UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS

Escuela de Administración de Negocios

Magíster en Administración de Negocios

Plan de Negocios – Lombardo: Rebozados Personalizados

Autor: Matías J. García Muñoz

DNI: 30.281.308

Director: Daniel González Isolio

C.A.B.A, 29 de septiembre de 2017

Índice

Descripción de la Oportunidad de Negocio 3
Introducción al Negocio & a la Oportunidad 3
La Oportunidad 5
Breve descripción del producto 5
Competidores 6
Equipo de Trabajo 7
Herramientas & Conceptos de Management 8
Investigación de datos clave 11
Investigación de mercado 11
Análisis PEST 13
Fuerzas Competitivas 17
Análisis interno y externo de la empresa: Matriz FODA 20
Análisis de producto y mercado: Matriz Ansoff 23
Crecimiento del mercado y participación: Matriz BCG 23
Análisis Estratégico del Negocio 25
Definición de la estrategia 25
Misión, Visión y Valores 25
Objetivos generales del proyecto 26
Objetivos particulares del proyecto 26
Core Competence 27
Actividades clave: Cadena de Valor 28
Factores del éxito 29
Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios 30
Plan de Marketing 30
Plan de Operaciones 44
Plan de Recursos Humanos 45
Plan Financiero 47
Condiciones para la Viabilidad del Plan 51
Análisis de Sensibilidad 51
Análisis de Riesgo 51
Plan de Implementación 53
Conclusiones del estudio 54
Bibliografía 56
Anexos 57

Universidad de San Andrés

Descripción de la Oportunidad de Negocio

Introducción al Negocio & a la Oportunidad

Un poco de historia

A comienzos de 2016 surgió la oportunidad (junto a dos socios), de hacerme cargo de la gestión de una firma en funcionamiento dedicada a la venta y delivery de milanesas a la pizza. Si bien el local afrontaba algunas complicaciones económicas financieras, se confiaba en el potencial que tenía el emprendimiento. Es así que en abril del mismo año finalmente se hace efectiva la transferencia del fondo de comercio.

Durante los primeros meses, la gestión se enfocó en estabilizar el negocio, lo cual consistió en definir la nueva estructura de personal, la nueva estructura de costos, un ajuste en los precios de venta y los productos ofrecidos.

Habiendo estabilizado momentáneamente la situación, se era consciente de que eso no bastaba. Para conseguir mejores resultados, había que ofrecer un cambio considerable en el negocio, que alcanzara a ser percibido por sus clientes.

En este contexto, y aprovechando los conocimientos que se iban introduciendo durante el MBA, surge la oportunidad de confeccionar un plan de marketing para lanzar un nuevo producto que ayude a explotar el potencial que tiene el negocio. Pero debido a la falta de apoyo del resto de los socios, el plan no se llega implementar.

Luego de un año y medio de experiencia en el sector, y debido a las constantes diferencias entre los socios, se decide comenzar el proceso de venta del fondo de comercio de dicho emprendimiento.

Entendiendo que la oportunidad aún se encuentra latente (como se describirá a continuación), se pretende avanzar sobre la confección de un plan que demuestre la viabilidad del negocio.

Universidad de San Andrés

Introducción a la industria

Hoy en día, la industria del delivery de comidas se encuentra en constante crecimiento, particularmente en las grandes urbes de nuestro país. La vida acelerada de la ciudad hace que cada vez más personas opten por esta opción, principalmente para evitar el tiempo que lleva hacer la comida. Pese a la tendencia gourmet y la proliferación de chefs que enseñan recetas ricas, sanas y rápidas, el mercado del delivery de comidas es cada vez mayor, y mueve grandes sumas de dinero en Capital Federal y Gran Buenos Aires[1].

Tendencias

En este contexto, la industria muestra ciertos rasgos que fueron considerados para la identificación de la oportunidad:

- Digitalización del mercado: El crecimiento del delivery es tan importante que inclusive, nacen alternativas al sistema tradicional de comunicación telefónica con los locales de comidas. El crecimiento de internet y por sobre todo la internet móvil, permiten ahora la posibilidad de que los pedidos sean hechos desde cualquier parte, a partir de aplicaciones afines o redes sociales, evitando así los teléfonos ocupados, la mala registración de los pedidos, o mismo el acceso a los locales por desconocimiento de su locación[2].
- Personalización de los productos: Si bien esta tendencia no se asocia directamente al rubro gastronómico, sí comienza a hacerse más fuerte en él. Cada vez más, los clientes buscan escapar a los estándares que los mercados les ofrecen y prefieren pagar más por algo que sea específicamente para ellos[3].
- Tendencia de consumo gastronómico: en el marco del consumo, se muestra un fuerte crecimiento en las preferencias de la milanesas por

[1] Fuente: Diario El Cronista. Aseguran que el delivery de comidas ya mueve millones en Capital y GBA. https://www.cronista.com/informaciongral/Aseguran-que-el-delivery-de-comidas-ya-mueve-millones-en-Capital-y-GBA-20121231-0011.html
[2] Fuente: iProfesional.com. Tecnologías y emprendedores se meten en el negocio on line del delivery. http://www.iprofesional.com/notas/184906-Tecnolgicas-y-emprendedores-se-meten-en-el-negocio-online-del-delivery--
[3] Fuente: Emprendedores.es. Personalizar productos: ideas para triunfar en un mercado en auge. http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/slow-fashion-tendencia-personalizacion-productos

encima de otras comidas. Si miramos en términos de pedidos a domicilio, la pizza y las empanadas siguen liderando. Sin embargo la milanesa, entendida como un plato típico argentino, está intentado desafiar el consumo de estos platos, pero principalmente el consumo de hamburguesas, hoy tan de moda en nuestro país[4].

La Oportunidad

Atendiendo a las tendencias que se identificaron, el proyecto ***Lombardo*** (ver Anexo I) plantea trabajar sobre la innovación de productos aprovechando el uso de diversas tecnologías que contribuyan a mejorar la experiencia de servicio al cliente a partir de la oferta de:

- Múltiples canales de pedido de comida: para que el consumidor pueda hacerlo desde su casa tranquilo (vía telefónica), o adelantar el pedido vía apps móviles en el camino a su casa;
- Personalización: el producto debe ofrecer al consumidor la posibilidad de personalización para adaptarlo mejor a sus gustos.
- Tiempo: el pedido debe llegar rápido al consumidor y esa rapidez no debe ir en contra de la calidad del producto, siendo relevante que el mismo llegue en condiciones (de forma y temperatura).

Breve descripción del producto

Aprovechando la tendencia creciente al consumo de milanesas, el foco estará puesto en la elaboración de productos rebozados, con la posibilidad adicional de que los mismos sean acompañados y cocidos al estilo “pizza” con diferentes toppings.

Toppings

La idea de los toppings responde a la posibilidad de que los clientes puedan elegir a gusto (no predeterminado), los ingredientes que quieren poner sobre su milanesa, de manera tal de que el producto final sea personalizado y único en cada caso. De esta manera, al momento de hacer un pedido, los clientes podrán

[4] Fuente: Diario Clarín. Reina Milanesa: Ni la moda gourmet le hace sombra en la mesa argentina. https://www.clarin.com/sociedad/reina-milanesa-mesa-argentina_0_BkDz7mFwQe.html

optar entre diferentes posibilidades catalogadas según se trate de fiambres, quesos o verduras.

El atractivo de llevar adelante este negocio se basa en que:

- Es un modelo que ya se ha implementado con otro tipo de alimentos.
- Existen locales especializados en milanesas a la pizza pero no ofrecen la posibilidad de la personalización.
- La ocasión de compra de delivery se aferra a las costumbres culturales argentinas (reuniones sociales de diferentes motivos), algo que resulta menos común en el resto del mundo.
- El punto anterior ayuda a que los vaivenes económicos no impacten de manera tan significativa en el sector.

Competidores

En términos generales, los competidores de Lombardo serían todas aquellos locales dedicados al delivery de comidas en la ciudad de La Plata, independientemente del producto del que se trate y con la mera función de responder la necesidad de evitar cocinar, luego de un día agitado.

Sin embargo, es posible identificar tres competidores directos, dedicados a la comercialización de milanesas a la pizza (ver Anexo II con su ubicación en la ciudad). Cabe destacar que, en ninguno de los casos que menciono, la oferta de productos permite personalizar los mismos. Sus características principales son las siguientes:

- El Club de la Milanesa: posee posicionamiento a nivel regional (C.A.B.A. y GBA). Posee un local en la ciudad, ubicado en zona céntrica. Rango de precios medios. Se aboca más a la actividad de restaurant que de delivery.
- El Secreto de la Milanesa: posee tres sucursales en la ciudad, pero con ubicaciones poco estratégicas. Si bien posee un rango de precios bajos, su reputación no es buena en la ciudad.
- Diosa Milanesa: probablemente el competidor con menos influencia sobre nuestro potencial consumidor. El mismo posee un rango de precios altos, y por ende se posiciona en los consumidores como “caro”. A su vez, posee

un local en la ciudad cuya ubicación es deficiente para atender correctamente a toda la ciudad.

Equipo de Trabajo

Para llevar adelante el proyecto, el equipo que lo gerenciará estará formado por:

- **Matías García Muñoz:** autor del plan de negocios. Tiene 34 años. De profesión Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional de La Plata y candidato a MBA en la Universidad de San Andrés. Posee 5 años experiencia en la gestión y coordinación de proyectos asociados a marketing digital, y un año y medio de experiencia en el gerenciamiento gastronómico del proyecto anteriormente mencionado.
- **Gabriel Sereno:** tiene 31 años. De profesión Licenciado en Administración egresado de la Universidad Nacional de La Plata. Posee 10 años de experiencia en la gestión y gerenciamiento de pequeñas y medianas empresas, y experiencia gastronómica amateur.

Ambos con espíritu emprendedor, se conocieron trabajando en forma conjunta en proyectos asociados a su carrera de grado, y a partir del interés conjunto de incursionar en el rubro gastronómico, y sabiendo de sus conocimientos complementarios, es que se proponen llevar adelante este proyecto.

Universidad de SanAndrés

Herramientas & Conceptos de Management

A fines de definir la estrategia del proyecto, se procede en primera instancia a enumerar y describir las herramientas de las que se hará uso. El análisis correspondiente a partir de las mismas, permitirá entender de mejor manera, el punto de inicio del negocio.

- Investigación de Mercado: habiendo detectado una oportunidad que ofrece el mercado, se realizará una investigación para confirmar la hipótesis planteada.
- Análisis PEST[5]: la utilización del mismo se hará con el fin de acercar al proyecto la situación que imparte el macroentorno en la industria;
- Fuerzas competitivas de Porter[6]: la utilización del mismo es en función de entender el microentorno en el que se emplazará el proyecto, y por ende su atractivo;
- Análisis FODA[7]: a fin de entender si la empresa puede contar con una posición débil o fuerte en la industria, considerando la influencia del macro y microentorno;
- Matriz de Ansoff[8]: el resultante del análisis FODA, traducido en términos de Ansoff nos dará la oportunidad de tener una primera impresión de la estrategia a implementar, atendiendo el producto y mercado del que se trate;
- Matriz BCG[9]: en relación con el análisis anterior, a través de esta herramienta se entenderá ante la presencia de qué tipo de producto estamos y por ende, ayudar a mejorar la toma de decisiones en términos estratégicos.

[5] Fuente: Aguilar, Francis. 1967. Scanning the business environment. Macmillan.
[6] Fuente: Porter, Michael.2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review
[7] Fuente: Fine, Lawrence. 2009. The SWOT Analysis. Createspace.
[8] Fuente: Ansoff, Igor.1957. Strategies for diversification. Harvard Business Review.
[9] Fuente: Henderson, Bruce D. 1973. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.

- Estrategia genérica de Porter[10]: con ayuda de los resultados obtenidos a partir de las herramientas anteriores, y acorde a la propuesta de valor, se determinará cuál de las tres estrategias (liderazgo en costos, diferenciación o nicho), es la más adecuada.
- Cadena de Valor[10]: se analizarán las actividades a realizarse en el proyecto a fines de identificar las fuentes de ventaja competitiva, generando así valor para el cliente;
- Marketing Mix[11]: por intermedio de las cuatro dimensiones del marketing (producto, precio, plaza y promoción), se determinará cuál es la mejor combinación de las mismas, acorde a la estrategia planteada. Y en este sentido, se explicará en cada caso, cuál es la acción a llevar a cabo.
- Gestión de RRHH: tratándose de un pequeño emprendimiento, la gestión de las personas será un factor clave en el éxito del proyecto. Es por eso que se hará hincapié en definir una estructura organizacional, así como también las funciones de cada puesto y las distintas tareas a llevar adelante por parte de los socios en pos de la correcta administración del recurso humano.
- Gestión de las operaciones: Se delinearán las bases del proceso productivo necesario para llevar adelante la operación, determinando los flujos de trabajos así como los tiempos necesarios para realizar cada tarea. Esto permitirá tener una mejor visión de la capacidad operativa que se tendrá y por ende, entender si es posible responder a la demanda estimada.
- Análisis económico / financiero: se revisará la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto, así como los costos en los que se incurrirá periódicamente (tanto fijos como variables). A partir de la demanda proyectada, se determinará el punto de equilibrio para entender si la actividad arrojará resultados por encima o por debajo del mismo. Por último se realizarán las proyecciones de los estados financieros, ajustados por pautas macro, para en última instancia proceder a la valuación de la

[10] Fuente: Porter, Michael. 1985. Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.
[11] Fuente: McCarthy, Jerome. 1960. Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.

empresa[12], previo cálculo de la tasa con la que se descontarán los flujos proyectados.

- Cronograma de implementación: con esta herramienta se pretende que de llevarse a cabo el proyecto, se establezcan plazos y dependencia de todas las actividades necesarias para la puesta en marcha del mismo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[12] Fuente: Pereiro, Luis. 2002. Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.

Investigación de datos clave

Investigación de mercado

Encuesta de mercado

A los fines de confirmar la hipótesis entorno a la oportunidad planteada, se avanza con una encuesta, bajo las siguientes premisas:

Hipótesis de Investigación

Se parte de la base de una serie de hipótesis que se utilizarían para orientar la estrategia del negocio.

1) Momento: Las personas piden delivery mayoritariamente en la cena.
2) Valor: La posibilidad de "personalizar" los productos tiene un gran valor para el cliente.
3) Herramientas: crece el uso de Apps móviles para realizar pedidos.
4) Frecuencia de compra: la gente consume delivery 1 vez por semana.
5) Estacionalidad: los fines de semana son los días de mayores pedidos a delivery.
6) Sensibilidad al precio: el cliente es altamente sensible al precio a la hora de comprar delivery.
7) Edad target: personas entre 25 y 45 años.
8) Nuevos productos: Es importante ofrecer alternativas saludables y veggie (soja, berenjena)

Antes de avanzar en el desarrollo de la estrategia, era necesario confirmar o refutar las hipótesis anteriores.

Herramienta utilizada

Con la ayuda de la herramienta "Google FORMS", se preparó una encuesta orientada a dos aspectos principales:

1) Comportamiento del consumidor: qué pide por delivery, cuándo, en qué situaciones, con qué frecuencia, cuánto gasta, cómo realiza sus pedidos, etc.

2) Valor para el consumidor: qué valora en lo que pide.

La encuesta, únicamente disponible en forma digital, se distribuyó vía Facebook orientándose al público platense.

Se resumen a continuación los resultados más relevantes obtenidos en función de las hipótesis expuestas anteriormente (ver Anexo III).

Selección de la muestra

Se recibió un total de 308 respuestas y se realizaron una serie de preguntas de modo de poder descartar a aquellos encuestados que, de momento, no son parte del target. Se filtraron en primera medida aquellos que NO consumen delivery y los que NO residen en la plata. La aplicación de éstos filtros deja fuera de la muestra al 24% de las respuestas obtenidas, quedando un total de 265 encuestados "objetivo".

Revisión de hipótesis

Se volverá a cada una de las hipótesis presentadas, indicando si fueron confirmadas o refutadas por la encuesta realizada.

1) Momento: confirmado. El 86% de las personas indicó que pide delivery en la cena.
2) Valor: confirmado. El 93% del target indicó que le interesaría personalizar sus pedidos. No obstante, quedan dudas respecto del valor monetario que el cliente asignaría a ésta posibilidad. Pero de todos modos, sería un valor diferenciador respecto de la competencia.
3) Herramientas: no concluyente. Los resultados de la encuesta solo dan una foto actual y no permiten determinar si el uso de las Apps "está creciendo". Solo un 5% respondió realizar sus pedidos por medio de Apps, un 15% por teléfono movil y un 80% llamando por teléfono. Queda claro que será necesario contar con los tres canales habilitados en pos de maximizar las ventas y estar preparados para un potencial crecimiento de los medios digitales.

4) Frecuencia de compra: refutado. Los resultados indican que en promedio la frecuencia de compra es: para los hombres 11,8 días y para las mujeres 13,6 días. Teniendo en cuenta que la muestra es mayoritariamente femenina, el promedio de las frecuencias está más cerca de ser quincenal que semanal.
5) Estacionalidad: confirmado. Si bien la encuesta indica que los viernes y sábados son los días de pedidos más fuertes para los delivery en general, por la experiencia en el rubro, se sabe que existe una fuerte tendencia por los pedidos en días domingo y lunes.
6) Sensibilidad al precio: refutado. Los clientes indican claramente ser más sensibles a la calidad que al precio, en un rango de costo por persona de entre AR$ 150-250.
7) Edad: confirmado. Los encuestados tienen en promedio 35 años.
8) Nuevos productos: confirmado. Es interesante estudiar por qué no consume delivery. La respuesta más frecuente indica en su mayoría no comprar delivery por su preocupación por la salud. La introducción de alternativas saludables tanto en milanesas como guarniciones podría abrir las puertas a los consumidores preocupados por éste aspecto.

Análisis PEST

Entorno Económico

Desde diciembre de 2015 y tras 12 años de gobierno del Frente para la Victoria (FPV), el país se encuentra gobernado por Mauricio Macri representante del partido PRO. Esto ha implicado un fuerte cambio en la política económica. Entre las principales medidas económicas del presente gobierno podemos mencionar:

a) La liberalización del tipo de cambio[13], implicó que el tipo de cambio oficial se incremente desde diciembre de 2015.
b) La reducción de subsidios a algunos servicios públicos como la electricidad, el gas y el agua[14].

[13] Fuente: elpais.com. Argentina libera el control de capitales. ttps://elpais.com/internacional/2015/12/16/argentina/1450304378_45h5626.html
[14] Fuente: infobae.com. Los aumentos que se vienen después de las elecciones: luz, gas y naftas. https://www.infobae.com/economia/2017/10/05/los-aumentos-que-se-vienen-despues-de-las-elecciones-luz-gas-y-naftas/

c) Un cambio en las relaciones internacionales que significó principalmente un acercamiento a países como Estados Unidos, Inglaterra y la Unión Europea.
d) Incrementos de las tasas de interés en pesos en busca de incentivar el ahorro y reducir la inflación.

Los desafíos más importantes del presente gobierno están vinculados a reducir la inflación y el déficit fiscal. La estrategia del gobierno pasa por reducir el gasto público y cortar los subsidios, siendo otro desafío atraer inversiones extranjeras para promover el desarrollo del país.

Las situaciones mencionadas anteriormente, ponen en consideración los siguientes puntos a tener en cuenta en nuestro plan:

1) Inflación y sus costos asociados: se percibe un contexto inflacionario decreciente. Se espera que la misma llegue a fin de año al 22,5%.[15] Adicionalmente se espera una inflación para el año 2018 en torno al 12,8 %.
2) PBI: este año se vislumbra su recuperación, creciendo a tasas chicas. Se prevee que a fines de este año cierre en 2,8%. No se espera un crecimiento relevante en este aspecto.
3) Tasas de interés, acceso a financiamiento: las tasas para acceder a créditos Pyme o personales se encuentran en torno a 22% (Pymes) y 44,50% (personales). No obstante y teniendo en cuenta los requerimientos que se piden para acreditar situación de Pyme, el emprendimiento no calificaría en esta situación teniendo los socios que tomar un préstamo personal los que se ofrecen hasta $ 500.000 en diversas instituciones financieras, en donde el costo de financiación resulta elevado. Dada esta situación, no es una opción eficiente la toma de préstamos en este momento.
4) Carga impositiva: en lo que refiere a este concepto, los principales aumentos se dieron en la energía eléctrica y en el gas, debido a la quita de

[15] Fuente: the economist. Argentina's new, honest inflation statistics. https://www.economist.com/news/americas/21722694-end-bogus-accounting-argentinas-new-honest-inflation-statistics

subsidios. Al respecto, el Ministerio de Energía aplicó aumentos en las tarifas siendo el incremento aproximado del 200%.

Entorno Tecnológico

En lo que refiere a este aspecto y ante la amenaza que surjan tecnologías en el aspecto de la producción no se encuentran importantes amenazas. Se apunta a un público que valore más la oportunidad de seleccionar lo que pide y customizarlo en lugar de apuntar a un producto más estándar y que permita ahorros de costos importantes a través de la producción en masa.

En lo que refiere a aspectos de comercialización, se tiene en cuenta la evolución de herramientas tecnológicas, apps y redes sociales con uso intensivo (y creciente) para la gestión de pedidos, como alternativa al teléfono. Consecuentemente con esto, se debe estar atento a nuevas herramientas que pudieran surgir en el futuro como una manera de interactuar con el consumidor en forma cercana, ya sea por la adopción masiva de esa potencial herramienta, como su fácil uso e interacción con locales de comida.

Entorno sociodemográfico y cultural

En lo que respecta a la evolución de la demografía local (ciudad de La Plata), no se observa, un importante crecimiento poblacional en la zona. En los próximos 15 años la población crecerá tan solo un 12% lo que implica menos de 1 punto anual, por lo que en este aspecto no esperamos grandes cambios para los próximos años.

Sin embargo, en lo que refiere a los cambios en los hábitos de consumidores, podemos destacar los siguientes:

a) Cada vez es más común que haya personas solteras viviendo solas[16], muchas personas enfocan en su carrera u otros proyectos personales, postergando la formación de una familia, esto tiene su consecuente impacto

[16] Fuente: Girabsas. Vivir solo, una apuesta fuerte en la Argentina aunque se gaste hasta un 60% más. http://www.girabsas.com/nota/2017-6-7-9-41-0-vivir-solo-una-apuesta-fuerte-en-la-argentina-se-gasta-hasta-un-60-mas

en los hábitos de consumo alimenticio, comer afuera y delivery aparecen como opciones atractivas para este mercado;

b) Una conciencia mayor sobre lo que es alimentación saludable y una mayor exigencia del consumidor que cada vez tiene mayor conocimiento de los detalles de los productos que consume;

c) Se comienza a utilizar cada vez más internet como un medio para solicitar alimentos, tanto supermercado como delivery. En complemento a esto, se da el incremento de la tendencia multidispositivo en el hogar, en donde la conexión a internet se da no solo a través de computadoras personales, sino también celulares, tablets y smartTV[17].

Entorno político/legal

En lo que respecta al aspecto legal, las regulaciones con impacto en costos son las relacionadas a los impuestos a los ingresos brutos (cualquier cambio en las alícuotas a este impuesto que pudieran suceder afectaría la estructura de costos). Adicionalmente, se requiere un permiso específico por parte de la municipalidad por tratarse de un local de expendio de alimentos con la consiguiente aprobación de los aspectos de salubridad e higiene.

Por otra parte no es un rubro que, por los montos involucrados, este expuesto a reclamos por parte de asociaciones de defensa al consumidor por lo que no vemos contingencias en este aspecto.

En otro orden, se debe tener en consideración los convenios colectivos de trabajo que apañen a los empleados que estarán trabajando en el establecimiento, principalmente para evitar conflictos asociados a la representación sindical de los mismos.

Por último, no hay que dejar de contemplar la reciente sanción de la ley 27.349 por parte del gobierno nacional, la cual busca facilitar la constitución, promoción y el

[17] Fuente: iProfesional. Cinco tecnologías que transforman la experiencia de la compra en los supermercados. http://www.iprofesional.com/notas/238335-comercio-electrnico-e-commerce-supermercados-Cinco-tecnologias-que-transforman-la-experiencia-de-la-compra-en-los-supermercados

crecimiento de pequeñas empresas en el territorio nacional y por la que se obtienen beneficios en el tratamiento impositivo[18].

Conclusiones de macroentorno

Considerando el análisis efectuado en el apartado anterior, hay ciertos aspectos que deben tenerse en consideración a la hora de analizar el negocio, siendo:

- ✓ Considerar una inflación aproximada del 22,5% para el año 2017.
- ✓ Considerar el aumento en la tarifa de servicios públicos, sobre todo en energía y gas.
- ✓ El costo financiero de tomar préstamos bancarios es elevado, por lo que no aparece con una opción financiera eficiente para financiar el crecimiento de la empresa.
- ✓ Considerar el uso de apps, como herramientas tecnológicas que nos pueden acercar más al cliente.
- ✓ Hay un creciente interés por la alimentación saludable, por lo que deberemos considerar esta circunstancia.

Fuerzas Competitivas

A partir del análisis de las 5 fuerzas de Porter, analizaremos el microentorno en el que se emplazará el proyecto.

Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes: Moderado

- ✓ Cantidad de competidores igualmente equilibrados: En la zona de la Plata hay varios locales de delivery sin que ninguno de ellos destaque por sus recursos. No hay concentración en este mercado por lo que la atomización puede hacer factible la competencia de precios.
- ✓ Crecimiento del sector: El crecimiento del mercado es lento. La estrategia en un mercado de lento crecimiento origina que la competencia se convierta en un juego por obtener mayor market share.

[18] Fuente: infobae. Abrir una empresa será más fácil. http://www.infobae.com/politica/2017/04/12/el-gobierno-promulgo-la-ley-de-emprendedores/

- ✓ Diferenciación de productos: En este sentido los servicios de delivery de la zona no ofrecen una diferenciación en la propuesta de producto. Posible competencia de precios.
- ✓ Barreras de Salida: No hay grandes barreras de salida en el sector, no se trata de un mercado en donde haya una especialización tal en la explotación de algún activo que implique una importante barrera de salida (en la generalidad de los casos). Por otra parte no encontramos costos de salida relativamente elevados.

Amenazas de nuevos participantes: Alta

- ✓ Barreras de Entrada: Al igual que sucede con los actuales competidores en términos de costos de salida, para el caso de nuevos participantes, la poca especialización permite el ingreso al mercado sin grandes restricciones.
- ✓ Canales de distribución: El principal canal en estos casos refiere a los moviles de reparto y al retiro de los pedidos en lugares físicos. Para tales casos no existen restricciones para su acceso.
- ✓ Requerimientos de capital: El requerimiento de capital para entrar en este negocio es relativamente bajo en comparación con otras industrias, lo que hace que la entrada de competidores potenciales no tenga una barrera relativamente alta.
- ✓ Curva de aprendizaje: Más allá de que el gerenciamiento de cualquier negocio requiere una curva de aprendizaje, el negocio de delivery puntual a comparación con otras industrias no requiere una fuerte inversión en tiempo de aprendizaje para lograr una performance de media en el mercado.

Poder de negociación de los clientes: Neutro

- ✓ Número de compradores importantes: En este sentido podemos decir que los compradores están atomizados, por lo que no hay un comprador o pocos compradores puntuales que puedan ejercer presión sobre los precios.
- ✓ Disponibilidad de sustitutos: En el mercado de delivery hay multitud de sustitutos disponibles para el comprador, desde pizzas, empanadas,

hamburguesas, sushi, comida china, es decir, existen múltiples productos sustitutos.

- ✓ Costos de cambiar de proveedor: El consumidor no incurre en costo alguno si decide pedir comida en otro local más allá del precio que este nuevo local le ofrezca en su pedido. El comprador no se encuentra rehén del proveedor como si puede ser en la industria de las actualizaciones de software por ejemplo de sistemas contables en las compañías donde cambiar el sistema puede arrastrar consigo costos significativos.

Poder de negociación de los proveedores: Bajo

- ✓ Número de proveedores importantes: El mercado de proveedores de insumos está bastante atomizado. En este sentido no es un mercado concentrado en pocos proveedores que les de alto poder de negociación de precios.
- ✓ Importancia del insumo para el comprador: El insumo es importante para la compañía ya que la calidad del insumo repercute directamente en la calidad del producto. No obstante esto no le da un poder específico al proveedor en cuanto a negociación.
- ✓ Amenazas de los proveedores de integración hacia adelante: No hay probabilidades altas en este mercado de que suceda esta situación.
- ✓ Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores: La importancia no tiene peso significativo en los beneficios de los proveedores que les den incentivos a los mismos para ser potenciales competidores.

Disponibilidad de sustitutos: Alto

- ✓ Disponibilidad de sustitutos cercanos: Siendo que la necesidad es satisfacer la necesidad de comer sin moverte de tu casa, existen muchos sustitutos para este mercado como rotiserías, pizzerías, etc., la oferta es muy variada y de fácil acceso por parte del consumidor.
- ✓ Costo de cambio del usuario: El coste de cambio es relativamente bajo en el sector, la lealtad a las marcas existentes es baja y se puede pasar

Universidad de San Andrés

fácilmente a diferentes productos sin impacto significativo en el “bolsillo” del consumidor.

- ✓ Relación precio / valor entre los productos y sus sustitutos: En este sentido las ofertas son múltiples, no obstante los precios rondan en rangos similares sin que esto implique una ventaja o desventaja.

Conclusiones de microentorno

La industria del delivery de comidas en la ciudad de La Plata es muy competitiva, con una alta rivalidad y diversas opciones de sustitutos. No obstante, efectuado el análisis, existe la oportunidad de ofrecer un servicio distinto a lo que se ofrece actualmente en el mercado. El poder de compra de los compradores no representa un importante problema y no hay en principio grandes trabas en lo que refiere a los insumos.

Análisis interno y externo de la empresa: Matriz FODA

Considerando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, se realizará una matriz FODA. Se identificarán variables relevantes, se les asignará una ponderación en base a su importancia, y luego un valor de -5 a +5. Por último, obtendremos un valor ponderado para cada variable. La sumatoria total nos ubicará en un determinado cuadrante de la matriz (ver Anexo IV).

Comenzaremos analizando el marco de la empresa, que representa el eje horizontal de la matriz FODA, para poder ver si la misma se encontrará en una posición fuerte o débil de acuerdo a las categorías que componen este marco. Las variables internas consideradas son las siguientes:

Fortalezas

- Ubicación: Es importante el lugar donde se encuentrará el local, ya que al estar en una zona céntrica, muchos potenciales clientes pasarán por la puerta. Por otra parte, al estar en el centro geográfico, le permite alcanzar con su servicio de entrega a todo el casco urbano de la ciudad de La Plata de manera equidistante.

- Customización: La posibilidad de que los clientes puedan personalizar sus pedidos, representa una fortaleza en relación a la poca diferenciación que el mercado ofrece.
- Distribución: Para una empresa de delivery, la distribución es fundamental. Si bien la compañía no tiene problemas en la distribución de sus productos, tampoco se puede diferenciar de la competencia por ofrecer mejores tiempos de entrega o estado de los productos.
- Medios de pago: El proyecto se plantea el uso de pago en efectivo y electrónico también. Esto ultimo es algo poco habitual en el mercado de referencia, con lo cual representará una ventaja.

Debilidades

- Gestión de marca: Al tratarse de un nuevo emprendimiento, la marca no tendrá posicionamiento entre los consumidores locales. Si bien no es reconocida, este punto es tomado como neutro, ya que tampoco se posiciona negativamente.
- Expertise del personal: Habitualmente el rubro gastronómico se caracteriza por contar con personal poco calificado o de poca experiencia para este tipo de emprendimientos. Es por eso que resulta un punto débil, sobre todo teniendo en cuenta que se necesita de un minimo expertise para el correcto trabajo de personalización de productos.

El resultado del análisis interno de la empresa nos da 1,5, lo que visualmente nos ubica en la matriz en el cuadrante de fortalezas.

Con respecto al marco externo de la empresa, se identifican las siguientes variables:

Oportunidades

- Tendencias de consumo: el grupo de consumidores con la necesidad de alimentarse, pero sin tiempo o voluntad para cocinar, en todo el casco

urbano de la ciudad de La Plata, está compuesto por una cantidad interesante de consumidores.

- Crecimiento de mercado: Se espera que la situación económica del país mejore y por ende impacte en un crecimiento sostenido.
- Sensibilidad al precio: Los clientes son sensibles al precio del producto. Sólo Milanesas tiene precios alineados con la media del mercado.
- Diferenciación de la competencia: La cantidad de competidores exclusivos que ofrecen milanesas es limitada; y a su vez, la oferta de ellos no ofrece características que resalten a una por sobre el resto. El hecho de poder diferenciarnos con la customizacion, resulta un aspecto positivo.
- Legislación para emprendedores: Descripto dentro del análisis del entorno legal, el dictado de nuevas leyes que promueven el emprendeurismo, resulta un aspecto positivo del contexto.

Amenazas

- Barreras de entrada: Por lo general, las barreras de entrada para un negocio de delivery son bajas. No se requiere demasiada inversión ni know how.
- Sustitutos: Los productos sustitutos tales como la pizza, el sushi o las minutas ofrecen una amenaza a tener en cuenta, ya que hay una gran diversidad.
- Competencia intensa en la zona: Dado que se apunta a tener sitio en un lugar neurálgico de la ciudad, la cantidad de locales comerciales con destino a delivery es numerosa.

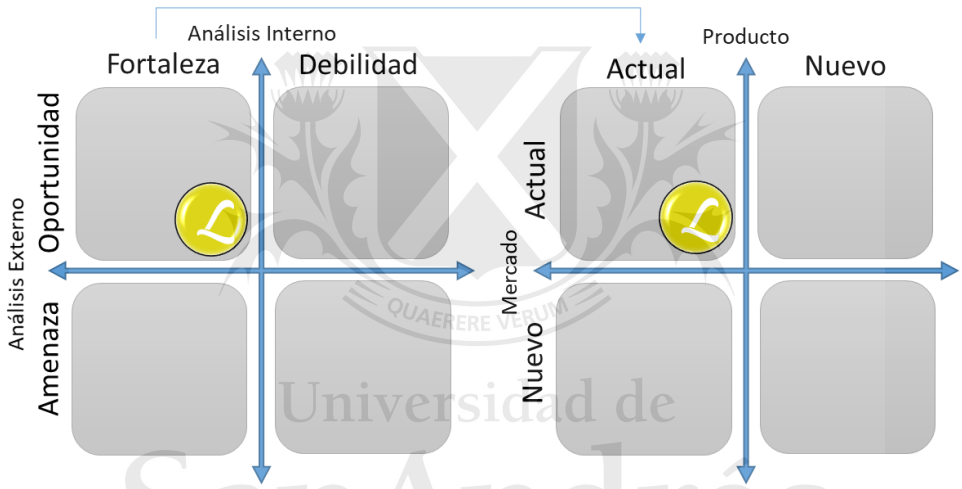
El resultado del análisis externo de la empresa nos da 0,9, lo que veremos visualmente en la matriz que nos ubica en el cuadrante de oportunidades.

Cruzando ambos ejes, la conclusión es que estamos ante la posibilidad de lo que daría a llamarse una estrategia de crecimiento, aprovechando las fortalezas internas para capitalizar las oportunidades que nos ofrece el entorno y consolidar ventajas competitivas. Con tal objetivo es que se propone el producto mencionado en base a toppings.

Análisis de producto y mercado: Matriz Ansoff

Luego de realizar el análisis FODA, realizamos la transición del producto propuesto en el cuadrante mercado actual, ya que no estaremos apuntando hacia un mercado nuevo; y por otro lado, estaremos en el cuadrante asociado a producto actual, ya que si bien es otra modalidad de servicio, el producto es existente. Por lo tanto, trasladándolo a la matriz de Ansoff, Lombardo debe trabajar sobre una estrategia de penetración de mercado, lanzando su propuesta sobre el producto actual, pero en el mercado actual en el cual hay oportunidades de desarrollo.

Resultado de matriz FODA y su relación con la matriz de Ansoff

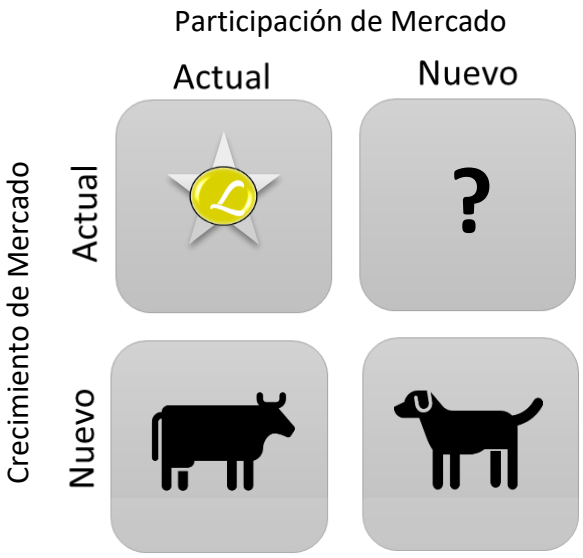


Fuente: Elaboración propia

Crecimiento del mercado y participación: Matriz BCG

En asociación con la matriz BCG, resulta lógico que nos encontremos ante un producto estrella, considerando que la participación que tendrá la compañía en el mercado a partir del lanzamiento de los toppings será considerable y que, a la vez, se augura el crecimiento del mismo.

Resultado de matriz BCG



Fuente: Elaboración propia

En este sentido, se debe trabajar sobre potenciar este producto, hasta que el mercado se vuelva maduro.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Análisis Estratégico del Negocio

Definición de la estrategia

Partiendo de las estrategias genéricas de Porter, la empresa apuntará hacia la diferenciación, pretendiendo que el valor percibido por el cliente se maximice, con el fin de que el proyecto se distinga por sobre la competencia, generando una ventaja que nos permita no competir por precio, sino a partir de resaltar que nuestro producto es distinto al común de los ofertados.

Considerando lo mencionado previamente y el análisis realizado en los apartados anteriores, se puede decir que la definición de la estrategia para la compañía es:

"Proveer alimentos empanados innovadores, personalizables y listos para ser consumidos en cualquier punto de la ciudad."

De esta manera, la empresa basará su estrategia de diferenciación en tres pilares:

1. Calidad en insumos y procesos
2. Servicio al cliente, en términos de atención y facilidades
3. Personalización de los productos a partir del sistema de toppings

El objetivo es que el cliente adquiera el producto porque le resulta atractivo, agregándole los ingredientes que más le gustan, con un servicio eficiente en cuanto a las entregas, atención y variedad de canales de venta y medios de pago.

Misión, Visión y Valores

Misión

Es a partir de la misión que se define la razón de ser de la compañía. Por consiguiente, se define como:

"Acercar al hogar del consumidor un producto argentino de primera calidad, buscando innovar en forma constante, adaptándonos al gusto de cada persona"

Visión

Por otra parte, a partir de la visión, intentaremos definir hacia dónde intentaremos dirigir la empresa. Por lo que la definimos como:

"Alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el mercado, mostrando un crecimiento sustentable y compromiso con nuestros clientes a través de la calidad de nuestro servicio"

Valores

Finalmente, y teniendo en cuenta lo anterior, delineamos los principales valores con los que se pretende contar. A saber:

- Diferenciarnos en todo lo que hacemos marcando distancia de nuestros competidores
- Focalizarnos en proporcionar lo que le aporta valor a nuestros clientes
- Fomentar la mejora continua como forma de trabajar y desafiarnos a alcanzar mayores niveles de calidad en nuestros productos y servicios
- Basar las relaciones personales en la confianza, el respeto mutuo y el trabajo en equipo.

Objetivos generales del proyecto

A partir del desarrollo del proyecto, se pretende que el mismo pueda alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el mercado, que su operación mantenga niveles considerables de rentabilidad (sostenidos en el tiempo), a fin de que los socios, puedan hacer de esta su actividad principal y no dependan de otros trabajos en relación de dependencia, como lo hacen en la actualidad.

Objetivos particulares del proyecto

Con el fin de lograr los objetivos generales, se prevee cumplir con diferentes objetivos en lo largo del tiempo:

- Corto plazo: que la actividad permita lograr una base de clientes suficientemente consolidada que permita apalancar el negocio.
- Mediano plazo: a partir de la consolidación del negocio, lograr expandirse a otras regiones, a través de locales propios o franquiciados.
- Largo plazo: entendiendo al consumidor y sus preferencias, extender el negocio a nuevas líneas de productos y nuevos servicios que apalanquen la propuesta de valor.

Core Competence

En base a lo analizado, el core competence está en la “Innovación en el servicio de atención al cliente y personalización de sus alimentos”.

Básicamente, un core competence tiene tres características principales:

1. Debe permitir el ingreso potencial a una serie diversa de mercados: En este caso, innovando en la personalización de los alimentos que ofrece, se puede atacar nuevos mercados. Por ejemplo, ofrecer nuevas milanesas de soja con “toppings” de vegetales permite llegar al mercado conformado por el grupo de consumidores que son vegetarianos y tienen la necesidad de comer desde la comodidad de su casa.
2. Debe contribuir significativamente al valor percibido del producto por parte del cliente: Los consumidores podrán diferenciar el producto que ofrece Lombardo, sabiendo que tendrá la posibilidad de personalizar la milanesa en base a sus gustos. Se valorará la incorporación de “toppings” novedosos, tratando de innovar constantemente con los mismos. Por otra parte, también se ofrecerá un servicio de atención al cliente que se destaque por su cordialidad en la toma del pedido, sugerencias y entrega de los productos en tiempo y forma.
3. Deben ser difíciles de imitar por los competidores: En un principio se podría pensar que el listado de “toppings” se podría imitar por los competidores. Es por eso que en realidad el core competence no es la personalización propiamente dicha, sino la capacidad de innovación en la personalización. Es decir, la competencia principal es la innovación en desarrollar constantemente nuevos “toppings” o cualquier otra característica de la milanesa. Por otra parte, algo que también será difícil de imitar por los competidores es la excelencia en el servicio de atención a los clientes.

Universidad de San Andrés

Actividades clave: Cadena de Valor

Habiendo confeccionado la Cadena de Valor para el proyecto, es menester trabajar fuertemente en la interrelación de todas las actividades, para poder avanzar hacia los márgenes deseados (ver Anexo V).

En este sentido, es en las actividades asociadas a la operación en donde se deberá trabajar fuertemente en primera instancia, para lograr la creación de valor. Tanto la Logistica Interna, como las Operaciones y la Logistica Externo deben tener funcionar como un único proceso, en donde exista un flujo constante y cruzado de información, para lograr los estándares de tiempo y calidad propuestos. Es asi que al momento del procesamiento de un pedido, la información debe fluir tanto hacia la operación de la cocina, como también hacia la gestión de inventarios para considerar la reposicion de las materias primas utilizadas.

De igual forma, la gestión de las operaciones debe estar lo suficientemente estandarizada de manera tal que el tiempo de procesamiento de un pedido sea estimable, de cara a que la respuesta (en tiempo) hacia el cliente, sea la esperable o aún mejor. Por consiguiente, es fundamental que el vinculo entre la operación de cocina y la distribución de los pedidos, sea lo suficientemente bueno como para que no existan tiempos muertos en el proceso.

Algo similar debe suceder con las actividades asociadas al Marketing, Ventas y Posventas. La experiencia del cliente comienza a partir de que recibe los primeros estímulos de compra a partir de la publicidad y promoción, y finaliza una vez consumido el producto. Por eso, los esfuerzos no deben enfocarse solo en campañas para vender, sino también en actividades ex post en donde se enfatice la relación con los clientes, siendo la oportunidad para recibir feedbacks que nos permitan apuntalarnos sobre las buenas prácticas e identificar puntos de mejora.

Para lograr todo lo anterior, la gestión en las actividades de apoyo será clave, a tal punto que:

- Sin el adecuado abastecimiento de materias primas (en tiempo y calidad), no se podrá responder a las demandas de los clientes en este sentido.

- Si no se hace un adecuado desarrollo tecnológico en cuanto a la implementación de sistemas de información adecuados, se entorpecerá la gestión de pedidos y al mismo tiempo se corre el peligro de perder el control de stocks.
- Sin una adecuada distribución del lay out, el procesamiento de los pedidos (en cocina), se verá perjudicado en términos de tiempo.
- Para que todos los procesos fluyan de manera regular, es clave que se capacite correctamente a los empleados, de manera que cada uno de ellos sepa exactamente cuáles son sus tareas. Esto elimina la frustración y por consiguiente mantiene a las personas motivadas y enfocadas en la mejora continua.
- Sin la infraestructura adecuada en términos de administración, presupuestación y control, difícilmente se puede llevar adelante la gestión de las actividades mencionadas.

Factores del éxito

Además del perfil del equipo de trabajo ya mencionado, se consideran otros tres factores que resultan cruciales para llevar adelante el proyecto de manera satisfactoria:

- ✓ Innovación: en productos que se adapten a las necesidades, adelantándonos a la competencia y contribuyendo al valor percibido por el consumidor
- ✓ Tecnología: uso de las últimas tecnologías para la relación con el cliente, utilización de medios de pago y canales de comercialización
- ✓ Eficiencia en operaciones: entrega del pedido en un tiempo aceptable para el cliente / gestión eficiente de inventarios

Universidad de San Andrés

Requerimientos para la Ejecución del Plan de Negocios

Habiendo definido la oportunidad y la estrategia del negocio, se propone la confeccion de los planes de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, y Financiero, asociados con la misma.

Plan de Marketing

Segmentación

A los fines de la segmentación, se escogió un segmento de consumidores enmarcado en el enfoque sociológico e influencia del entorno (estímulos y barreras que condicionan la acción individual). En este sentido, se destacan los siguientes aspectos:

- Aspectos sociales y personales: el target son personas solteras o parejas jóvenes residentes en el casco urbano de la Ciudad de La Plata, de entre 25 a 45 años de edad, que requieren de la comodidad que ofrece el delivery luego de la jornada laboral o de estudio;
- Nivel Socio Económico: se apunta al grupo ABC_1;
- Estilos de vida: personas enfocadas en su carrera y/o estudios con poco tiempo disponible, en donde la facilidad que ofrece el tener la comida hecha les agrega valor a su día a día.

Para ello, se utilizaron bases de segmentación geográficas y demográficas (edad, estado civil), fundamentados en criterios objetivos y generales.

El principal objetivo de esta segmentación es diferenciarse de la competencia, enfocados en las necesidades del grupo de consumidores elegido y evitar de esta manera la competencia por precio. Asimismo, este segmento es el que probablemente más valore el core de nuestro negocio y por lo tanto será el que permanezca mayor tiempo como cliente.

En tal sentido, este segmento responde a la necesidad planteada en este plan de comer un producto personalizado desde el lugar donde se encuentran.

Finalmente, previo a la elección de este segmento, se verificó que el mismo cumpla con los siguientes requisitos:

1) Tamaño atractivo: es un tamaño significativo y puede ser medido a través de estadísticas oficiales (INDEC).
2) Identificación: es grupo identificable por medidas demográficas y geográficas.
3) Respuesta: este grupo reacciona de manera similar frente a ciertos estímulos.
4) Accesibilidad: Es un segmento alcanzable para ejercer acciones de marketing.
5) Estabilidad: es muy probable que se mantenga estable en el tiempo.

El Consumidor

Nos encontramos con que el consumidor foco del proyecto será aquel que luego de una jornada laboral o de estudio decide en hora de la cena tener la comodidad de pedir un plato de comida típico argentino desde la comodidad de la casa, con la posibilidad de personalizarlo.

La Ciudad de la Plata, y puntualmente el casco urbano, suele tener mucha afluencia de estudiantes por la cercanía de la Universidad Nacional de la Plata, siendo también destacable la presencia de muchas empresas de servicios y sobre todo la administración pública, lo cual hace que en relación con el partido de La Plata, el poder adquisitivo de la población del casco urbano sea sensiblemente superior al del resto del partido.

Adicionalmente y en línea con las tendencias globales, esperamos que aumente el peso relativo de aquellas viviendas de una sola persona o dos, en donde se prolonga en el tiempo la decisión de tener hijos, en parte, debido a que tanto mujeres como hombres, se enfocan en el desarrollo de su carrera profesional.

Comportamiento del consumidor

En lo que respecta a las diferencias individuales se realizó un análisis simplificado de lo que es la toma de decisiones en lo que respecta al consumo de los productos de delivery de comidas.

Al surgir la necesidad de comer, el potencial consumidor se plantea opciones que bien podrían ser:

- Cocinar
- No cocinar
    - Ir a un Restaurante
    - Pedir delivery

A partir de allí el consumidor trata de elegir la mejor opción, entendiendo por tal la que se adecúa a su necesidad en ese momento**.** Si bien esa decisión va a estar atada a cuestiones subjetivas del momento (por ejemplo, si el consumidor tiene ganas de cocinar, o si tiene ganas de salir de su casa para ir a un restaurant), nosotros efectuaremos el análisis de qué pasaría si el consumidor decide quedarse en su casa y no cocinar, lo cual lo hace un potencial cliente para nuestro negocio.

A los efectos de seleccionar la mejor opción, el consumidor efectuará un análisis de lo siguiente:

- en función a una marca (aunque dentro de este mercado entendemos que no tiene un peso relevante en la decisión),
- en función a experiencias pasadas (es decir si tuvo buena experiencia con el delivery), y aquí juega mucho la percepción que tenga el cliente del local de delivery, si los productos son de buena calidad, tiempos de entrega, relación precio/calidad, etc (la satisfacción juega un rol importante).
- Uso de promociones que incentiven ese consumo.
- Precio: sujeto a la disponibilidad de dinero por parte del consumidor en ese momento.

La mejor elección por el consumidor será aquella que demuestre un mayor equilibrio entre las variables propuestas, siendo las más relevantes la relación calidad/precio y tiempos de espera.

Esta decisión de compra es de complejidad baja, ya que prácticamente no implica para el cliente el inicio de un proceso decisorio laborioso (como por ejemplo puede

ser la compra de un automóvil). Esto hace que el proceso sea rápido, y hasta rutinario.

Por otra parte, y para completar este análisis, es importante analizar el proceso de descarte del consumidor respecto de la elección del delivery, ya que este descarte bien podría ser por:

- malas experiencias pasadas debido a productos de mala calidad, excesivo tiempo de espera en cuanto a la llegada del producto al cliente,
- precio, sin duda el precio es un factor de decisión en la compra, así como lo es también la relación precio/calidad que establezca el consumidor respecto a experiencias pasadas con cada delivery, a veces el precio más barato no suele ser el "ganador".

Entendiendo estas pautas de descarte, es relevante ofrecer un producto de calidad, pero también otro aspecto relevante es la puesta a disposición del producto al cliente en el menor tiempo posible, ya que en esta industria dicho aspecto es un factor de descarte del producto.

En base al research efectuado, podemos mencionar como aspectos sujetos a confirmación los siguientes:

a) Momento del pedido: cuando el consumidor se encuentra en su casa y normalmente a la hora de la cena.
b) El mayor beneficio que los consumidores esperan del producto es la posibilidad de personalízalo, la calidad y el tiempo de llegada del producto a sus hogares.
c) Los compradores suelen ser personas de entre 25 y 45 años, la ciudad de La Plata.
d) Las viviendas son cada vez más unifamiliares, la demora en la formación de las familias hace que muchas personas solteras pidan comida por delivery a la noche
e) Los hábitos de compra de los consumidores van evolucionando, si bien el llamado telefónico suele ser el canal al través del cual más llegan los pedidos, hay una creciente participación del pedido a través de internet.

f) La periodicidad de compra es de 2 veces al mes en la mayoría de los casos, con preponderancia de mayores pedidos los viernes, sábados y domingos.
g) El factor al cual los compradores demuestran ser más sensibles es al precio, la calidad y la rapidez del envío.

Estimación de la demanda

Se deben aclarar que existen algunas limitaciones que surgen en este apartado. Principalmente, las mismas responden a que la industria del delivery en Argentina es muy informal. Por consiguiente:

1. No existen de manera oficial datos de venta de la industria ni de los principales players del mercado que nos permitan aproximar un market share o tomar una dimensión exacta del volumen en cantidades y facturación
2. Resulta complejo alocar esos datos a una región específica, en este caso, el caso urbano de la Ciudad de la Plata, que es el ámbito donde Lombardo va a operar y tiene un marco de influencia.

Teniendo en cuenta las limitaciones mencionadas en el párrafo anterior, la estimación se basó en:

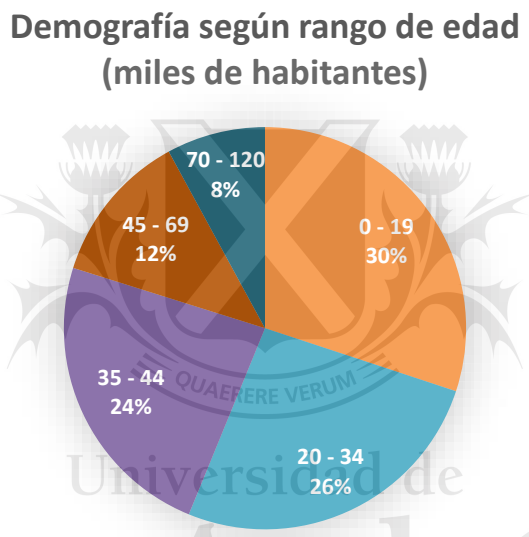
- Datos oficiales respecto de la población del casco urbano de la Ciudad de la Plata y su composición demográfica;
- Datos que surgen de la encuesta respecto de:
  - consumo promedio por transacción;
  - cantidad de veces por mes que una persona pide delivery;
  - proyección del total de población que pide delivery;
- Market share estimado en función de la cantidad de locales de delivery y conocimiento de esta industria.

Según datos oficiales, para el año 2010 la ciudad de La Plata, contaba con 654mil habitantes considerando el casco urbano y lo que es llamado Gran La Plata[19].

[19]Fuente: INDEC. Censo 2010

Sólo en el casco urbano (un cuadrado de 25km^2 en los cuales se emplazan todos los organismos públicos de la provincia y también la Universidad Nacional de La Plata), se concentra el 32% de la población (el resto de la población se encuentra dispersa en los diferentes barrios aledaños, los cuales no alcanzan a concentrar más del 5% de la población). Con lo cual, acorde al crecimiento poblacional previsto, se estima que a la fecha el partido cuenta con un total aproximado de 750mil habitantes.

La demografía de dicha población se distribuye de la siguiente forma:



Fuente: INDEC

Siendo el cliente Target la población de 25-45 años, implica que se contempla aproximadamente el 40% de la población estimada total, lo que nos arroja aproximadamente 300 mil habitantes.

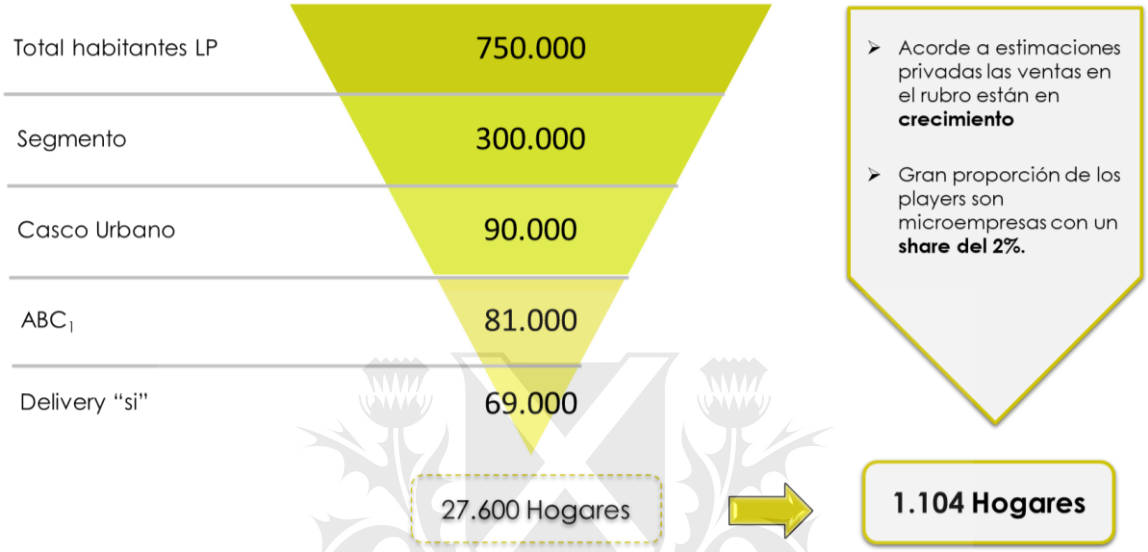
Adicionalmente, se sabe que la población del Casco Urbano de la Ciudad de la Plata concentra aproximadamente el 30% de los habitantes totales[20].

Considerando estos datos, y siguiendo los resultados de la investigación de mercado, en donde:

[20]Fuente: Wikipedia. Partido de La Plata. https://es.wikipedia.org/wiki/Partido_de_La_Plata

- % de Personas correspondiente al segmento ABC_1: 90%
- % de Personas sobre total de encuestados que pide delivery: 85%
- Cantidad promedio de habitantes por hogar: 2,5

Estimamos la demanda de acuerdo al siguiente esquema:



Fuente: elaboración propia

Con una participación estimada del 2% sobre el total del mercado, se estima que se llegará a alrededor de 1.100 hogares mensualmente.

Picos de demanda

No obstante la estimación de la demanda, hay que entender que la misma normalmente tiene oscilaciones debido a la estacionalidad. Al respecto, y atendiendo a la experiencia con la que se cuenta previa a la confección de este trabajo, hay que diferenciar entre:

- Estacionalidad anual: el mayor volumen de pedidos se concentra en los meses de invierno, decreciendo el mismo hacia fin de año.
- Estacionalidad mensual: el mayor volumen de pedidos se concentra en los primeros diez días del mes, asociado a los días de pago de salarios. Luego decrece hacia fin de mes.

- Estacionalidad semanal: el mayor volumen de pedidos se concentra hacia los fines de semana, pero existe la particularidad de que los días domingo resulta el pico de demanda.

Se trabajará en este sentido, a fines de lograr atender correctamente los picos asociados a la estacionalidad.

Descripción del producto

Como ya se mencionó, la estrategia apuntará a diferenciarse de la competencia. Es por eso que tomando como punto de partida las distintas "fases" del producto, y considerando que la instancia de *Producto Básico* se encuentra allanada, los esfuerzos estarán puestos principalmente en el Producto Esperado y el Producto Aumentado.

En el primer caso, y tomando en cuenta los resultados de la encuesta realizada, es primordial trabajar sobre dos puntos clave:

1. **Calidad del producto**: es menester que dicha calidad sea percibida por los clientes que habitualmente compran los productos.
2. **Timing**: Se debe trabajar en buscar mejores prácticas, que permitan cumplir con las expectativas del cliente de recibir los productos en el menor tiempo posible.

Es en el *Producto Aumentado* donde se hará mayor hincapié. La diferenciación estará dada por la posibilidad de personalizar cualquiera de los productos a gusto del consumidor. Los mismos podrán elegir el tamaño de la milanesa, el tipo de cocción, el producto a empanar y principalmente "Toppings" (ver Anexo VI). El principal diferencial de este producto será que el consumidor podrá elegir a gusto cada uno de los ingredientes que se colocarán sobre las milanesas. Es decir, en lugar de pedir de un determinado menú limitado de opciones, tales como "milanesa a la napolitana", "suprema a la suiza", etc., el consumidor podrá personalizar su milanesa, combinando los ingredientes de un extenso listado en base a su propio gusto. La propuesta consta de cuatro pasos:

1. Elección del tamaño de la milanesa
2. Elección del tipo de cocción
3. Elección del producto a empanar
4. Elección de los toppings

Por último, se prevee comenzar a trabajar sobre la fase de *Producto Potencial***.** En este caso, el enfoque apunta a ofrecer una mejor experiencia del cliente a partir de un contacto personalizado con el mismo. A donde se pretende llegar principalmente, es a poder contar con un sistema de información, que permita tener un registro al detalle de todos los pedidos realizados por un mismo consumidor. De esta manera, al momento de que ingrese una nueva solicitud, se podrían realizar proactivamente sugerencias de lo que puede pedir. Por ejemplo:

"Pedro, la última vez que te comunicaste con nosotros, solicitaste una milanesa de ternera con provolone y longaniza… querés solicitar lo mismo?"

"Pilar, viendo los últimos pedidos que realizaste, te recomiendo que pruebes…"

Estrategia de precio

Dada la estrategia de diferenciación descripta anteriormente y que a través de la misma la empresa no va que competir por precio sino por calidad de producto y su diferenciación a través de la personalización, no es necesario tener el menor precio de mercado para competir sino darle una experiencia diferencial al cliente. De todas formas, se debe ser realista y saber que no existe el precio infinito. Por lo que la competencia también nos provee un parámetro de precios máximos que el cliente está dispuesto a pagar por esta diferenciación. Dado esto, los precios a vender los productos no deberían exceder los máximos precios de la competencia.

En este sentido, se realizó un análisis comparativo de precios de los principales competidores, para sus productos de mayor venta. Así, encontramos que el precio promedio para cada uno de ellos es el siguiente:

	Individuales	Compartir
EL CLUB DE LA MILANESA	$ 180	$ 350
SECRETO MILANESA	$ 165	$ 250
DIOSA MILANESA	$ 190	$ 380
Promedio	**$ 178**	**$ 327**

Si consideramos que habitualmente, el 80% de los pedidos corresponde a milanesas para compartir y el resto son pedidos individuales (ver Anexo VIII), obtenemos un precio ponderado de $297 .

En el caso de Lombardo, atendiendo a la estructura de costos prevista (ver Anexo IX), se confeccionó la siguiente estructura de precios:

		Individuales	Compartir
	Milanesa	$ 95	$ 170
	Toppings	1	$ 20
		2	$ 35
		3	$ 50
		4	$ 60
		5	$ 70

Siguiendo con el criterio de 80% para compartir, si consideramos que el 50% de los casos piden 3 toppings, y que para el resto de los casos se da una distribución normal (siendo 1 y 5 toppings sólo el 10% de los pedidos), obtenemos un precio promedio ponderado de $205, representando este precio un margen del 64%. Esto demuestra que incluso a esos niveles todavía tiene margen para poder subir los precios a través del uso de los toppings que permiten la personalización de la misma. Pero no obstante, dado que la estructura lo permite, se optará por ingresar al mercado con una estrategia de precios bajos para captar mercado, y luego realizar aumentos, según lo permita la diferenciación.

Universidad de SanAndrés

Bajo esta estructura, el punto de equilibrio llevaría a la venta de 908 milanesas. Con lo cual, si se capta la demanda esperada, nos encontraremos por encima de dicho punto (ver Anexo X).

Distribución

Localización e instalaciones

Respecto al local comercial se pretende que el mismo se encuentre una locación céntrica, en lo que responde al primer anillo de la ciudad (ver Anexo VII), de manera de encontrarse en un punto prácticamente equidistante a cualquier extremo del casco urbano, cubriendo una superficie de entrega de 25 Km^2 delimitada por la circunvalación que rodea el casco de la ciudad, y aprovechando que la competencia prácticamente no tiene presencia en el mismo.

Se pretende además que en las instalaciones se desarrolle el proceso completo, desde la atención al cliente (al mostrador, telefónica y web), la producción y el despacho de los pedidos. Y ya que se prevee que alrededor del 30% de los pedidos sean retirados por los clientes en el local, el mismo debe contar con espacio suficiente para un área de espera, la cual deberá ser equipada con ciertos amenities (WiFi, TV), de manera tal que permita a los clientes distraerse mientras esperan sus pedidos.

Vehículos de entrega

Se pretende realizar un cambio de paradigma respecto de los vehículos utilizados para la entrega de los pedidos. Para lo cual, se buscará reemplazar las típicas motocicletas de delivery por automóviles. Los mismos, propiedad de los empleados contratados, presentan dos ventajas principales frente a las anteriores:

1) Cuentan con un seguro más robusto (responsabilidad civil, daños a terceros).
2) Permiten una mejor conservación de los alimentos entregados (temperatura y forma).

Se prevé en el futuro contar con sus propios vehículos, los cuales no solo se utilizarán para el reparto de pedidos sino también para el transporte de materias

primas. Estos móviles serán cubiertos con publicidad gráfica del local, que se difundirá por la ciudad cuando los móviles circulen por sus calles, representando un método de difusión altamente eficiente.

Formas de pago

Como ya mencionamos antes, si bien el mercado gastronómico habitualmente transacciona en efectivo, entendemos que es una tendencia mundial el abandono del uso de la moneda en soporte físico por los medios digitales. Será crítico a la hora de la diferenciación de la competencia, ofrecer la mayor cantidad posible de medios de pago, permitiendo la transacción a diferentes consumidores, cada uno con diferentes preferencias.

Se proyecta incorporar durante el pago por medio de tarjetas tanto en el domicilio del cliente como en el local, implementando el uso de terminales portátiles equipadas con celular.

Estrategia de comunicación y promoción

Redes sociales

Hoy en día, las redes sociales mueven grandes cantidades de personas en torno a diferentes cuestiones: moda, deportes, tecnología, alimentos. En este último, acorde al perfil de las redes sociales, Facebook e Instagram son las redes más utilizadas (ver Anexo XI). Por eso es clave tener presencia en estas redes para interactuar con los consumidores de diferentes formas:

- Publicando nuestros productos
- Promocionando ofertas y nuevos lanzamientos
- Atendiendo consultas (y eventuales quejas, si las hubiera)
- Vendiendo nuestros productos

En este sentido, se cuenta con el antecedente de lo realizado en la gestión del emprendimiento preexistente, en donde a partir de una campaña comunicacional constante y con identidad en redes sociales (en donde se destacaban siempre los productos, las promociones), el conocimiento de la marca se hizo exponencial. La

idea es repetir la experiencia, poniendo en alto el sentido de la milanesa como “compañera” de vida en la sociedad argentina

Adicionalmente a estas redes, no hay que olvidar la importancia hoy en día del uso de Whatsapp. Cada vez más son las personas que optan por enviar mensajes en lugar de hacer llamados. Con lo cual, también se hará uso de ella como medio de comunicación con los clientes.

Recursos Web

Al igual que sucede con las redes sociales, existen portales web en los cuales se centralizan una vasta cantidad de empresas gastronómicas que ofrecen sus productos. El principal portal en la actualidad es PedidosYa. El mismo representa una herramienta simple de utilizar por los consumidores, facilitando el acceso a diferentes locales sin la necesidad de navegar en sus diferentes páginas. Es por eso que en un principio, se pretende tener presencia en dicho portal, pero se desestima el diseño de una página propia.

Marketing Directo

Se trabajará en el diseño de una nueva pieza de marketing directo, la cual será entregada tanto a consumidores actuales con la entrega de nuevos pedidos, como a potenciales compradores en vía pública, a fin de dar a conocer el producto (y el emprendimiento) y de esta manera lograr un mejor posicionamiento entre los consumidores (ver Anexo XII).

Mailing

Siendo que el portal PedidosYa, facilita a sus empresas partner la base de datos de todos los usuarios que han hecho algún pedido al local (eso incluye sus corre os electrónicos), la idea es hacer uso de esta base para realizar campañas comerciales via mail, dando a conocer nuestros productos, nuestra oferta y nuestras promociones.

Packaging

Al igual que con la pieza de marketing, se trabajará en el diseño del que será el "envoltorio" de nuestros productos. Se pretende hacer uso de diseños novedosos, en los que se destaque el logo de la marca

Otras herramientas

Además de lo antes mencionado, se prevee realizar paulatinamente una serie de nuevas acciones que apalanquen el crecimiento del emprendimiento:

- Participar en ferias gastronómicas: Es un recurso muy explotado últimamente en la región que permite dar a conocer pequeños y medianos emprendimientos culinarios
- Comunicar mediante medios impresos: realizar publicaciones en diarios de tirada regional, así como publicaciones de notas especializadas en el rubro gastronómico para dar a conocer la nueva propuesta
- Utilizar móviles corporativos para el delivery de pedidos: Tal como se mostró en la estrategia de distribución contar con autos ploteados, que repartan los pedidos y den a conocer el local a partir de recorrer las calles de la ciudad

Costumer Journey

En base a lo anterior, se prevee mejorar la experiencia del cliente a lo largo de todo el proceso de compra (ver Anexo XIII). En este sentido, se pretende que el consumidor tome conocimiento de nuestro local a partir de los recursos on line o bien a partir de las piezas de marketing, a fin de que considere la posibilidad de realizar un pedido en el local. En la instancia de compra, el consumidor podrá optar por cualquiera de los canales habilitados para realizar su orden, previa selección de los correspondientes toppings. Una vez confirmada la orden, la misma será procesada y enviada a casa del cliente, donde el mismo la recibirá y abonará (en cualquiera de los medios habilitados) en la comodidad de su casa. Superada esta instancia, la posibilidad de retener al cliente, vendrá dada en primer lugar por la satisfacción que le reporte el pedido recibido; y a la vez, se hará uso del mailing para mantenerlo potencialmente dispuesto a una nueva solicitud. Por

último, de completarse el circuito satisfactoriamente, la instancia de recomendación será natural, siendo el consumidor el que dé a conocer el local a partir de reseñas on line (sea en redes o portales especializados), bien simplemente a partir del boca a boca a través de sus allegados.

Plan de Operaciones

Atendiendo a la actividad que se pretende llevar a cabo, se identificaron tres grandes áreas de gestión: Atención al público, Cocina y Reparto. Entre las tres conforman el proceso completo de pedidos, el cual se descompone principalmente en 5 actividades básicas, que representan aproximadamente un tiempo de gestión de 35 minutos (ver Anexo XIV):

1. Recepción del pedido: el representante comercial toma la orden de pedido a través de alguno de los medios habilitados para tal fin. Tiempo estimado: 5 minutos.
2. Cocción de la milanesa: en la cocina, se recibe la orden y se procede en primera instancia con la cocción del producto empanado seleccionado. El mismo será cocido en el horno o en la freidora, según la preferencia del cliente. Tiempo estimado: 15 minutos[21]
3. Adición de los toppings: Una vez cocida la milanesa, se procede a agregar sobre la misma, acorde a las preferencias del cliente. Tiempo estimado: 5 minutos.
4. Empaquetado: Listo el producto, se procede a empaquetarlo y despacharlo para ser entregado en el local, o bien repartido en algún punto de la ciudad. Tiempo estimado: 1 minuto.
5. Reparto: El producto es llevado por uno de los repartidores al domicilio indicado por el cliente. Tiempo estimado: 10 minutos[22]
6. Lavado de utensillos y alimentos: de acuerdo a la necesidad durante la jornada de trabajo. Es una tarea que no demanda tiempo que deba ser considerado en el tiempo de proceso.

[21] Tiempo promedio de cocción resultante entre el tiempo que toma cocinar el producto en freidora y en el horno.

[22] Tiempo promedio, atendiendo a las distancias a los puntos extremos de la ciudad, asumiendo que el local estará emplazado en el primer anillo de la ciudad.

Lay Out

Para llevar adelante este proceso, se pretende contar con un local de aproximadamente 60mts^2 de los cuales aproximadamente el 60% se prevee que estén destinados a la cocina, siendo que la mayor parte de tareas de son realizadas allí adentro; para lo cual se pretende contar con un espacio suficiente para llevarlas a cabo con normalidad.

De esta manera, se pretende acondicionar la cocina con estaciones de trabajo específicas, de manera tal de que el proceso productivo sea un ciclo continuo, sin sufrir interrupciones por diferentes razones como: falta de instrumental, superposición de tareas, obstrucción del trabajo entre los empleados, etc.

Gestión de Stock

Atendiendo a la demanda calculada y su estacionalidad, se realizó el cálculo del lote óptimo de pedido y al mismo tiempo del stock de seguridad, a fin de evitar rotura de stock. En base a esto, y teniendo en cuenta el tiempo previsto de preparación de la mercadería por parte de los proveedores, se prevee realizar entre 2 y 3 pedidos por semana, dependiendo del comportamiento de la demanda.

Si bien podría optarse por realizar pedidos de mayor volumen, y almacenar en el local, se opta por llevar adelante la operación de esta forma a fin de mantener la frescura y calidad de la materia prima.

Plan de Recursos Humanos

Cantidad de empleados

Para poder llevar adelante la actividad comercial, teniendo en cuenta la demanda prevista, se estima que la dotación inicial debe ser la siguiente:

- 1 Representante Comercial: encargado de la atención al público tanto en el local como en los diferentes medios previstos para la toma de pedidos.
- 2 Repartidores: otorga la posibilidad de dividir el reparto en zonas.
- 1 Jefe de Cocina: encargado de organizar los pedidos que ingresen, así como la administración de materias primas y supervisión de tareas complementarias.

- 1 Ayudante de Cocina: encargado de la cocción y armado de los pedidos
- 1 Bachero: responsable de las tareas complementarias a la cocina (lavado, limpieza, etc).

En base a esta necesidad de personal, se prevé una estructura en la que las tres áreas operativas (atención, cocina y reparto), dependan directamente de los socios, teniendo estos que dividir sus funciones: uno de ellos será el responsable de cocina, mientras que el otro se hará cargo del personal de atención y reparto (ver Anexo XV).

Reclutamiento

Para cubrir los puestos detallados, se recurrirá a publicaciones tanto en medios tradicionales (principalmente diarios de tirada local), como en medios digitales incluyendo bolsas de trabajo (ZonaJobs) y redes sociales (Facebook). En cualquiera de los casos se publicará las especificaciones del puesto (ver Anexo XII), solicitando en todos los casos un curriculum vitae.

Selección

Una vez preseleccionados los candidatos, se procederá con entrevistas personales en donde se les comentarán los apectos generales del puesto y al mismo tiempo para conocer un poco más de cada uno de ellos. En caso de ser necesario, recurrirá a preguntas referidas a la resolución de situaciones asociadas al puesto.

Compensaciones

Siendo que la jornada laboral es de tiempo reducido (se preveen turnos nocturnos de 4hs), las compensaciones se calculan en base a lo mencionado por la Ley 26.474 - Art 92, referente a la prestación de trabajo a tiempo parcial[23]. En todos los

[23] El contrato de trabajo a tiempo parcial es aquel en virtud del cual el trabajador se obliga a prestar servicios durante un determinado número de horas al día o a la semana, inferiores a las dos terceras (2/3) partes de la jornada habitual de la actividad. En este caso la remuneración no podrá ser inferior a la proporcional, que le corresponda a un trabajador a tiempo completo, establecida por ley o convenio colectivo, de la misma categoría o puesto de trabajo. Si la jornada pactada

casos, el cálculo se hará teniendo en cuenta lo que dicte el convenios colectivos de trabajo vigente asociado a la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (F.E.H.G.R.A.).

Evaluación de Desempeño / Motivación

Dado que se trata de un trabajo intenso, donde se trabaja bajo mucha presión y a contrarreloj, se pretende trabajar fuertemente sobre la cultura organizacional, de manera tal de que los empleados tengan un sentido de pertenencia con su trabajo y que se encuentren motivados incluso en momentos donde las contigencias pueden llevar a la frustración.

Para ayudar a mantener al empleado motivado, se prevee realizar feedbacks periódicos, en donde tanto el empleado como el empleador puedan expresar opiniones referidas a la gestión. Esta herramienta servirá para poder destacar las buenas labores, como para identificar eventuales puntos de mejora en los empleado.

Plan Financiero

Inversión inicial

Para comenzar con la operación del emprendimiento, se necesita invertir en diferentes conceptos. A saber:

- Costos administrativos y de habilitación del local = USD588,23
- Equipamiento del local = USD14.186,53
- Trabajos de refacción y honorarios profesionales = USD6.088,24
- Aportes de efectivo = USD2.941,18

En total, la inversión inicial asciende a USD23.804,18.

supera esa proporción, el empleador deberá abonar la remuneración correspondiente a un trabajador de jornada completa.

Financiamiento

Considerando el importe inicial, se decidió que en principio, el mismo será aportado en su totalidad por los socios en partes iguales, sin hacer uso de financiamiento a través de entidades bancarias.

Proyecciones

Para la proyección de los estados financieros se realizó la correspondiente estimación de ventas, teniendo en cuenta la demanda proyectada y atendiendo al mismo tiempo la estructura de costos y nivel de precios (ver Anexo XVI).

En este sentido, se prevee que durante el primer año, las ventas asciendan a USD161.586,05, lo cual representa 13.248 pedidos. Se estima que el nivel de unidades vendidas crecerá a partir del segundo año, alcanzando su pico de crecimiento en el tercero gracias al posicionamiento del local, pero tendiendo a estabilizarse a partir del cuarto año.

En igual sentido, se prevee un crecimiento tanto en los precios de ventas, como en los costos de las mercaderías, pero con una tendencia a la baja previendo una mayor estabilidad económica.

Análisis Financiero

Dicho lo anterior, se alcanza un Margen Bruto del negocio[24] de 57,35% sobre las ventas, debido a que como se mencionó en apartados anteriores, el mark up es considerable en relación a los costos de las mercaderías.

En cuanto al márgen sobre el EBITDA, nos encontramos que el mismo se encuentra influenciado principalmente por las erogaciones en sueldos del personal. No obstante, siendo que la estructura de personal es suficiente para soportar los aumentos de ventas interanuales, vemos como dicho margen se incrementa a lo largo de los años, arrojando un promedio de 12,80%.

Siendo que, como mencionamos, no se hace uso de herramientas de financiación, no se incurre en el pago de intereses de deuda. Con lo cual, a fines de obtener el

[24] Promedio de los 5 años proyectados

resultado neto de la operación, sólo restamos las depreciaciones de nuestros biens de uso y el pago de impuestos a las ganancias. En consecuencia, el primer año se obtiene un ingreso neto de USD 9.611,81, que representa un margen de 5,17% sobre las ventas, el cual se obtiene a partir de alcanzar niveles de ventas superiores al punto de equilibrio estimado (ver Anexo XVII). El mismo se incrementa interanualmente, hasta alcanzar 10,40% en el quinto año.

En relación al flujo de fondos (ver Anexo XV), los mismos arrojan los siguientes importes a lo largo de los años:

Año 1	USD 22.146,66
Año 2	USD 12.791,91
Año 3	USD 19.951,72
Año 4	USD 23.640,89
Año 5	USD 25.157,10

Fuente: elaboración propia

Como vemos, a excepción del año 2[25], el flujo se va incrementando, resultando más que un monto interesante para repartir entre ambos socios.

Costo de Capital

Para su cálculo, y considerando que se optó por no tomar deuda, se tuvieron en cuenta las siguientes variables:

Concepto	Valor	Fuente
Prima de riesgo de mercado	5,47%	Fuente: Damodaran ERP - Promedio últimos 10 años
Prima por Pyme	4%	Fuente: Damodaran Small Caps
Prima Riesgo Pais	4%	Fuente: EMBI - Ambito.com
Prima de iliquidez	30%	Fuente: Luis Pereiro, Valuation Inemerging
Beta	0,71	Fuente: Damodaran - Betas - Restaurant / Dinning
Libre riesgo	2%	Fuente: Yahoo Finance

Fuente: elaboración propia

[25] Se prevee que el aumento en los costos para este año sea superior al aumento en los precios de venta

Cabe destacar aquí tres de las primas utilizadas: prima por PyME, Riego Pais e Iliquidez. Las mismas son tenidas en cuenta, ya que como venimos mencionando, nos encontramos en el desarrollo de un pequeño emprendimiento en la República Argentina, a hoy una economía emergente.

En consecuencia, el mismo asciende a 18,22%[26].

Valuación (VAN, TIR, Payback)

A los fines de la valuación del proyecto, se toma en consideración los flujos de fondos antes mencionados, y por el método de flujo de fondos descontandos, se actualizan los mismo al costo de capital calculado. De esta manera obtenemos el valor actual del proyecto, el cual asciende a USD 150.648,89.

Esto quiere decir, que en términos de rentabilidad, el proyecto alcanza una TIR del 109,8% y el repago de la inversión, siempre y cuando se mantengan las proyecciones estimadas, se logra en aproximadamente 9 meses. Lo cual indica que estamos ante la presencia de un proyecto sumamente rentable.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

[26] Tasa en USD

Condiciones para la Viabilidad del Plan

Análisis de Sensibilidad

Tomando de referencia los valores antes mencionados, y considerándolo como un escenario base para el proyecto, se procede a la sensibilizar dicho escenario, tomando en consideración un escenario optimista y otro pesimista (ver Anexo XVIII).

En el primero de los casos, se consideran mejoras sobre el escenario base:

- Se prevee un crecimiento adicional en las ventas de un 25% gracias al crecimiento sostenido del PBI;
- el aumento en la frecuencia es capitalizado por Lombardo, por lo que su Market Share pasa al 3% del mercado;
- la economía muestra mayores mejoras a las esperadas, lo que se refleja en una reducción de la inflación en un 50%.

En consecuencia, el VAN que arroja un escenario optimista es de USD 549.347.

Por el contrario, si se afronta un escenario pesimista donde:

- Se retraen las ventas un 25% producto de una desaceleración del PBI;
- La inflación crece un 30% más de lo esperado;
- La frecuencia de consumo, dado el contexto económico se retrae 15%;

Se obtiene un VAN de USD 18.557.

De esta manera se comprueba que ante variaciones en las condiciones previstas para la confección del proyecto, el mismo se muestra sensible pero a la vez resistente ante contingencias negativas.

Análisis de Riesgo

A continuación, y teniendo en cuenta el macroentorno en el que se emplaza el proyecto, se analizan una serie de situaciones continegentes que podrían afectar la actividad del mismo. Para ello, se categorizó el tipo de riesgo del que se trate y al mismo tiempo se estimó la probabilidad de ocurrencia de los mismos y su

consecuente impacto en el negocio. Para cada uno de los riesgos identificados, se preveen acciones que ayuden a evitarlos o atenuarlos.

Análisis de Riesgos

Tipo de riesgo	Descripcion	Probabilidad de ocurrencia	Impacto	Mitigación
Legal	Inspecciones de salubridad que impliquen la clausura del local	Media	Alto	Constante supervisión de las normas previstas por la ley de seguridad e higiene
Económico	Aumentos en la inflación que impacten en los niveles de costos	Media	Alto	Revisión constante de costos y adecuación de precios
Operativo	Rotación del personal debido a las condiciones laborales	Media	Medio	Trabajar de forma constante sobre la motivacion del personal y al mismo tiempo hacer revisión periódica de salarios
Comercial	Copia del modelo por parte de los actuales competidores o nuevos	Alta	Medio	Trabajar sobre la innovacion constante a fines de mantener la ventaja competitiva
Social	Cambios en las preferencias de consumo	Baja	Alto	Análisis constante de las tendencias para adelantarse a las mismas y captar la demanda

Fuente: elaboración propia

En definitiva, en caso de que los riesgos mencionados no puedan ser evitados, y sus consecuencias impacten sobre la normal operatoria del proyecto, se debe preveer un plan de salida. Para lo cual, dependiendo de la gravedad de la situación a afrontar, se puede pensar en diferentes planes de acción, ordenados de acuerdo a la transformación que represente en el negocio:

1. Relanzamiento del proyecto: Cambio de nombre, cambio de imagen, etc. que impacte de manera positiva en la gestión con tendencia a la baja.
2. Apertura a nuevos capitales: Abrir la posibilidad de sumar nuevos socios, que traigan nuevas sumas de dinero que permitan soportar de mejor manera los vaivenes del negocio.
3. Venta del fondo de comercio: Si las opciones anteriores no pudieran implementarse, debería pensarse en poner a disposición el local, a fin de recuperar al menos parte de la inversión y evitar que la misma se pierda en su totalidad.

Plan de Implementación

Se identifican una serie de actividades a llevarse a cabo para poder comenzar a operar el proyecto. Generalmente existe una dependencia entre las mismas, implicando un flujo secuencial de las mismas principalmente en las tareas iniciales. A continuación, se realiza una breve descripción de las mismas y el tiempo estimado para cada una de ellas.

1. Búsqueda de locación y alquiler de la misma: 60 días
2. Plan de obra: 30 días
3. Ejecución de obras de acondicionamiento y refacción: 90 días
4. Reclutamiento y selección del personal: 30 días
5. Primera campaña de marketing: 60 días

Siendo que las tareas de reclutamiento y marketing pueden iniciarse de manera independiente a las obras en el local, se estima que el tiempo que demandarán las actividades hasta la inauguración del local es de 180 días (ver Anexo XVI).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Conclusiones del estudio

Aprovechando la experiencia previa con en la que se contaba antes de comenzar con el estudio, se decidió ir bien a fondo en el análisis de la oportunidad identificada, abordando para ello todas las aristas necesarias para determinar la viabilidad de Lombardo, un proyecto enfocado en la comercialización de alimentos rebozados personalizados.

El conocimiento preexistente resultó una guía fundamental para entender a detalle cada una de las particularidades que la industria gastronómica posee, pudiendo realizar un mejor diagnóstico tanto del micro como del macroentorno en el que se desarrollaría la actividad.

Luego de haber realizado todo el recorrido concerniente a un plan de negocios, se confirma que existe una clara oportunidad de diferenciarse en un mercado que hasta el momento se encuentra atomizado y marcado por la competencia en precios.

Para capitalizar dicha diferenciación, se estima que la inversión necesaria es de USD 23.804,18, la cual se considera moderada, y permite sentar las bases para captar la demanda estimada de acuerdo a la identificación del segmento target del negocio.

De ser correcta dicha estimación, el adecuado dimensionamiento en términos de capacidad operativa, costos y precios resultará clave para que el negocio sea rentable. En este sentido, la valuación actual del proyecto es de USD 150.648,89, siendo la rentabilidad del mismo de casi 110%. Dicha rentabilidad, no sólo muestra ser elevada, sino que además permite que la inversión realizada sea recuperada antes del año de gestión, un plazo muy corto considerando el contexto en el que se emplazará Lombardo.

Al mismo tiempo, el proyecto demuestra robustez, ya que ante variaciones negativas sobre las proyecciones estimadas, el mismo resiste y continúa arrojando márgenes positivos.

En definitiva, se recomienda invertir en el proyecto, ya que de seguir adelante con la estrategia planteada, todo hace indicar que el negocio cuenta con las condiciones necesarias para ser exitoso, rentable y sostenible en el tiempo.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- Aguilar, Francis. 1967. Scanning the business environment. Macmillan.
- Ansoff, Igor.1957. Strategies for diversification. Harvard Business Review.
- Bolaños, Horacio. 2007. Del dicho al hecho, el posicionamiento estratégico de la gestión de personas en el entorno y en el negocio. Temas.
- Collis y Montgomery. 1995. Competing on resources: Strategy in the 1990´s. Harvard Business Review.
- Dandrea y Lunardeini. 2005. Dentro de la mente y del bolsillo del consumidor latinoamericano. Harvard Business Review.
- Fine, Lawrence. 2009. The SWOT Analysis. Createspace.
- Frías, Pedro. 2016. Lectura de Estados Financieros.
- Hawkins, David. 2010. Financial Statement Analysis. Harvard Business School.
- Henderson, Bruce D. 1973. The Experience Curve-Reviewed. IV. The Growth Share Matrix of the Product Portfolio. Boston Consulting Group.
- Kotler, Philip. 1999. Rápido y Flexible. Gestión.
- Luehrman, Timothy. 2011. Valoración de empresas y costo de capital. Harvard Business Review.
- McCarthy, Jerome. 1960. Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.
- Pereiro, Luis. 2002. Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.
- Porter, Michael. 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance
- Porter, Michael. 2008. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.
- Porter, Michael. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Porter, Michael. 2009. Competitive Strategy

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Anexos

Anexo I: La Marca

El proyecto es bautizado Lombardo en alusión al gentilicio utilizado para identificar a las personas nacidas en Lombardía, región en la que en la antigüedad confluían parte de los territorios de Austria, Suiza, Alemania e Italia y a la que se le atribuye la creación de la comida que luego vino a llamarse Milanesa.

Para el diseño e identidad del logo se selecciónó una familia tipográfica gestual, con líneas moduladas y remates redondeados que le aportan aspecto de firma personal pero a la vez un grado de modernidad. Estas características le brindan un carácter descontracturado y permite la mejor vinculación por parte del público con la marca.

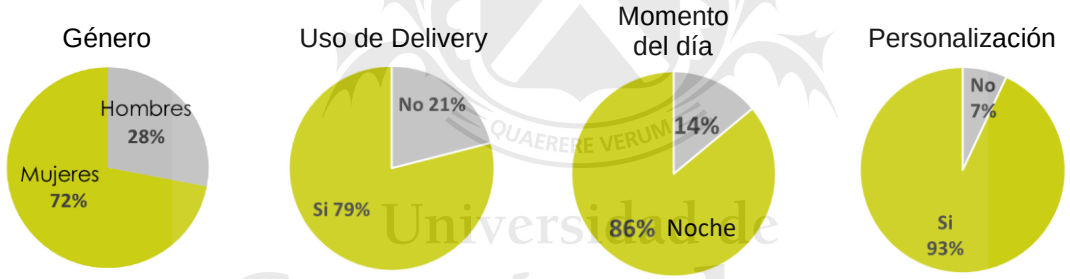
Se eligió una forma circular que permite contener la inicial de la marca y dar la idea de sello, para que facilite a la memorabilidad y al mismo tiempo le otorga la versatilidad necesaria para la aplicación en distintos soportes y piezas gráficas.

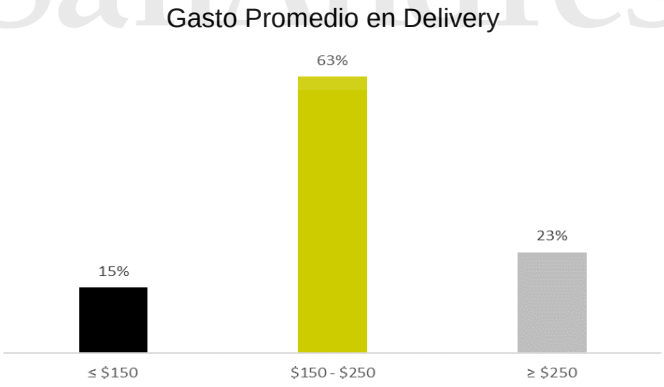
Por medio de la paleta de colores se pretende transmitir calidez, amabilidad y estimulación. A partir de ello y teniendo en cuenta cuáles son los colores que despiertan este tipo de emociones al momento de elegir un alimento o un lugar en dónde adquirirlo, se selecciona un color amarillo con una pequeña mezcla de verde, que se asemeja al color que posee el aderezo mostaza.

Anexo II: Ubicación de los principales competidores

Anexo III: Resultados de la Encuesta

Número de encuestados: 308



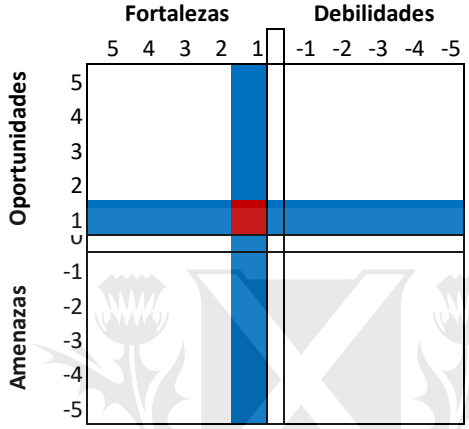


Fuente: Google Forms

Anexo IV: Análisis FODA

Fortalezas y Debilidades		1
F	Ubicación potencial	3
F	Customización del producto	2
F	Canales de distribución	3
F	Medios de Pago	2
D	Marca	0
D	Expertise del personal	-1

Oportunidades y Amenazas		1
O	Tendencias de consumo	4
O	Crecimiento de mercado	2
O	Diferenciación de la competencia	5
O	Legislacion para emprendedores	2
A	Bajas barreras de entrada	-3
A	Productos sustitutos	-2
A	Competencia intensa en la zona	-2



Fuente: elaboración propia

Anexo V: Cadena de Valor

Fuente: elaboración propia

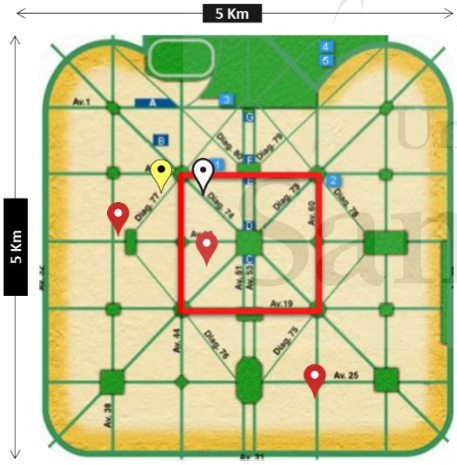
Anexo VI: Toppings

Pasos para la customización del pedido

Paso 1	Paso 2	Paso 3	Paso 4		
			Quesos	Fiambres	Vegetales
• Individual • Para Compartir	• Horno • Frita	• Ternera • Pollo • Soja • Berenjena • Pescado	• Muzzarella • Parmesano • Roquefort • Provolone • Cheddar	• J. Crudo • J.Cocido • Longaniza • Panceta • Lomito	• Cebolla • Tomate • Rúcula • Albahaca • Morrón • Huevo • Aceitunas

Anexo VII: Distribución

Localización prevista del local



Móvil de Reparto

QUAERERE VERUM Universidad de San Andrés

Anexo VIII: Caracterización de la demanda

Pedidos mensuales	%	Individuales	Dobles
Carne	60%	20%	80%
Pollo	35%		
Soja	5%		

Pedidos mensuales	Individuales	Dobles
Carne	12%	48%
Pollo	7%	28%
Soja	1%	4%

Toppings	
1	5%
2	20%
3	50%
4	20%
5	5%

Fuente: elaboración propia

Anexo IX: Análisis de Costos y Precios

Estructura de costos fijos

Concepto	Detalle	Año	Por Rubro
Servicios	Luz	$ 29.752	$ 255.719
	Gas	$ 9.917	
	Teléfono	$ 2.975	
	Alquiler	$ 148.760	
	ARBA	$ 6.446	
	Seguros	$ 11.901	
	Contador	$ 42.000	
	Bancos	$ 3.967	
Publicidad	Facebook	$ 15.000,00	$ 21.000
	Folletería	$ 6.000,00	
Sueldos	Base	$ 834.359	$ 1.068.698
	Cargas Sociales	$ 191.903	
	Plus Vacacional	$ 4.715	
	Previsión despidos	$ 37.721	
Otros Costos	Aceite Freidoras	$ 68.640	$ 81.879,67
	Limpieza	$ 12.000	
	Recarga Matafuegos	$ 1.240	
Total Anual			**$ 1.427.297**
Total Mensual			**$ 118.941**

Fuente: elaboración propia

Estructura de costos variables

Milanesas

	Individuales	Dobles
Carne	$ 2,70	$ 31,77
Pollo	$ 1,70	$ 16,38
Soja	$ 0,14	$ 0,86
Subtotales	$ 4,54	$ 49,01
	Total	***$ 53,55***

Packaging	***$ 7,30***

Toppins

	Carne		Pollo		Soja	
	Indiv.	Dobles	Indiv.	Dobles	Indiv.	Dobles
1	$0,03	$0,23	$0,02	$0,13	$0,00	$ 0,02
2	$0,11	$0,91	$0,07	$0,53	$0,01	$ 0,91
3	$0,29	$2,28	$0,17	$1,33	$0,02	$ 2,28
4	$0,11	$0,91	$0,07	$0,53	$0,01	$ 0,91
5	$0,03	$0,23	$0,02	$0,13	$0,00	$ 0,23
Subtotales	$ 0,57	$ 4,56	$ 0,33	$ 2,66	$ 0,05	$ 4,35
					Total	***$ 12,52***

Costo Variable Unit.	**$ 73,37**

Estructura de Precios

Milanesas

	Individuales	Dobles
Carne	$ 11,40	$ 82,08
Pollo	$ 6,65	$ 47,88
Soja	$ 0,95	$ 6,84
Subtotales	$ 19,00	$ 136,80
	Total	***$ 155,80***

Toppins

	Carne		Pollo		Soja	
	Indiv.	Dobles	Indiv.	Dobles	Indiv.	Dobles
1	$0,12	$ 0,48	$0,07	$ 0,28	$0,01	$ 0,04
2	$0,84	$ 3,36	$0,49	$ 1,96	$0,07	$ 0,28
3	$3,00	$12,00	$1,75	$ 7,00	$0,25	$ 1,00
4	$1,44	$ 5,76	$0,84	$ 3,36	$0,12	$ 0,48
5	$0,42	$ 1,68	$0,25	$ 0,98	$0,04	$ 0,14
Subtotales	$ 5,82	$ 23,28	$ 3,40	$ 13,58	$ 0,49	$ 1,94
					Total	***$ 48,50***

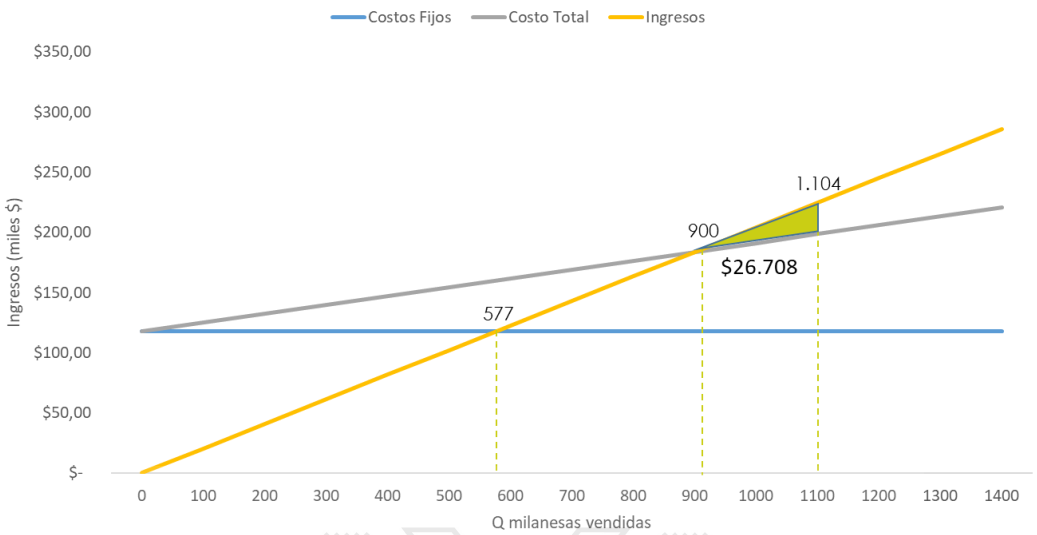
Total Precio	**$ 204,30**

Mark Up	**178%**

Contribución Marginal	**$ 130,93**	**64%**
Punto de Equilibrio	**908**	**$ 185.594**
Cobertura CF	**582**	

Universidad de San Andrés

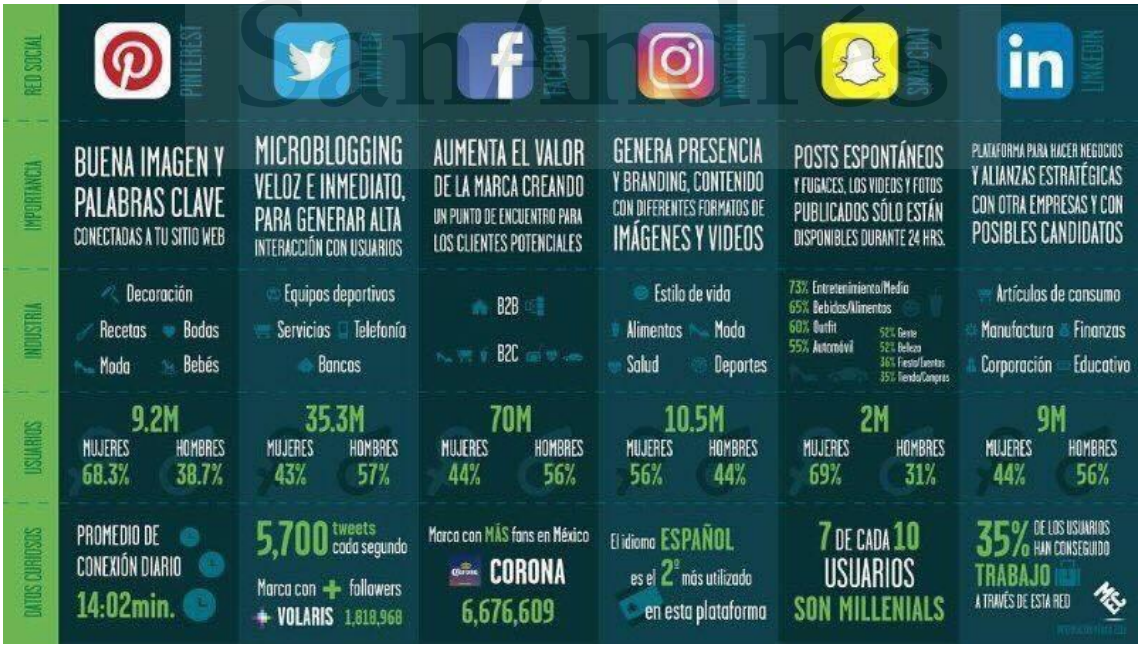
Anexo X: Punto de equilibrio (mes)



Captando la demanda estimada, se supera el punto de equilibrio obteniendo márgenes operativos equivalentes a ~200 Un.

Fuente: elaboración propia

Anexo XI: Perfiles de las redes sociales más usadas

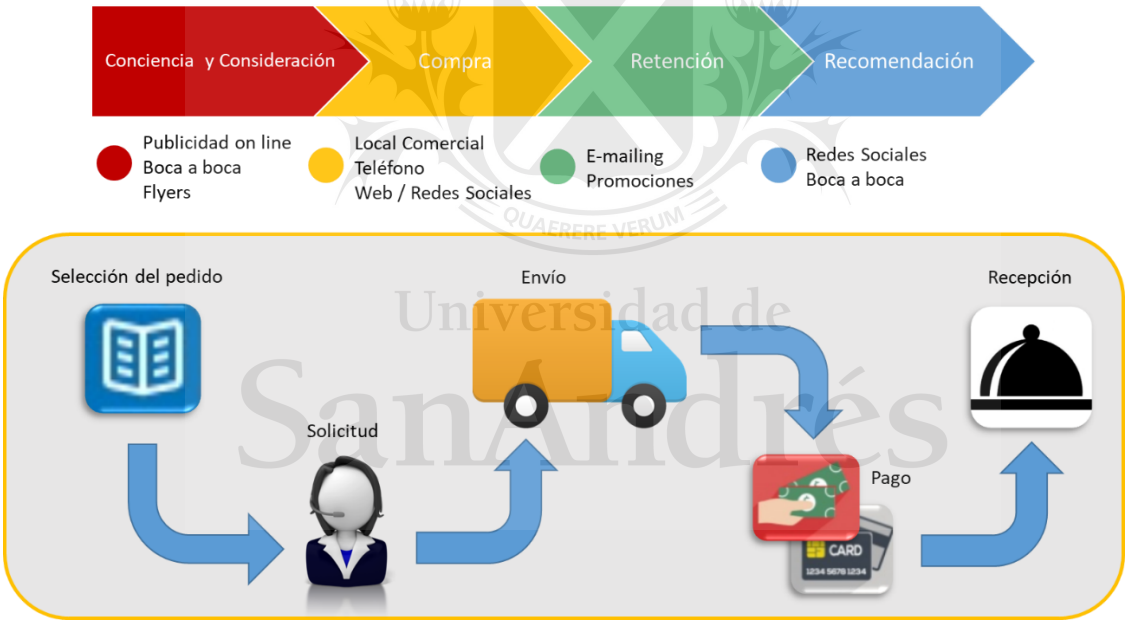


Anexo XII: Herramientas de Marketing

Pieza Marketing Directo

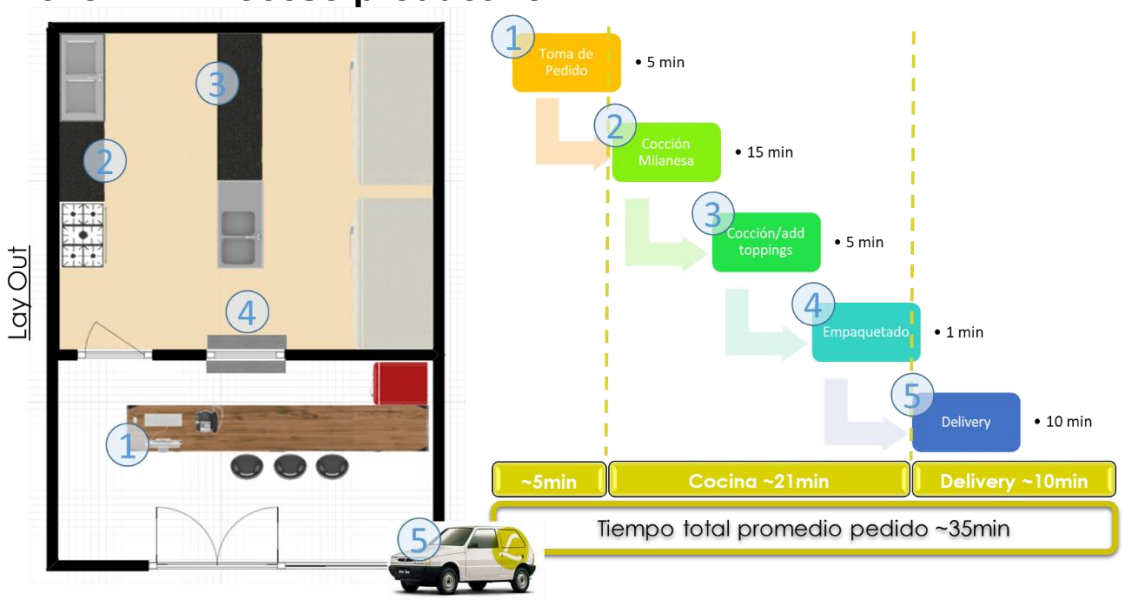
Packaging

Anexo XIII: Customer Journey



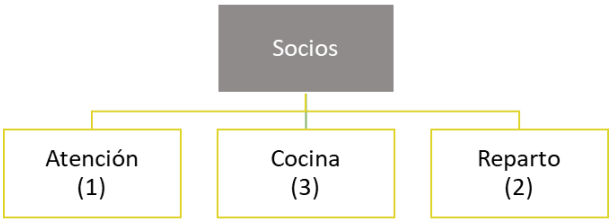
Fuente: elaboración propia

Anexo XIV: Proceso productivo



Fuente: elaboración propia

Anexo XV: Organigrama y Descripción de puestos



Puesto	Tareas	Requisitos
Representante Comercial/Encargado	Atención al público en front desk Atención telefónica Despacho y cobro de pedidos Supervisar la operatoria diaria Organización de los repartos Pago a Proveedores Pago a Empleados	Edad mínima: 25 años Experiencia comprobable en el rubro Habilidades en manejo de personal Manejo de paquete office Habilidades interpersonales
Jefe de cocina	Organización de las comandas Preparación de pedidos Supervisión de tareas complementarias	Edad mínima: 25 años Estudios comprobables en gastronómía Experiencia comprobable en el rubro Liderazgo de equipo Facilidad de trabajo bajo presión
Ayudante de Cocina	Seguimiento de las pautas de trabajo establecidas por el jefe de cocina	Educación mínima requerida Edad mínima: 18 años
Bachero	Seguimiento de las pautas de trabajo establecidas por el jefe de cocina Mantenimiento de las instalaciones y herramientas de trabajo	Educación mínima requerida Experiencia comprobable en el rubro Edad mínima: 18 años
Repartidor	Reparto de los pedidos hechos al local Cobro de los pedidos	Edad mínima: 22 años Educación mínima requerida Ser titular de movil (en condiciones) para el reparto Conocimiento de la ciudad Puntualidad Buena Presencia

Fuente: elaboración propia

Anexo XVI: Proyección de Ventas Anuales

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Demanda	13248	13645	15010	16211	17021
Costos	$ 4,56	$ 4,43	$ 4,36	$ 4,33	$ 4,33
Costos Totales	**$ 60.448,62**	**$ 60.440,75**	**$ 65.429,96**	**$ 70.251,12**	**$ 73.723,33**
Precios	$ 12,20	$ 11,47	$ 11,03	$ 10,77	$ 10,61
Ingresos Totales	**$ 161.586,05**	**$ 156.462,96**	**$ 165.614,56**	**$ 174.584,69**	**$ 180.657,20**

Fuente: elaboración propia

Anexo XVII: Proyección de Estados Financieros

Balance

USD	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
ACTIVO	**USD 23.804,18**	**USD 41.084,31**	**USD 45.132,74**	**USD 58.304,68**	**USD 75.244,89**	**USD 94.016,65**
Activo Corriente	**USD 2.941,18**	**USD 25.071,44**	**USD 33.364,12**	**USD 49.199,73**	**USD 68.149,52**	**USD 88.552,95**
Caja General	USD 2.941,18	USD 24.634,23	USD 32.929,69	USD 48.758,14	USD 67.707,26	USD 88.106,15
Cuentas a cobrar		USD 301,63	USD 295,89	USD 297,66	USD 295,92	USD 297,14
Inventarios		USD 135,59	USD 138,55	USD 143,92	USD 146,33	USD 149,66
		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Activo No Corriente	**USD 20.863,00**	**USD 16.012,87**	**USD 11.768,61**	**USD 9.104,95**	**USD 7.095,37**	**USD 5.463,71**
Instalaciones	USD 13.700,39	USD 9.954,93	USD 6.816,42	USD 4.772,85	USD 3.180,13	USD 1.823,61
Otros Activos	USD 7.162,62	USD 6.057,93	USD 4.952,19	USD 4.332,10	USD 3.915,24	USD 3.640,10
PASIVO	**USD 0,00**	**USD 11.339,61**	**USD 11.081,48**	**USD 13.680,79**	**USD 15.866,41**	**USD 17.203,27**
Pasivo Corriente	**USD 0,00**	**USD 11.339,61**	**USD 11.081,48**	**USD 13.680,79**	**USD 15.866,41**	**USD 17.203,27**
Pago a proveedores		USD 382,56	USD 390,91	USD 406,08	USD 412,88	USD 422,25
IIGG a pagar		USD 5.175,59	USD 5.242,36	USD 7.988,80	USD 10.256,90	USD 11.634,97
IIBB a pagar		USD 464,56	USD 449,83	USD 476,14	USD 501,93	USD 519,39
Salarios a pagar		USD 5.316,91	USD 4.998,38	USD 4.809,76	USD 4.694,70	USD 4.626,66
Pasivo No Corriente						
Préstamos a largo plazo						
PATRIMONIO NETO	**USD 23.804,18**	**USD 29.744,70**	**USD 34.051,25**	**USD 44.623,89**	**USD 59.378,48**	**USD 76.813,38**
Capital Social	USD 23.804,18	USD 20.132,89	USD 16.458,06	USD 14.397,28	USD 13.011,89	USD 12.097,47
Resultados No Asignados		USD 9.611,81	USD 9.735,81	USD 14.836,35	USD 19.048,54	USD 21.607,80
Resultados Ej. Anteriores		USD 0,00	USD 7.857,38	USD 15.390,27	USD 27.318,05	USD 43.108,12

Fuente: elaboración propia

Estado de Resultados

USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (core)	USD 161.586,05	USD 156.462,96	USD 165.614,56	USD 174.584,69	USD 180.657,20
Ingresos por ventas varias	USD 24.237,91	USD 23.469,44	USD 24.842,18	USD 26.187,70	USD 27.098,58
Ingresos Totales	**USD 185.823,96**	**USD 179.932,40**	**USD 190.456,75**	**USD 200.772,40**	**USD 207.755,78**
IIBB	**USD 5.574,72**	**USD 5.397,97**	**USD 5.713,70**	**USD 6.023,17**	**USD 6.232,67**
Costos Mercaderías Vendidas (core)	USD 60.448,62	USD 60.440,75	USD 65.429,96	USD 70.251,12	USD 73.723,33
Costos Mercaderías Varias	USD 9.067,29	USD 9.066,11	USD 9.814,49	USD 10.537,67	USD 11.058,50
Costos Totales	**USD 69.515,92**	**USD 69.506,86**	**USD 75.244,46**	**USD 80.788,79**	**USD 84.781,83**
MARGEN BRUTO	**USD 110.733,33**	**USD 105.027,56**	**USD 109.498,59**	**USD 113.960,44**	**USD 116.741,28**
Salarios	USD 63.802,86	USD 59.980,57	USD 57.717,15	USD 56.336,36	USD 55.519,89
Publicidad	USD 8.835,35	USD 8.306,04	USD 7.992,61	USD 7.801,40	USD 7.688,33
Servicios Pago electrónico	USD 835,09	USD 808,62	USD 855,91	USD 902,27	USD 933,65
Servicios	USD 15.266,81	USD 14.352,21	USD 13.810,61	USD 13.480,22	USD 13.284,85
Otros	USD 4.888,34	USD 4.595,49	USD 4.422,07	USD 4.316,28	USD 4.253,73
Total Gastos	**USD 93.628,45**	**USD 88.042,92**	**USD 84.798,36**	**USD 82.836,52**	**USD 81.680,46**
EBITDA	**USD 17.104,88**	**USD 16.984,64**	**USD 24.700,23**	**USD 31.123,91**	**USD 35.060,82**
Depreciaciones	USD 2.317,48	USD 2.006,47	USD 1.875,08	USD 1.818,47	USD 1.818,05
EBIT	**USD 14.787,40**	**USD 14.978,17**	**USD 22.825,15**	**USD 29.305,44**	**USD 33.242,77**
Impuestos	USD 5.175,59	USD 5.242,36	USD 7.988,80	USD 10.256,90	USD 11.634,97
INGRESO NETO	**USD 9.611,81**	**USD 9.735,81**	**USD 14.836,35**	**USD 19.048,54**	**USD 21.607,80**

Flujo de Fondos

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		USD 14.787,40	USD 14.978,17	USD 22.825,15	USD 29.305,44	USD 33.242,77
Depreciaciones		USD 2.317,48	USD 2.006,47	USD 1.875,08	USD 1.818,47	USD 1.818,05
Impuesto operativo		-USD 5.175,59	-USD 5.242,36	-USD 7.988,80	-USD 10.256,90	-USD 11.634,97
Δ Capital de Trabajo		USD 10.902,39	USD 1.734,65	USD 3.925,32	USD 3.458,90	USD 2.416,27
CapEx	-USD 23.804,18	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02
FCF (USD)	-USD 23.804,18	USD 22.146,66	USD 12.791,91	USD 19.951,72	USD 23.640,89	USD 25.157,10
						USD 202.691,36
FCF (USD) con VT	-USD 23.804,18	USD 22.146,66	USD 12.791,91	USD 19.951,72	USD 23.640,89	USD 227.848,47

VAN	**USD 150.648,89**
TIR	**109,8%**
Repago simple (años)	**0,74**

Fuente: elaboración propia

Anexo XVIII: Analisis de Sensibilidad

Escenario Optimista

EERR

USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (core)	USD 242.379,08	USD 236.403,38	USD 255.917,80	USD 274.774,91	USD 287.717,20
Ingresos por ventas varias	USD 36.356,86	USD 35.460,51	USD 38.387,67	USD 41.216,24	USD 43.157,58
Ingresos Totales	**USD 278.735,94**	**USD 271.863,88**	**USD 294.305,48**	**USD 315.991,14**	**USD 330.874,78**
IIBB	**USD 8.362,08**	**USD 8.155,92**	**USD 8.829,16**	**USD 9.479,73**	**USD 9.926,24**
Costos Mercaderías Vendidas (core)	USD 89.024,34	USD 88.343,97	USD 96.775,04	USD 104.904,93	USD 110.645,95
Costos Mercaderías Varias	USD 13.353,65	USD 13.251,59	USD 14.516,26	USD 15.735,74	USD 16.596,89
Costos Totales	**USD 102.377,99**	**USD 101.595,56**	**USD 111.291,30**	**USD 120.640,67**	**USD 127.242,84**
MARGEN BRUTO	**USD 167.995,88**	**USD 162.112,41**	**USD 174.185,02**	**USD 185.870,74**	**USD 193.705,70**
Salarios	USD 63.802,86	USD 59.980,57	USD 57.717,15	USD 56.336,36	USD 55.519,89
Publicidad	USD 11.678,46	USD 10.978,82	USD 10.564,53	USD 10.311,79	USD 10.162,34
Servicios Pago electrónico	USD 1.252,64	USD 1.221,76	USD 1.322,61	USD 1.420,06	USD 1.486,95
Servicios	USD 15.266,81	USD 14.352,21	USD 13.810,61	USD 13.480,22	USD 13.284,85
Otros	USD 4.888,34	USD 4.595,49	USD 4.422,07	USD 4.316,28	USD 4.253,73
Total Gastos	**USD 96.889,10**	**USD 91.128,85**	**USD 87.836,98**	**USD 85.864,71**	**USD 84.707,76**
EBITDA	**USD 71.106,78**	**USD 70.983,56**	**USD 86.348,04**	**USD 100.006,03**	**USD 108.997,93**
Depreciaciones	USD 2.528,16	USD 2.330,70	USD 2.261,50	USD 2.251,08	USD 2.284,93
EBIT	**USD 68.578,62**	**USD 68.652,86**	**USD 84.086,53**	**USD 97.754,95**	**USD 106.713,00**
Impuestos	USD 24.002,52	USD 24.028,50	USD 29.430,29	USD 34.214,23	USD 37.349,55
INGRESO NETO	**USD 44.576,10**	**USD 44.624,36**	**USD 54.656,25**	**USD 63.540,72**	**USD 69.363,45**

FCF

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		USD 68.578,62	USD 68.652,86	USD 84.086,53	USD 97.754,95	USD 106.713,00
Depreciaciones		USD 2.528,16	USD 2.330,70	USD 2.261,50	USD 2.251,08	USD 2.284,93
Impuesto operativo		-USD 24.002,52	-USD 24.028,50	-USD 29.430,29	-USD 34.214,23	-USD 37.349,55
Δ Capital de Trabajo		USD 29.956,63	USD 3.457,87	USD 7.752,51	USD 6.873,83	USD 4.820,27
CapEx	-USD 23.804,18	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02
FCF (USD)	-USD 23.804,18	USD 76.375,87	USD 49.727,91	USD 63.985,24	USD 71.980,61	USD 75.783,63
						USD 603.457,77
FCF (USD) con VT	-USD 23.804,18	USD 76.375,87	USD 49.727,91	USD 63.985,24	USD 71.980,61	USD 679.241,40

VAN	**USD 549.347**
TIR	**307%**
Repago simple (años)	**0,22**

Fuente: elaboración propia

Escenario Pesimista

EERR

USD	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por ventas (core)	USD 137.348,15	USD 132.025,11	USD 136.571,26	USD 141.302,25	USD 144.476,43
Ingresos por ventas varias	USD 20.602,22	USD 19.803,77	USD 20.485,69	USD 21.195,34	USD 21.671,46
Ingresos Totales	**USD 157.950,37**	**USD 151.828,88**	**USD 157.056,95**	**USD 162.497,58**	**USD 166.147,89**
IIBB	**USD 4.738,51**	**USD 4.554,87**	**USD 4.711,71**	**USD 4.874,93**	**USD 4.984,44**
Costos Mercaderías Vendidas (core)	USD 51.870,68	USD 51.894,44	USD 55.225,31	USD 58.484,02	USD 60.879,48
Costos Mercaderías Varias	USD 7.780,60	USD 7.784,17	USD 8.283,80	USD 8.772,60	USD 9.131,92
Costos Totales	**USD 59.651,28**	**USD 59.678,61**	**USD 63.509,10**	**USD 67.256,63**	**USD 70.011,40**
MARGEN BRUTO	**USD 93.560,58**	**USD 87.595,41**	**USD 88.836,14**	**USD 90.366,03**	**USD 91.152,05**
Salarios	USD 63.802,86	USD 59.980,57	USD 57.717,15	USD 56.336,36	USD 55.519,89
Publicidad	USD 8.020,33	USD 7.539,84	USD 7.255,32	USD 7.081,75	USD 6.979,12
Servicios Pago electrónico	USD 709,83	USD 682,32	USD 705,81	USD 730,26	USD 746,67
Servicios	USD 15.266,81	USD 14.352,21	USD 13.810,61	USD 13.480,22	USD 13.284,85
Otros	USD 4.888,34	USD 4.595,49	USD 4.422,07	USD 4.316,28	USD 4.253,73
Total Gastos	**USD 92.688,16**	**USD 87.150,43**	**USD 83.910,98**	**USD 81.944,87**	**USD 80.784,25**
EBITDA	**USD 872,42**	**USD 444,98**	**USD 4.925,16**	**USD 8.421,16**	**USD 10.367,80**
Depreciaciones	USD 2.207,12	USD 1.844,10	USD 1.687,03	USD 1.612,68	USD 1.599,56
EBIT	**USD -1.334,70**	**USD -1.399,12**	**USD 3.238,14**	**USD 6.808,48**	**USD 8.768,24**
Impuestos	USD -467,15	USD -489,69	USD 1.133,35	USD 2.382,97	USD 3.068,88
INGRESO NETO	**USD -867,56**	**USD -909,43**	**USD 2.104,79**	**USD 4.425,51**	**USD 5.699,36**

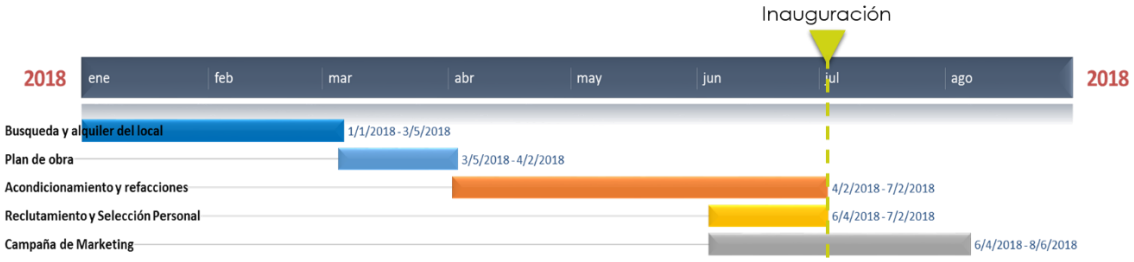
FCF

	Año Base	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT		-USD 1.334,70	-USD 1.399,12	USD 3.238,14	USD 6.808,48	USD 8.768,24
Depreciaciones		USD 2.207,12	USD 1.844,10	USD 1.687,03	USD 1.612,68	USD 1.599,56
Impuesto operativo		USD 467,15	USD 489,69	-USD 1.133,35	-USD 2.382,97	-USD 3.068,88
Δ Capital de Trabajo		USD 5.192,58	USD 763,75	USD 2.176,71	USD 1.886,30	USD 1.273,32
CapEx	-USD 23.804,18	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02	-USD 685,02
FCF (USD)	-USD 23.804,18	USD 5.847,12	USD 1.013,40	USD 5.283,50	USD 7.239,47	USD 7.887,21
						USD 65.305,78
FCF (USD) con VT	-USD 23.804,18	USD 5.847,12	USD 1.013,40	USD 5.283,50	USD 7.239,47	USD 73.192,99

VAN	**USD 18.557**
TIR	**36%**
Repago simple (años)	**3,34**

Fuente: elaboración propia

Anexo XIX: Cronograma de Implementación



Fuente: elaboración propia