solo un óvalo.

- Excelente equilibrio
- Bueno equilibrio
- Regular equilibrio
- Mal equilibrio

docs.google.com/forms/d/1YyE644w4ha2kfMwfmJXcKC_VB-96jcabxSXThqBVW24/edit

6:10 p.m. Encuesta de Satisfacción del Cliente – Autoservicio Madero | Trabajo Final

27. ¿Cuántos años hace que compra en este autoservicio?

Marca solo un óvalo.

- Menos de un año
- Entre 1 y 5 años
- Más de 5 años
- No recuerdo

Anexo III: Relevamiento de las Cinco Fuerzas de Porter (Autoservicio Madero)

Se presenta a continuación el detalle completo del relevamiento realizado con la titular del negocio, Yamila, para el análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter desarrollado en la Etapa 3 de este trabajo. Las columnas "Valoración" y "Orden" corresponden a las respuestas originales de la titular (recabadas mediante encuestas breves enviadas por WhatsApp); las columnas "Importancia relativa" y "Ponderación" se calculan a partir de estas. El archivo de cálculo interactivo (Excel), con las fórmulas utilizadas para esta conversión, se adjunta como material complementario a este trabajo.

1. Rivalidad entre competidores

Variable	Valoración	Orden	Importancia relativa	Ponderación
Número de competidores	0	3	0.20	0.00
Tamaño de los competidores	0	4	0.15	0.00
Crecimiento del sector/zona	1	2	0.25	0.25
Diferenciación del producto/servicio	1	1	0.30	0.30
Elasticidad del producto	1	5	0.10	0.10
SUMA / VERIFICACIÓN			**1.00**	**0.65**

Tabla anexo III: 1

2. Amenaza de nuevos competidores

Variable	Valoración	Orden	Importancia relativa	Ponderación
Niveles de precios actuales	0	6	0.10	0.00
Niveles de inversión requeridos para entrar	1	4	0.15	0.15
Economías de escala del negocio actual	0	3	0.18	0.00
Lealtad de los clientes	1	1	0.25	0.25
Barreras políticas o legales	1	5	0.12	0.12
Acceso a canales de distribución/proveedores	0	2	0.20	0.00
SUMA / VERIFICACIÓN			**1.00**	**0.52**

Tabla anexo III: 2

3. Amenaza de productos sustitutos

Variable	Valoración	Orden	Importancia relativa	Ponderación
Cantidad de productos/canales sustitutos disponibles	0	2	0.40	0.00
Aceptación real de esos sustitutos por parte de los clientes	0	1	0.60	0.00
SUMA / VERIFICACIÓN			**1.00**	**0.00**

Tabla anexo III: 3

4. Poder de negociación de los proveedores

Variable	Valoración	Orden	Importancia relativa	Ponderación
Cantidad de proveedores disponibles por rubro	1	2	0.30	0.30
Concentración de proveedores (pocos grandes vs. muchos chicos)	1	4	0.10	0.10
Facilidad de cambiar de proveedor	1	3	0.20	0.20
Calidad del servicio de atención de los proveedores	1	1	0.40	0.40
SUMA / VERIFICACIÓN			**1.00**	**1.00**

Tabla anexo III: 4

5. Poder de negociación de los clientes

Variable	Valoración	Orden	Importancia relativa	Ponderación
Nivel de organización de los clientes	1	2	0.40	0.40
Nivel de información/comparación de precios de los clientes	1	1	0.60	0.60
SUMA / VERIFICACIÓN			**1.00**	**1.00**

Tabla anexo III: 5

Reparto final de importancia entre las 5 fuerzas

Fuerza	Orden (1 = más determinante)	Importancia de la fuerza
Amenaza de productos sustitutos	1	0.30
Rivalidad entre competidores	2	0.25
Amenaza de nuevos competidores	3	0.20
Poder de negociación de proveedores	4	0.15
Poder de negociación de clientes	5	0.10
Verificación: la suma debe dar 1,00		**1.00**

Tabla anexo III: 6