Escuela de Administración y Negocios

MBA

Trabajo de Graduación

MiCocina: una mejor calidad de vida

Sofía Schmidt

Mentor

Luis Ricardo Castiella

Victoria, Provincia de Buenos Aires, 25 de diciembre de 2016

Índice

I. Resumen Ejecutivo ... 2
II. Marcos Teóricos y Metodología de Análisis ... 4
III. Análisis ... 5
1. Introducción ... 5
2. La Oportunidad ... 7
a. La industria gastronómica en Buenos Aires ... 7
b. Clientes ... 10
c. Propuesta de valor ... 15
d. Mercado ... 16
e. Ofertas existentes ... 19
f. Análisis de las cinco fuerzas de Porter ... 22
g. Posicionamiento en el mercado ... 24
2. Plan de Negocio ... 27
a. Equipo ... 27
b. La empresa ... 27
c. Plan de producción ... 28
d. Plan de Marketing ... 30
e. Análisis Económico Financiero ... 34
f. Inversión Necesaria ... 38
g. Análisis de Riesgo ... 41
h. Estrategia de salida ... 42
i. Plan de Implementación ... 42
3. Conclusiones Finales ... 45
IV. Bibliografía ... 47
Anexos: ... 50
1. Demografía Ciudad Autónoma de Buenos Aires ... 50
2. Capital federal cuadro socio-económico ... 51
3. Sistema de gestión de datos ... 52
4. Encuesta ... 54
5. Entrevista a Beatriz Chomnalez ... 61
6. Estado de Resultados ... 63
7. Análisis del contexto (PESTL) ... 65
8. Alimentos anticancerígenos ... 67
9. Canvas ... 71
10. Empathy Map ... 72

Universidad de San Andrés

I. Resumen Ejecutivo

La gente es cada vez más consciente de los problemas relacionados con la mala alimentación, es por ello que las personas, principalmente las madres, están optando por una dieta más saludable. Los mayores limitantes son la falta de conocimiento para poder transformar materia prima en platos ricos y nutritivos y el tiempo que deben invertir.

Para armar la propuesta se realizaron encuestas a potenciales clientes, un Empathy Map, entrevista a chefs de renombre como Beatriz Chomnalez, se visitaron modelos existentes en otros países como *Sur la Table* en Estados Unidos y se relevó información de competidores.

Con la información obtenida se identificó el segmento target y su necesidad insatisfecha para desarrollar una propuesta atractiva. Luego se estudió la viabilidad del proyecto, la inversión de capital requerida, los procesos críticos, la relación con el cliente y posibles salidas del negocio.

La propuesta de valor se basa en brindar un servicio para que los clientes puedan mejorar su calidad de vida, que logren preparar comida saludable para sí mismos y sus familias.

La propuesta que mejor satisface la necesidad del cliente son Clases de cocina de 30 minutos. Las clases brindan conocimiento de técnicas, prácticas y consciencia sobre el uso de los ingredientes, luego del horario de oficina, entre 19:00 y 20:30 hs.

El cliente target son mujeres profesionales, principalmente madres de familia donde ambos trabajan, de Zona Norte de la provincia de Buenos Aires del segmento socioeconómico C2, con un poder adquisitivo medio/alto que no cuentan con personal doméstico de cocina. Se estima un total de 30mil potenciales clientes.

El proyecto requiere una inversión de total de $265,200 y presenta una TIR (91%) mayor a la tasa de corte (47%) y Valor Actual Neto positivo de $4,264,121; con un recupero de la inversión a mitad del 3er año.

El equipo de trabajo son dos emprendedoras, madre e hija, una cuenta con más de 20 años de know-how en la industria y además posee un servicio de catering y la cocina industrial en Acassuso preparada para el negocio. La otra emprendedora es Licenciada en Administración, MBA, quien se dedicó a Recursos Humanos durante los últimos 8 años y por medio de este trabajo aplica los conocimientos aprendidos en el negocio familiar para capitalizar el know-how en un emprendimiento redituable.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

II. Marcos Teóricos y Metodología de Análisis

Para realizar este trabajo, fue necesario adquirir conocimiento del segmento, principales competidores y posibles alternativas para generar una estrategia de posicionamiento a través de la investigación de mercado y entrevistas. Como marco teórico se efectuó un análisis del modelo de 5 Fuerzas de Michael Porter, complementado con un análisis de la industria PESTL (anexo 7), tendencias de mercado y demografía en la zona geográfica para identificar el tamaño de los posibles clientes y la viabilidad del negocio. Se recopilaron datos del sector y clases de cocina en Buenos Aires y Zona Norte para comprender el tamaño del mercado .

Se realizaron entrevistas a las dueñas del servicio de catering familiar, y a otros referentes de la industria, como por ejemplo Beatriz Chomnalez. Con las entrevistas se obtuvo información sobre escuelas de cocinas, y el impacto del entorno económico en el sector gastronómico. Se armó un Empathy Map[1] con la ayuda de las encuestas realizadas y conversaciones con una muestra de los clientes target.

También se realizaron visitas en modelos de negocios similares que hemos encontrado en Estados Unidos, tal como *Sur Le Table*, consultando tanto a la clientela que asiste a las clases como analizando la oferta que brinda la compañía. Éste análisis tiene un valor particular porque puede servir de guía siendo que se desarrolla en una cultura y mercado más evolucionado.

Por último, fue preciso analizar la estructura de ingresos y costos, determinar la inversión necesaria, utilizando el modelo de evaluación de proyectos VAN/TIR para determinar el repago, rendimiento y valor actual del proyecto que aportan la visión financiera del negocio en distintos escenarios durante los próximos 5 períodos.

[1] Fuente: https://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/empathy-map.pdf

III. Análisis

1. Introducción

En lo personal siempre me gustó cocinar, pero decidí estudiar administración de empresas y cursar un MBA para poder aplicar los conceptos de negocios en aquello que me apasiona. A lo largo de mi vida me preguntaron varias veces por qué no me dedicaba a la gastronomía, si era algo que me gustaba y además podía crear platos riquísimos en meros minutos. Mis amigas y conocidas me ayudaron a identificar que existe una necesidad y el siguiente trabajo detalla el plan para solucionarlo.

Una amiga me pidió que le enseñara clases de cocina a ella y sus amigas de la universidad, asique después del trabajo iba a su casa y pasamos la tarde cocinando y luego comiendo lo que habíamos hecho. Cada una tenia pedidos particulares, las madres querían recetas para bebes, otras querían platos para sorprender a sus novios o familiares… desafortunadamente dejamos de hacer las clases cuando comencé con el MBA por conflicto de horarios y luego mi mudanza temporal a Texas. Mis alumnas no encontraron en el mercado una clase rápida que les enseñe lo que necesitaban.

Gracias a esta experiencia decidimos crear *MiCocina*, ofreciendo clases de cocina cortas y eficientes en un ambiente relajado y con gusto a homemade, como lo hace cualquiera en su cocina. Aprovechando el tiempo y los materiales utilizados durante la clase, se pueden llevar lo que preparan a sus casas.

Adicionalmente también se enseñan clases de cocina para grupos de amigos, donde luego de la clase se quedan a cenar.

Para llevar adelante *MiCocina* y poder satisfacer la demanda esperada, la empresa cuenta con dos emprendedoras, personal de cocina y una nutricionista quien da forma a los menús para que estén alineados con las nuevas tendencias y ayuden a la concientización de una alimentación “sana”.

La misión de las socias es brindar a los alumnos las herramientas para que cocinar deje de ser un esfuerzo y que en el futuro no tengan que seguir una receta sino que tengan la práctica suficiente para poder crear lo que deseen con lo que tengan enfrente.

Objetivos de mediano / largo plazo: Dentro de 3 a 5 años posicionar a la empresa en el mercado como una de las mejores clases de cocina por diferenciación en practicidad y dinamismo. En el futuro esperamos explorar la posibilidad de integrar más servicios a la empresa (como publicar libros de cocina, clases de cocina a empresas con formato teambuilding, venta de productos).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

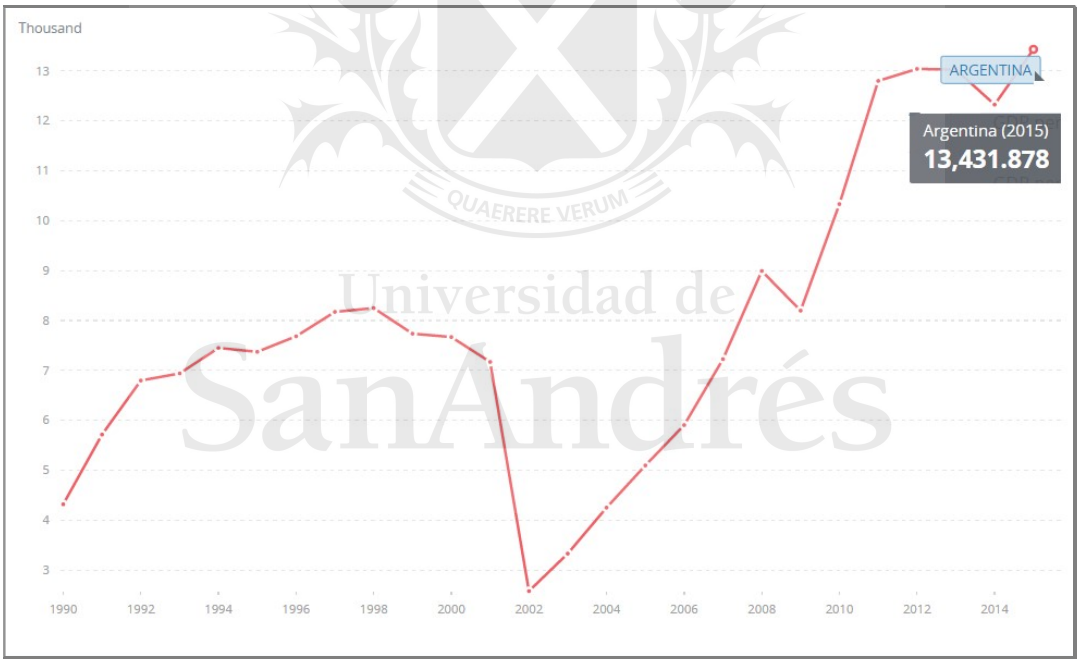
2. La Oportunidad

a. La industria gastronómica en Buenos Aires

Las clases de cocina están ubicadas dentro de lo que es la Industria Gastronómica Nacional. Se realiza un breve análisis del contexto Macro para entender en qué ciclo de la economía se está transitando.

Economía del país:

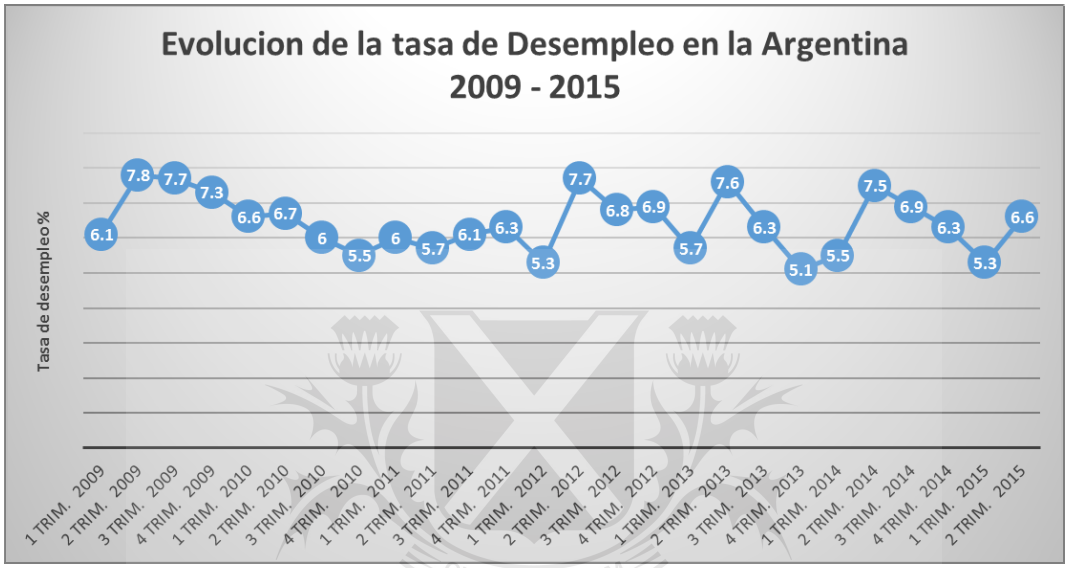
El siguiente cuadro[2] muestra la evolución del PBI per cápita de Argentina en dólares, donde se puede analizar desde el 2011 una desaceleración del crecimiento y fuerte caída en 2014.



Además se contempla una medida de igualdad económica (o distribución de los ingresos) el coeficiente de Gini, según SEDLAC en 2014 la Argentina tenía un índice Gini entre 0,4 y 0,45, siendo 0 la perfecta igualdad, y 1 la perfecta desigualdad. El índice Gini, según la misma fuente, viene decreciendo desde el

[2] Fuente: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=AR&start=1990

2003, tal vez como consecuencia de las políticas sociales (por ejemplo la asignación universal por hijo), denotando una mejor distribución de la renta a nivel país. Esta medida gubernamental afecta también al índice de desempleo, el cual venia decreciendo desde el 2001 (pico del 21,5% a 6,6% 2015[3] - gráfico a continuación - Fuente INDEC).



Una fuerte inflación puede afectar de manera negativa al negocio con precios volátiles, dificultando el análisis de costos y determinación del precio adecuado. No obstante, una devaluación puede no ser tan negativa, si hace al país ser más competitivo internacionalmente, para que la industria pueda desarrollar mejores técnicas de producción y eventualmente ser más competitivo por calidad (y no por precio).

Para entender qué tan importante es esa industria en la provincia, partimos del PBI de Buenos Aires es USD 315 mil millones[4], por lo que si tomamos como referencia a países como Perú[5] y España[6], donde la industria gastronómica representa entre un 7,6% y 9,5% respectivamente, entonces la industria

[3] Fuente: INDEC
[4] Fuente: http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_por_PIB
[5] Fuente: http://apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/la-gastronomia-peruana-factor-de-desarrollo-economico-e-identidad-cultural.html
[6] Fuente: http://diariodegastronomia.com/la-hosteleria-supone-ya-el-76-del-pib-nacional/

gastronómica en Buenos Aires representaría un negocio del ~8% de su PBI, lo cual es aproximadamente USD 25.200 millones.

Modelos prevalecientes

Sur la Table es un referente de las clases de cocina que ofrece entre 10 y 15 clases por semana. Cada clase cuenta con 8 personas en promedio (capacidad máxima 15 personas, pero según la encargada del local el promedio es alrededor de 8)

MiCocina se plantea comenzar con 4 clases por semana x 8 asistentes en cada una, totalizando: ~35 alumnos por mes. Se proyecta que después de 3 años habrá demanda suficiente para ofrecer 8 clases por semana, lo cual implica ~64 alumnos por mes, un total de 256 clases al mes. Un patrón conocido de este mercado es que el 40% de los alumnos toman clases reincidentemente, con lo cual ya estamos en más de 100 clases al mes garantizadas.

Legislación y regulaciones para poder llevar a cabo la actividad se requiere:

- Inscripción de AFIP

- Habilitaciones Municipales:
  - Planos del lugar, planos de electromecánica, conexiones eléctricas
  - Bromatología realiza inspección para ver las salidas de aire, contaminantes, etc.
- Seguros
  - Responsabilidad civil
  - Comercial general
  - ART para el personal de cocina

b. Clientes

En función al análisis de mercado realizado sumando a la experiencia personal de las emprendedoras, se considera que el principal cliente son mujeres profesionales entre 28 y 35 años del sector socioeconómico C2 de Zona Norte, que no cuenten con personal doméstico de cocina y que hayan crecido comiendo comidas caceras. Las mismas realizan las compras del supermercado, tienen una cantidad limitada de platos que saben hacer y muchas veces recurren a comida ya preparada para "salir del paso". El cliente target tiene una actividad laboral que demanda gran parte de su tiempo y debe repartir el restante entre eventos sociales, salidas con amigas y ver a su familia. Por falta de tiempo, cocinar no se encuentra en su lista de prioridades, pero como indica la encuesta reconocen su falencia y les gustaría aprender.

Se utilizaron varias herramientas para analizar las **tendencias** del cliente target, como una encuesta, un Empanthy Map y una entrevista a Beatriz Chomnalez (Anexo 5). Se pueden sintetizar en:

1) Preocupación por su salud y la de su familia
2) Necesidad de personalización en lo que consume
3) Creciente placer e interés por la comida (*foodies*)

1) Preocupación por su salud y la de su familia

Diversos estudios demuestran la relación entre saber cocinar y la salud, por lo que las habilidades y la confianza en la cocina son clave para comer mejor,

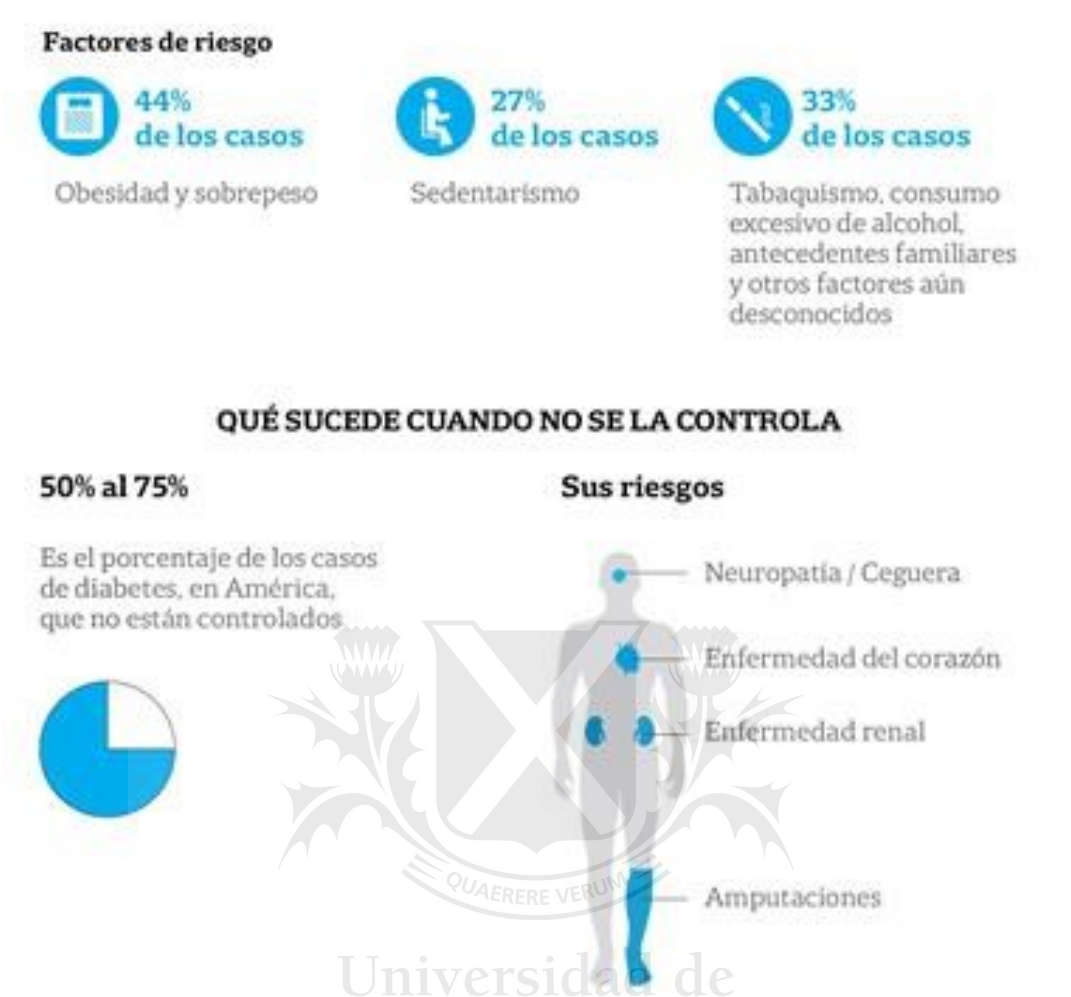
gracias a la relación entre saber cocinar y el consumo de ciertos alimentos, como legumbres, frutas y verduras[7]. Comer comida casera presenta beneficios para la salud, como lo afirma una investigación realizada por el Centro de Johns Hopkins "La Gente que cocina con frecuencia comidas en casa come más sano que los que cocinen menos"[8].

Comer alimentos preparados fuera de casa y comer rápido se asocia con una dieta pobre y con una mayor ingesta de grasa[9]. Una mala nutrición tiene varias consecuencias como sobrepeso, presión y colesterol alto, diabetes, enfermedades de corazón, depresión, osteoporosis, caries y algunos tipos de cáncer[10].

Por ejemplo, Luciana Valenti la coordinadora del Programa Nacional de Diabetes indica que la diabetes en Argentina "entre 2009 y 2013 aumentó un 42 por ciento"[11]. El mismo artículo presenta el siguiente cuadro, donde se ve que en la mayoría de los casos (44%) la diabetes de debe a sobrepeso y obesidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[7] Fuente: https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23402717
[8] Fuente: http://www.news-medical.net/news/20141118/8/Spanish.aspx
[9] Fuente: http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2012/11/16/214198.php
[10] Fuente: http://www.sahealth.sa.gov.au/wps/wcm/connect/public+content/sa+health+internet/healthy+living/is+your+health+at+risk/the+risks+of+poor+nutrition
[11] Fuente: http://www.lanacion.com.ar/1886966-en-la-argentina-uno-de-cada-10-adultos-sufre-de-diabetes



QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Esta concientización de la sociedad en temas alimenticios afecto al sector gastronómico en una baja del consumo de restaurantes y bares, especialmente de comida *fast-food.* En 2016 se registró una caída de casi el 40% de clientes de restaurantes de comida rápida[12], de la mano de aumento por el consumo de bienes "saludables". Según una investigación por Kantan Worldpanel, el "60% de los porteños reveló haber cambiado su alimentación por una más sana y balanceada"[13].

---

[12] Fuente: http://www.inforegion.com.ar/noticia/181482/desde-restaurantes-advierten-una-fuerte-caida-en-el-consumo
[13] Fuente: http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/alto-consumo-de-alimentos-light-en-buenos-aires/

Según el Empathy Map especialmente 1) las madres tienen el deseo de darles comida nutritiva a sus hijos, y se encuentran con la necesidad de aprender a cocinar, de saber más sobre cocina "sana" por lo que implica en nutrición; 2) se detecta la necesidad de las mujeres solteras que desean aprender a cocinar para cumplir con las exigencias sociales, verse bien y tener pareja.

2) Necesidad de personalización en lo que consume

Existe hoy un consumidor en busca de un producto a medida, en base a lo dicho por Gilles Lipovetsky [14] en "*La era del vacío*". Lipovetsky afirma que se está atravesando una etapa de consumo *cool*, opuesto a la exuberancia y también explica que se está viviendo la era de la personalización. Este punto se encuentra fuertemente ligado al siguiente, ya que las comidas han dejado de ser una necesidad y hoy son parte de una experiencia.

3) Creciente placer e interés por la comida

La comida hoy es un fenómeno cultural, los *millenials* (nacidos entre 1979-2000) lo llaman "*foodie*" y lo que se observa son las redes sociales infestadas de fotografías de comida, calificaciones de restaurantes y recetas online[15]. Según Wikipedia, un "*foodie*" tiene un refinado interés por la comida. Tal como describe Beatriz Chomnalez durante la entrevista, hay un cambio cultural, hoy la comida es un estilo de vida, un hobby, una forma de auto-expresión.

[14] Fuente: "*La era del vacío*", Gilles Lipovetsky (2005)
[15] http://nymag.com/restaurants/features/foodies-2012-4/

Para determinar las **necesidades** de nuestro cliente target utilizamos encuestas, estadísticas y el *Empathy map* que armamos con la información extraída de conversaciones con potenciales clientes.

1) Las personas tienen interés por aprender a cocinar

En la encuesta realizada aproximadamente el 40% dice quiere definitivamente aprender más sobre cocina, y el otro 60% dice que le interesa saber más sobre cocina pero no es una prioridad. Además, cerca del 50% de las personas dicen tener habilidades regulares o no tener habilidades en la cocina, ofrecer clases ayudaría a satisfacer la necesidad de las personas de saber más sobre cocina.

2) El cliente target está en un momento de cambio, se casan, tienen hijos

El área de estadísticas del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires asegura que hoy el 55% de las mujeres se casan entre los 25 y los 34[16]. Nuestro cliente target se encuentra en un momento de cambios, según un artículo de revista[17] en Argentina el "Matrimonio cerca de los 30, hijos a partir de los 33 o 34 años para las mujeres" y es en este momento que se estima se despierta su necesidad por aprender a cocinar para su familia.

3) Necesitan cocina eficiente, en poco tiempo

Con la ayuda del Empathy Map y la encuesta (Anexo 4) se logró conocer mejor al cliente target y se pudo identificar que el principal obstáculo para tomar clases de cocina era la falta de tiempo y que existe una necesidad por parte del cliente por saber cocinar para sus parejas y su familia (nutrición infantil)

[16] Fuente: http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/10/anuario_estadistico_2015.pdf

[17] Fuente: https://www.guioteca.com/cultura-chilena/matrimonio-cual-es-la-edad-para-casarse-en-los-distintos-paises/

A partir la información obtenida se desarrollaron las siguientes propuestas:

- Ofrecer clases para personas que no necesariamente buscan insertarse en el mercado gastronómico, sino que desean aprender a cocinar por necesidad o por placer de manera rápida y eficiente.
- Sin un limitante de tipo de cocina, sino más bien cocina de autor con una combinación de diferentes platos y un enfoque en comida sana.
- Ofrecer la clase en un horario posterior a la jornada laboral
- Tener formato de “cena con amigas” donde aprender a hacer la comida y luego pueden comer lo que cocinaron
- Acompañar el servicio con un formato digital al estilo de *Tasty*

c. Propuesta de valor

Con el objetivo de mejorar la calidad de vida de los clientes, la empresa ofrece clases de cocina, para que puedan comer comida sana y nutritiva.

Si bien existen en el mercado distintas opciones de clases de cocina, las mismas no cumplen con los requisitos identificados para satisfacer las necesidades del cliente target. Es por eso que se diseñaron clases con las siguientes características:

Clases de corta duración con el objetivo de enseñar a preparar un plato de principio a fin y brindar información nutricional sobre los ingredientes utilizados, las técnicas y posibles variables.

Independientes entre sí, los clientes pueden tomar clases en cualquier momento del año, sin correlatividad.

El objetivo a mediano plazo es que los clientes ya no necesiten recetas porque la empresa ofrece un conocimiento más profundo que simples técnicas culinarias. Cuantas más clases tomen y se familiaricen con la cocina, cocinar dejará de ser un esfuerzo y pasará a ser algo simple; el conocimiento yace en saber qué ingredientes saben bien juntos, en abrir la heladera y poder crear platos ricos con lo que encuentren y no tener que seguir recetas al pie de la letra.

Los alumnos tienen la posibilidad de **llevarse la comida que preparan**, por lo que tienen la cena para ese día capitalizando el tiempo invertido en la clase.

Además pueden encontrar **videos con el paso a paso** de su clase en la web institucional de *MiCocina*, junto a fotos y explicaciones detalladas para los platos que ya hicieron.

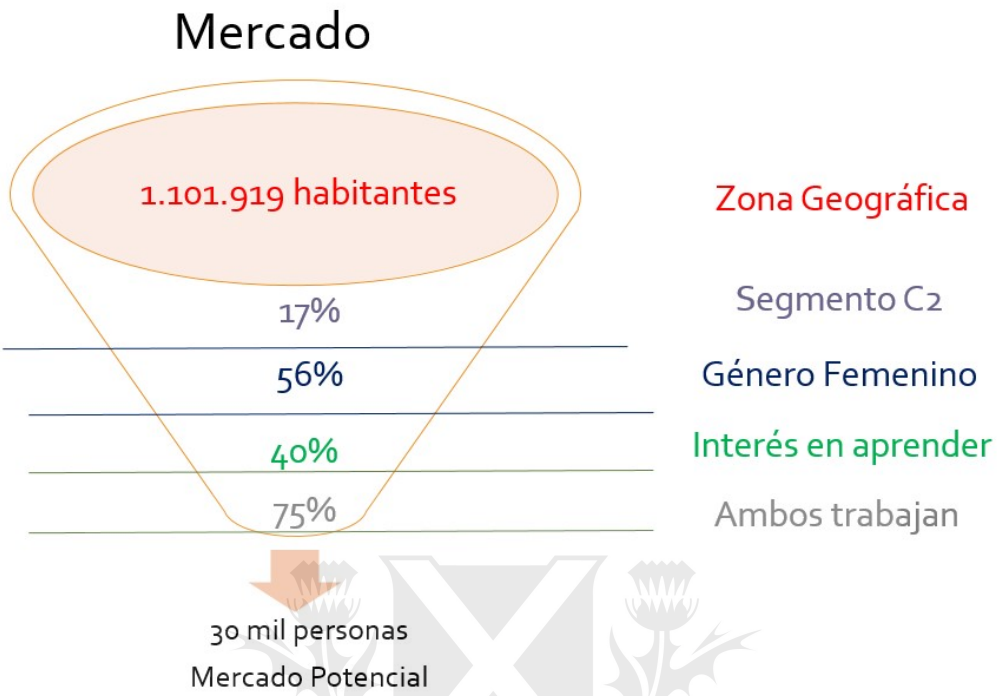
La empresa también ofrece **Clases de cocina para grupos de amigas**, que su reunión semanal sea aprendiendo platos nuevos, sanos y nutritivos. Se reserva la mesa y entre todos preparan los platos para la comida que luego comen todos juntos.

Además, se ofrece un **servicio de guardería** para las madres/padres que deseen asistir a la clase y no quieran dejar a sus hijos con niñeras o molestar a un familiar. Los padres suelen tener que aprender tácticas y estrategias para poder planificar sus días y quien se queda con sus hijos, para atender a la preocupación que se destaca en el Empathy Map la empresa intenta facilitar la tarea contratando a una maestra jardinera quien se ocupe de los hijos mientras los padres asisten a la clase.

Universidad de SanAndrés

d. Mercado

Para evaluar el mercado se parte de la zona geográfica en la cual se encuentra la cocina industrial que tienen las socias, y luego se va refinando hasta llegar a lo que consideramos el mercado target.



El tamaño del mercado

El emprendimiento se desarrolla en Zona Norte de la Provincia de Buenos Aires. Según el último censo realizado por el INDEC[18] (2010) las zonas target cuenta con aproximadamente 1.101.919 habitantes, en la tabla[19] a continuación se puede observar la población por zona.

Jurisdicción	Población Total
Tigre, Buenos Aires	376,381
San Isidro, Buenos Aires	292,878
Vicente López, Buenos Aires	269,420
San Fernando, Buenos Aires	163,240

[18] http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/
[19] http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/

El target al que apunta la empresa se encuentra en el segmento C2[20], según la pirámide socioeconómico[21] representa un 18% de la población total, lo que significa cerca de 198mil potenciales clientes. Teniendo en cuenta que principalmente son mujeres quienes contratan el servicio, esto representa el 56%[22] lo cual lleva a más de 100mil clientes dentro del segmento target.

Considerando el resultado de la encuesta, 40% de las personas dicen estar definitivamente interesadas en tomar clases de cocina, por lo que el mercado potencial representa son 40mil clientes.

[20] Fuente: http://www.fao.org/docrep/x5622s/x5622s02.htm
[21] Fuente: http://www.iprofesional.com
[22] Fuente: http://www.lacapital.com.ar/informacion-gral/Seguacuten-el-uacuteltimo-censo-del-Indec-Argentina-tiene-40.117.096-habitantes-20110901-0075.html

Por último, se hace foco en parejas donde ambos trabajan, según estadísticas del gobierno de la ciudad[23], en 75% de las parejas ambos trabajan, con lo cual se arriba a una cifra aproximada de 30mil clientes potenciales.

e. Ofertas existentes

Existen varias clases de cocina y se diferencian en la forma en que se enseña y la dinámica de las mismas. Se realizó un relevamiento en la zona de influencia[24] para conocer mejor a los posibles competidores.

El siguiente cuadro compara que las emprendedoras consideran los aspectos más relevantes a la hora de elegir una clase de cocina de la oferta actual.

Escuelas	Tipo de cocina	Precio	Hr x semana	Ubicación	Característica
Mausi Sebess Escuela de Cocina	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$4500 x mes $2010 x mes	35 hr 6 hr	Vicente López	Escuela de renombre, chef reconocido Clases practicas

[23] Fuente: https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/09/ir_2016_1044.pdf
[24] Fuente: www.google.com

Escuelas	Tipo de cocina	Precio	Hr x semana	Ubicación	Característica
Gato Dumas Colegio de Gastronomía	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$2855 x mes $1485 x mes	4 a 16 hr 3 hr	Ciudad de Buenos Aires, Pilar y Rosario	Escuela de renombre, chefs reconocidos Clases practicas
IAG Instituto Argentino de Gastronomía	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$2380 x mes $1600 x mes	4 a 15 hr 3 hr	Barrio Norte y Martínez	Escuela de renombre, chefs reconocidos, pasantías en el extranjero Clases practicas
EAG Escuela de Arte Gastronómico	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$1200 x mes	4 a 6 hr 4 hr	Ciudad de Buenos Aires, Olivos, Ramos Mejía, Lanús	Chefs reconocidos pero utilizan productos de mala calidad Clases practicas
Escuela del Sindicato de Pasteleros	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$2500 x mes $530 x mes (para miembros)	4 a 6 hr	Ciudad de Buenos Aires, Catamarca, Entre Ríos, Mar del Plata, Salta, Rosario, Santa Fe, Tucumán	Bolsa de trabajo Enfocado a la pastelería Clases practicas
OTT COLLEGE	- Cocina Profesional - Cursos Cortos	$2180 x mes $420 x clase	10 hr 6 hr	Acassuso, San Isidro	Bolsa de trabajo Enfocado a la hotelería Clases practicas
Cursos Municipalidad de San Isidro	Cursos cortos: Comida Argentina, de autor, etc.	$280 x mes	2 hr	San Isidro	Instructor cocina, alumnos observan
Tierra Negra	Empanadas & wine Street food & mate	$1050 x clase	3 hr	Ciudad de Buenos Aires (Palermo)	Enfocado a turistas Clases practicas
El Arte de Amasar Clases de Cocina	Cocina de autor	$2000 x clase	3 a 4 hr	Ciudad de Buenos Aires	Enfocado a turistas Clases practicas
Paula Comparatore Cooking Classes	Cocina Argentina tradicional (empanadas)	$1150 x clase	3 hr	Ciudad de Buenos Aires (microcentro)	Enfocado a turistas Clases practicas

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndres

Escuelas	Tipo de cocina	Precio	Hr x semana	Ubicación	Característica
Cook Abroad	Cocina Argentina tradicional (empanadas)	$1550 x clase	3 a 4 hr	Ciudad de Buenos Aires (Palermo)	Enfocado a turistas Clases practicas

Las escuelas de cocina tradicionales tienen como target principal las personas que desean insertarse en el mercado laboral gastronómico. El valor de las clases es alto porque traen consigo el título y chefs de renombre como profesores. Estas clases suelen ser de por lo menos 2 horas hasta 6 horas diarias, ya que responden a una modalidad de enseñanza terciaria, donde en una clase trabajan múltiples recetas con técnicas de cocina avanzadas.

Para quienes están interesado en la cocina pero no cuentan con el tiempo para hacer una carrera de cocina y/o no desean necesariamente insertarse en el mercado laboral gastronómico, existen clases “estacionales”, por ejemplo 8 clases en dos meses, una o dos veces por semana. Cada clase dura en promedio 2 a 3 horas y solo ocurren algunos meses al año. Uno debe estar atento los meses antes del curso para inscribirse con anticipación, ya que el cupo es limitado.

Por ultimo están las clases de cocina “para turistas” cuyo tipo de cocina se limita a comidas Argentinas autóctonas, estas clases se ofrecen todo el año pero el público se renueva, por lo cual utilizan las mismas recetas sin la necesidad de evolucionar.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

f. Análisis de las cinco fuerzas de Porter[25]

1. **Rivalidad entre competidores:**

- Escuelas de cocina tradicional
- Clases de cocina estacionales
- Clases de cocina turísticas

Fuerzas de la Rivalidad competitiva:

+ La clase de cocina no es un producto innovador, pero la dinámica de brindar una clase en media hora es una diferenciación que reduce la competencia directa
- Valor de marca y trayectoria de escuelas como IAG o Mausi Sebbes que cuentan con chefs de renombre

2. **Poder de negociación de los proveedores:**

La inversión principal es la que se realiza para equipar la clase de cocina y es por única vez. Esta compra se caracteriza por ser productos específicos y cocina como batidoras, hornos, procesadoras hornallas y varios utensilios de alta cocina. Son comercializados por pocos proveedores quienes tienen el poder de negociación frente a los clientes.

Las compras recurrentes originadas por la actividad diaria de la operación como compra de materia prima (verduras, frutas, carnes, etc.) representan un volumen pequeño para la industria gastronómica. No obstante por tratarse de productos básicos, existe una oferta atomizada y se consiguen en las mayorías de las tiendas.

En consecuencia, se puede afirmar que en ambos casos el poder de negociación con proveedores es casi nulo, lo cierto es que tampoco es necesaria para tener una ventaja competitiva frente a la competencia.

Fuerza Proveedores

+ Abundancia de proveedores de materias primas que hay en la región

[25] Fuente: "*The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, *Harvard Business Review*" M.E. Porter (January 2008)

+ Poder de decisión del precio por parte del proveedor es bajo dada la gran cantidad de oferta existente
- Dependencia de una alianza estratégica con proveedores de máquinas de cocina que son difíciles de conseguir y caras para la etapa de *set up*

3. **Amenaza de sustitutos:**

Un posible sustituto de las clases presenciales son las recetas online, en canales como YouTube, que tienen videos explicativos con el paso a paso. Si bien ninguno de ellos ofrece la experiencia que se logra en una clase presencial, lo cierto es que están de moda. Por ejemplo: Tasty, Cookingchanneltv.com, Startcooking.com, Myrecipes.com, finecooking.com, startcooking.com, foodnetwork.com, etc.

Estas clases son útiles para aprender a hacer un plato puntual, pero no para aquellos que desean aprender técnicas de cocina, combinaciones de sabores, trucos de preparación, cómo presentar los platos, etc.

Fuerzas Sustitutos

+ Mayor nivel percibido de diferenciación, debido a la despersonalización de los productos sustitutos (formatos online "para quien pueda seguir los pasos")
+ Tendencia creciente del uso de las "recetas digitales"
- Consumidor define el momento
- Pre existencia en el mercado de clases online
- Consumidor target propenso a la sustitución y a probar cosas nuevas

4. **Poder de los compradores:**

El cliente es quien elige la clase pero sin capacidad de negociar las condiciones ni el precio, que oscila en un rango de precios prácticamente determinado por la oferta actual.

Fuerzas Compradores

+ La propuesta de *MiCocina* tiene características que la diferencian del resto de las clases

- No es un producto de compra impulsiva, ni de consumo masivo haciendo que su comercialización sea más compleja

5. **Amenaza de nuevos participantes:**

   Las barreras de entrada al mercado son relativamente bajas, ya que no se necesita una gran inversión para poder ofrecer clases de cocina, aunque sea a un público pequeño. Para poder capturar y retener al segmento deseado se requiere inversión en publicidad, así como una estrategia integral de Marketing.

   La barrera de salida de las clases de cocina se basa en la relación que se pueda establecer en el grupo y el aprendizaje que cada uno sienta que va capitalizando en cada clase.

   Fuerzas Nuevos participantes:

   + Al tratase de una propuesta diferente a lo que hay en el mercado, si el modelo fuera un caso de éxito, recién ahí surgirán nuevos competidores pero igualmente *MiCocina* será el referente por haber sido la primera
   + Acuerdos con los aliados estratégicos, como dietéticas que publiciten las clases de *MiCocina* permiten limitar el surgimiento de competidores en la misma zona
   - Es un modelo relativamente simple para copiar

g. Posicionamiento en el mercado

Para comparar los mismos aspectos que se utilizaron en el análisis de los competidores, se presenta la siguiente información sobre *MiCocina*

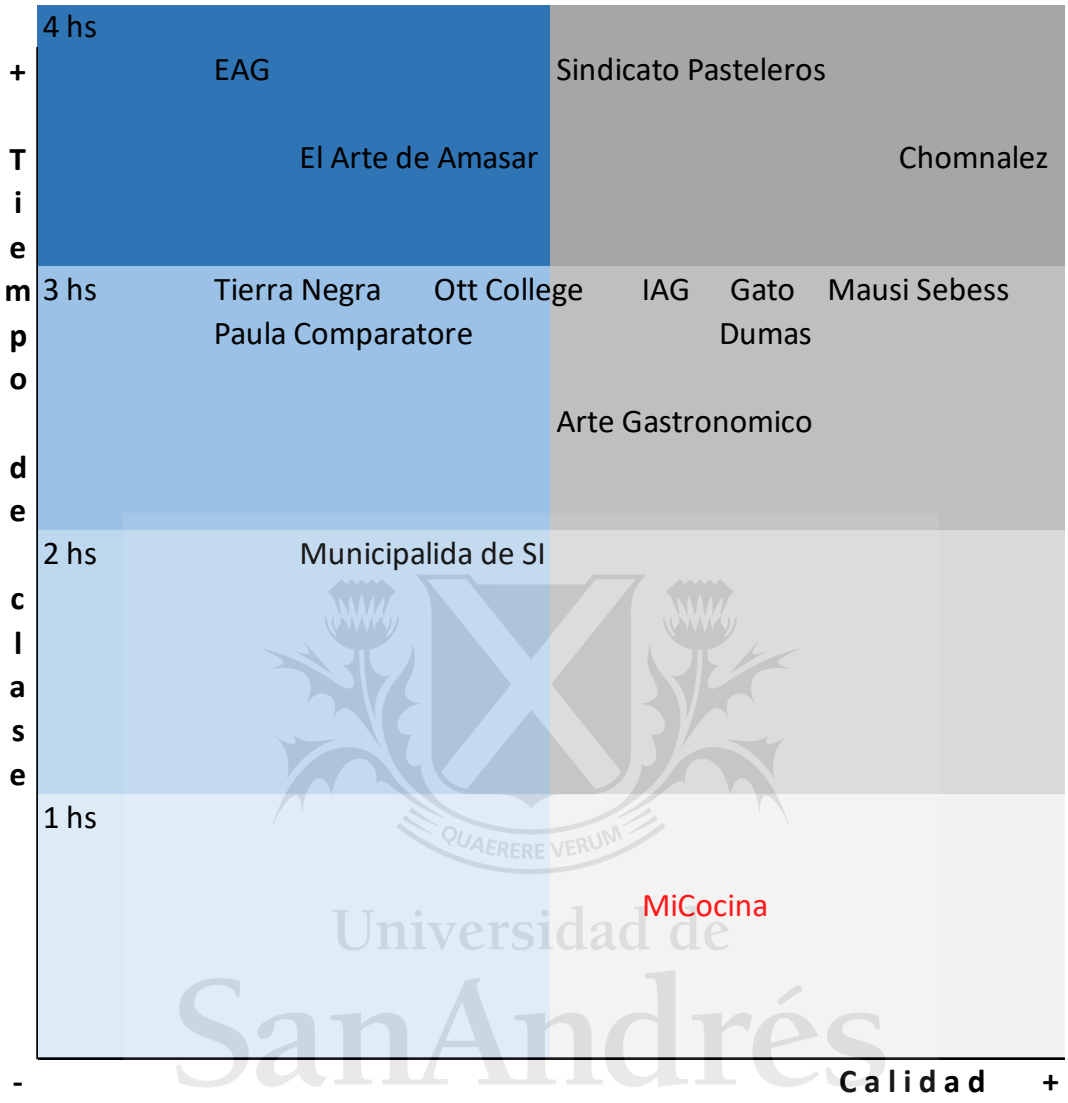
	Tipo de cocina	Precio	Hr x semana	Ubicación	Característica
MiCocina	Cocina de autor, todo el año	$1200 x mes $350 x mes	30 min	Acassuso	Clases cortas, cocina sana y nutritiva Clases practicas

El siguiente cuadro sintetiza las principales características de los modelos actuales de negocio y la propuesta

	Escuela de cocina tradicional	Clases de cocina	MiCocina
Target	Segmento gastronómico	Varía según la clase • ABC1 • C2 • Turistas extranjeros • Parejas	Mujeres profesionales, segmento C2, madres
Metodología	Teoría y demostración seguida de práctica	Principalmente demostración seguida de práctica, aunque existen clases únicamente de demostración	Demostración seguida de práctica
Duración	4 a 6 hr aprox.	2 a 3 hr aprox.	30 minutos
Degustación	Degustación in situ, a veces los alumnos se llevan la comida	Comúnmente degustación in situ	Degustación in situ y cada alumno se lleva lo que prepara
Objetivo	Insertarse en la industria gastronómica	Aprender a hacer platos de comida específicos	Técnicas de cocina y recetas para mejorar la cocina en casa
Canales	Clase presencial	Presencial y online	Presencial y online
Relación con el alumno	Durante el ciclo del curso	Durante la clase	Relación personal, orientada al largo plazo

Universidad de San Andrés

Según la encuesta, la principal razón por la cual la gente que está interesada en aprender a cocinar no lo hace por el tiempo que le insume. Se utilizó la información del análisis de la competencia para graficar el posicionamiento de la empresa en el mercado, según las variables de tiempo de duración de una clase de cocina y la calidad de la comida.



En base a la información relevada de la oferta actual y las necesidades del cliente target, *MiCocina* se diferencia ya que las clases son más cortas y el cliente puede tomarla en cualquier momento del año.

2. Plan de Negocio

a. Equipo

La empresa *MiCocina* cuenta con: 2 emprendedoras como socias gerentes, cuya experiencia y años en la industria son su principal aporte, habiendo ensenado clases en diversas partes del mundo, y teniendo el conocimiento para desarrollar este emprendimiento.

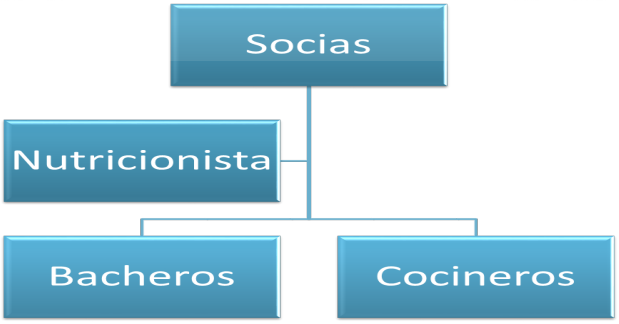
b. La empresa

La organización de la empresa MiCocina:

Constituir una S.R.L., permite desgravar el IVA de compras, presentar facturas A y B, y a diferencia de la S.A. es más económica ya que no necesita certificar estatutos periódicamente por escribanos y tampoco se desea circular acciones libremente como permite la S.A.

El personal de cocina son dos bacheros a cargo de la limpieza de la cocina y dos cocineros que se encargan de realizar el mise-en-place previo a las clases. La empresa busca asesoramiento con una nutricionista, para desarrollar recetas y menús, siguiendo con las tendencias del mercado y aportar los valores nutricionales de las diferentes comidas.

Organigrama



Localización

Las clases se llevan a cabo en una cocina industrial que tienen las emprendedoras en Acassuso.

Una de las posibles formas de crecimiento orgánico, es abrir otras sedes, como por ejemplo en la zona al rio de Vicente López y/o en Palermo. La expansión de la zona geográfica aumentará la cantidad de clientes, ya que se contempla que los clientes target no desean trasladarse más de 20 minutos para una clase de cocina de 30 minutos, por lo que un limitante a la cantidad de alumnos es la zona en la que se encuentra la empresa, se puede lograr expansión geográfica sin riesgo de canibalizar la demanda.

c. Plan de producción

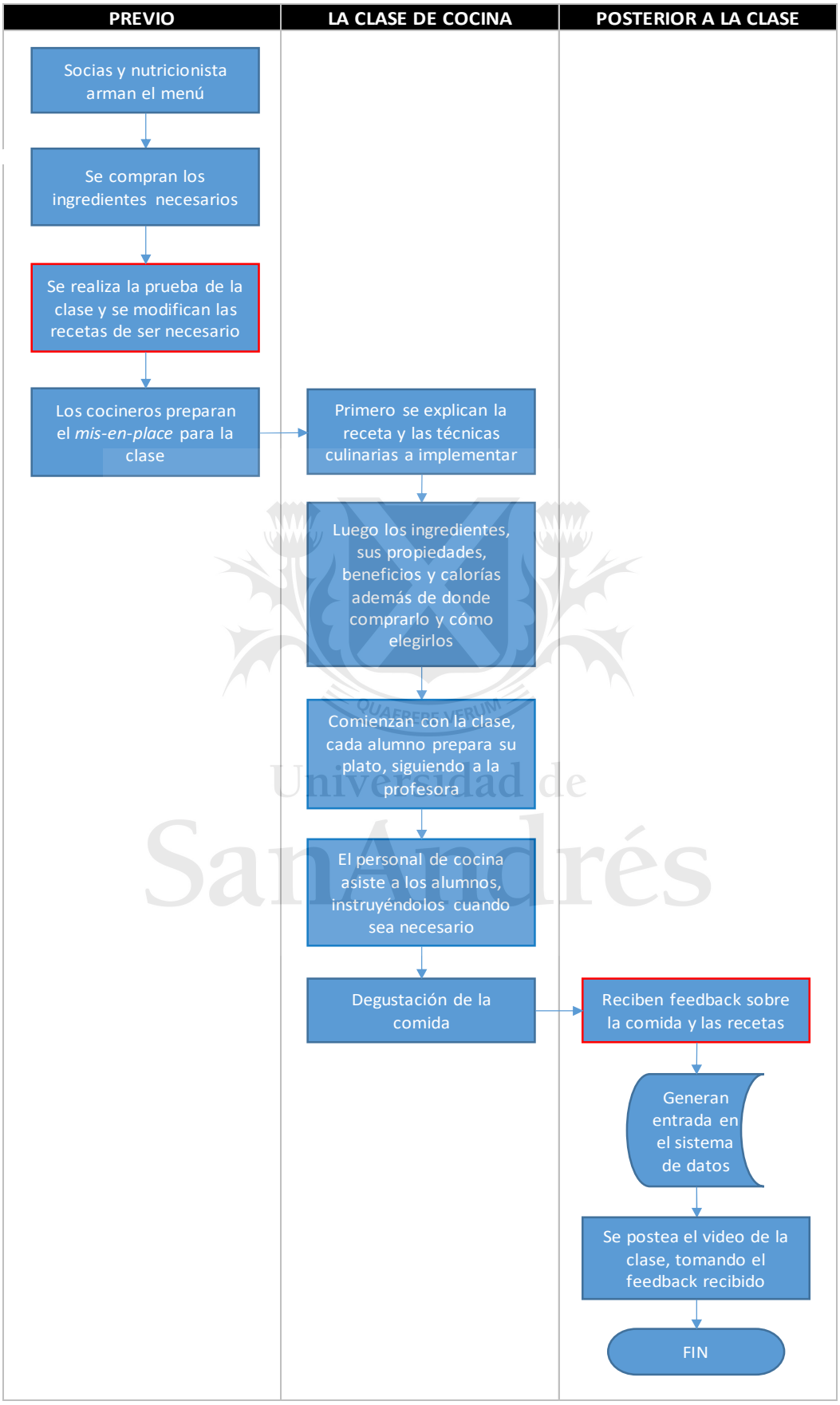
Las tareas de producción se reparten entre las emprendedoras:

- Las compras de las materias primas: proporciones y cantidades de comida según la cantidad de alumnos e invitados a las clases
- La variedad de platos
- La adaptación de las recetas para que sean en 30 minutos

Las clases de cocina son dirigidas por las socias, junto con el asesoramiento de la nutricionista crean recetas y el menú para cada clase.

Mediante el siguiente diagrama de flujo se ilustra el camino a seguir de una clase de cocina, los recuadros rojos resaltan pasos claves para la empresa que se explican a continuación:

Universidad de San Andrés



Universidad de San Andrés

La prueba previa a la clase es lo que ayuda a definir si las recetas cumplen con los estándares deseados de las socias:

- Ingredientes fáciles de encontrar, principalmente en el supermercado, locales y de estación, para cuidar el costo de la receta
- Las técnicas aplicadas son suficientemente simples y llevan poco tiempo para fomentar que los alumnos repitan las recetas por su cuenta
- Si se utiliza alguna maquinaria en particular, como una heladora o una vaporera, que no todos tienen asegurarse de presentar alternativas viables a ese utensilio
- El objetivo es crear plato gustoso, que los sabores de los platos se complementen y sean armónicos

Las socias solicitan *feedback* por parte de los alumnos y sus invitados. Generan entradas en el sistema de datos sobre la receta, cantidad de alumnos y las técnicas aplicadas, con un sistema de puntos para calificar los diferentes atributos del plato, el grado de dificultad, la probabilidad de que repitan la receta, el sabor, cambios que consideran hubiera hecho un mejor producto final y qué otra receta les gustaría aprender. De esta forma las socias pueden armar un ranking de platos, ver las tendencias y armar menús que se adecuen a los mismos.

Universidad de SanAndrés

d. Plan de Marketing

i. Producto

Se ofrecen Clases de cocina de 30 minutos. Las clases brindan conocimiento de técnicas, prácticas y consciencia sobre el uso de los ingredientes.
En el horario después de la oficina entre 19:00 y 20:30 hs.

Características de las clases

- La capacidad de cada clase es de 20 personas, pero la empresa no desea tener más de 15 alumnos y no menos de 6 por clase, para poder mantener una clase dinámica y controlada. Según la experiencia de *Sur la Table*, que cuentan con un modelo similar en Estados Unidos, tienen un promedio de 8 alumnos por clase.

- Las clases duran 30 minutos debido a que hoy en día el mayor impedimento de los clientes target es el tiempo que insume la clase.
- Los alumnos se llevan lo que cocinan a sus casas, aprovechando el tiempo invertido en clase evitando la necesidad de volver a cocinar ese día.
- Las clases hacen foco en la utilización de productos de estación y explican el proceso para transformarlo en platos nutritivos y saludables con diferentes técnicas de cocina (cocina francesa, molecular, asiática, mediterránea, etc.)
- Debido a que el cliente target son mujeres profesionales, madres con poder adquisitivo medio/alto que no se encuentran en la cima de la pirámide, sino que ambos padres trabajan y tienen buenos ingresos, deben ocuparse de sus hijos, junto con las clases se ofrece servicio de guardería para las madres/padres que deseen asistir.

Formatos de clases complementarios

Cena con amigos: los viernes de 19:00 a 22:00 hs, este formato de las clases tiene como objetivo atraer a jóvenes mujeres que deseen realizar su comida semanal con amigas aprendiendo a cocinar, se puede reservar la clase para un único grupo, o dejar abierta para que cualquiera que lo desee se inscriba. Si bien estas clases son más largas que las mencionadas previamente, el alumno no solo prepara la comida sino que además el grupo se queda a cenar, es una experiencia diferente pero compite con una cena en un restaurante. Según la demanda de ser necesario agregaría otra clase los jueves.

ii. Precio

- Precio por clase por persona: $350
- Precio por mes por persona: $1200

Al tratarse de un servicio donde el precio de venta está más *comoditizado* que los costos internos, es coherente tener una estrategia de precios de alineamiento[26] con el mercado. Dicha metodología consiste en analizar los

[26] Fuente: http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED

precios de la competencia y considerar el valor de percepción obtenido en la encuesta para determinar un *pricing* competitivo y lograr el posicionamiento que se desea obtener. El relevamiento de precios se puede encontrar en el análisis de la competencia.
Desde este *target price*, se realizó un análisis de costos que se detalla más adelante para determinar el margen del proyecto y en definitiva asegurar la viabilidad económica del mismo.

Además, considerando la situación político-económica actual del país donde el tipo de cambio real varía mensualmente, se contempla un ajuste de precio escalonado [27]. El precio de las clases depende del valor de la mano de obra, las materias primas y a las fluctuaciones del mercado, por ejemplo cómo reacciona el precio de la competencia a los cambios económicos del país.

iii. Punto de Venta

- La cocina industrial en Acassuso
- Online, se encuentran videos, fotos y recetas de las clases

La utilización del servicio ocurre en la cocina, es por ello que una de las opciones de crecimiento es la expansión geográfica, abriendo nuevas sucursales y contratando profesionales con formación en las escuelas tradicionales de gastronomía.
Mencionamos una modalidad online, donde los alumnos pueden "consumir", es decir aprender recetas y tomar clases a través de la página web.

iv. Promoción

Objetivos

Largo plazo: Estar en el *top of mind* de las personas que confirman el cliente target para aprender a cocinar
Cómo medirlo: realizando una encuesta anual a una muestra del cliente target pidiéndoles que nombren 3 empresas que conozcan ofrezcan clases de cocina

[27] Fuente: http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf

Corto/mediano plazo:

- Contar con al menos 8 alumnos por clase
- Alcanzar una recontratación del 95% mensual de las clases para jóvenes profesionales
- Que ingrese al menos un nuevo alumno por recomendación por semana

Estrategia

Existen tres tipos de estrategias[28] según Michael Porter, liderazgo en costos, diferenciación y enfoque/concentración. Por la naturaleza del servicio de *MiCocina*, la estrategia es la **de enfoque**, donde se apunta a un segmento especifico.

La estrategia de Liderazgo en costos podría poner en peligro el acceso a productos de buena calidad. Por otro lado la estrategia de Diferenciación no es posible ya que el servicio que ofrecemos no es algo único, existen otras clases de cocina que satisfacen la necesidad de aprender a cocinar, y es fácil para otros copiar el formato de clases de 30 minutos.

Plan de acción

Alineado con la estrategia, se planean las siguientes acciones de promoción para alcanzar los objetivos propuestos.

Acciones de marketing

- Una campaña agresiva para referidos con descuentos del 30% en un paquete de 4 clases
- Promover las clases de cena entre amigos ofreciendo un cupo gratis cada 3 pagos con el objetivo de generar ventas cruzadas con las clases semanales
- Contratar una consultora de Media Manager para crear la identidad de la marca, una página web que interactúe con un Facebook, Pinterest, Twiter e incluso subir videos al estilo TASTY para darse a conocer.

  Facebook tiene una herramienta muy poderosa de marketing que permite mostrarle el producto al segmento al que se desea apuntar, filtrando por

[28] Fuente: "Estrategia Competitiva" Michael Porter, Ediciones Pirámide, 2009

zona geográfica, edad y género pudiendo invertir poco capital impactando directamente al segmento target. Desarrollar un perfil en MercadoLibre y en Facebook, para mantener el contacto con clientes, especificando el perfil de la empresa (la personalización, diferentes servicios, fotos de los productos, etc.) y diferenciarse de otras clases de cocina

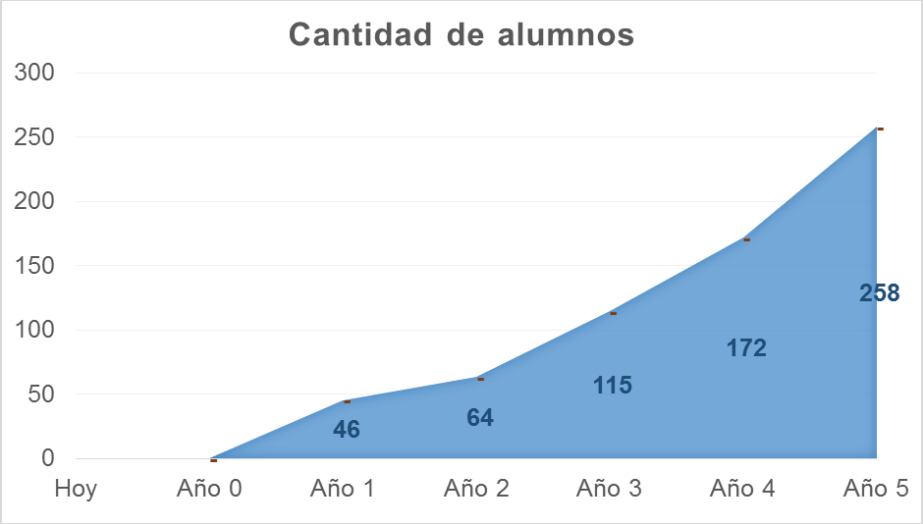
- Promocionar las clases de cocina en cursos de preparto, dietéticas, consultorios pediátricos en Zona Norte de Buenos Aires
- Publicar promociones en la página cada 3 meses con descuentos del 15% en paquete de 4 clases de cocina para nuevos alumnos
- *Newsletter* mensual para distribuir información sobre las distintas promociones, fomentando nuevos clientes y fidelizar a quienes ya las contrataron, haciendo hincapié en los beneficios de una buena alimentación como la del anexo 4 "12 Alimentos anticancerígenos que debes empezar a incluir en tu dieta"
- Utilizar la base de datos generada por *MiCocina* para explotar la información sobre las preferencias de principales clientes y poder segmentarla y utilizarlo para ampliar las estrategias de marketing de la empresa. Por ejemplo generar emails en una fecha próxima al cumpleaños ofreciendo festejarlo con una clase de cocina, enviar un mail de felicitación con una foto del evento ofreciendo promociones y descuentos aumentando la posibilidad de ser recontratados.

e. Análisis Económico Financiero

Ingresos

Los ingresos de la empresa están dados por Clases semanales y Clases complementarias que se especifican en la sección de *Producto*

Mediante inversión en promoción partiendo de la base de datos de clientes interesados en tomar clases procedentes de la encuesta, se espera que la cantidad de alumnos evolucione según el siguiente cuadro:



Dicha cantidad de alumnos, representa la siguiente proyección de ingresos por clases de cocina

Evolución

Se estiman 35 alumnos por mes en las diferentes clases ofrecidas. Considerando un aumentos de alumnos del 30% en el siguiente año y del 40% anual a partir del año 3, gracias a las acciones de marketing y a las promociones por recomendación y reincidencia. En el año 5 se espera incorporar nuevas clases de cocina, más la contratación de cocineros para enseñar estas nuevas clases, por lo que se estima un crecimiento del 50%.

Costos

Los costos se dividen en variables y fijos.

Los costos variables están vinculados a la actividad y representan un 25% de los ingresos:

- Compra de materias primas (costos variable directo)
- Servicios: luz, gas y agua, también varían según el nivel de actividad (costo variable indirecto)

Los costos fijos están compuestos principalmente por el personal de cocina y la nutricionista, cuyos sueldos aumentan según la inflación (entre un 20-30%) para no tener que estar recontratando gente por perder competitividad con respecto al mercado. Además también está el servicio de guardería, los gastos administrativos y comerciales.

Para entender mejor los costos de la empresa, el siguiente cuadro ofrece ejemplos de variables y cómo influyen en los mismos.

Variables	Costos Variables	Costos Fijos
Inflación	Si aumenta, provocará una suba de los precios de los insumos	Tal vez no de forma directa, pero con mayor inflación los costos fijos también subirán, como los sueldos del personal
Aumento de actividad	Si la estrategia de marketing funciona y aumenta el volumen de clases de cocina, aumentaran los costos variables, las socias buscaran hacer economías de escala, pidiendo descuentos por cantidad en insumos	Los costos fijos se ven afectados por el aumento de actividad escalonadamente, con la necesidad de contratar más personal, si se llega al punto de inflexión, superando la capacidad del personal actual

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Variables	Costos Variables	Costos Fijos
Políticas economías	El valor de los insumos que utiliza la elaboración de la comida, así como costos indirectos (por ejemplo nafta: el recorrido para comprar materias primas)	Los costos fijos podrían ser afectados por políticas de subsidios, o por ejemplo la suba del sueldo mínimo, el impuesto a las ganancias

Ejemplo del análisis de costos

Los costos variables directos son los ingredientes de la receta, que dependen 100% del plato que se vaya a hacer, en el siguiente ejemplo se supone pecha de pollo rellena de espinaca con contorno de milhojas de papa y tomates braseados:

	Gramos	Precio
Pechuga	0.33	$11.67
Papa	0.09	$1.53
Manteca	0.01	$1.50
Espinaca	1.00	$20.00
Tomates	0.17	$5.00
Varios		$5.00
Total		$39.70

Dentro de “varios” se encuentra el aceite, la sal, pimienta y especias que no se pueden calcular un valor exacto. Calculamos el precio por kilo y obtuvimos para este plato un costo total de ~$50 por persona. Este costo representa un 15% del precio de la clase de cocina, a lo cual hay que sumarle los costos variables indirectos, los servicios (gas, luz, etc.) por lo que calculamos como costos variables totales un 25% de los ingresos. Además luego se suman los otros gastos fijos, como el personal de cocina que se distribuye en la cantidad de alumnos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

f. Inversión Necesaria

Se contempla como inversión la compra de instrumentos de cocina cerca de $110mil para poder acomodar a la cantidad de alumnos esperados.

- Utensilios $30,000
- Batidoras $24,000
- Procesadoras $7,200
- Hornos $32,000
- Hornallas $16,000

Como parte de la inversión la empresa también incurrirá en

- Gastos administrativos: $60mil constituyen un gasto mensual para el asesoramiento legal y contable de la empresa.
- Gastos comerciales: de $20mil para el 1er año para armar la identidad de la marca, tanto en logo, slogan como en las redes sociales por parte de una consultora de Media Manager.
- Gastos en personal de cocina y la guardería en el año cero por un total de $76,000 para comenzar con el entrenamiento y la preparación previa unos meses antes del comienzo de las clases

Dichos gastos en el año cero suman una inversión inicial de $ $265,200 que las socias planean afrontar ellas mismas, de forma orgánica. A medida que el negocio crezca lo harán reinvirtiendo sus ganancias.

Durante el 4to año se planifica un aumento en las clases de cocina que supera la capacidad actual y se necesite contratar más personal, escalonando la inversión para el crecimiento del negocio.

Proyección de Estados contables y Flojo de Fondos del escenario esperado (El anexo 6 muestra el detalle de los estados de resultado)

Estados Contables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	$0	$504,000	$786,240	$1,320,883	$2,853,108	$5,135,594
Costos	$156,000	$552,920	$704,480	$1,047,441	$1,569,095	$2,305,768
Rdo Antes de Impuestos	$156,000	$48,920	$81,760	$273,442	$1,284,013	$2,829,826
Rdo Neto del ejercicio	**$156,000**	**$48,920**	**$81,760**	**$273,442**	**$782,009**	**$1,839,387**

Estado Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	$156,000	$38,000	$92,680	$284,362	$1,294,933	$2,840,746
Amortizaciones		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
CAPEX	$109,200					
Flujo de fondos libres	**$265,200**	**$27,080**	**$103,600**	**$295,282**	**$1,305,853**	**$2,851,666**
Flujo de fondos libres Acumul	$265,200	$292,280	$188,680	$106,602	$1,412,455	$4,264,121

Supuestos utilizados para analizar el flujo de fondos

- Una inflación interanual del 27%
- El impuesto a las Ganancias los primeros donde la empresa genera pérdida se toma como crédito para los siguientes años donde la empresa genera un resultado positivo tal como lo permite la normativa actual
- Se contempla una depreciación de la maquinaria de cocina a 10 años. La compra se realiza en efectivo con capital propio.

Valuación de proyecto

Valor Actual Neto:

El proyecto requiere una inversión de $265,200.

En función a la inflación estimada del 27%, la inversión requerida y el riesgo del negocio se fija una tasa de corte del 47% para este proyecto. Los flujos de fondos actualizados muestran un proyecto factible, con un VAN de $4,264,121 y una TIR del 91%, confirmando la viabilidad de la inversión

El periodo de repago a mitad del 3er año. Al año 5 se espera un Resultado antes de impuesto 10 veces que el del año 3 (cuando se recupera la inversión), luego se sugiere evaluar las estrategias de escalabilidad o salida que son mencionadas en el trabajo.

Considerando que no podemos saber con certeza cómo evolucionará el país, que tipo de políticas aplicara el nuevo gobierno, planteamos 2 escenarios alternativos. En el anexo 6 muestra los Estados de resultados de los tres escenarios, el esperado, un optimista y por último el pesimista.

Escenario Optimista:

Suponiendo que las acciones de marketing son efectivas y el formato de las clases tiene buena aceptación, se planea un escenario con un 25-35% más alumnos para el segundo año, lo cual genera un VAN de $5,023,587 y un periodo de repago más corto.

Estados Contables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	$0	$504,000	$1,036,800	$1,741,824	$2,926,264	$5,267,276
Costos	$156,000	$552,920	$767,120	$1,124,596	$1,553,688	$2,298,253
Rdo Antes de Impuestos	$156,000	$48,920	$269,680	$617,228	$1,372,576	$2,969,023
Rdo Neto del ejercicio	**$156,000**	**$48,920**	**$269,680**	**$378,532**	**$892,175**	**$1,929,865**

Estado Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	$156,000	$38,000	$280,600	$628,148	$1,383,496	$2,979,943
Amortizaciones		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
CAPEX	$109,200					
Flujo de fondos libres	**$265,200**	**$27,080**	**$291,520**	**$639,068**	**$1,394,416**	**$2,990,863**
Flujo de fondos libres Acumul	$265,200	$292,280	$760	$638,308	$2,032,724	$5,023,587

Escenario Pesimista:

Si por el contrario las acciones de marketing no fueron efectivas y el producto no logra acomodarse en el segmento, se estima la misma cantidad de alumnos para el segundo año y un crecimiento del 20% para los siguientes años. En este escenario la TIR (11%) es inferior a la tasa de corte y el periodo de repago es recién durante el 5to año. Las socias deberían replantearse si continuar con el negocio o si una nueva estrategia es necesaria.

Estados Contables	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos	$0	$504,000	$604,800	$870,912	$1,358,623	$2,119,451
Costos	$156,000	$578,120	$689,360	$950,414	$1,229,709	$1,617,270
Rdo Antes de Impuestos	$156,000	$74,120	$84,560	$79,502	$128,914	$502,182
Rdo Neto del ejercicio	**$156,000**	**$74,120**	**$84,560**	**$79,502**	**$221,758**	**$419,262**

Estado Financiero	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA	$156,000	$63,200	$73,640	$68,582	$139,834	$513,102
Amortizaciones		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
CAPEX	$109,200					
Flujo de fondos libres	**$265,200**	**$52,280**	**$62,720**	**$57,662**	**$150,754**	**$524,022**
Flujo de fondos libres Acumul	$265,200	$317,480	$380,200	$437,862	$287,108	$236,914

g. Análisis de Riesgo

Riesgo de no lograr las ventas esperadas

El principal riesgo de la empresa es no contar con los clientes esperados y no poder cubrir los costos del negocio, como es el caso del Escenario Pesimista descripto anteriormente. En este caso se acudirá a la estrategia de salida.

Riesgo de crecimiento inesperado

Si por el contrario la empresa se encontrara con mayor demanda de la que podría suplir, se planea poner más clases de cocina por semana, contratando personal de cocina con formación tradicional para ayudar con las clases. Los cocieron primero asistirían a la clase como ayudantes y una vez que aprendan la dinámica y las recetas, podrán pasar a enseñar las nuevas clases.

Riesgo legal

Al tratarse de clases de cocina existe el riesgo de juicios por parte de los alumnos por diversos motivos, accidentes en las clases (quemaduras, cortaduras) e intoxicación pueden ser los más comunes, para lo cual la empresa cuenta con un seguro de responsabilidad civil y general comercial que brinda una cobertura paraguas sobre el objeto del negocio.

Riesgo de copia

El principal riesgo es la copia del formato por parte de los competidores o nuevos jugadores que deseen dirigirse al mismo segmento de clientes. Si bien no hay forma de evitar este riesgo, no les sería fácil adaptar sus recetas para ofrecer clases de 30 minutos, por lo que la empresa *MiCocina* puede obtener el posicionamiento deseado. Para mitigar este riesgo es necesario lograr la fidelización de los clientes, una de las barreras de salida para nuestros clientes es la utilización de nuestra página web, ya que si dejan de ser clientes perderán la posibilidad de ver las recetas online.

Las alianzas estratégicas con dietéticas nos van a permitir seguir capturar nuevos clientes de nuestra zona target, atenuando el impacto de este riesgo.

h. Estrategia de salida

Se analizan dos tipos de salidas:

En caso de que el proyecto no cuente con la cantidad de alumnos esperada, se puede decidir reducir el personal, bajando el costo fijo de sueldos. Así como también se pueden guardar los utensilios de cocina hasta que la baja de actividad pase, o de ser una constante en el tiempo, la empresa puede decidir venderlos y recuperar al menos entre un 50-60% del costo.

En este escenario no se considera posible vender el fondo de negocio ya que el principal activo es el *know how* de las socias y las mismas no están dispuestas a entregar su cartera de clientes.

En caso que el proyecto se desarrolle de acuerdo a lo estipulado, luego de los 5 años se dificulta el crecimiento orgánico dentro de la misma estructura y con el deseo de seguir se evalúa la posibilidad de crecer geográficamente, es decir abrir clases de cocina en otras zonas de Buenos Aires. Se puede vender el modelo de negocio a una empresa extranjera como *Sur la Table*, adicionando como parte de la propuesta la posibilidad de franquiciarlo, abriendo sucursales en otras regiones donde exista un significativo número de clientes del mismo segmento que puedan consumir dichos servicios, a fin de proporcionarle el know how y recetas para replicar el mismo modelo de negocio a cambio de un *royalty* mensual o porcentaje de la facturación, según el caso.

i. Plan de Implementación

El siguiente gráfico ayuda a representar las diferentes etapas de ejecución:

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1 Registro de dominio para página web						
2 Constituir la Sociedad						
3 Establecer los procedimientos						
4 Contratar al personal						
5 Desarrollar sistema de información						
6 Organizar funciones y responsabilidades						
7 Desarrollar Menú para Clases de cocina						
8 Desarrollar Alianzas y Promociones						
9 Crear canales de venta digitales (Facebook, MercadoLibre)						
10 Ejecutar acciones de promocion						

MES 1: Como primera medida se registra el dominio web para la página, para asegurar que el nombre esté disponible y registrarlo.

MES 2: Durante el segundo mes, se contrata al contador y constituye la sociedad, al mismo tiempo establecer los procedimientos y estándares de trabajo, para asegurar la calidad de la comida, la higiene del ambiente de trabajo y dejar en claro las expectativas.

MES 3: Durante el tercer mes, se hace el proceso de selección de personal de cocina (cocineros y bacheros) y nutricionista; en paralelo desarrollar el sistema de información para que la empresa pueda llevar registro de sus clientes y eventos.

MES 4: Durante el cuarto mes se organizan las funciones, distribuyen las tareas de trabajo y responsabilidades, para que todos tengan objetivos y estándares de trabajo. Además la nutricionista y las emprendedoras desarrollan los menús y recetas, combinando el conocimiento de las emprendedoras sobre los gustos de los clientes y la participación de la nutricionista sobre comida sana, valores nutricionales y dietas específicas.

MES 5: Durante el quinto mes, se contrata a la empresa de Media Managament, definiendo el perfil de la empresa, el tipo de información que se

desea compartir y el momento adecuado. Al mismo tiempo se crean canales de venta, como Facebook y MercadoLibre, creando usuarios con información sobre la empresa, los productos y servicios que pueden encontrar. La empresa establece alianzas con las dietéticas de la zona para promocionar las clases de cocina, al mismo tiempo publicando las clases en centros pediátricos.

MES 6: Por último, durante el sexto mes, se envía el primer Newsletter a potenciales clientes a través de Facebook para informarles del lanzamiento de la empresa, ofreciendo promociones de descuentos para las primeras 4 clases, descuentos para grupos de amigos y para referidos.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

3. Conclusiones Finales

El desarrollo del proyecto de MiCocina me permitió integrar los aspectos de negocio vistos en el MBA, aplicados a una industria que me apasiona.

La propuesta surgió a partir del deseo de formar un negocio familiar con mi madre, quien trabaja en un servicio de catering junto a una socia hace años. Por mi parte crecí en la cocina, ayudando a mi mama, aprendiendo técnicas y recetas que se encuentran en las mejores escuelas de cocina. Esto me permitió desarrollar rapidez y practicidad cuando cocino, haciendo que sea sencillo lo que parece complejo. Es por ello que a lo largo de mi vida me han pedido en múltiples ocasiones que enseñe a cocinar. Era consiente de una necesidad insatisfecha y una oportunidad pero no sabía cómo abordarla. *Viviendo en Estados Unidos noto que esta habilidad es aún más única aquí, donde menos personas cocinan y consumen más comidas congeladas o prefabricadas.*

Por otro lado también se presenta hoy un fenómeno en el cual las personas buscan comida sana, el consumo de comida industrial (comida rápida, en lata, en restaurantes) provocó un aumento en la ingesta de grasas y sodio, por lo cual hoy más personas sufren de enfermedades cardiacas y de sobrepeso. La tendencia actual muestra a un consumidor preocupado por este impacto, demandando comida más saludable.

A partir de mi experiencia personal, sumando a la encuesta y la investigación de mercado encontré a mi cliente target, principalmente mujeres profesionales, madres de Zona Norte que no cuentan con personal de cocina, del segmento socioeconómico C2 que desea cocinar de manera rápida comida sencilla y nutritiva.

Una vez identificado el target y su necesidad, busqué diseñar un producto para satisfacerlos. El primer paso fue realizar un análisis de la oferta actual y llevar a

cabo una encuesta para identificar la oportunidad. En dicho relevamiento vimos 2 tipos de ofertas claras: los cursos de cocina tradicional y las clases de cocina específicos. Como he profundizado en el trabajo, ambas opciones tienen su mercado bien determinado pero el target que hemos identificado no encaja en los modelos de oferta que existen actualmente.

El desafío entonces fue crear algo atractivo y distintivo para el cliente. Ya que el principal impedimento para tomar clases de cocina era la falta de tiempo, decidí ofrecer clases de 30 minutos, adaptando recetas y acortando tiempos de preparación, con soporte online con videos de las recetas, explicación paso a paso y complementando la clases con una guardería. Para quienes deseen compartir la clase con amigos, diseñe un formato de Cena con Amigos, donde además de aprender a cocinar, luego de la clase se puede quedar a comer lo que prepararon.

Por último, realice un análisis económico financiero que me ayudo a determinar la viabilidad del proyecto, con una inversión razonable, la evaluación a 5 años presenta un VAN positivo y una TIR mayor a la tasa de corte.

Gracia al análisis realizado, considero que la propuesta de valor satisface las necesidades del cliente target, contamos con el know-how para realizarlo y la cocina industrial donde llevarlo a cabo. Los aspectos críticos para garantizar el éxito son la implementación y las acciones de promoción para fomentar la recontratación del servicio y recomendación a nuevos clientes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

IV. Bibliografía

1. https://dschool.stanford.edu/wp-content/themes/dschool/method-cards/empathy-map.pdf
2. http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?end=2015&locations=AR&start=1990
3. INDEC
4. http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Ciudades_por_PIB
5. http://apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/la-gastronomia-peruana-factor-de-desarrollo-economico-e-identidad-cultural.html
6. http://diariodegastronomia.com/la-hosteleria-supone-ya-el-76-del-pib-nacional/
7. “The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business Review” M.E. Porter (January 2008)
8. www.google.com
9. http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/
10. http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/
11. http://www.fao.org/docrep/x5622s/x5622s02.htm
12. http://www.iprofesional.com
13. http://www.lacapital.com.ar/informacion-gral/Seguacuten-el-uacuteltimo-censo-del-Indec-Argentina-tiene-40.117.096-habitantes-20110901-0075.html
14. http://www.inforegion.com.ar/noticia/181482/desde-restaurantes-advierten-una-fuerte-caida-en-el-consumo
15. http://www.mercadofitness.com/blog/noticias/alto-consumo-de-alimentos-light-en-buenos-aires/
16. “La era del vacío”, Gilles Lipovetsky (2005)
17. https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/23402717
18. http://www.consumer.es/web/es/alimentacion/aprender_a_comer_bien/2012/11/16/214198.php
19. http://www.news-medical.net/news/20141118/8/Spanish.aspx

20. http://www.sahealth.sa.gov.au/wps/wcm/connect/public+content/sa+health+internet/healthy+living/is+your+health+at+risk/the+risks+of+poor+nutrition
21. http://nymag.com/restaurants/features/foodies-2012-4/
22. http://www.tv.com/shows/category/food-and-cooking/
23. http://www.infobae.com/2015/05/07/1727168-los-ratings-del-miercoles-la-television/
24. http://www.elintransigente.com/espectaculo/ratings/2014/7/28/rating-cuanto-midio-final-master-chef-257449.html
25. http://www.facebook.com
26. https://hipertextual.com/2015/06/programas-de-cocina-espana-exito
27. http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/10/anuario_estadistico_2015.pdf
28. https://www.guioteca.com/cultura-chilena/matrimonio-cual-es-la-edad-para-casarse-en-los-distintos-paises/
29. https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/09/ir_2016_1044.pdf
30. http://www.noticiasurbanas.com.ar/noticias/beatriz-chomnalez-personalidad-destacada-de-la-cultura/
31. "Basic Marketing. A Managerial Approach" McCarthy, Jerome E. (1964)
32. http://www.monografias.com/trabajos16/fijacion-precios/fijacion-precios.shtml#ANTECED
33. http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Precio-Fijacion_de_precios-1.pdf
34. "Estrategia Competitiva" M.E. Porter (Ediciones Pirámide, 2009)
35. http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P52-P_caba.pdf
36. http://www.fao.org/docrep/x5622s/x5622s02.htm
37. http://www.ehowenespanol.com/12-alimentos-anticancerigenos-debes-empezar-incluir-dieta-galeria_596169/
38. "The Five Competitive Forces That Shape Strategy, Harvard Business *Review*" M.E. Porter (January 2008)
39. Proyecto Arklems/Harvard - UBA/La Nación
40. F. Arosio "Radiografía del mercado gastronómico de la Argentina" (2008)
41. M. Norton, J. Villanueva, L. Wathieu, "elBulli: El Sabor de la Innovación", Harvard Business Review

Universidad de San Andrés

42. Jack Welch, “Winning” “Strategy: It´s all in the sauce”, Harper Business
43. Roberto Dvoskin, “El Plan de Marketing”
44. Michael Porter, “Ser competitivo: nuevas aportaciones y conclusiones”
45. Michael Porter “Estrategia y ventaja competitiva”
46. L.J. Krajewski, L.P.Ritzman, “Administración de Operaciones, procesos y cadenas de valor”
47. M. Lenderman, “Experience the Message: How Experiential Marketing Is Changing the Brand World” (2006)
48. M. Moral y M. T. Fernández, “Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial” (2012)

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Anexos:

1. Demografía Ciudad Autónoma de Buenos Aires[29]

Sexo y grupo de edad	Población de 14 años y más en viviendas particulares	Condición de actividad económica			
		Población económicamente activa			Población no económicamente activa
		Total	Ocupada	Desocupada	
Total	**2.390.725**	**1.728.382**	**1.654.198**	**74.184**	**662.343**
14	31.056	4.351	4.225	126	26.705
15-19	165.364	58.247	48.760	9.487	107.117
20-24	223.974	178.656	160.757	17.899	45.318
25-29	242.873	222.390	212.419	9.971	20.483
30-34	243.238	225.464	218.659	6.805	17.774
35-39	211.299	193.714	188.167	5.547	17.585
40-44	177.398	162.128	157.456	4.672	15.270
45-49	168.392	152.503	147.969	4.534	15.889
50-54	167.766	148.549	144.126	4.423	19.217
55-59	158.066	133.252	129.124	4.128	24.814
60-64	149.263	106.873	103.808	3.065	42.390
65-69	125.735	64.955	63.187	1.768	60.780
70-74	102.533	36.754	35.752	1.002	65.779
75-79	89.960	22.405	21.925	480	67.555
80 y más	133.808	18.141	17.864	277	115.667
Varones	1.080.416	874.381	844.522	29.859	206.035
14	15.616	2.333	2.251	82	13.283
15-19	82.188	30.420	25.919	4.501	51.768
20-24	108.724	90.728	82.675	8.053	17.996
25-29	117.950	112.198	108.135	4.063	5.752
30-34	117.534	114.357	112.019	2.338	3.177
35-39	101.121	98.546	96.692	1.854	2.575
40-44	83.606	81.415	79.964	1.451	2.191
45-49	77.728	75.455	73.987	1.468	2.273
50-54	75.984	73.092	71.635	1.457	2.892
55-59	69.127	65.169	63.689	1.480	3.958
60-64	63.935	56.805	55.327	1.478	7.130
65-69	52.007	34.524	33.694	830	17.483
70-74	40.155	19.349	18.875	474	20.806
75-79	33.354	11.665	11.451	214	21.689
80 y más	41.387	8.325	8.209	116	33.062
Mujeres	1.310.309	854.001	809.676	44.325	456.308
14	15.440	2.018	1.974	44	13.422
15-19	83.176	27.827	22.841	4.986	55.349
20-24	115.250	87.928	78.082	9.846	27.322
25-29	124.923	110.192	104.284	5.908	14.731
30-34	125.704	111.107	106.640	4.467	14.597
35-39	110.178	95.168	91.475	3.693	15.010
40-44	93.792	80.713	77.492	3.221	13.079
45-49	90.664	77.048	73.982	3.066	13.616
50-54	91.782	75.457	72.491	2.966	16.325
55-59	88.939	68.083	65.435	2.648	20.856
60-64	85.328	50.068	48.481	1.587	35.260
65-69	73.728	30.431	29.493	938	43.297
70-74	62.378	17.405	16.877	528	44.973
75-79	56.606	10.740	10.474	266	45.866
80 y más	92.421	9.816	9.655	161	82.605

Nota: se incluye a las personas viviendo en situación de calle.

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

[29] Fuente:http://www.censo2010.indec.gov.ar/CuadrosDefinitivos/P52-P_caba.pdf

2. Capital federal cuadro socio-económico[30]

Nivel	Barrios
AB-B	Retiro (eje libertador)- Plaza San Martín
B-AB	Recoleta
AB-B-C	Recoleta - plaza Vte López Plaza Libertad
AB-B	Recoleta - Plaza Francia- Plaza Alemania
A-AB-B	Palermo Chico
A-AB-C	Palermo - Rosedal
BC-B-C	Botánico - Alto Palermo
B-C	Recoleta - Barrio Norte
C-B-D	Balvanera - Once
C-B	Barrio norte - Facultad de Medicina
CD-C-D	San Cristóbal Constitución- Barracas
C-D	Retiro - Area Central - San Nicolás
CD-D	Montserrat - San Telmo
D-C-E	Boca Barracas
C-D	Montserrat - Constitución
C-B-D	San Cristóbal - Congreso
C-D	Parque Patricios - San Cristóbal
BC-C	Caballito - Almagro
AB-A-B-C	Belgrano - Palermo
B-AB-C	Belgrano River
B-BC-C	Nuñez - Belgrano
B-AB-C	Coghlan - Belgrano
C-D	Nuñez - Colegiales - Saavedra
C-D	Villa Crespo- Caballito- Parque Centenario
DE-D-E	Nueva Pompeya - Barracas - Soldati
BC-E-D	Flores
C-D-BC	Liniers - Floresta - V Luro - Chacabuco- A. Avellaneda
CD-E-D	Mataderos - Lugano - Liniers
BC-B-C-AB	Villa Devoto
C-D	Villa del Parque
C	Chacarita - Agronomía - Paternal - Villa Ortúzar

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[30] Fuente: http://www.fao.org/docrep/x5622s/x5622s02.htm

3. Sistema de gestión de datos

Datos generales:

- Nombre y apellido
- Razón social
- Edad
- Teléfono
- Dirección de mail

Datos del evento

- Fecha del evento
- Tipo de evento (Personas o empresarial)
- Desayuno / Almuerzo / Cena
- Motivo del evento (cumpleaños, casamiento, aniversario, etc.)
- Dirección del evento (segmentación por zona)
- Presupuesto por persona
- Mozos / Barman

Detalles del servicio

- Cocktail
- Plato principal
- Postre
- Mesa dulce

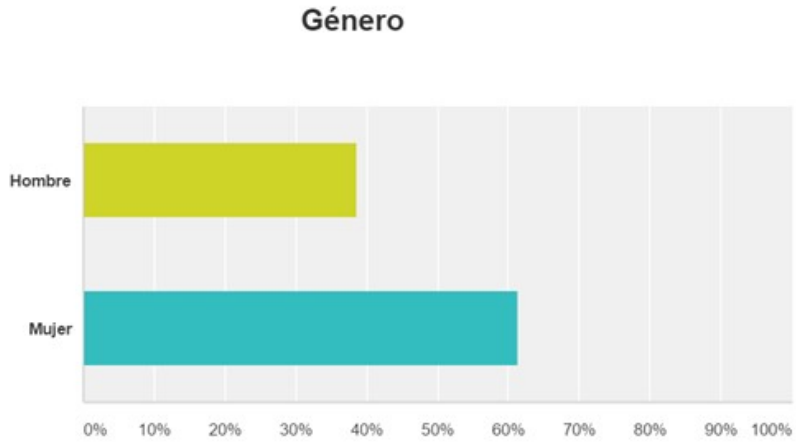
Otros

- Bebida s/alcohol
- Bebida c/alcohol
- Blanquería
- Sushi en vivo
- Show de panqueques
- Barman
-

Este tipo de información se puede concentrar en un Excel, con una macro para completar un formulario que luego disponga de la información de manera ordenada en una planilla, con campos predeterminados que faciliten la segmentación de la misma. En el futuro, se puede migrar a un sistema de administración de clientes (CRM) de ser necesario.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

4. Encuesta

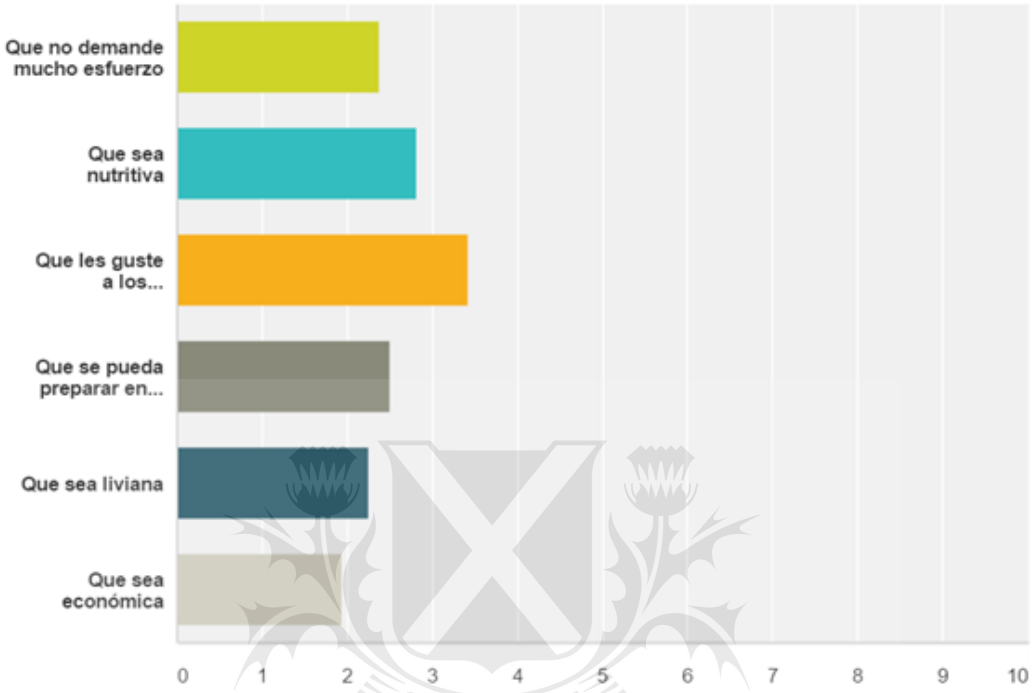


Opciones de respuesta	Respuestas
Hombre	38,71%
Mujer	61,29%
Total	

Opciones de respuesta	Respuestas
Bueno (sabe preparar variedad de platos y es el que cocina en su grupo de amigos)	48,39%
Regular (se cocina frecuentemente)	38,71%
No tan bueno (evita cocinar y utiliza con frecuencia el delivery)	12,90%
Total	

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

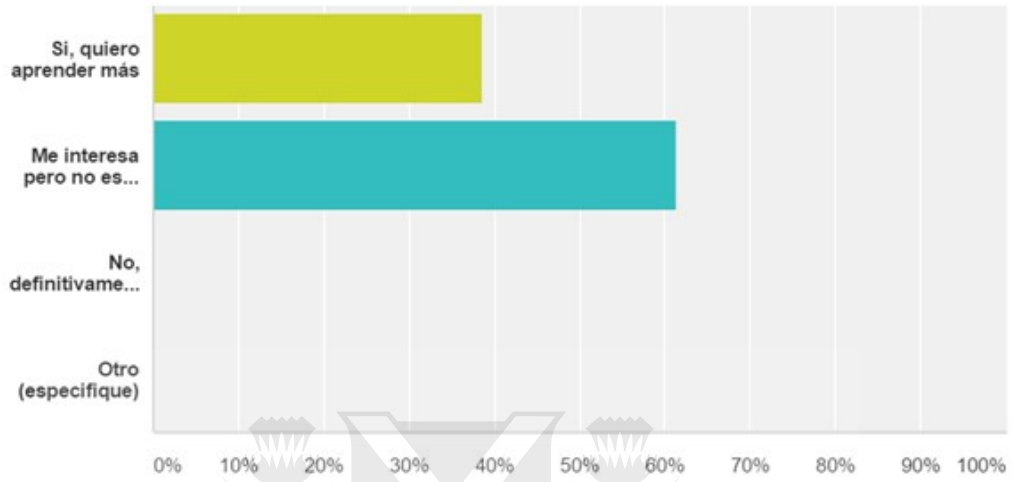
¿A la hora de elegir una comida, qué tan importante es para ud?



	Fundamental	Muy importante	Normal	Poco importante	Total	Promedio ponderado
Que no demande mucho esfuerzo	12,90% 4	25,81% 8	48,39% 15	12,90% 4	31	2,39
Que sea nutritiva	16,13% 5	51,61% 16	29,03% 9	3,23% 1	31	2,81
Que les guste a los comensales	48,39% 15	45,16% 14	6,45% 2	0,00% 0	31	3,42
Que se pueda preparar en poco tiempo	16,67% 5	26,67% 8	46,67% 14	10,00% 3	30	2,50
Que sea liviana	9,68% 3	25,81% 8	45,16% 14	19,35% 6	31	2,26
Que sea económica	6,45% 2	9,68% 3	54,84% 17	29,03% 9	31	1,94

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Le gustaría tener mayor conocimiento y en definitiva mejorar su desempeño en la cocina?



Opciones de respuesta	Respuestas
Si, quiero aprender más	38,71%
Me interesa pero no es prioridad	61,29%
No, definitivamente no me interesa	0,00%
Otro (especifique) Respuestas	0,00%
Total	

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

¿Cuanto pagaría por asistir a una clase donde le muestren cómo preparar el plato o postre que siempre quiso?

Precio	Respuestas
$ 100	7.4%
$ 150	14.8%
$ 200	18.5%
$ 250	7.4%
$ 300	18.5%
$ 400	7.4%
$ 500	22.2%
$ 1,000	3.7%

Promedio	$ 292
Desvío	115.4

Universidad de SanAndrés

¿cuál sería su principal razón por la cual NO iría a una clase de cocina?

0
19/02/2016 15:43 Ve las respuestas del encuestado

no quiero ir y aburrirme, necesito que sea dinámica y divertida
17/02/2016 11:49 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo
16/02/2016 19:30 Ve las respuestas del encuestado

Si se manipularan animales
16/02/2016 6:17 Ve las respuestas del encuestado

Que sea aburrida y que quien enseña no sepa
16/02/2016 5:42 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo precio
16/02/2016 4:51 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo
16/02/2016 2:28 Ve las respuestas del encuestado

Si sólo es teórica y no práctica, no voy
15/02/2016 22:17 Ve las respuestas del encuestado

Locacion y precio
15/02/2016 20:42 Ve las respuestas del encuestado

Si no me convence la dinámica o buena onda del profesor/a
15/02/2016 18:37 Ve las respuestas del encuestado

tiempo
15/02/2016 16:14 Ve las respuestas del encuestado

Coordinar trabajo con horarios de clase
15/02/2016 15:46 Ve las respuestas del encuestado

es posible aprender de cualquier persona
15/02/2016 13:33 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo
15/02/2016 11:46 Ve las respuestas del encuestado

Universidad de San Andrés

tiempo
15/02/2016 10:11 Ve las respuestas del encuestado

Que sea de mas de 5 personas
14/02/2016 14:59 Ve las respuestas del encuestado

Falta de tiempo
14/02/2016 13:22 Ve las respuestas del encuestado

Disponibilidad horaria
14/02/2016 11:34 Ve las respuestas del encuestado

Si se trata sólo de teoría y no hay práctica
14/02/2016 11:06 Ve las respuestas del encuestado

no me gusta el tipo de comida que enseñan a cocinar
14/02/2016 10:46 Ve las respuestas del encuestado

Tener otras prioridades
14/02/2016 10:44 Ve las respuestas del encuestado

Horarios
14/02/2016 10:33 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo
14/02/2016 10:20 Ve las respuestas del encuestado

Falta de tiempo
14/02/2016 10:13 Ve las respuestas del encuestado

Que no me pueda llevar la comida que preparo
14/02/2016 10:06 Ve las respuestas del encuestado

No tengo razón
14/02/2016 9:59 Ve las respuestas del encuestado

Tiempo
12/02/2016 10:36 Ve las respuestas del encuestado

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Si necesita contratar un servicio de catering ¿qué factores consideraría a la hora de elegir un proveedor?

	Crítico	Importante	Normal	No tan Importante	Nada importante
La calidad de las materias primas y presentación de los platos	58,06% 18	38,71% 12	3,23% 1	0,00% 0	0,00% 0
El conocimiento y asesoramiento. Por ejemplo ante comensales celíacos, veganos, etc.	9,68% 3	64,52% 20	25,81% 8	0,00% 0	0,00% 0
La confianza en los coordinadores / cheffs	45,16% 14	45,16% 14	6,45% 2	3,23% 1	0,00% 0
La cercanía	3,23% 1	19,35% 6	51,61% 16	22,58% 7	3,23% 1
El costo	16,13% 5	54,84% 17	29,03% 9	0,00% 0	0,00% 0

Mostrando **2** seleccionadas

Si tienen mozos o si dejan la comida preparada
16/02/2016 4:51 Ve las respuestas del encuestado

la practicidad: que se encarguen de todo
15/02/2016 16:14 Ve las respuestas del encuestado

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

5. Entrevista a Beatriz Chomnalez

¿Cómo son tus clases de cocina?

Divertidas (se sonríe). Doy 4 clases por semana los lunes y miércoles al mediodía y a la noche en mi cocina en Palermo. Mis clases son exigentes, pido a mis alumnos el 200% de su atención, al ser demostrativas únicamente tienen una sola posibilidad para ver cómo se hacen las cosas.

¿Qué tipo de cocina enseñas?

Francesa, todos los años viajo a Paris a instruirme con los mejores maestros y traer al país las nuevas prácticas y tendencias de la cocina francesa.

¿Cuánto dura una clase?

Las clases duran aproximadamente entre 2 ½ a 3 hs.

¿Cuánta gente asiste a tus clases en promedio?

Tengo unos 18 alumnos por clase, exceptuando las maratones (programas de Navidad de 4 hs.) donde llegan a haber hasta 30 personas.

¿Cómo es tu relación con tus alumnos?

Con varios de ellos tenemos una relación de confianza, son principalmente quienes asisten a mis clases hace varios años. Con alumnos nuevos o quienes no asisten con tanta frecuencia noto que les cuesta preguntar cuando no entienden algo. Ellos saben que van a encontrar las mejores recetas en mis clases, las modas que nadie en Buenos Aires tiene aún.

A tus clases asisten tanto chefs profesionales como no… ¿En qué proporción dirías que tu público está compuesto por cada uno de ellos?

Claro que esto varia, pero entre 40-50% de mis alumnos son chefs, el resto se divide entre mujeres que a su vez enseñan clases o tienen servicios de catering, en menos cantidad tengo mujeres del barrio que vienen por costumbre.

Universidad de SanAndrés

Cuando hacemos maratones (son días enteros de un tema) o las clases de Navidad creo que la cantidad de chefs aumenta, más cerca del 80%.

La cocina es muy evolutiva, ¿qué cambio notaste en estos últimos años?
Cuando decidí irme a Paris a aprender cocina por primera vez, era la meca de la gastronomía. Personalmente lo sigo creyendo, pero es cierto que han aparecido nuevos referentes, sobretodo de Asia. Además la gente habla más sobre la comida, la cantidad de restaurantes y variedades de cocinas en Buenos Aires creció exponencialmente. Hay una consciencia más fuerte sobre lo que uno come, la cantidad de calorías, el consumo de harinas (celiacos), colesterol y también vegetarianos.

¿Qué consejo le darías a alguien que desea abrir una escuela de cocina?
Que se arremangue, no es tarea fácil; la clave es que uno no deje de ser alumno, el aprendizaje en la cocina nunca termina. Mi consejo sería que siempre de lo mejor de sí, las personas reconocen el esfuerzo que eso significa y lo valoran.

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

6. Estado de Resultados

Escenario esperado:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas						
Clases de Cocina B-to-C		$504,000	$786,240	$1,320,883	$2,853,108	$5,135,594
Total Ventas	$0	$504,000	$786,240	$1,320,883	$2,853,108	$5,135,594
Costos						
Costos Variables		$126,000	$196,560	$330,221	$713,277	$1,283,898
Guarderia	$40,000	$130,000	$156,000	$187,200	$224,640	$269,568
Personal	$36,000	$234,000	$280,800	$449,280	$539,136	$646,963
Gastos Administrativos	$60,000	$30,000	$36,000	$43,200	$51,840	$62,208
Gastos Comerciales	$20,000	$22,000	$24,200	$26,620	$29,282	$32,210
Total Costos	$156,000	$542,000	$693,560	$1,036,521	$1,558,175	$2,294,848
Amortización		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
Rdos Antes de Impuestos	$156,000	$48,920	$81,760	$273,442	$1,284,013	$2,829,826
IIGG (35%)	$54,600	$17,122	$28,616	$95,705	$449,404	$990,439
IIGG Acumulado	$54,600	$71,722	$43,106	$52,599	$502,003	
Resultado operativo neto	$156,000	$48,920	$81,760	$273,442	$782,009	$1,839,387

Tasa de corte	47%
VAN	$4,264,121
TIR	91%

Escenario Optimista:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas						
Clases de Cocina B-to-C		$504,000	$1,036,800	$1,741,824	$2,926,264	$5,267,276
Total Ventas	$0	$504,000	$1,036,800	$1,741,824	$2,926,264	$5,267,276
Costos						
Costos Variables		$126,000	$259,200	$435,456	$731,566	$1,316,819
Nutricionista	$40,000	$130,000	$156,000	$187,200	$224,640	$269,568
Personal	$36,000	$234,000	$280,800	$421,200	$505,440	$606,528
Gastos Administrativos	$60,000	$30,000	$36,000	$43,200	$51,840	$62,208
Gastos Comerciales	$20,000	$22,000	$24,200	$26,620	$29,282	$32,210
Total Costos	$156,000	$542,000	$756,200	$1,113,676	$1,542,768	$2,287,333
Amortización		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
Rdos Antes de Impuestos	$156,000	$48,920	$269,680	$617,228	$1,372,576	$2,969,023
IIGG (35%)	$54,600	$17,122	$94,388	$216,030	$480,402	$1,039,158
IIGG Acumulado	$54,600	$71,722	$22,666	$238,696		
Resultado operativo neto	$156,000	$48,920	$269,680	$378,532	$892,175	$1,929,865

Tasa de corte	47%
VAN	$5,023,587
TIR	110%

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Escenario Pesimista:

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas						
Clases de Cocina B-to-C		$504,000	$604,800	$870,912	$1,358,623	$2,119,451
Total Ventas	$0	$504,000	$604,800	$870,912	$1,358,623	$2,119,451
Costos						
Costos Variables		$151,200	$181,440	$261,274	$407,587	$635,835
Nutricionista	$40,000	$130,000	$156,000	$187,200	$224,640	$269,568
Personal	$36,000	$234,000	$280,800	$421,200	$505,440	$606,528
Gastos Administrativos	$60,000	$30,000	$36,000	$43,200	$51,840	$62,208
Gastos Comerciales	$20,000	$22,000	$24,200	$26,620	$29,282	$32,210
Total Costos	$156,000	$567,200	$678,440	$939,494	$1,218,789	$1,606,350
Amortización		$10,920	$10,920	$10,920	$10,920	$10,920
Rdos Antes de Impuestos	$156,000	$74,120	$84,560	$79,502	$128,914	$502,182
IIGG (35%)	$54,600	$25,942	$29,596	$27,826	$45,120	$175,764
IIGG Acumulado	$54,600	$80,542	$110,138	$137,964	$92,844	$82,920
Resultado operativo neto	$156,000	$74,120	$84,560	$79,502	$221,758	$419,262

Tasa de corte	47%
VAN	$236,914
TIR	11%

7. Análisis del contexto (PESTL)

- Política: al comenzar un nuevo gobierno, la política tiene un gran impacto en el futuro del país, y en consiguiente la viabilidad de abrir una escuela de cocina. Además el futuro del servicio de catering también se ve en riesgo, debido a posibles cambios en las políticas económicas que afectan los precios de los insumos y el poder de compra de los clientes.
- Economía: fuertemente ligado al punto anterior, una devaluación podría impactar en el poder de compra de los clientes. Cuando la actividad económica disminuye, los eventos empresariales se ven afectados, ya que las empresas van a reducir sus gastos extraoficiales. En el entorno privado, pese a la inflación, las personas siguen festejando, lo que se puede percibir, es una tendencia a productos de menor costo (según la experiencia de las socias). El segmento gastronómico se ve fuertemente afectado por la actividad económica, ya que las personas salen a comer menos si tienen menos dinero. Por lo cual los restaurantes se ven fuertemente afectados, ya que sus costos fijos siguen existiendo; se ha visto una tendencia para buscar actividades complementarias durante recesiones económicas, muchos restaurantes abrieron servicio de catering o camiones de comida ambulante para eventos.
- Social: independientemente de la economía y la política, las personas se siguen casando, festejando cumpleaños, aniversarios, Navidad, Año nuevo, etc. lo que puede verse afectado es cómo eligen celebrarlo, la cantidad de dinero que gastan, los servicios que eligen. Por otro lado, no es así con los eventos empresariales, como mencionado previamente, si las empresas no se encuentran en una buena situación económica, es muy probable que eliminen de sus presupuestos eventos con almuerzos y festejos.
- Tecnología: existen muchas nuevas técnicas de cocina que están de moda, que mezclan diferentes usos de la tecnología, como lo es la cocina molecular. Cada vez se ven mayores usos de la tecnología en la cocina, con nuevas máquinas que ayudan al usuario a realizar técnicas que antes eran manuales.
- Estructura Jurídica: existen variadas leyes que apliquen a esta industria, por ejemplo de sanidad, leyes que aplican a restaurantes y bares, leyes de

calidad y protección al cliente, así como la ley de consumo de sodio; además hay gremios como la UTHGRA (Unión de trabajadores hoteleros y gastronómicos).

8. Alimentos anticancerígenos

"12 alimentos anticancerígenos que debes empezar a incluir en tu dieta" [31]

- Introducción

El cáncer es una enfermedad que se origina por una combinación de distintos factores y no existe dieta que impida su aparición. Sin embargo, la naturaleza ofrece una amplia variedad de alimentos que generan notables beneficios para nuestro organismo y sirven para reducir el riesgo de contraer esta enfermedad. En el siguiente artículo encontrarás frutas, verduras, especias, infusiones y cereales con importantes propiedades anticancerígenas

- Brócoli: Las propiedades del brócoli actúan como una barrera antitumoral, expulsan los radicales libres que ingerimos por la contaminación ambiental, refuerzan nuestras defensas y mantienen sano al organismo. Varios estudios demuestran que esta verdura contiene isotiocianatos capaces de interrumpir el desarrollo de células malignas en las primeras etapas de proliferación del cáncer de colon, hígado, huesos, mama, páncreas, piel, próstata y vejiga. A la hora de elegir una dieta saludable para tu familia, el brócoli es una opción obligatoria.
- Aceite de oliva: Estudios del Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional español comprobaron que el aceite de oliva reduce la posibilidad de contraer cáncer de mama. Los experimentos in vitro realizados en pacientes con la enfermedad detectaron compuestos poli fenólicos que disminuyeron los niveles de oncogenes presentes en el 30% de los afectados. Además, las grasas monoinsaturadas de este alimento sirven para prevenir enfermedades en el colon. Principalmente porque detienen la evolución de mucosas digestivas, mejoran la circulación y flexibilizan las arterias.
- Té verde: El té verde funciona como un antioxidante natural gracias a su alto porcentaje de poli fenoles. Estas sustancias químicas sirven para proteger al organismo de los radicales libres ocasionados por la contaminación ambiental. Según múltiples estudios ayudan a prevenir cánceres de colon, estómago,

---

[31] Fuente: http://www.ehowenespanol.com/12-alimentos-anticancerigenos-debes-empezar-incluir-dieta-galeria_596169/

hígado, páncreas, pulmón y recto. Además de impedir el crecimiento de células cancerígenas el té verde las elimina sin afectar los tejidos sanos. La mayoría de los doctores recomiendan elegir esta infusión en lugar del café o mate.

- Frutos rojos: Los denominados frutos rojos o frutos del bosque son uno de los grupos de alimentos con propiedades más saludables para el organismo. Las frambuesas contienen antioxidantes, vitaminas C y E, minerales, antocianinas y ácidos vegetales. Estos compuestos nos protegen contra el cáncer de colon y esófago. Los arándanos, grosellas y moras cuentan con vitaminas A y C, pectina y otros antioxidantes que previenen enfermedades como la leucemia. Además, las propiedades químicas almacenadas en los frutos rojos eliminan las toxinas de las células y evitan que los residuos cancerígenos del medio ambiente ingresen a nuestro organismo.
- Ajo: El Instituto Nacional del Cáncer de los Estados Unidos sostiene que la ingesta de ajo puede disminuir el riesgo de contraer algunos tipos de cáncer. Principalmente los del tubo gastrointestinal. Este alimento cuenta con centenares de sustancias activas (aminoácidos, cisteína, glutatión y sulfato, para nombrar alguna de ellas) que protegen nuestro organismo de la formación de células cancerígenas y su posible desarrollo. El ajo también nos ayuda a eliminar toxinas que se alojan en la sangre y los tejidos. Estudios de la Natural Medicines Comprehensive Database (Base Exhaustiva de Datos de Medicamentos Naturales) señalan que previene el cáncer de estómago, colon y recto.
- Cúrcuma: La cúrcuma es una de las especias con más propiedades anti cancerígenas debido a su alto contenido de compuestos químicos antioxidantes, antiinflamatorios y hepatoprotectores. Los médicos también la recomiendan para el tratamiento de pacientes enfermos ya que sirve para recomponer los daños ocasionados por la quimioterapia. Una de sus cualidades más importantes es la de impedir la inflamación de la enzima COX-2. La inhibición de esas moléculas impide el crecimiento de tumores en el colon, intestino, ovarios, hígado y mama. Algunos experimentos señalan que tiene cualidades antioxidantes más potentes que la vitamina E.
- Trigo: El director del Centro de Investigación y Desarrollo del Alimento Funcional, Alberto Fernández Gutiérrez, explica que el trigo sirve para para

“aumentar el flujo intestinal y despejar sustancias cancerígenas”. Las fibras alojadas en cereales como el centeno, frijoles, semillas o lentejas aceleran el tránsito y arrastran células malignas. Esta función ayuda a prevenir el cáncer de colon y estómago. Como las sustancias cancerígenas no son absorbidas por el organismo, también se disminuye el riesgo de generación de tumores en el páncreas o mamas.

- Soja: Algunos estudios del Instituto Nacional del Cáncer de los Estados Unidos evidencian que la ingesta de soja puede reducir las posibilidades de contraer cáncer de mama. Los Fito estrógenos presentes en este tipo de alimentos bloquean la reproducción de tumores malignos en la próstata y mamas. Sin embargo, los médicos recomiendan una ingesta de 25 gramos al día. Consumir demasiada cantidad de soja puede ocasionar un desequilibrio hormonal. “Basado en nuestros estudios, me siento muy cómodo al decir que la comida hecha a base de soya, particularmente en cantidades moderadas, es segura y potencialmente benéfica”, afirmó el epidemiólogo Xiao-Ou Shu.
- Aloe vera: Francisco Antonio Macías dirige un grupo investigadores de la Universidad de Cádiz que tiene como principal objetivo producir antibióticos naturales y desarrollar curas contra el cáncer. Sus experimentos comprobaron que consumir el jugo de aloe vera puro puede prevenir y combatir tumores en el páncreas y los pulmones. Además, su alto contenido de germanio fortalece el sistema inmunológico, sana las capas de epidermis del intestino y contribuye a mejorar los tratamientos quimioterápicos. En 2011 Macías y sus colaboradores recibieron el Premio Molisch por sus aportes a esta rama de la medicina.
- Hongos: Se trata de uno de los alimentos más utilizados para generar antibióticos por su amplia variedad de componentes curativos. Los hongos contienen polisacáridos que fortalecen el sistema inmunológico y previenen diferentes tipos de cáncer. Sus propiedades hepatoprotectoras ayudan a reproducir las células del hígado. Además, el alto porcentaje de lectina (una proteína muy importante para el funcionamiento de nuestro organismo) evita que se reproduzcan las células enfermas. En países como Japón o Estados Unidos se utilizan extractos de hongos como suplemento de los tratamientos quimioterápicos

- Tomate: Según un estudio realizado en las Universidades de Cambridge, Oxford y Bristol comer 10 tomates crudos a la semana reduce un 18% el riesgo de contraer cáncer de próstata. El alto porcentaje de licopeno que contiene este alimento funciona como un antioxidante natural para el cuerpo y evita que se reproduzcan las células cancerígenas. “Nuestros hallazgos sugieren que los tomates pueden jugar un papel importante en la prevención del cáncer de próstata”, declaró Vanesa Er, principal responsable del estudio y miembro de la Escuela de Medicina Social y Comunitaria en la Universidad de Bristol.
- Granada: La comunidad científica resalta a la granada como una de las frutas más eficaces contra el cáncer de mama. Investigaciones realizadas en universidades de Murcia, Porto, Los Ángeles y Massachusetts señalan que los fitoquímicos antitumorales alojados en este alimento disminuyen el desarrollo de las células cancerígenas. “Se destaca su elevada capacidad antioxidante, inhibición de enzimas reguladoras y modulación de rutas de señalización biomolecular, que incluyen varios mecanismos bioquímicos comunes para distintos tipos de cáncer”, explica José Tudela, Catedrático de Bioquímica y Biología Molecular de la Universidad de Murcia.

9. Canvas

El modelo Canvas se utilizó para analizar el modelo de negocios de *MiCocina*, los diferentes elementos que lo componen fueron desarrollados en las diferentes secciones del trabajo.

KEY PARTNER	KEY ACTIVITY	VALUE PROPOSITION	CUSTOMER RELATIONSHIPS	CUSTOMER SEGMENT
- Dietéticas - Proveedores de materias primas - Proveedores de equipamientos - Media (Facebook) - En un futuro, escuelas de cocina para poder contar con personal de cocina capacitado para expandir la empresa	1- Marketing, lograr el posicionamiento en el segmento deseado 2- Utilizar el feedback de los alumnos 3- Clases didácticas, fáciles de seguir 4- Utilizar canales digitales para fidelizar clientes y ampliar el radio de impacto **KEY RESOURCES** - Equipamiento de cocina profesional - Cartera de clientes - Personal de cocina capacitado	- Mejorar la calidad de vida de los clientes proveyendo clases de cocina para fomentar la comida casera y sana - Hacer de la cocina diaria una experiencia fácil, que no represente un esfuerzo, cocinar en 30 min	- Capturar y retener clientes, fomentando la recomendación dentro del segmento - Asistencia personalizada durante las clases y después si tienen preguntas **CHANNELS** - Redes sociales - Los mismos clientes fomentados por las acciones de marketing con descuentos por referidos - Newsletter - Pagina web y mail de la empresa	- Zona norte Prov de Buenos Aires - Clase media-alta (segmento C1 y C2)

COST STRUCTURE	REVENUE STREAMS
– Costos variables (insumos y servicios de cada evento y las clases de cocina) – Costos fijos (administrativos, personal) – Equipamiento – Marketing (Diseño de pg. web, Newsletter)	- Ganancia por "Clases de cocina power" (30') - Ganancia por Clases de cocina a grupos de amigos

10. Empathy Map

Junto con las encuestas, se realizaron una serie de “charlas” con algunas de las personas que identificamos como potenciales clientes. Decidimos tomar únicamente a las personas que entraban dentro de la definición de nuestro target, que resulto en el *Empathy map* que utilizamos para nuestro análisis.