



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios**

**MBA**

## **Plan de Negocios – Food & Health**

**Autor: Maximiliano Moure**

**DNI: 31026209**

**Director de Tesis: Marcelo Barrios**

**C.A.B.A, 29 de Septiembre de 2017**



Universidad de  
**San Andrés**

**UNIVERSIDAD DE SAN ANDRÉS**  
**Escuela de Administración de Negocios**  
**Magíster en Administración de Negocios**  
**Plan de Negocios – Food & Health**

Universidad de  
**Autor: Maximiliano Moure**  
**DNI: 31026209**  
**Director: Marcelo Barrios**

**C.A.B.A, 29 de Septiembre de 2017**

# ÍNDICE

Descripción de la oportunidad de negocio analizada .....	5
Tendencias de consumo.....	5
Industria Gastronómica en USA .....	7
Industria Gastronómica en Argentina .....	9
Gastronomía en Microcentro .....	10
La oportunidad.....	11
Breve descripción del producto.....	13
Breve descripción del cliente .....	13
La competencia .....	14
Objetivos del proyecto .....	17
Equipo emprendedor .....	18
Herramientas y conceptos de management utilizados en el trabajo .....	20
Investigación de datos clave .....	25
Investigación de mercado.....	25
Encuesta.....	25
People count.....	28
Análisis estratégico del negocio .....	30
Análisis de Macro entorno .....	30
Entorno Económico .....	31
Entorno Tecnológico.....	35
Entorno sociodemográfico y cultural.....	35
Entorno político/legal .....	37
Conclusiones de macro entorno .....	38
Análisis de Micro entorno.....	39
Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes.....	39
Poder de negociación de los clientes .....	40
Poder de negociación de los proveedores.....	40
Amenazas de nuevos participantes .....	41
Disponibilidad de productos sustitutos.....	42
Conclusiones generales del micro entorno .....	42
Industria a futuro.....	43
Análisis de fortalezas y debilidades .....	43
Análisis Externo .....	44
Análisis interno .....	46
Conclusiones análisis FODA - ANSOFF.....	47

Estrategia del negocio .....	49
Actividades generadoras de valor.....	50
Factores claves de éxito .....	53
Propuesta de valor – Modelo de negocio .....	55
Requerimientos para la ejecución del plan de negocios .....	57
Plan de marketing operativo .....	57
Nuestro cliente .....	57
Segmentación.....	60
Journey de compra .....	61
Producto .....	63
Packaging del producto .....	66
Plaza.....	66
Precio y medios de pago .....	67
Promoción y branding .....	69
Plan de recursos humanos .....	72
Estructura, roles y responsabilidades .....	72
Selección y desarrollo.....	75
Política de remuneraciones .....	75
Cultura organizacional .....	76
Plan operativo.....	77
Abastecimiento, gestión de stocks y estandarización .....	77
Atención al público.....	80
Cocina – Preparación de viandas .....	81
Plan financiero .....	84
Assumptions Macro .....	84
Assumptions Micro .....	84
Costos Fijos .....	85
Costos variables .....	86
Punto de equilibrio.....	87
Análisis de Estado de resultados proyectado .....	88
Análisis financiero.....	89
Análisis de sensibilidades .....	92
Condiciones para la viabilidad del plan .....	95
Fondeo del proyecto .....	95
Plan de implementación .....	95

Riesgos del proyecto .....	96
Riesgo político .....	96
Riesgo económico .....	96
Riesgo cambios sociales .....	96
Riesgo cambios tecnológicos .....	97
Riesgo ecológico .....	97
Riesgo legal .....	97
Riesgo Operativo .....	98
Plan de “exit” del proyecto .....	98
Conclusiones del estudio.....	99
Bibliografía .....	101
Anexo I - Estimación de demanda.....	102
Anexo II - Análisis de micro entorno – 5 fuerzas de Porter .....	103
Anexo III – Modelo Canvas .....	104
Anexo IV - Organigrama.....	105
Anexo V – Banda salarial .....	106
Anexo VI - Ejemplo de factores de desperdicio.....	107
Anexo VII- Proyección demanda de viandas.....	108
Anexo VIII – Detalle de costos fijos .....	109
Anexo IX – Detalle de costos variables .....	110
Anexo X - Estados Financieros Proyectados .....	112
Anexo XI – Inversión inicial .....	115
Anexo XII – Escenario macroeconómico.....	116


  
 Universidad de
   
**San Andrés**

# Descripción de la oportunidad de negocio analizada

## Tendencias de consumo

A lo largo de los últimas décadas se han observado cambios de patrones en el comportamiento de la sociedad, no solamente a nivel local sino a nivel mundial, y esos patrones se repiten en forma más o menos coherente en todas las sociedades.

Acorde a un estudio efectuado por la consultora Nielsen<sup>1</sup> los trabajos sedentarios de oficina, las mayores distancias a recorrer en zonas cada vez más urbanizadas y la creciente incorporación de las mujeres a la fuerza laboral generan que la población tenga cada vez menos tiempo para realizar actividades físicas y actividades domésticas, lo que se traslada a menor tiempo para preparar comidas.

Esta situación en principio, atrajo una primera ola de productos que apuntó a satisfacer una creciente demanda de alimentos de fácil y rápida preparación, y con una calidad relativamente buena. Comienzan a surgir nuevos productos como los productos congelados (papas fritas, patas de pollo, etcétera) para satisfacer esta necesidad. Asimismo, en las grandes urbes, comienza a surgir otro tipo de dispendio de comidas preparadas: los fast food.

No obstante, el sedentarismo y la poca actividad física comenzó a generar otro tipo de problemas en las sociedades modernas: la obesidad.

Acorde al estudio mencionado de la consultora “Nielsen” hoy existen 250 millones de adultos latinoamericanos con sobrepeso con altas tasas de crecimiento en los

---

<sup>1</sup> “La revolución de los alimentos en América Latina: la salud es una prioridad para el consumidor” – Nielsen – 23 de marzo de 2017.

últimos años y preocupantes niveles de enfermedad cardiovasculares, diabetes y obesidad infantil.

Si bien todo lo descripto en párrafos anteriores no se va dando en forma inmediata sino que es parte de un proceso de cambios que se genera en el transcurso de distintas décadas (recordemos los fast food como McDonald comenzaron en la década del 50 y recién llegan en la Argentina con mayor furor en la década del 90 con la apertura económica), comienza, con la entrada del siglo XXI, a manifestarse cierto cambio en las tendencias de comportamiento de las sociedades con una muy marcada mayor preocupación por el cuidado personal, la salud y el cuerpo.

En línea con lo mencionado en el párrafo anterior, se observa a nivel mundial un claro cambio en las tendencias de consumo alimenticio, con una mayor preocupación de la sociedad por el consumo de alimentos frescos y saludables. Acorde a un estudio de la consultora Nielsen<sup>2</sup> la búsqueda de bienestar e incorporación de hábitos saludables es una tendencia que se afianza a nivel mundial y regional para Latinoamérica. Según dicho estudio, mientras que el crecimiento entre 2012 y 2014 fue un 7% para el consumo de alimentos indulgentes, para el consumo de alimentos saludables para el mismo período el crecimiento fue de un 12%.

Claramente desde el punto de vista de los estudios en materia de comportamiento del consumidor y tendencias sociales se observa una clara tendencia en materia de consumo de alimentos saludables, ahora ¿qué pasa con la industria gastronómica?

---

<sup>2</sup> “Crece el consumo de productos saludables alrededor del mundo” – Nielsen – 27 de abril de 2015.

## Industria Gastronómica en USA

A la hora de analizar la evolución de las industrias ante cambios en los comportamientos de los consumidores, decidí enfocarme en la industria en Estados Unidos, básicamente por dos cuestiones: i) es un país que cuenta con numerosas estadísticas e información de prácticamente todos los aspectos de su economía, y ii) es un país que históricamente marca tendencia en cuanto al desarrollo de sus industrias a nivel mundial, por lo que normalmente las cosas se desarrollan en ese país y luego se van implementando en los demás países del orbe.

Si analizamos el tamaño de la industria gastronómica en los Estados Unidos podemos llegar a la conclusión que en el año 2016 la facturación total de la misma fue de USD 780 billones de dólares<sup>3</sup>, siendo que el 68% de esa industria corresponde a restaurantes y cadenas de comida “take away” clasificadas como “eating places”.

Dentro de los eating places encontramos que el 48,5%<sup>4</sup> están representados por restaurantes tradicionales, en tanto que el 43,8 % lo representan cadenas de “fast food” y el 7,7% están representados por cadenas de “fast casual”, siendo este un modelo de negocio que busca reducir los costos fijos altos como lo son los meseros y la adecuación del local, para invertir en mejores materias primas con el fin de ofrecer productos de calidad. En este aspecto, mientras la industria en USA ha crecido un 5,7% y 5,3% para los años 2014 y 2015, respectivamente, se ha observado un mayor crecimiento para las cadenas fast casual, en torno al 10,4% en 2014 y 13,5% para el año 2015.

---

<sup>3</sup> <https://www.statista.com/statistics/203363/projected-restaurant-industry-sales-by-venue-category-in-the-us/>. Consultada el 11 de junio de 2017.

<sup>4</sup> <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-casual-industry-report/>. Consultada el 11 de junio de 2017.



Claramente estas nuevas cadenas de comida han logrado insertarse dentro del mercado americano (un mercado claramente marcado por el dominio de los fast food a lo largo de décadas) y han sabido hacerse un lugar creciente en el mismo. Adicionalmente a ello, lo han logrado efectuando una mayor captura de valor, mientras que el promedio de una comida de fast food tradicional se encuentra dentro de los USD 5, el caso es que el promedio de un plato fast casual se encuentra en torno a los 12 USD (más del doble)<sup>5</sup>.

Dentro de estas nuevas cadenas en materia de fast casual podemos nombrar a Panera Bread, Panda Express, Jimmy John, Freshii, Sweetgreen y Zoes, todas ellas con planes de expansión agresivos dentro de los Estados Unidos.

No es de extrañar pues, que cadenas tradicionales de “fast food” como Mc Donald’s, estén intentando capturar algo del valor generado por estas nuevas tendencias a partir de incluir en su oferta gastronómica productos saludables. En Estados Unidos se incluye con la “cajita feliz” frutas de la temporada como trozos de manzana o naranjas, o incluso se puede cambiar las tradicionales papas fritas por frutas o yogur. Adicionalmente han incluido a su oferta col rizada, espinacas, lechugas de hojas rojas y zanahorias en sus ensaladas.

Finalmente y para destacar el crecimiento de este tipo de cadenas, según datos publicados en un artículo<sup>6</sup> del site web de la Universidad de los Andes, las cinco cadenas de restaurantes de mayor crecimiento en los Estados Unidos en 2015 fueron de la categoría “fast casual”... toda una declaración de intenciones.

---

<sup>5</sup> Fuente: <https://www.franchisehelp.com/industry-reports/fast-casual-industry-report/>. Consultada el 11 de junio de 2017.

<sup>6</sup> <https://agronegocios.uniandes.edu.co/2017/06/23/el-fenomeno-de-las-cadenas-de-restaurante-fast-casual-en-eeuu/>. Consultada el 23 de septiembre de 2017.

## Industria Gastronómica en Argentina

Si bien la industria gastronómica en la Argentina es muy informal por lo que carece de datos estadísticos como los que se pueden obtener de otros lugares del planeta, tomaremos como información para esta industria la publicada por la Federación Empresaria Gastronómica Argentina<sup>7</sup>.

En este sentido, podemos identificar que en nuestro país existen alrededor de 35.000 establecimientos gastronómicos siendo que el 35% de los mismos (12.250) se encuentran localizados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Por otra parte, las franquicias representan el 44,2% del mercado, por lo que claramente se observa una gran influencia de este tipo de establecimientos en la industria en su totalidad.

Respecto de la distribución de las propuestas gastronómicas hay una clara concentración en los polos gastronómicos, de hecho Puerto Madero y Palermo el 10% de los establecimientos concentran el 45% de las operaciones.

La industria gastronómica en la Argentina mueve alrededor de \$ 100 mil millones, en tanto que \$ 35 mil millones son los que genera dicha industria en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Acorde a comentarios de Christophe Krywonis<sup>8</sup> (chef reconocido en el país y que forma parte del programa televisivo Master Chef) en 12 meses un dueño de local gastronómico puede tener un panorama completo de si su emprendimiento tiene potencial o no, quizás por ello muchos de dichos establecimientos cierran los primeros 12 meses de vida. Por otra parte, y siguiendo los comentarios de dicho chef, el cierre de muchos de esos locales se debe a que mucha gente no es

---

<sup>7</sup> <http://www.fehgra.org.ar/>

<sup>8</sup> <http://www.infonews.com/nota/154782>. Consultada el 23 de septiembre de 2017.

consciente de lo que es administrar un local gastronómico, no tienen foco en una propuesta diferenciadora teniendo una gestión poco profesionalizada que acaba con el negocio en cuestión de meses.

## **Gastronomía en Microcentro**

Microcentro es una zona compuesta por un área de aproximadamente 60 manzanas que se encuentran repletas de oficinas, comercios, bancos y entidades de gobierno. Se encuentra limitada por la Avenida Córdoba y la Avenida de Mayo.

Existe una alta densidad de población concentrada en pocos km<sup>2</sup> en parte por la gran cantidad de edificios de gran tamaño de la zona, por lo que la demanda de productos alimenticios al momento del almuerzo es realmente significativa. Los trabajos de esta zona por lo general no están relacionados con “industria” y más bien se trata de servicios por lo que no es común que las empresas cuenten con comedor en planta, por lo que los empleados suelen tener la necesidad de consumir alimentos que pueden traer ya preparados desde su casa o adquirir en los múltiples comercios de la zona.

La oferta gastronómica de la zona es muy variada, desde los tradicionales “fast food”, hasta cadenas de restaurantes famosas y restaurantes más pequeños. Adicionalmente existe una numerosa oferta de comida por parte de “kioscos” que ofrecen diversidad de sándwiches, tartas y empanadas.

Muy recientemente y en forma incipiente, comienzan a abrir locales de comida que apuntan a un cliente de mayor sofisticación que exige una mayor calidad en cuanto a la oferta gastronómica, así como también le brinda más importancia al valor nutricional y saludable de su dieta.

## La oportunidad

Por lo enumerado en los acápite anteriores, se observa una tendencia creciente en materia de: i) toma de consciencia por parte de la sociedad de la importancia del cuidado personal y de la salud, ii) creciente interés en la alimentación saludable y iii) menor tiempo para destinar a actividades domésticas, entre ellas la preparación de comida.

Por otra parte, si bien hay un porcentaje cercano al 20% de gente que acorde a tendencias observadas en la Ciudad de Buenos Aires<sup>9</sup> se saltea el almuerzo, dentro del 80% restante el 25,2% es comprador de almuerzo habitual.

Si consideramos la cantidad de trabajadores en relación de dependencia dentro de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires de aproximadamente 3 millones de personas y alocamos en forma conservadora dicha población al Microcentro<sup>10</sup> que se caracteriza por tener uno de los índices de actividad económica más elevados de la Ciudad, nos encontramos con un tamaño de mercado interesante (Ver Anexo I) para explorar la viabilidad comercial y económico-financiera de un plan de negocios destinado a cubrir las necesidades identificadas: satisfacer una necesidad en materia de alimentación saludable ofreciendo al consumidor un alimento de calidad en materia nutricional y velocidad en cuanto al delivery del mismo en una época en donde el tiempo es muypreciado por el consumidor.

La **propuesta de valor** de “Food & Health” será ofrecer un producto alimenticio de calidad, utilizando productos naturales, bajo un esquema semanal rotativo de menú alimenticio supervisado por un nutricionista, dando principal foco en la atención al cliente en cuanto a la amabilidad en el trato y la rapidez del servicio.

---

<sup>9</sup> [https://www.clarin.com/sociedad/habito-peligroso-empleados-saltea-almuerzo\\_0\\_EypZolPG-.html](https://www.clarin.com/sociedad/habito-peligroso-empleados-saltea-almuerzo_0_EypZolPG-.html). Consultada el 23 de septiembre de 2017.

<sup>10</sup> Ante la falta de datos oficiales se efectuó una estimación en función a composición demográfica por barrio obtenida de Estadísticas oficiales del gobierno de la Ciudad.

Asimismo se enfocará en otorgar una experiencia de consumo al cliente que no se acabe en el local, sino que se lo sumergirá en el mundo del cuidado personal y la salud a partir de hacerle llegar por diversos medios información referida a cuidado de la salud, alimentación y ejercicio físico.

El negocio tendrá un primer local en la zona de Microcentro aunque en posteriores etapas se buscará abrir locales en otros puntos estratégicos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires a través de un modelo de franquicias.

La tienda de “Food & Health” estará enfocada a aquellos consumidores que se preocupan por su cuidado personal y que le dan importancia a la alimentación. Asimismo son personas que tienen diversas actividades diarias y que no disponen de mucho tiempo para cocinarse o prepararse una vianda para llevar a su lugar de trabajo y que valoran no solamente la calidad del producto sino también un servicio rápido y eficiente. Se apuntará a un cliente objetivo de entre 20 y 50 años con un nivel socio económico ABC1 y C2. La falta de tiempo por la realización de diversas actividades y distintos compromisos será una variable constante y repetitiva entre nuestros clientes que no tienen tiempo para ir al supermercado.

Refuerzan los conceptos antes mencionados, los cambios que se han dado principalmente en la Ciudad de Buenos Aires asociados al aumento de espacios verdes, la proliferación de equipos de “running”, mayor utilización de bicisendas, la preocupación del Gobierno de la Ciudad para que haya cada vez más puestos de “eco bicis”, cada vez más apps destinadas a medir calorías, ritmo cardíaco, kilómetros recorridos.

Todo lo mencionado anteriormente, refuerza mi hipótesis principal y objeto del presente estudio de plan de negocios, referida a que el desarrollo de un modelo de negocios basado en una tienda de alimentos saludables bajo la modalidad de “take away” es un negocio atractivo en términos económico-financieros.

## Breve descripción del producto

El producto genérico es un producto alimenticio fresco de alta calidad (sin conservantes o preservantes).

Se ofrecerá un esquema semanal de alimentación saludable con una vianda:

- Rica y saludable.
- Solamente opciones almuerzo y cena-

La idea básica es:

- Que en el local puedas pedir cualquiera de las comidas en forma individual para llevar lista para comer (teniendo la opción de hacerlo por internet), y
- Que puedas pedirte el menú para cocinar, es un empaque plástico que con 5 minutos en el microondas o 7 minutos a baño maría estará listo para su consumo (solo opción cena).

## Breve descripción del cliente

Apuntamos clientes que son profesionales y/o trabajadores de oficina que no tienen tiempo para prepararse la comida y tienen hábitos de cuidado personal sobre todo en lo que refiere a alimentación. Ellos se encuentran trabajando en la zona de microcentro y pertenecen a la clase socio-económica: ABC1 y C2. Suelen practicar deporte o tienen diversidad de actividades extra laborales (estudian, practican algún tipo de hobby) y si bien son conscientes y quieren cuidar su salud y alimentación, no disponen del tiempo necesario para cocinar y comprar los productos necesarios para confeccionarse un alimento sano y de calidad.

## La competencia

A la hora de identificar a nuestros principales competidores en materia de productos saludables bajo la modalidad “take away” encontramos los siguientes:



Green eat<sup>11</sup> es un local de comida saludable. Posee dos sucursales que se encuentran en Reconquista 690 y Uruguay 703. La tienda está especialmente pensada para aquellas personas

que no tienen mucho tiempo para almorzar pero que dan importancia al comer saludable. Tiene una modalidad de autoservicio con la particularidad de que se prepara la comida en el momento. Dentro de sus productos destacados podemos encontrar: sushi, ensaladas, sandwichs de pan casero, rolls de masa integral, woks, tartas, ceviche y sopas de vegetales.

A la hora de analizar las principales fortalezas y debilidades de este competidor podemos mencionar los siguientes:

### Fortalezas

- Marca ya establecida
- Variedad de productos (todas las comidas del día)
- Modalidad de autoservicio apuntada a clientes que no tienen tiempo.

### Debilidades

- Precio: el precio de sus productos suele ser elevado en comparación al mercado
- Ofrecer tanta variedad de productos les dificulta estandarización de procesos

---

<sup>11</sup> <http://www.revistaohlala.com/1470463-comer-rico-sano-y-barato-en-el-microcentro>. Consultada el 21/08/2017.



PICNIC



Picnic<sup>12</sup> es un local que se encuentra en Florida 102. Su propuesta es la de ofrecer productos vegetarianos para veganos y productos naturales. Entre sus productos destacados se encuentran: comida vegana, woks con arroz, yamaní y basmati.

### Fortalezas

- Marca ya establecida
- Ubicación
- Modalidad de autoservicio apuntada a clientes que no tienen tiempo.
- Precio: buena relación precio/calidad.

### Debilidades

- Público: se encuentra muy focalizado a un público vegano dejando de lado un público que quiere comer saludable pero otro tipo de productos
- Costos fijos: local de muchos m2 en una zona cara de la ciudad (esquina).

BAKING



Baking<sup>13</sup> tiene un local en Suipacha 747. Ofrecen productos naturales y listos para comer (también tiene la modalidad de delivery de productos para llevar). Dentro de sus productos destacados podemos enumerar: variedad de sandwiches, wraps, ensaladas, tartines, yogourts caseros, granola casera y bebidas naturales (no trabajan

con ninguna línea comercial).

### Fortalezas

- Marca ya establecida
- Ofrece posibilidad de comer en el local

<sup>12</sup> <http://www.revistaohlala.com/1470463-comer-rico-sano-y-barato-en-el-microcentro>. Consultada el 21/08/2017

<sup>13</sup> <http://www.revistaohlala.com/1470463-comer-rico-sano-y-barato-en-el-microcentro>. Consultada el 21/08/2017.



- Precio: buena relación precio/calidad.

### **Debilidades**

- Público: posee una oferta muy enfocada en el consumidor de ensaladas.
- Infraestructura: el local no tiene nada en especial que destaque.

Para finalizar identificamos como competidor a subway<sup>14</sup>, como competidor de mayor tamaño e internacional.



Dentro de los locales podemos enumerar solamente en el microcentro a los de: Avenida Madero al 1020, Reconquista 934, Galerías Pacífico, Tucumán 516, Corrientes 419, entre otros. Se trata de una

cadena internacional que ofrece variedad de sandwiches y ensaladas a precios convenientes.

### **Fortalezas**

- Marca ya establecida
- Respaldo financiero (cadena internacional)
- Precio: bajo.

### **Debilidades**

- Calidad: la calidad del producto no destaca
- Producto: no aporta valor nutricional ni está armado para seguir una dieta determinada.

---

<sup>14</sup> Elaboración propia a partir de datos obtenidos de la página oficial de la franquicia ([www.subway-argentina.com](http://www.subway-argentina.com)).

Identificados los principales competidores nos queda identificar cuáles serán nuestras actividades creadoras de valor, nuestra estrategia para abordar el negocio, nuestros factores de éxito. Pero antes de eso, debemos tener un acabado conocimiento del contexto, siendo que para ello hemos utilizado la herramienta de análisis PEST que detallamos a continuación.

## **Objetivos del proyecto**

Cuando los socios pensamos en el proyecto tuvimos claramente una mentalidad de inversor en el sentido de obtener del mismo un rendimiento financiero superior al que podrían dar otras alternativas del mercado sobre todo pensando en el mercado de capitales. A la hora de elegir el rubro gastronómico, pensamos principalmente en las habilidades y capabilities internas (uno de los miembros posee experiencia en el rubro) y a partir de allí fue que analizamos las oportunidades existentes dentro de la industria que son base de este trabajo. Desde este punto de partida es que hemos definido una serie de objetivos a corto, mediano y largo plazo que para nosotros servirán como metas a alcanzar para definir el éxito del proyecto.

El objetivo que hemos definido a corto plazo puede dividirse en dos:

- El primer objetivo es lograr una rentabilidad equivalente a 15 puntos por encima de la obtenida en el mercado financiero local. Este spread exigido al proyecto es el mínimo pretendido por el equipo para continuar con el mismo y entendemos que es lo que remuneraría de alguna manera el esfuerzo y la dedicación al mismo.
- Esperamos recuperar la inversión inicial en los primeros 15 meses de vida del proyecto como máximo plazo.

Dentro de los objetivos a mediano plazo tenemos el crecimiento en cuanto a facturación, el cuál pretendemos sea un crecimiento paulatino y “lento” pero

constante. Nuestro objetivo es mostrar previsibilidad en los resultados para la última fase del proyecto.

El último objetivo y el objetivo a largo plazo, es demostrar no sólo la viabilidad del proyecto, sino que también mostrar que es una opción alternativa para inversores que permita expandir el negocio a partir del modelo de franquicias.

Dados estos objetivos, a continuación desarrollaremos la estrategia a implementar y los factores de éxito.

## **Equipo emprendedor**

### **Maximiliano**

Perfil: Contador. Cursando un MBA. Gerente de auditoría externa. Experiencia en análisis de gestión de negocios, documentación y análisis de procesos y producción de información financiera.

### **Matías**

Perfil: es licenciado en administración. Cursando un MBA. Experiencia en emprendimientos de tipo gastronómico y en marketing.

### **Cintia**

Perfil: Contadora. Especialista en tributación. Experiencia en trámites de inscripción de empresas ante organismos de contralor y gestión de trámites impositivos.

## **Capacidades del equipo**

- Experiencia en gestión de emprendimientos gastronómicos.
- Conocimientos y expertise en el marco legal/societario e impositivo.
- Gestión y documentación de procesos.

- Producción de información financiera para la toma de decisiones de negocio



Universidad de  
**San Andrés**

## Herramientas y conceptos de management utilizados en el trabajo

En este acápite se dará una breve descripción de las herramientas de management utilizadas a lo largo del presente análisis de plan de negocios.

- Análisis de la oportunidad de negocio<sup>15</sup>: existen diversas maneras de detectar oportunidades, pero normalmente primero viene la idea, esta idea puede surgir desde encontrar una forma mejor de hacer una tarea a partir de la propia experiencia, hasta ser un visionario y a partir de observar e imaginar cambios en los patrones de comportamiento de la sociedad tener un insight. Por ello existen emprendedores de orígenes tan diversos y diversas formas a las cuáles llegaron al insight que después a través de la innovación logran trasladarlo al mercado. Es relevante entender el proceso por el cuál pasamos de una simple idea a realmente reconocer una oportunidad de negocio. Es a partir de allí que los autores Bygrave y Zacharakis nos recomiendan challengear nuestra idea y entender, antes de lanzarnos al mercado, a nuestros potenciales clientes, la competencia, los proveedores y el contexto en el que operamos. Es por ello que utilizaré diversas herramientas que cito a continuación a los efectos de analizar mi idea y si la misma es una oportunidad de negocio atractiva.
- Análisis PEST<sup>16</sup>: el análisis Político, Económico, Social y Tecnológico permite obtener una perspectiva del macro entorno en el que se va a querer operar. Es relevante comprender el entorno pues a partir de él es que se podrán sacar las conclusiones necesarias para tomar las acciones que permitan al emprendimiento “adaptarse” a ese contexto y explotar las oportunidades.

---

<sup>15</sup> William D. Bygrave y Andrew Zacharakis. 2014. Entrepreneurship. Wiley.

<sup>16</sup> Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing. Granica.

- Análisis de las cinco fuerzas de Porter<sup>17</sup>: en el año 1979 Michael Porter desarrolló el modelo de las cinco fuerzas, un modelo que permite analizar si una industria es atractiva o no a partir del poder de negociación de los clientes y proveedores, la amenaza de nuevos competidores, la amenaza de sustitutos y la rivalidad entre competidores existentes. Efectuaremos este análisis de la industria gastronómica en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, puntualmente en Microcentro.
- Matriz FODA<sup>19</sup>: el análisis FODA permite efectuar un análisis externo (Amenazas y Oportunidades) e interno (Debilidades y Fortalezas) de una organización y permite a partir de ello diagnosticar en qué situación se encuentra la empresa para a partir de allí diseñar una estrategia para el futuro.
- Conceptos de estrategia: a partir de tomar conceptos de Porter<sup>18</sup> respecto de las estrategias genéricas que se pueden seguir, las cuales son: i) competir por costos, ii) competir por diferenciación y iii) competir a través de enfocarse en un nicho específico, es que abordaré estas temáticas en el presente trabajo y definiré la estrategia a seguir por el emprendimiento.
- Esquema de Abell<sup>19</sup>: el esquema de Abell será utilizado para esquematizar la necesidad que se quiere satisfacer, los consumidores a los que quiero llegar, la tecnología que se utilizará para determinar el cómo llegar a los mismos.

---

<sup>17</sup> Porter, Michael. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.

<sup>18</sup> Porter, Michael. 2008. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.

<sup>19</sup> Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing. Granica

- Plan de marketing: las tradicionales 4 p del marketing (producto, precio, plaza y promoción) definidas por Jerome McCarthy<sup>20</sup> serán parte central de este trabajo para determinar la estrategia de marketing adecuada para nuestro emprendimiento.
- Flujogramas<sup>21</sup>: utilizaré las herramientas de diagrama de flujo que servirán para transmitir mejor y visualmente cómo efectuar cada actividad operativa en el emprendimiento, identificar los responsable encargados de hacerlas, y que sirva de herramienta para la posterior estandarización de las mismas.
- Cuello de botella<sup>22</sup>: el concepto de cuello de botella, será un concepto abordado en este trabajo en el plan de operaciones a los efectos de determinar la capacidad de producción de producto. Estos conceptos nos ayudarán para focalizar esfuerzos en localizar rápidamente el cuello de botella para maximizar la producción, por lo que tendremos que preocuparnos porque el cuello de botella esté constantemente operando. Para ello se tomaron conceptos de Eliyahu Goldratt de su libro La meta.
- Gestión de las personas<sup>23</sup>: la gestión de las personas en un proyecto en donde hemos identificado este recurso como “clave” cobra vital relevancia. Es por ello que exploraremos en este plan de negocios herramientas para la gestión del personal tales como definición de roles y responsabilidades, selección y capacitación y política de remuneraciones.
- Cultura organizacional<sup>24</sup>: entendiendo a la cultura organizacional como una serie de valores, creencias, símbolos, estilos de liderazgo, es decir un conjunto de sistemas que permiten determinar “el cómo se hacen las cosas

---

<sup>20</sup> McCarthy, Jerome. 1960. Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.

<sup>21</sup> Gray, Ann E. y Leonard, James. 2016. Process Fundamentals. Harvard Business Review.

<sup>22</sup> Goldratt, Eliyahu M. 2004. La meta (edición revisada). Granica.

<sup>23</sup> Pfeffer, Jeffrey; Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people; Academy of Management Executive, 1995 Vol 9 N°1.

<sup>24</sup> Timothy A. Judge y Stephen P. Robbins. 2009. Comportamiento organizacional. Pearson.

en esta organización”, será uno de los temas a explorar en este trabajo a los efectos de determinar qué cultura queremos y cuál sentimos que puede marcar la diferencia con respecto a la competencia.

- Análisis económico financiero<sup>25</sup>: a los efectos del análisis financiero del negocio se efectuará un análisis vertical y horizontal mediante la utilización de algunos ratios financieros que ayudarán a comprender la dinámica del negocio en materia de crecimiento y retorno, lo que comparado con la industria, permitirá comprender si dados los supuestos definidos, nos encontramos ante la posibilidad de tener un negocio saludable o no.
- Modelos de valuación: el modelo utilizado será el de DCF (descuento de flujos de efectivo) utilizando a los efectos de la determinación de la tasa de descuento el modelo WACC<sup>26</sup> en la medida que es el modelo preferible para este emprendimiento ya que no se tomará deuda de terceros. Adicionalmente se utilizará a los efectos de la determinación de la tasa Kwacc el modelo CAPM<sup>27</sup> (Capital asset pricing model) a partir de considerar en la determinación de la tasa conceptos tales como la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo<sup>28</sup> y la Beta aplicable a la industria. Por otra parte se tendrán en consideración algunas cuestiones adicionales para países emergentes como tasas por iliquidez y por riesgo país<sup>29</sup>.
- Implementación<sup>30</sup>: finalmente se expondrá un cronograma de implementación con las medidas a tomar, el hecho de establecer un cronograma y plazos genera una sensación de “urgencia” por lo que es

---

<sup>25</sup> Frías, Pedro. 2016. Lectura de Estados Financieros.

<sup>26</sup> Luehrman, Timothy. 2011. Valoración de empresas y costo de capital. Harvard Business Review.

<sup>27</sup> Mullins, David. 1993. Diversificación, CAPM y coste de los Recursos. Harvard Business Review.

<sup>28</sup> Fernandez, Pablo. 2015. La prima de riesgo del mercado según 100 libros.

<sup>29</sup> Pereiro, Luis. 2002. Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.

<sup>30</sup> Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing. Granica.



importante para mantener al equipo emprendedor unido y comprometido en la primera instancia del proyecto que suele ser la etapa más difícil.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Investigación de datos clave

### Investigación de mercado

La investigación de mercado efectuada consistió en la aplicación de dos técnicas:

- Encuesta: se hizo una encuesta vía facebook con el objetivo de dar respuesta a las hipótesis del plan de marketing y corroborar si las mismas son válidas.
- People count: con el objeto de tener una idea aproximada de cantidad de potenciales clientes, fui un día de semana en el horario del almuerzo (12 a 14.30 horas) a uno de los locales de la competencia a contar la cantidad de personas que ingresaban al local y efectuaban una compra.

### Encuesta

Las hipótesis que se desearon probar mediante la encuesta fueron las siguientes:

- 1) Frecuencia de consumo de vianda semanal. **Expectativa:** 2 veces por semana como mínimo.
- 2) Precio: foco en el gasto semanal que tiene el consumidor target para almuerzos. **Expectativa:** se espera un ticket de \$ 80 a \$ 110 por compra.
- 3) Valor adicional: qué valor adicional se pagaría para adicionar al almuerzo la cena. **Expectativa:** \$ 70
- 4) Comida saludable: que porcentaje del target está interesado en comida saludable. **Expectativa:** 50% o superior.
- 5) Horarios de almuerzo: en qué momento se deja el trabajo para ir a pedir comida. **Expectativa:** se espera que el pico sea a las 13 hs.
- 6) Medio de pago habitual: se preguntará a la gente como paga actualmente su comida. **Expectativa:** se espera que sea un 80% o más en efectivo.
- 7) Interés en un producto para la cena. **Expectativa:** 35% de favorabilidad.

- 8) Medio de pago deseado: se preguntará a la gente como desearía pagar la comida. **Expectativa:** esperamos que el ratio de pago online o no en efectivo sea del 60%.

La herramienta utilizada para efectuar las encuestas fue Google Forms, solamente



fue puesta a disposición en forma digital y fue distribuida a través de Facebook.

El total de respuestas recibidas ascendieron a 198, sobre dicho universo se trabajó a los efectos de dejar solo aquellos clientes considerados target, por ejemplo, descartamos aquellas personas que no trabajan en Microcentro. La aplicación de los filtros redujo el total a 90 casos.

Las conclusiones a las que arribé fueron las siguientes:

- 1) Frecuencia de consumo de vianda semanal. **Expectativa:** 2 veces por semana como mínimo.

**Confirmado.** Del total de encuestados el 72% contestó que compraba su almuerzo, solamente el 7% come en restaurant y el 21% se lleva vianda preparada en su hogar. El global ponderado es de 1,85 veces por semana por lo que podemos decir que la hipótesis se cumple. Este promedio fue calculado en función de los que no compran, y los que compran con las distintas frecuencias encuestadas: 1, 2,3 y 5 veces por semana.

- 2) Precio: foco en el gasto semanal que tiene el consumidor target para almuerzos. **Expectativa:** se espera un ticket de \$ 80 a \$ 110 por compra.

**Confirmado.** Si bien la opción más seleccionada fue la menor \$ 60 (37%), siendo la segunda opción más seleccionada la del rango target entre \$ 80 y \$ 110 (32%), cuando filtramos por frecuencia de compra y limitamos solamente a

las personas que van entre 3 veces por semana y más, descubrimos que el 80% gasta entre \$ 80 y \$ 110 por almuerzo, ratificando nuestra hipótesis.

3) Valor adicional: qué valor adicional se pagaría para adicionar al almuerzo la cena. **Expectativa:** \$ 70

**Confirmado.** Se confirma la expectativa en forma favorable, hay más de un 50% del universo (73%) que gasta más que la expectativa.

4) Comida saludable: que porcentaje del target está interesado en comida saludable. **Expectativa:** 50% o superior.

**Confirmado.** Se confirma la hipótesis, el 65% está interesado en comer saludable.

5) Horarios de almuerzo: en qué momento se deja el trabajo para ir a pedir comida. **Expectativa:** se espera que el pico sea a las 13 hs.

**Refutado.** El horario pico pareciera ser de 13.30 a 14 horas según los encuestados (53% de ellos indicó este rango). Consideraremos esta situación a los efectos del plan operativo.

6) Interés en un producto para la cena. **Expectativa:** 35% de favorabilidad.

**Confirmado.** Obtuvimos un interés del 36% de personas que contestaron si. En la encuesta se utilizó la opción tal vez para identificar los positivos de los dubitativos y evitar que alguien que le da lo mismo ponga si. En este sentido los “tal vez” representan el 41% del total.

7) y 8) **Confirmado** el gap de la hipótesis, mientras que el 66% confirmó que utiliza la modalidad efectivo para pagar, cuando se le preguntó qué modalidad sería la deseada contestó tan solo el 30% que era el efectivo. Las opciones deseadas se distribuyeron entre pagar desde el celular (26%) y 34% tarjeta de débito.

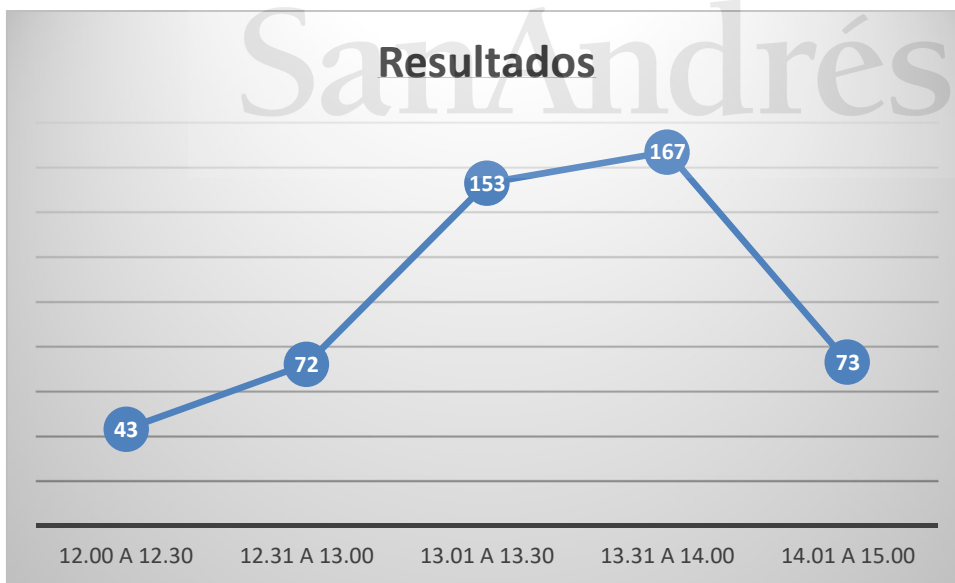
Los resultados de la encuesta resultan favorables, las conclusiones a continuación:

- el producto de almuerzo saludable pareciera mostrar interés en el consumidor,
- el rango de precio de \$ 80 a \$ 110 pareciera ser el más común entre las personas que frecuentan comprar vianda para el almuerzo
- el índice de favorabilidad del producto para la cena es favorable acorde a nuestra expectativa. Por cada 3 almuerzos vendidos se estima poder vender una vianda para la cena.
- la incorporación de otros medios de pago (electrónicos y tarjeta) es deseada por el consumidor, por lo que lo identificamos como un factor de mayor satisfacción hacia el cliente.

### People count

Respecto del people count los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfico I – Resultados People count



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos del people count vienen a confirmar en principio el horario pico, obtenido también como resultado de la encuesta practicada, siendo el mismo de 13.30 a 14.00 horas. Por otra parte, lo importante de este relevamiento, muestra que existe mercado para este producto con una demanda en un solo local de 508 personas diarias, algo que excede en cuantía, nuestras previsiones de clientes por día para el primer año (ver plan financiero).



Universidad de  
**San Andrés**

## Análisis estratégico del negocio

### **Análisis de Macro entorno**

La tienda “Food & Health” operará en la República Argentina, dentro del Microcentro porteño de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Nuestro país se caracteriza por una extrema volatilidad macroeconómica, hemos atravesado por numerosas crisis económicas, sólo por nombrar algunas tuvimos el Rodrigazo, Tablita, Plan Austral, Plan Primavera, Hiperinflación, Plan Bonex, Tequila y la crisis del 2001. Prácticamente tenemos una crisis importante cada 6 años y desde el año 1900 hemos estado uno de cada tres años en recesión. Adicionalmente, hemos tenido dentro de los últimos veinticinco años al menos diez recesiones<sup>31</sup>.

Por otra parte, cabe destacar, que sumada a la volatilidad macroeconómica detallada anteriormente, tenemos un país marcado por situaciones político-económicas no habituales si lo comparamos con otros países del mundo, destacándose aspectos tales como la inflación (problema resuelto hace años por casi todos los países del mundo), la falta de seguridad jurídica y cambios políticos bruscos.

Por lo comentado anteriormente, claramente no tener en consideración los aspectos macroeconómicos y políticos de nuestro país a la hora de analizar la viabilidad de emprender un negocio sería cuanto menos temerario, y dadas las circunstancias, es preciso comprenderlo para poder analizar con mayor y mejor profundidad como operar en este contexto.

---

<sup>31</sup> Datos tomados de “Economía 3d” - Martín Lousteau.

## Entorno Económico

Hacia finales del año 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. El cambio en materia de dirección económica ha sido prácticamente de un giro de 180 grados, se pasó de un modelo populista y nacional marcado por el aislacionismo con respecto al resto del mundo a un modelo económico liberal de apertura económica y de promoción de acceso a los mercados internacionales de crédito, siendo una de las primeras medidas tomadas por el gobierno de Cambiemos el arreglo con los holdouts. Esta apertura económica ha tenido un gran recibimiento por parte de la comunidad internacional, generando un clima de optimismo para inversores extranjeros pero que aún no se ha traducido en inversiones concretas de capital en el país.

Dentro de las principales medidas adoptadas por el gobierno de Macri podemos destacar:

- La liberación del tipo de cambio: pasamos de un esquema de tipo de cambio controlado a un esquema de tipo de cambio flotante. En el momento de la liberalización del tipo de cambio el mismo pasó de 9,9 aproximadamente a 13,9 a partir del 17 de diciembre de 2015<sup>32</sup>. A partir de allí y gradualmente el tipo de cambio se sitúa a la fecha de confección del presente trabajo en torno a 17,4, siendo claramente su evolución desde entonces, menor que la inflación, generando que muchos sectores de la economía comiencen a pensar que estamos ante un tipo de cambio atrasado, y que se comience a pensar que eventualmente puede haber otra devaluación.

---

<sup>32</sup> Datos tomados de <http://www.bna.com.ar/>



- La eliminación de las retenciones móviles a los productos agrícolas, minerales y algunos productos industriales y la reducción de las retenciones a la soja y sus productos derivados del 35% al 30%<sup>33</sup>.
- La reducción de subsidios a algunos servicios públicos como la electricidad, el gas, el agua y el transporte. En el 2015 el subsidio eléctrico representó el 4% del PBI<sup>34</sup>. Durante los primeros meses de gobierno se observaron importantes ajustes de tarifas, principalmente de luz eléctrica, y a la fecha del presente trabajo no se tiene claro cómo podrían afectar los futuros aumentos programados en materia de tarifas eléctricas, gas y agua.
- Cambios en las relaciones internacionales que significó principalmente un acercamiento a países como Estados Unidos, Inglaterra y la Unión Europea<sup>35</sup> y un giro de 180 grados en relación con otros países como Venezuela<sup>36</sup> en donde se pasó de ser aliado a ser actualmente uno de los países líderes en cuanto a la condena de la comunidad internacional respecto de la situación política-social que se vive en ese país.
- Acuerdo con los holdouts por aproximadamente USD 4,65 billones<sup>37</sup>, lo que permite a la Argentina reinsertarse en el mercado de capitales internacional.
- Incrementos de las tasas de interés en pesos del 28% al 38% en busca de incentivar el ahorro y reducir la inflación. Paulatinamente esas tasas fueron descendiendo en la medida que el BCRA ve como gradualmente se observa

<sup>33</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1854020-el-presidente-anuncia-hoy-fuertes-recortes-en-retenciones-al-campo>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>34</sup> <https://www.cronista.com/economiapolitica/Los-subsidios-equivalen-en-porcentaje-del-PBI-al-deficit-fiscal-20151109-0062.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>35</sup> <http://www.lanacion.com.ar/1864463-la-prensa-internacional-no-ahorro-elogios-para-mauricio-macri-en-davos>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>36</sup> [https://www.clarin.com/politica/mauricio-macri-venezuela-suspendida-definitivamente-mercotur\\_0\\_ByQEMgbDW.html](https://www.clarin.com/politica/mauricio-macri-venezuela-suspendida-definitivamente-mercotur_0_ByQEMgbDW.html). Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>37</sup> <https://www.cronista.com/economiapolitica/Fondos-buitre-confirman-la-firma-de-un-acuerdo-por-4653-millones-de-dolares-20160229-0072.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

una disminución de la inflación A septiembre de 2017, las tasas habían descendido ubicándose en torno a 26,5%<sup>38</sup> anual.

Los desafíos más importantes del presente gobierno están vinculados a reducir la inflación y el déficit fiscal y a trabajar sobre la competitividad nacional a partir de la reducción de la presión tributaria y la flexibilización laboral, siendo principalmente alarmante esto último en cuanto a la urgencia de su tratamiento, dadas las medidas adoptadas recientemente por nuestro país vecino Brasil en materia de flexibilización laboral impulsada por el presidente Temer y sancionada por el senado de esa nación en junio de 2017.

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, el camino elegido por el gobierno ha sido el del gradualismo financiando los desequilibrios fiscales mediante la toma de endeudamiento del exterior.

Las situaciones mencionadas anteriormente, hacen que debamos considerar los siguientes bullets a la hora de plantear el negocio:

- 1) Inflación y sus costos asociados: al 31 de julio de 2017 la inflación calculada de punta a punta para los últimos 12 meses conforme datos que surgen de la Dirección General de Estadísticas y Censos del ministerio de Hacienda de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires era de 22,8%, mostrando una caída significativa de la misma en relación al año anterior y aunque levemente por arriba, cumpliendo con la mayoría de los pronósticos de economistas especializados en la materia, lo cual es positivo porque comienza a dar signos de previsibilidad. La inflación proyectada según “The economist” para los próximos cinco años se encuentra en torno al 22,5% para 2017, 12,8%

---

<sup>38</sup> <http://www.ambito.com/897695-el-bcra-mantuvo-tasa-de-lebac-en-el-265>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

para el 2018, 9,3% para el 2019, 7,9% para el año 2020 y 6,3% para el 2021<sup>39</sup>.

- 2) Tasas de interés: el acceso a financiamiento aun es relativamente costoso. Si bien ha habido un claro esfuerzo por el gobierno para lograr abaratar los costos de acceso a créditos principalmente hipotecarios, el acceso a créditos personales sigue siendo muy costoso con tasas nominales anuales en torno al 43,50%<sup>40</sup>. Si bien existen créditos Pymes con tasas más accesibles (en torno al 22%) en principio el emprendimiento no calificaría para acceder a este tipo de préstamos por lo que dada esta situación y el alto costo de financiación, no es una opción eficiente la toma de endeudamiento en esta primera instancia.
- 3) Subsidios: en lo que refiere a estos conceptos, los principales aumentos se dieron en la energía eléctrica y en el gas<sup>41</sup>. A la fecha del presente trabajo aún no se encuentran claras las pautas de aumentos de tarifas para los próximos meses.
- 4) PBI: acorde a información obtenida del diario “The Economist”<sup>42</sup> se espera un crecimiento sostenido del PBI para los próximos cinco años, aunque no a tasas chinas. La proyección esperada es un crecimiento del 2,8% para el año 2017, 3,6% para el año 2018, 2,7% para el año 2019, 3,2% para el año 2020 y 3,2% para el año 2021.

---

<sup>39</sup> fortunaweb.com.ar – “The Economist prevé crecimiento sostenido, pero advierte “riesgo Baradel”, 23/02/2017. <http://fortunaweb.com.ar/2017-02-23-187479-the-economist-preve-crecimiento-sostenido-pero-advierte-riesgo-baradel/>

<sup>40</sup> Consulta efectuada en la página del Banco Hipotecario el 23 de septiembre de 2017.

<sup>41</sup> <https://www.minutouno.com/notas/1545376-cuanto-aumento-el-gas-la-luz-y-el-agua-la-asuncion-macri>. Consultada el 23 de septiembre de 2017.

<sup>42</sup> fortunaweb.com.ar – “The Economist prevé crecimiento sostenido, pero advierte “riesgo Baradel”, 23/02/2017. <http://fortunaweb.com.ar/2017-02-23-187479-the-economist-preve-crecimiento-sostenido-pero-advierte-riesgo-baradel/>

## **Entorno Tecnológico**

En lo que refiere a este aspecto las nuevas tecnologías no sólo facilitan la comunicación y calidad de comunicación con el consumidor, sino que también marcan tendencias, por lo que es clave monitorear la evolución de las mismas.

En materia de comportamiento de compra, se observa una tendencia cada vez mayor a las compras efectuadas vía internet sobre todo en los sectores medios y altos de la sociedad, esta situación en la medida que se siga mejorando la experiencia de usuario, mejora en los mecanismos de delivery de producto, mayor confianza en los métodos de pago y el normal acceso al mercado laboral de los “nativos digitales” generará un cambio radical en la forma de hacer compras en el futuro.

Claramente el uso de redes sociales es otro de los fenómenos modernos de la última década. El tener presencia marcaria en las redes sociales se está volviendo casi un “must”, y con ello, aparecen nuevos riesgos como el reputacional, y el impacto que puede llegar a tener un mal manejo de las redes sociales o una mala atención a los consumidores que rápidamente se viralice por estas redes ocasionando a veces, perjuicios irreversibles en las marcas que mal utilizan las mismas.

## **Entorno sociodemográfico y cultural**

Desde el punto de vista social y cultural, claramente podemos observar cambios en los comportamientos de los consumidores a la hora de acceder a productos, ligados principalmente al uso de nuevas tecnologías pero también a las nuevas problemáticas de las sociedades modernas.

Entre los cambios socio-culturales más relevantes encontramos:

- a) Rol más activo de la mujer en el mercado laboral<sup>43</sup>, su independencia económica y preocupación cada vez más marcada acerca de su nuevo rol en la sociedad en posiciones de liderazgo, hace que cada vez se preocupen más por su carrera, destinando menos tiempo a actividades domésticas y siendo cada vez más consumidora de productos elaborados. Adicionalmente cobra vital importancia, una clara tendencia por todas las mujeres a preocuparse más que los hombres por el cuidado de la alimentación;
- b) Proliferación de apps de distintos tipos que cambian los patrones de consumo y acercan al consumidor nuevas formas de hacer las cosas en forma más fácil<sup>44</sup>. El pedido de comida ya cada vez se hace menos mediante el tradicional llamado telefónico y se hace vía app (el crecimiento de Pedidos ya es un ejemplo de ello). Adicionalmente, en la medida que se haga masivo el uso de billeteras virtuales y medios de pago electrónicos, comenzará una nueva forma de efectuar transacciones de pago/cobro.
- c) El crecimiento de hogares unipersonales<sup>45</sup> en la medida que las personas se enfocan en sus carreras u otros proyectos personales, postergando la formación de una familia, genera que cambien los hábitos de consumo, que el cocinar para una persona sea ineficiente en cuanto a la relación tiempo/costo, y comience a haber cada vez un mayor consumo de alimentos elaborados vía delivery o retiro de alimentos en local;
- d) Cambios en los patrones de consumo en la sociedad, una mayor conciencia por el cuidado personal y del cuerpo, ha generado que cada vez las personas presten mayor atención a la calidad y salubridad de los alimentos<sup>46</sup> que se

---

<sup>43</sup> <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2014/las-nuevas-necesidades-del-shopper.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>44</sup> <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Los-nuevos-factores-que-definen-el-consumo.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>45</sup> <https://www.infobae.com/economia/2016/10/31/en-la-ciudad-de-buenos-crece-el-numero-de-habitantes-que-vive-solo/>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

<sup>46</sup> <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/La-revolucion-en-los-alimentos.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

consumen, generando en el mercado una nueva demanda que también es diversa: productos orgánicos, productos para veganos, etcétera;

- e) Una mayor preferencia de los consumidores por marcas y modelos de negocios que se comprometen cada vez más con la comunidad<sup>47</sup>, modelos de negocio que tengan un impacto positivo en el medioambiente y están socialmente comprometidos logran un rápido impacto en las sociedades modernas.

### **Entorno político/legal**

Muchos de los aspectos actuales políticos del país fueron abordados en el acápite económico. No obstante el país se encuentra actualmente en un entorno político de mayor estabilidad que en el 2015. El gobierno ha sorteado los primeros años de oposición fuerte por parte del kirchnerismo, haciéndose cada vez más fuerte pese a la toma de algunas decisiones antipopulares (aumento de tarifas, quita de retenciones a las mineras, etcétera) y se vio favorecido por una oposición dividida y sin un referente político fuerte en quien los partidos políticos opositores se puedan apoyar. No obstante, las elecciones legislativas de octubre serán importantes en materia de construcción de consensos por parte del gobierno y de feedback de apoyo por parte de la sociedad.

En lo que respecta al aspecto legal, los más relevantes están ligados a aspectos tributarios que como ya dijimos anteriormente, son cuestiones en las que el gobierno actual pretende influir en el corto y mediano plazo para disminuir la presión fiscal a partir del análisis de una reforma tributaria que ya está en proceso. Particularmente el rubro gastronómico tiene exigencias en materia de salubridad e higiene con inspecciones periódicas en este caso por inspectores del gobierno de la Ciudad, y

---

<sup>47</sup> <http://www.nielsen.com/es/es/press-room/2015/Cuatro-de-cada-diez-consumidores-pagarias-mas-por-productos-de-empresas-socialmente-comprometidas.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.

también existen regulaciones por parte del SENASA que aplican a todos los establecimientos expendedores de alimentos.

Finalmente, consideramos que el riesgo de obtener reclamos por parte de asocianes de defensa al consumidor es bajo dado los productos ofrecidos y los montos involucrados.

### **Conclusiones de macro entorno**

Teniendo en cuenta el análisis PEST efectuado, debemos considerar los siguientes key points a los efectos del análisis de la viabilidad del plan, que surgen como producto del análisis del macroentorno:

- ✓ PBI: crecimiento proyectado del pbi para los próximos cinco años en torno al 2,5% promedio.
- ✓ Inflación: inflación decreciente para los próximos cinco años.
- ✓ Tarifas públicas: incrementos en las tarifas públicas para los próximos años sobre todo en materia de electricidad y gas.
- ✓ Financiamiento: en principio, nulo acceso a financiamiento barato por lo que los fondos serán aportados por los socios fundadores.
- ✓ Tecnologías: redes sociales, aplicaciones de pedido y pago de producto como tendencias para los próximos años.
- ✓ Tendencias de consumo: cambio en los hábitos de consumo, mayor preocupación por alimentación saludable y cuidado del cuerpo. Menos tiempo para ir al supermercado y cocinar en casa.
- ✓ Regulaciones específicas de la industria ligadas a salubridad e higiene.
- ✓ Aumento de la conciencia de la población sobre modelos de negocio comprometidos socialmente y con el medioambiente.
- ✓ Cambios en el comportamiento social, la mujer está teniendo un rol más activo en la economía, crecimiento de viviendas con una sola persona.

## **Análisis de Micro entorno**

A los efectos de analizar si la industria gastronómica bajo su modalidad “Take away” es atractiva, he decidido aplicar la herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

En lo que respecta al análisis particular de cada fuerza se ha considerado una escala de valores que determina para cada variable a analizar una valorización de -5 a 5, donde -5 es lo menos atractivo y 5 es lo más atractivo.

Finalmente para cada fuerza se efectúa un promedio ponderado en base al peso relativo definido para cada variable y se obtiene un resultado global para cada fuerza respecto a si hay puntos atractivos o no. Finalmente se consideran la atractividad de cada una de las cinco fuerzas para definir si se trata de una industria atractiva o no.

El resultado de este análisis puede observarse en el Anexo II, siendo que a continuación se detallan los principales factores analizados.

### **Intensidad de la rivalidad entre competidores existentes**

La intensidad de los rivales existentes en materia de “take away” es elevada, existen distintas propuestas en el mercado desde cadenas consolidadas como “subway”, pasando pequeños locales distribuidos por todo microcentro que ofrecen sandwiches, empanadas y tartas, locales principalmente asociados a la colectividad china que ofrecen comida por peso y, recientemente, propuestas más gourmet apuntadas a targets específicos (veganos, celíacos, etcétera). Las barreras de entrada y salida en esta industria, como comentamos anteriormente, son bajas lo que claramente ofrece una desventaja en este sentido. Por otra parte, la modalidad preferida por las grandes cadenas internacionales es el “fast food” y dentro de ese tipo de oferta la misma está concentrada en grandes cadenas



(McDonald's, Mostaza, Burguer King, entre otros), pero para el resto de la oferta "take away", la realidad es que los competidores se encuentran bastante atomizados y muchos de ellos no tienen una identidad marcara y una propuesta de valor y de diferenciación de producto concreta, en muchos casos existe un producto genérico (representado principalmente por pequeños locales o los locales de producto por peso). El crecimiento de la industria es un punto a favor, y también queda demostrado por la proliferación de cada vez más locales con ofertas variadas. En este sentido, la rivalidad de la industria es un punto atractivo a considerar para ingresar en esta industria.

### **Poder de negociación de los clientes**

Claramente se trata de una industria en donde los clientes se encuentran atomizados, esto quita poder de negociación a los clientes en forma directa. No obstante el costo de cambio de los mismos es bajo debido a la numerosa oferta de productos alimenticios por lo que es claro en este sentido para lograr ventajas competitivas desarrollar una identidad marcara y ofrecer un producto y servicio de calidad para lograr fidelidad de los consumidores. Particular situación se da en el sector de alimentos saludables, siendo este un nicho de mercado y habiendo gente que se preocupa por su alimentación, la oferta de productos en este sentido bajo la modalidad "take away" no es tan variada ni numerosa por lo que el poder de negociación de los clientes es más reducido. La conclusión global de esta fuerza es que en este sentido hay oportunidades y por lo tanto es una industria atractiva.

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

En este sentido los proveedores son numerosos y se encuentran atomizados. Adicionalmente nos encontramos ante una oferta de insumos saludables creciente por lo que la rivalidad entre los proveedores es cada vez mayor, generando que exista una situación de mayor competencia siempre favorable. Al estar atomizados

el costo de cambio de proveedor es relativamente bajo, aunque también deberán considerarse situaciones de calidad, no todos los proveedores ofrecen el mismo tipo de producto. La amenaza de integración de los productores hacia adelante no parece ser un factor de amenaza en el sentido que no se ha observado un comportamiento de este tipo en el pasado, no lo hay en la actualidad por lo que podemos inferir que en el corto plazo cuanto menos no es una amenaza real. Por otra parte, si existe una gran importancia del insumo suministrado por los proveedores con respecto al producto final, por lo que en este sentido, un buen proveedor con mecanismos de control de calidad y estandarización de su producto, podría llegar a tener un poder mayor de negociación. No obstante esto último, consideramos que en este sentido, prima más la atomización de los proveedores y la posibilidad de cambiar de proveedor fácilmente lo que determina que en este aspecto estemos ante una situación atractiva de la industria.

### **Amenazas de nuevos participantes**

La amenaza de nuevos competidores es considerado uno de los factores no atractivos de la industria. El requerimiento de inversión inicial en términos de capital para esta industria no es elevado si lo comparamos con otro tipo de industrias. La curva de aprendizaje del negocio, si bien requiere de un conocimiento específico, no es elevada lo que podría hacer que ante el crecimiento de la demanda exista una amenaza real de nuevos competidores en el sentido de que el acceso a los proveedores de insumos es relativamente fácil y posible para cualquier player dada la atomización de los mismos. Finalmente, las barreras de salida son bajas en el sentido de que los costos más importantes podrían ser el pago de indemnizaciones al personal, costos perdidos relativamente bajos en materia de utensilios de cocina (que podrían tener un valor recuperable). Por lo que crear barreras a través de la construcción de una identidad marcaria y lograr fidelización de los clientes es fundamental en esta industria como un mecanismo de defensa ante la entrada de nuevos potenciales competidores.

## Disponibilidad de productos sustitutos

En este sentido estamos hablando de otro aspecto no atractivo de la industria. La cantidad de productos sustitutos en la industria es numerosa, tenemos desde la posibilidad de prepararse la propia comida a partir de comprar los insumos directamente en supermercados, la compra en ferias de productos orgánicos o naturales (que cada vez proliferan más), la compra de comida en lugares que la ofrecen por peso, etcétera. Como puede observarse existen numerosos productos sustitutos y el costo de cambio para el cliente es prácticamente nulo.

## Conclusiones generales del micro entorno

Tras el análisis del micro entorno efectuado podemos concluir que la industria es atractiva. Entre las causas que podemos destacar, mencionamos las siguientes:

- Poder de negociación más reducido para clientes de productos saludables por la existencia de una oferta menor.
- Proveedores no concentrados, lo cual permite obtener insumos a precios razonables.
- Mercado de comida saludable poco explorado por las principales cadenas internacionales de la modalidad “take away”. Hay players locales en la industria de alimentos saludables pero que recién comienzan, resto de los “take away” son pequeños negocios que no tienen una potente identidad marcaria.

## Industria a futuro

A partir del análisis efectuado de la industria actual y de la industria internacional, se comienzan a observar tendencias en el mercado de consumo de alimentos otorgándole cada vez una mayor importancia al cuidado personal y a la alimentación saludable, por lo que si miramos al futuro podemos esperar una mayor participación en cuanto a market share de estas propuestas sobre el total del mercado. Basados en esta premisa principal podemos aventurar cambios para los próximos años ligados a:

- Grandes players de la industria (cadenas de fast food, etc) intentando virar su modelo de negocios de comida “chatarra” hacia un modelo de comida saludable, lo que traerá mayor rivalidad a la industria.
- Aparición de nuevos players de mercado orientados al negocio de comida saludable.
- Crecimiento de la demanda en este mercado, las nuevas tendencias de consumo y el acceso al mercado laboral de las nuevas generaciones, favorecerán una mayor demanda de este tipo de productos.
- Junto con el crecimiento de la demanda, surgirá un consumidor más exigente en materia de calidad de alimentos, de ofrecer nuevos gustos. Asimismo este consumidor exigirá una atención personalizada a través del uso de la tecnología (redes sociales, apps, opciones de medios de pago).

## Análisis de fortalezas y debilidades

El análisis de fortalezas y debilidades que efectuaré a partir del uso de la matriz FODA permite efectuar un análisis de las características internas que tiene la

organización, es decir que herramientas tiene la organización en materia de fortalezas y debilidades para enfrentar las oportunidades que ofrece el mercado.

De esta manera hay dos análisis que deben efectuarse, la organización hacia dentro (fortalezas y debilidades) y un análisis hacia afuera (oportunidades y amenazas).

En lo que refiere al análisis efectuado, se consideró una escala de -5 a 5 para reflejar los distintos niveles de graduación siendo el puntaje negativo el que refleja las amenazas y debilidades y el puntaje positivo las fortalezas y oportunidades.

## Análisis Externo

**Tabla I – Análisis externo**

	Valor	Ponderación	Rationale
Cambios en los hábitos del consumidor	4	40%	Como producto de nuestro research, es indudable que existe una mayor conciencia en la población acerca de la alimentación saludable, y sin dudas cambiarán los hábitos de consumo alimenticio en los próximos años.
Marco competitivo	-2	25%	La oferta de productos de alimentación es variada y atomizada, si bien el producto que ofrecemos nosotros apunta a la diferenciación, la existencia de productos sustitutos es innumerable.
Crecimiento del mercado	2	20%	Las perspectivas para el crecimiento de la Argentina para los próximos años son buenas. En línea con esta tendencia esperamos que el mercado muestre una tendencia creciente.

Diversidad de sustitutos	-2	10%	Existen diversidad de productos sustitutos en el mercado lo que hace que la competencia por captar share sea mayor.
Barreras de entrada	-1	5%	Las barreras de entrada son relativamente bajas para entrar en la industria. No se requiere grandes montos de capital ni un conocimiento específico.
<b>Total factores externos</b>	<b>1,45</b>	<b>100%</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

Fuente: Elaboración propia.

	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Rationale</b>
<i>Crecimiento del mercado</i>	2	30%	<i>Las perspectivas para el crecimiento de la Argentina para los próximos años son buenas. En línea con esta tendencia esperamos que el mercado muestre una tendencia creciente.</i>
<i>Marco competitivo</i>	-2	25%	<i>La oferta de productos de alimentación es variada y atomizada, si bien el producto que ofrecemos nosotros apunta a la diferenciación, la existencia de productos sustitutos es innumerable.</i>
<i>Cambios en los hábitos del consumidor</i>	4	30%	<i>Como producto de nuestro research, es indudable que existe una mayor conciencia en la población acerca de la alimentación saludable, y sin dudas cambiarán los hábitos de consumo alimenticio en los próximos años.</i>
<i>Barreras de entrada</i>	-1	5%	<i>Las barreras de entrada son relativamente bajas para entrar en la industria. No se requiere grandes montos de capital ni un conocimiento específico.</i>

<i>Diversidad de sustitutos</i>	-2	10%	<i>Existen diversidad de productos sustitutos en el mercado lo que hace que la competencia por captar share sea mayor.</i>
<b>Total factores externos</b>	<b>1,1</b>	<b>100%</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>

## Análisis interno

**Tabla II – Análisis interno**

	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Rationale</b>
Producto	3	40%	El producto aún no ha sido lanzado al mercado. No obstante entendemos que será un producto de calidad y que rápidamente marcará una diferencia en el mercado atendiendo una demanda cada vez más creciente de productos saludables en un contexto de cambios de tendencias en el consumo y en las preferencias de los consumidores.
Imagen de marca	-3	20%	Debido a que estamos comenzando como emprendimiento, entendemos que esto opera como una debilidad. Deberemos hacer esfuerzos de marketing y de construcción de marca para que el consumidor pueda asociar en forma rápida los valores que quiere transmitir la marca de calidad y de atención al cliente.
Recursos financieros	-3	15%	Acorde a las proyecciones no sería necesario una gran inversión y se alcanzaría el punto de equilibrio rápidamente. No obstante es claro que estamos en una situación de desventaja respecto de las cadenas ya instaladas.
Precio	1	15%	Pensamos ofrecer un precio competitivo
Servicio	1	10%	Haremos foco en el delivery de los productos y en los métodos de pago.

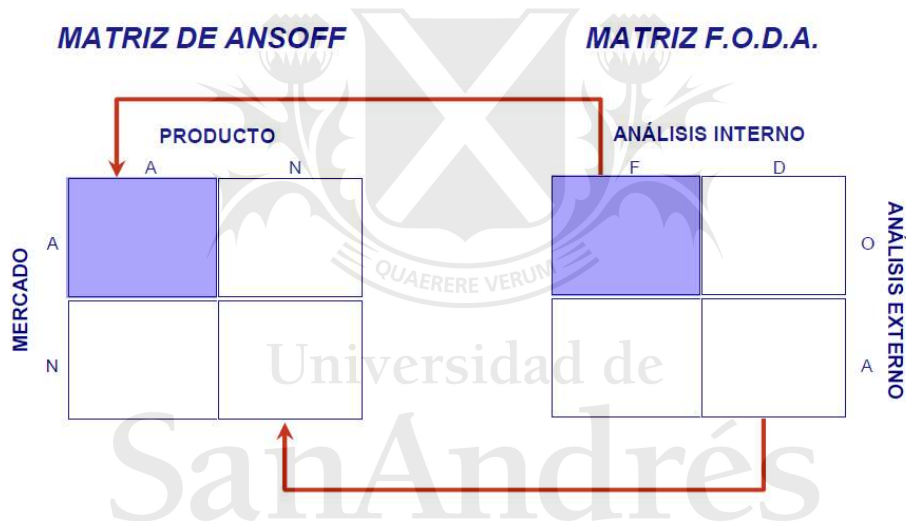
<b>Total Factores Internos</b>	<b>0,4</b>	<b>100%</b>	<b>FORTALEZA</b>
--------------------------------	------------	-------------	------------------

Fuente: elaboración propia.

Respecto de los ponderadores utilizados, hemos considerado diversos estudios efectuados por la consultora Nielsen<sup>48</sup>.

Finalmente y para concluir, utilizamos una combinación de la matriz Foda con la de Ansoff arribando a las siguientes conclusiones:

#### Gráfico IV – Matriz Ansoff y FODA



Fuente: "Fundamentos de Marketing" – Roberto Dvoskin

#### Conclusiones análisis FODA - ANSOFF

- Existe una gran oportunidad en el negocio de la comida saludable dados los patrones de consumo actuales y los esperados a futuro.
- Multiplicidad de sustitutos que hacen que exista una fuerte competencia.

<sup>48</sup> Estudio Global: Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente? – Nielsen. <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Que-hay-en-nuestra-comida-y-en-nuestra-mente.html>. Consultada el 24 de septiembre de 2017.



### Estrategia recomendada

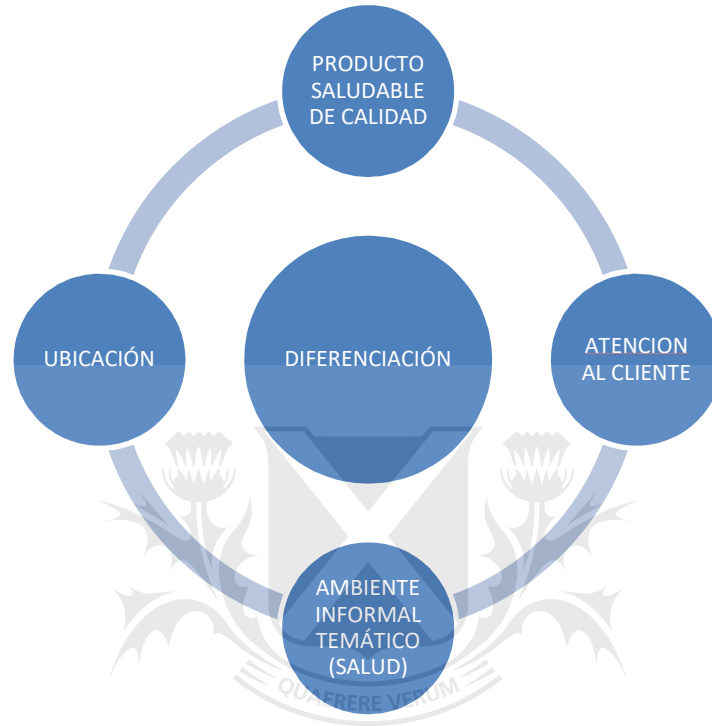
- **Penetración** del mercado a través del lanzamiento de producto saludable de calidad con alto valor nutricional para diferenciarse. Marcar diferencia con la competencia y productos sustitutos.
- Campaña de marketing orientadas al segmento objetivo, posicionamiento de marca, lo importante es la comunicación del producto y la identidad de marca.



Universidad de  
**SanAndrés**

## Estrategia del negocio

Gráfico V – Estrategia de diferenciación



Fuente: elaboración propia.

En función de los análisis de micro y macro entorno identificamos aspectos de estrategia que debemos considerar a la hora de atacar el mercado. Claramente, por el nicho al que se apunta, nuestra propuesta irá de la mano de la **diferenciación** como estrategia central. Entendemos que este tipo de estrategia permite independizarse de la variable costos y precios ya que si un producto es claramente diferencial para un segmento, es probable que los consumidores a los que está destinado estén dispuestos a pagar algún precio mayor por él<sup>49</sup>. Es por ello que para diferenciarnos de nuestra competencia focalizaremos sobre 4 pilares:

<sup>49</sup> Fundamentos de Marketing, Capítulo VI "La estrategia de Marketing" – Roberto Dvoskin.

- **Atención al cliente:** la atención al cliente será un foco de nuestra propuesta. Estará llevada a cabo por personas que recibirán “training” específico y periódico en materia de atención al cliente y satisfacción. Aspiramos a que esta sea un diferencial de nuestra propuesta ofreciendo al consumidor no solo una atención amable sino personalizada, brindándole consejos e información en materia de alimentación saludable.
- **Ambiente informal:** nuestros locales serán de colores suaves y agradables, brindando una sensación automática de confort en nuestros clientes, adicionalmente, se procurará dar la sensación de ambiente relajado y con mucha información sobre prácticas saludables no solamente en materia de alimentación sino en materia de ejercicios físicos, etcétera. Se instruirá a nuestros clientes en materia de “vida saludable”.
- **Producto saludable:** el producto será el factor principal de nuestra propuesta de valor. Un menú semanal supervisado por una nutricionista matriculada en donde se utilizarán productos de alta calidad preparados por un cocinero que recibirá entrenamientos específicos y periódicos siempre en procura de agregar valor.
- **Ubicación:** la ubicación de nuestro local será clave también en la propuesta de valor final. La cercanía al trabajo de nuestros clientes consideramos que es un factor clave para el éxito del proyecto.

## **Actividades generadoras de valor**

Considerando el modelo de Porter de cadena de valor, es que apuntamos a identificar aquellas actividades generadoras de valor y que pueden ser fuentes de ventajas competitivas:

## Gráfico VI – Cadena de valor



Fuente: elaboración propia.

Dentro de las actividades de apoyo destacamos las siguientes:

- **Abastecimiento:** el stock de alimentos es un factor relevante a tener en cuenta considerando que se trata de productos perecederos. Adicionalmente, por ser un insumo clave, el proceso de selección de proveedores y de involucrarlos en el negocio pasa a ser un factor crítico del negocio.
- **Tecnología:** la tecnología siempre favorece la competitividad y la eficiencia. Adicionalmente, las nuevas tecnologías en materia de redes sociales son una nueva forma de mantener contacto directo con nuestros clientes, invertir en estas tecnologías y en presencia en redes sociales es clave para el éxito del emprendimiento. Por otra parte, nuevas tecnologías en materia de conservación de alimentos (empaques plásticos flexibles) son claves para la propuesta diferenciadora.
- **Recursos Humanos:** en todo negocio y organización lo más importante es su gente, porque es la fuente de toda ventaja. De nada sirve tener el mejor equipamiento tecnológico si la gente no se encuentra a gusto ni está motivada. Es por ello que haremos foco en los criterios de selección de

personal buscando gente proactiva, así como también nos preocuparemos por su capacitación y paquete de remuneración.

- Infraestructura: procuraremos diseñar los procesos que sirvan de apoyo a todas nuestras operaciones. El diseño de procesos contables, financieros y de gestión de la cocina será fundamental para lograr las cotas de calidad deseadas. Adicionalmente, contaremos con el asesoramiento de profesionales para el diseño de interiores de nuestro local de manera de transmitir nuestros valores y espíritu “saludable” a nuestros clientes.

Asimismo, las actividades primarias relevantes son:

- Logística interna: definiremos una política interna de gestión de stock para garantizar el abastecimiento continuo de la operación teniendo en cuenta la demanda y el tipo de insumos con los que trabajamos.
- Operaciones: desde el punto de vista de nuestras operaciones redactaremos los manuales de procedimientos pertinentes con foco en la gestión de pedidos, gestión de la cocina y gestión de la limpieza y mantenimiento. Consideramos que la estandarización de estos procesos nos otorgará la ventaja de eficiencia y ahorro de costos.
- Marketing y ventas: el foco tanto en la publicidad tradicional como en la publicidad digital como canales para llegar a nuestros clientes. Asimismo, tendremos presencia activa en redes sociales no solamente como manera de comunicar nuestro producto y nuestros valores, sino también para escuchar a nuestros clientes.
- Servicio de postventa: desarrollaremos programas de fidelización con nuestros clientes a fin de construir una cartera de clientes que se sienta identificado con nuestros productos y nuestros valores. Creemos que lograrlo será una fuente de ventaja competitiva a explotar tanto en el presente como hacia el futuro.

## Factores claves de éxito

Dado la estrategia definida y las actividades creadoras de valor identificadas, entendemos que los factores de éxito del proyecto serán:

- ✓ Eficiencia en operaciones: rapidez en el delivery del producto y en la atención al cliente, se fomentará el cobro a través de medios electrónicos de manera de hacer más rápida la cobranza y adaptarse a los tiempos modernos en donde el consumidor cada vez desea usar menos el efectivo.
- ✓ Innovación: búsqueda constante de productos que se adapten a las necesidades de los consumidores, haciendo foco en su necesidad particular de alimentación saludable.
- ✓ Abastecimiento y logística: coordinar con los proveedores la cantidad, calidad y dimensiones de las materias primas a consumir. Se hará foco sobre todo en la educación de nuestros proveedores a través del diseño de especificaciones precisas de las materias primas que solicitaremos.
- ✓ Tecnología: uso de las últimas tecnologías tanto de medios de pago como de conservación de alimentos sin uso de conservantes. (Empaque plástico flexible, pago electrónico, comunicación con nuestros clientes a través de fuerte presencia en redes sociales).
- ✓ Gestión de RRHH: motivación y capacitación de los empleados en materia de nutrición.

Estos factores de éxito junto con las actividades identificadas como creadoras de valor permitirán obtener ventajas competitivas las cuales

- Al ser una organización que nace con una identidad marcada orientada a los productos saludables, claramente tenemos una ventaja competitiva respecto de aquellos ya instalados que quieran migrar a este negocio.
- Como se mencionó en las características de la industria, en Argentina existen emprendimientos gastronómicos llevados adelante por gente que desconoce el negocio, en ese sentido tenemos en el equipo una persona con experiencias previas en el rubro.
- Capacidad de management: habiendo dos MBA's en el proyecto y siendo la capacidad de gerenciamiento uno de los principales factores por los cuales los emprendimientos fracasan, consideramos como una ventaja esta situación.
- Ubicación: la ubicación claramente es un factor de ventaja competitiva, al estar localizados cerca de la demanda.
- Gestión de calidad y procesos: la estandarización de procesos y su monitoreo no solo garantiza que las cosas se hagan, sino que garantiza que se hagan "bien". Creemos en los sistemas de gestión de calidad como fuentes de ventajas competitivas.
- Apuesta por la innovación: apostaremos no solamente en la calidad de nuestros productos a través de nuestro relacionamiento con proveedores y de contar con el asesoramiento de una nutricionista matriculada, sino que adicionalmente, invertiremos en nuestro contacto con los clientes en forma innovadora a través de:
  - Ofrecer alternativas de medios de pago
  - Contacto personalizado a través de redes sociales, comunicación de nuestra estrategia y de la experiencia que deseamos ofrecer a nuestros clientes.

- Nuestro plan de capacitación al personal apuesta por crear ventajas competitivas trasladadas a ofrecer:
  - Productos preparados con mejor calidad.
  - Atención al cliente única, generando una experiencia única de consumo.

## **Propuesta de valor – Modelo de negocio**

A la hora de analizar la propuesta de valor integral del emprendimiento se optó por utilizar la herramienta CANVAS Model que adjuntamos en el Anexo III. A continuación detallamos los principales insights que surgen de la aplicación de dicha herramienta:

*Propuesta de valor:* Ofrecer una experiencia de comida saludable haciendo foco en la educación del consumidor. Diferenciarnos a través de promover un estilo de vida de comida saludable para aquellas personas que no disponen de mucho tiempo para dedicar a la preparación de alimentos. Compromiso con el medioambiente a través de utilizar materiales biodegradables en la presentación de los productos.

*Relaciones clave:* Nuestros socios clave son los proveedores de la materia prima. Elaboraremos una estrategia de selección de los mismos en función a cánones de calidad y trabajaremos en forjar una relación comercial con ellos con una mirada en el mediano – largo plazo.

*Actividades clave:* las mismas fueron definidas en el acápite cadena de valor.

*Recursos clave:* el principal asset en nuestra gente. Por ello invertiremos en su capacitación. Asimismo, contamos con un consultor en materia de nutrición clave en nuestro modelo de negocio, así como asset digitales como nuestro web site y presencia en redes sociales.



Relaciones con los clientes: La comunicación de la propuesta de valor del emprendimiento será: i) Folletería, ii) presencia en redes sociales, iii) comunidad creada a partir de nuestro web site.

Canales de distribución: Retiro del producto en local.

Mercado Meta – Clientes: cliente target definido en acápite cliente.

Estructura de costos: la estructura de costos fijos y variables será analizada en el acápite del plan financiero.

Flujo de ingresos: pago por venta de viandas en local o vía web site, pero será transaccional. En principio no se explorarán otras opciones como podría ser una suscripción mensual.

Las principales conclusiones a las que arribamos de nuestro modelo de negocio son las siguientes:

- No sólo ofrecemos un alimento de calidad y saludable con valor nutricional, sino que ofrecemos una “experiencia de consumo” y una inmersión de nuestros clientes en cuestiones de cuidado personal y salud. Nuestra propuesta es integral a través de fomentar el “estilo de vida saludable”.
- Un modelo “ecofriendly” en el que mostraremos compromiso con el medioambiente (bolsas biodegradables).
- Nuestros aliados estratégicos son nuestros proveedores y nuestros recursos humanos, y por ello focalizaremos en construir relaciones sustentables en largo plazo con ellos. A lo largo del trabajo expondremos medidas a tomar en este sentido.

# Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

## Plan de marketing operativo

A la hora de analizar el plan de marketing operativo, efectuaremos una revisión de cada uno de los componentes que conforman las 4 p, conceptos elaborados en la década de 1950 por Jerome McCarthy<sup>50</sup>. La comprensión de cómo estarán conformadas cada una de las 4 p del negocio de Food & Health, facilitará la comprensión y posterior estrategia de cómo abordar a nuestros clientes, comunicar nuestra propuesta de valor y hacer exitoso al proyecto. Para ello, considero de suma importancia, antes que nada, entender a nuestro cliente.

## Nuestro cliente

Es miércoles. Juan se levanta todos los días temprano, desayuna y sabe que el día de hoy va a ser muy atareado. Mientras toma su taza de café de la mañana, piensa en las reuniones que va a tener hasta el mediodía, sabe que eso le va a quitar tiempo de trabajo por la tarde. Apenas termina la última reunión del mediodía se dirige a comprar su almuerzo, recuerda que se había planteado hace dos meses comenzar a comer más saludable, pero no tiene tiempo ahora, quiere comprar algo que “salga” rápido, paga en efectivo no hay otra opción, se da cuenta que eran los últimos billetes que tenía en la billetera, se fastidia, antes de volver a casa sabe que tendrá que pasar por un cajero automático. Compra unas empanadas y vuelve a la oficina, recuerda que tiene actividades extras por la tarde hasta la noche como ir a la facultad, aunque eso no es sólo hoy, cuando no es la facultad es idiomas, cuando no es idiomas es reunirse con algunos amigos, sus tardes están siempre completas. Llega a casa, se da cuenta que no hay nada para

---

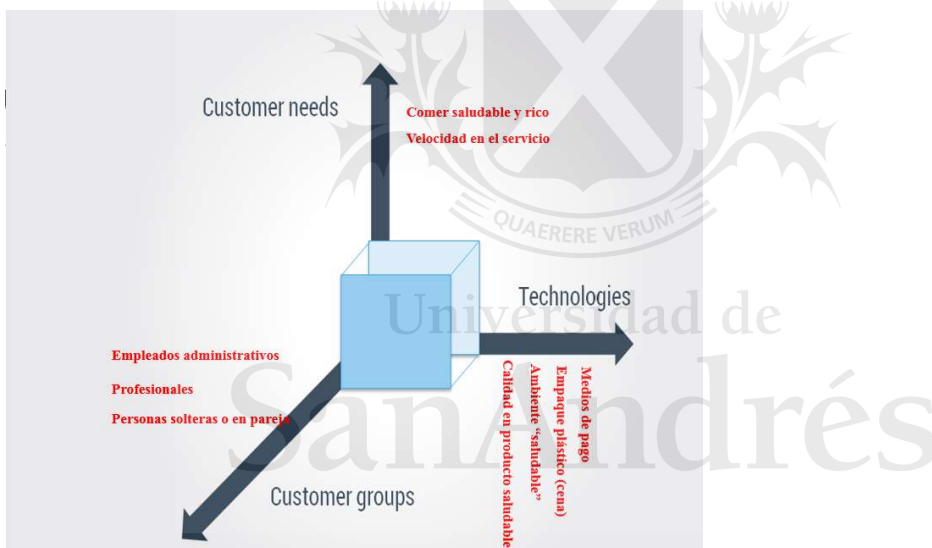
<sup>50</sup> McCarthy, Jerome. 1960. Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.

cenar, no tiene ganas de cocinarse, se prepara un té, piensa que definitivamente tiene que darle más importancia a su alimentación, se acuesta.

Cómo Juan, entendemos existen muchas personas que desean alimentarse en forma saludable, pero por el escaso tiempo disponible, a veces no llegan a satisfacer esa necesidad, tanto en el almuerzo como en la cena.

Para definir entonces el negocio, y: i) ¿qué necesidades vamos a satisfacer?, ii) ¿a quiénes vamos a satisfacer? y iii) ¿cómo lo vamos a hacer?, es que decidí utilizar el marco teórico dado por el “esquema de Abell”.

**Gráfico II – Esquema de Abell**



*Fuente: elaboración propia.*

En primer lugar, efectuaré un análisis del eje (y), la necesidad del consumidor. En este sentido, la necesidad a satisfacer es el consumo de alimentos saludables y sabrosos para nuestros clientes. No estamos apuntando al cliente que sigue una dieta estricta, sino a personas que desean comer en forma saludable. En este sentido, también podemos anticipar que si bien hay personas que desean comer en forma saludable, no todos tienen el tiempo, la voluntad o el lugar como para ponerse a cocinar, ni tampoco desean ir a un restaurante todos los días.

Con relación a lo enunciado en párrafos anteriores, identifiqué distintos grupos de consumidores (eje Z). En primer lugar, podemos mencionar a los empleados administrativos y profesionales que trabajan en microcentro. En general, este grupo de consumidores suele priorizar la inversión de su tiempo en otras actividades antes que en cocinar, pero suele estar interesado en mantener una alimentación y vida saludables.

Por otra parte, también hemos identificado a las personas solteras o que viven en pareja, como potenciales interesados tanto en un producto para el almuerzo como en un producto para la cena. Muchas veces estas personas no tienen tiempo para ir al supermercado, siendo que adicionalmente, el cocinar para uno sólo no suele ser eficiente en materia de insumos utilizados para la cocina, tiempo invertido y costo final.

El eje (x) representa la forma en la cual se apunta a satisfacer la necesidad identificada. En este sentido, apuntamos a satisfacer esta necesidad a través de un servicio de “take away” de productos saludables listos para consumir en el caso del almuerzo, y de un producto listo para preparar en cuestión de minutos para el caso de la cena. Asimismo, pensamos incorporar distintos medios de pago para adaptarnos a las necesidades de los consumidores en este sentido y considerando dicha propuesta como parte del valor total entregado, facilitando la transacción a nuestros clientes. La propuesta apunta en principio a satisfacer la necesidad en la zona de Microcentro, dada la composición sociodemográfica de dicha zona, la proliferación de oficinas administrativas, y el nivel socioeconómico.

El producto ofrecido se basa en un menú saludable semanal rotativo que estará supervisado por un nutricionista matriculado. Daremos foco a la calidad de los insumos y focalizaremos para ello en la selección de proveedores y los procesos internos para la preparación de las viandas. Por otra parte ofreceremos una alternativa para la cena. Las especificaciones de producto se expondrán en el acápite producto del “Plan de marketing”.

Ya identificado los consumidores y necesidades a satisfacer, y considerando nuestra estrategia de diferenciación, consideraremos en los próximos acápite la segmentación de clientes, el plan de marketing, el producto, la distribución y la estrategia de comunicación.

## **Segmentación**

El objetivo de la tarea de segmentación es identificar consumidores con requerimientos y características similares y reunirlos en un grupo para poder generar negocios<sup>51</sup>. Para ello apunto a definir el perfil del consumidor considerando variables de segmentación que me permitan identificar preferencias, estilos, comportamientos, etcétera de mi target objetivo.

Para ello consideré como variables relevantes de segmentación las siguientes:

Segmentación sobre base geográfica: en este sentido la zona elegida es Microcentro, con un tipo poblacional caracterizado por ser empleados administrativos principalmente (en oposición a empleados de fábricas o industria) y con un flujo de personas diario que se encuentra en torno a los 3 millones de personas<sup>52</sup>.

Segmentación sobre base demográfica: en lo que respecta a este tipo de segmentación consideré las variables de edad, clase social y educación. En este sentido apuntamos a personas (hombres y mujeres) que se encuentren en torno a los 20 a 50 años de edad, por otra parte se tratan de personas dentro de un nivel socioeconómico ABC1 y C2.

Segmentación sobre base psicológica: en este sentido, las variables analizadas son:

---

<sup>51</sup> Fundamentos de marketing – Roberto Dvoskin

<sup>52</sup> Research personal en base a páginas de turismo. <https://www.disfrutabuenaosaires.com/microcentro>

- Personalidad: apertura a nuevas experiencias y responsables: propensos a buscar información, controlar los factores de estrés e incorporar comportamientos que benefician su salud. No comen dejándose guiar por las emociones.
- Estilo de vida: Múltiple tasking. Hacen muchas cosas a la vez pero son conscientes del cuidado del cuerpo. Desean comer sano.

Segmentación comportamental: en este sentido he focalizado sobre los siguientes aspectos:

- Frecuencia de compra: Compran alimentos al menos 2 veces a la semana.
- Beneficios deseados: Calidad y rapidez.
- Ocasión de compra: almuerzo y cena.

### **Journey de compra**

A la hora de analizar la “ruta de compra”, haré foco en toda la experiencia de consumo de nuestros potenciales clientes pero identificando dos aspectos, que sería una agradable experiencia de consumo y que no. Para ello identifiqué paso a paso cuales son las actividades que realiza un consumidor de alimentos saludables en cada etapa de la experiencia de compra, para identificar aquellas actividades que generan una mayor satisfacción en el proceso y aquellas que generan una experiencia negativa. El resumen de dicho trabajo lo podemos encontrar en el gráfico que adjunto a continuación:

### Gráfico III – Experiencia del consumidor



Fuente: elaboración propia.

Como vemos en la figura adjunta, se pueden observar distintas actividades generadoras de buenas experiencias para el consumidor, y actividades que generan una mala experiencia.

Si optamos por introducir la opción de compra online, tendremos que preocuparnos porque la compra vía web no solamente sea intuitiva sino que asimismo la página este operativamente funcionando. Si por otra parte queremos ofrecer una propuesta de valor en donde la rapidez sea un aspecto distintivo, debemos procurar estandarizar el proceso de preparación y despacho y tener a nuestro personal capacitado para lograr alcanzar los estándares deseados. Adicionalmente, la atención al cliente en mostrador debe hacer foco en la amabilidad y en el servicio, pero para ello debemos capacitar a nuestro personal en materia de atención al cliente. Finalmente, si nuestra propuesta es vender un producto de calidad, tendremos que trabajar no sólo en los procesos de preparación del producto y capacitación de nuestros empleados, sino que deberemos trabajar con nuestros proveedores para lograr parámetros mínimos de calidad en los insumos recibidos, así como ser estrictos en el control de stock y conservación de los alimentos.

Todo lo aquí enunciado son actividades claves que debemos llevar a cabo para garantizar la satisfacción en la experiencia de compra del consumidor, cualquier fallo no sólo puede determinar que el cliente no vuelva, sino que podría ocasionar un importante daño reputacional al emprendimiento y por consiguiente, a la supervivencia del negocio.

## Producto

A la hora de analizar el producto, no solo vamos a enfocarnos en el producto genérico, sino que el enfoque dado en el presente trabajo tratará de ir migrando de un enfoque producto (describiendo las bondades del producto que se pretende ofrecer) a un enfoque consumidor (enfocando no sólo en el producto, sino en la



experiencia que se quiere transmitir al consumidor). En lo que refiere al producto como tal, no hay dudas que nuestro producto genérico es una vianda con alimento fresco y saludable, ese es el producto genérico que satisface la necesidad básica de nuestro cliente, que es

saciar el hambre pero de la manera más saludable posible. Ahora bien, cuando vamos a analizar la propuesta de valor hacia nuestros clientes y la estrategia de comunicación de nuestro producto alineada con dicha propuesta, el producto esperado será una vianda que no solo sea saludable, sino que se trate de un alimento de alta calidad sin grasas saturadas, que en su packaging se brinde la información nutricional correspondiente y que por supuesto se encuentre listo para consumir (en el caso del almuerzo) o listo para preparar en poco tiempo (en el caso de la cena).

En el caso del producto aumentado y el producto potencial ya nos enfocamos cada vez más en la propuesta hacia el consumidor y no tanto en el producto como en los párrafos anteriores, y en este sentido podemos decir que nuestro producto aumentado ofrecerá desde el lado producto una planificación alimentaria, esto es un menú semanal supervisado por una nutricionista matriculada, que contemplará



las calorías, nutrientes y proteínas que nuestro cuerpo necesita para mantenerse en estado saludable, asimismo, y desde el lado de “customer experience” se buscará desde la puesta a punto del local, así como su decoración, packaging de producto e imagen de marca, transmitir una atmósfera relajada y hogareña de respeto al medioambiente y en donde se hará foco en la concientización de nuestros clientes no solo en materia de alimentación saludable, sino en materia de vivir una vida sana.

Por otro lado, y desde el producto potencial, entendiendo como tal al nivel conjunto de servicios, mejoras y transformaciones asociados al producto que se puedan realizar en el futuro para otorgar al cliente más valor, podemos identificar en el mediano plazo, una propuesta superadora asociada ofrecer cada vez un producto más personalizado (alocado a las necesidades puntuales de cada consumidor) y siguiendo mediante apps sus hábitos de consumo y ejercicio físico de manera de proponer óptimos de alimentación que se adecúen a su organismo y necesidades

Resumiendo lo anteriormente descrito, la propuesta a nivel producto se divide en dos:

- Vianda almuerzo: la vianda de almuerzo será un alimento saludable que seguirá estándares de calidad. Se ofrecerá una sola opción por día lo que facilitará cuestiones operativas y de eficiencias de costos. Dicha vianda seguirá un esquema semanal, en donde cada semana estarán definidos todos los platos que se ofrecerán día por día para esa semana, cambiando en cada semana la propuesta ofrecida la anterior de manera de no repetir platos. Contaremos con el asesoramiento de una nutricionista matriculada que ofrecerá asesoramiento en materia de confección del menú semanal.
  
- Vianda cena: respecto de la vianda cena será un producto destinado a que los consumidores puedan retirarlo en el momento del almuerzo para luego en sus casas puedan tener disponible un alimento rico en nutrientes y natural con tan sólo 10 minutos de cocción a baño maría o mediante la utilización del

microondas. La idea de este producto es utilizar la tecnología del “envase plástico flexible” que permite el envase al vacío que genera un retardo en la descomposición del mismo dándole mayor duración para poder ser consumido, siendo que adicionalmente este envase se desintegra con la cocción. El objetivo de este producto es brindar una alternativa saludable al consumidor y resolver el “problema de la cena”, ya que con tan sólo dos minutos de cocción podrá tener un alimento saludable y listo para consumir. Los productos ofrecidos serán principalmente verduras cocidas, sopas, ensaladas, arroz. En este sentido no seremos tan estrictos con el menú diario, aprovechando que estos productos tienen de dos a tres meses de vencimiento si se conservan en condiciones de refrigeración, se exhibirán en las heladeras de la tienda un mix de ellos sin atarnos a un producto puntual por día de la semana.

En lo que respecta a la profundidad y amplitud del producto, a continuación detallamos un ejemplo de menú semanal:

**Tabla III – Amplitud de producto**

AMPLITUD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS		
PROFUNDIDAD DE LA MEZCLA DE PRODUCTOS	Almuerzo	Cena
	Menú semana	Menú semana
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pescado con ensalada de la huerta</li> <li>2) Arroz c/ Albóndigas beggie</li> <li>3) Pollo c/ Verduras de estación wolk</li> <li>4) Omellete de claras c/ ensalada</li> <li>5) Carne magra c/ calabazas y zucchini dorados</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Chop suey de vegetales</li> <li>2) Ensalada asiática de pollo</li> <li>3) Lasagna de berenjenas</li> <li>4) Tallarines salteados al wok</li> <li>5) Pizza saludable</li> </ol>

*Fuente: elaboración propia.*

## **Packaging del producto**

En lo que refiere al packaging del producto se considerarán los siguientes aspectos:

- **Vianda:** las viandas contendrán una faja de cartón con los colores que identifican a la marca y contarán con toda la información nutricional pertinente al plato así como los ingredientes y peso de la misma. Adicionalmente se incluirán mensajes informativos referidos a mantener una vida saludable.
- **Cubiertos:** se tratará de cubiertos plásticos que vendrán en un envoltorio con la correspondiente servilleta individual la cual contendrá el logo de la marca.
- **Bolsa:** la bolsa será de materiales reciclables siguiendo una línea con los valores e imagen de marca que se desea transmitir.

## **Plaza**

El producto será ofrecido en un punto de venta (local comercial) ubicado en la zona de microcentro. Se estiman dimensiones del local de hasta 100 m<sup>2</sup> estimando una cobertura de 10 cuadras a la redonda desde el punto de venta.

Por otra parte el horario de atención al público será de 11 a 16 horas. Si bien el horario laboral será de 9 a 18 horas en un solo turno, nuestro modelo de negocio es atender la demanda del almuerzo y ofrecer en ese rango de atención el producto de cena. Entendemos que todo el negocio está enfocado a ese rango horario por lo que no sería económicamente efectivo mantener el local abierto hasta la noche en una primera instancia. Otra de las cuestiones consideradas es

que el local permanecerá abierto de Lunes a Viernes, permaneciendo cerrados los fines de semana, en la medida que el público al que estamos orientados rara vez trabaja el fin de semana, por lo que no justificaría mantener el local abierto esos días en principio.

Respecto de la infraestructura de local entendemos que, tal y como fue identificado en el acápite “journey de compra”, es un atributo a considerar ya que forma parte del impacto positivo en la experiencia de compra. La ambientación del mismo se basará en la utilización de colores claros naturales (tonalidades de verdes, amarillos y naranjas) siendo que se utilizarán materiales naturales para mostrador y demás instalaciones, siempre queriendo mostrar una imagen relajada y vinculada a lo “natural”.

### **Precio y medios de pago**

Para los precios de nuestros productos tendremos consideración factores cualitativos y cuantitativos entre los que podemos mencionar: i) los costos insumidos para la elaboración de los mismos, ii) la captura de valor que esperamos obtener en el mercado como consecuencia de nuestra propuesta diferenciadora y iii) los precios de los productos de la competencia.

A los efectos de establecer una estrategia de precios efectué un análisis de banda de precios tomando como límite inferior los precios promedios ofrecidos en la zona de Microcentro por la competencia directa y sustitutos cercanos y como límite superior un precio incremental de entre 15% y 20%, considerando que se quiere transmitir una imagen de calidad y una experiencia única de consumo, siendo dicha situación coherente con nuestra estrategia de diferenciación.

Adicionalmente, consideraremos una estrategia de precios conservadora para el primer año (es decir levemente inferior del posicionamiento objetivo) con el objeto de adquirir una cuota de participación de manera más veloz, dar a conocer nuestro

producto al cliente y fidelizarlo. En los años siguientes la estrategia será de reposicionamiento del producto a partir de un aumento de precios superior al ritmo inflacionario.

**Tabla IV - Análisis de banda de precio<sup>53</sup>**

<b>Combo Cadena rápida</b>	<b>Competidor directo</b>	<b>Competidor directo internacional</b>	<b>Sándwich genérico o ensalada</b>	<b>PROMEDIO</b>
130	140	80	60	<b>102,5</b>

*Fuente: elaboración propia.*

El precio objetivo será el de estar un 15 a 20% por encima del precio promedio del mercado, aunque dicha situación se encontrará en constante monitoreo en función a la demanda.

Los medios de pago ofrecidos considerando los resultados obtenidos de la investigación de mercado practicada y las actividades generadoras de valor identificadas, serán:

- Efectivo
- Tarjeta de débito
- Tarjeta de crédito
- Pago mediante celular

Apuntaremos sobre todo a promocionar la opción “pago celular” mediante campañas de comunicación como forma de diferenciarnos y de acceder al público más joven dentro del target; en la medida que creemos firmemente que a nivel mundial se está produciendo el abandono de la moneda física como soporte para

---

<sup>53</sup>Los precios considerados fueron los valores promedio de: i) combo de cadena de comida rápida reconocida en el mercado, ii) Precios promedios por productos similares del competidor nacional directo, iii) Precios promedio de oferta para almuerzo de productos del competidor directo internacional y iv) costo promedio de adquirir en el mercado un genérico de ensalada o sándwich en la zona de microcentro.

realizar transacciones. Adicionalmente, el pago online, que se efectuará a través de una interface con nuestro web site que dará la opción de efectuar la compra online del producto, nos permitirá tener registrado una base de usuarios de forma de poder lanzar campañas de fidelización en forma directa a cada consumidor en función a sus preferencias de consumo.

## **Promoción y branding**

El primer aspecto a la hora de analizar este apartado es la identidad visual /



marca. En este sentido al analizar los atributos que queremos transmitir nos encontramos con palabras tales como: saludable, fresca, moderna, cercana, status, pertenencia. Normalmente el estilo de vida saludable está asociado a un perfil ABC1 y C2 que busca no solo cuidarse, sino

verse bien.

La pregunta que surge es, cómo lograremos transmitir todos esos atributos? En parte aspiramos a transmitir los atributos antes mencionados a partir de:

- i) Nuestro logotipo e imagen de marca: cómo se puede observar es un logotipo que mezcla todos los valores que queremos transmitir. Podemos observar que usa colores cálidos, los cuales transmiten una imagen de cercanía y calidez pero asimismo no descuida el “estilo” de producto Premium que queremos transmitir a partir de la fuente de letra elegida. Por otra parte no se pierde el concepto “natural” a partir del formato de imagen en el que se muestran hojas unidas unas a las otras. Estamos convencidos que nuestro logo transmite los valores de status, cercanía, frescura y naturaleza que queremos transmitir.
- ii) Decoración de la tienda: es clave, y como oportunamente identificamos en las actividades generadoras de valor, como la tienda también forma parte de la imagen que queremos construir y transmitir a nuestros

clientes. En este sentido utilizaremos materiales nobles y naturales como la madera, así como también los colores naturales y suaves que identifican a nuestra imagen de marca (distintas tonalidades de verde, amarillo, naranja).

- iii) Sitio web / Fan page / Redes sociales: la imagen se construye día a día y creemos que para ello el contacto directo con los clientes es fundamental. Para eso hemos definido tener un sitio web y tener presencia en redes sociales para tener la percepción minuto a minuto de lo que opinan nuestros clientes. Asimismo aprovecharemos estas herramientas para transmitir nuestros valores, compartir nuestros menús semanales, artículos acerca de las nuevas tendencias en materia de alimentación saludable, menús para preparar en casa, ideas para mantener nuestro cuerpo en forma y saludable. Cómo se observa compartiremos algunas recetas para hacer en casa, consideramos que esta situación no es auto sabotearse, sino que constituye parte de la experiencia e imagen que queremos construir como marca que va más allá de lo transaccional y que apunta a transmitir a nuestros clientes cuál es nuestro concepto de vida saludable y ayudarlos en la búsqueda de ese equilibrio con el cuerpo.
- iv) Outfit de los empleados: claramente los empleados son el contacto cara a cara con nuestros clientes y ese primer contacto diario día a día lo es todo para transmitir nuestra imagen y valores. Por ello en consonancia con nuestra imagen de frescura pero asimismo de estilo, diseñaremos uniformes para nuestros empleados en consonancia con la imagen que deseamos transmitir.
- v) Atención de nuestros clientes: finalmente, consideramos este aspecto fundamental, no queremos dejar nada librado al azar, y es por ello que nuestros empleados recibirán tratamiento especial en materia de atención al cliente e interpretación de lenguaje corporal, de manera de generar en nuestros clientes una experiencia única desde la entrada al local, pasando por la toma de su pedido y su posterior exit de la tienda.

Respecto de la comunicación y promoción del lanzamiento del emprendimiento, el mismo se efectuará en dos etapas.

- Etapa 1 – Awareness: cuyo objetivo será el de dar a conocer la marca.
- Etapa 2 – Engagement: cuyo objeto será posicionar a la marca como sinónimo de comida saludable.

Para orientar esta campaña es que hemos definido nuestro segmento de clientes el cual hemos identificado como un cliente exigente, que está informado e hiperconectado, que normalmente previo a la compra de cualquier producto o servicio busca información de forma proactiva para comparar calidad/precio. Por ello tendremos una fuerte presencia en las redes sociales a través de Facebook y en la web a través de nuestro sitio.

Por otra parte, seleccionaremos canales, medios y acciones de comunicación en una estrategia multicanal offline & online, donde el factor clave es la ubicación de nuestro local.

El cómo lo haremos se divide en acciones de marketing tradicional y marketing digital. Dentro de lo que es marketing tradicional, citamos las siguientes acciones:

- Entrega de flyers en puntos estratégicos de la zona (entradas / salidas de subtes) para el lanzamiento del negocio con un descuento / promoción importante durante el mes de lanzamiento. **Factor Clave:** promotores y promotoras alineados con la imagen y concepto que buscar transmitir el lugar. Jóvenes, saludables, frescos, agradables, amables. Esta acción se efectuará el primer mes del lanzamiento.
- Alianzas con gimnasios de la zona.



En lo que respecta al marketing digital nuestra estrategia de comunicación será la siguiente:

- Facebook: se tendrá una fuerte presencia en facebook, la estrategia de comunicación se basará en comunicar los menús mensuales, promociones de la semana.
- Sitio web: el sitio web será un espacio para compartir nuestras ofertas de la semana, pero también un espacio en el que compartiremos nuestros valores, recetas para cocinar en casa, y otras ideas que tengan que ver con el llevar adelante una vida sana. El objetivo es crear una comunidad que pueda compartir sus experiencias de alimentación saludable, pero también otras actividades que contribuyen a su bienestar, como la práctica de deportes.
- Mailing: se distribuirán flyers con ofertas vía mail a los empleados de las principales empresas de la zona (bancos, entes estatales, etcétera).

## **Plan de recursos humanos**

### **Estructura, roles y responsabilidades**

A la hora de hablar del plan de recursos humanos primero nos remitimos al organigrama inicial de la organización el cual podemos adjunto en el Anexo IV. En el mismo se pueden evidenciar la estructura en materia de recursos humanos del emprendimiento. En este sentido se evidencian los siguientes roles que vamos a pasar a describir:

- Gerente general: dentro de los roles asignados al gerente general se encuentran la definición de la estrategia general del emprendimiento, el relacionamiento con los proveedores, la participación activa en el diseño de los procesos internos, tendrá a su cargo la negociación con proveedores en materia de utilities y asimismo, será el encargado de supervisar el proceso de contratación de personal, capacitación del mismo, estructura de banda salarial. En lo que respecta a la formación y perfil de este puesto estará a cargo de un contador público con experiencia en gestión de recursos humanos ya que trabaja como gerente en una firma de consultoría de primer nivel. Por otra parte tiene una formación orientada a procesos dada su experiencia en auditoría. En este caso este rol será asumido por uno de los socios fundadores del emprendimiento.
  
- Encargada de finanzas: en este sentido definimos para este rol las actividades de gestión de trámites ante organismos de contralor, liquidación de sueldos e impuestos, relacionamiento con las entidades bancarias (apertura de cuentas, contacto con el oficial de cuentas, etcétera), seguimiento de indicadores de performance financiera, preparado y armado de los estados financieros, control de presupuesto. En lo que respecta a la formación y perfil de este puesto estará a cargo de una contadora pública con experiencia en impuestos ya que se encuentra trabajando dentro de la división de impuestos de una compañía multinacional. Adicionalmente cuenta con una especialización en tributación internacional. En este caso este rol será asumido por una de las socias del emprendimiento.
  
- Encargado de marketing: las actividades definidas para este rol están relacionadas con el análisis de viabilidad de productos nuevos, encargado de campañas de promoción y publicidad tanto offline como online, relacionamiento con los proveedores en materia de campañas de marketing. Asimismo tendrá como función lo referido a temas de branding e imagen institucional. Respecto de la formación y perfil de este puesto, el

mismo estará a cargo de un licenciado en administración con experiencia en emprendimientos gastronómicos.

En lo que respecta a los puestos en relación de dependencia contaremos en primera instancia con un cocinero y dos asistentes, en tanto que solicitaremos el asesoramiento externo de una nutricionista. En lo que respecta a los roles, los mismos los detallamos a continuación:

- Cocinero: tendrá como responsabilidad la preparación de los menús diarios, el control del stock de ingredientes e informar al gerente general ante la falta de los mismos. Minimizar los desperdicios y coordinar con el nutricionista el menú semanal. Será el encargado de la apertura y cierre del local. En lo que respecta a la formación y el perfil esperamos: personas que se sientan cómodas siguiendo normas, disciplinados y con una formación en lo que refiere a gestión de cocina.
- Asistentes 1 y 2: tendrán como responsabilidad la atención al público, la cobranza, dar información nutricional sobre los alimentos a aquellos clientes que lo soliciten. Como funciones adicionales colaborarán con el cocinero en la cocina en los horarios de no atención al cliente. Asimismo colaborarán con el cierre y apertura del local. Respecto a la formación y el perfil esperamos personas con secundario completo, de perfil extrovertido e identificados con la cultura de “vida sana”.
- Nutricionista: si bien será una persona contratada, tendremos como expectativa que brinde asesoramiento en materia de calidad nutricional de los alimentos, así como la confección del menú para cada semana del año.

## **Selección y desarrollo**

Tal y como identificamos dentro de las actividades creadoras de valor, consideramos que un producto de calidad y una atención al cliente excepcional, son actividades fundamentales para la creación de valor y que asimismo contribuirán al desarrollo e imagen de la marca. Es por ello que no queremos dejar librado al “azar” esta cuestión, sino tomar medidas desde el ámbito de la organización en procura del logro de ese objetivo: productos de “calidad”, atención al cliente “excepcional”.

Para ello consideramos clave no sólo el proceso de selección de personal que será el encargado de definir qué personas tienen el perfil adecuado para cubrir cada puesto, sino que también como organización, nos debemos comprometer en potenciar los “skills” de cada uno de nuestros empleados a través un plan de capacitación continua.

En este sentido, contemplaremos lo siguiente:

- ✓ Una instancia de capacitación anual para el cocinero a los efectos de que continúe su formación en materia de preparación de platos con orientación en tendencias saludables.
- ✓ Se contemplan dos instancias anuales de capacitación para las personas de atención al público. El plan de capacitación hará foco en cómo tratar a distintos perfiles de consumidor de manera que nuestro personal esté preparado para lidiar con cualquier tipo de inconveniente que se presente.

## **Política de remuneraciones**

La estrategia del emprendimiento es ofrecer un salario equivalente a entre un 15% y un 20% por encima del salario medio de la industria.

Nuestra filosofía es que nuestros empleados se sientan cómodos en el lugar de trabajo tanto por el buen ambiente (clima laboral, calidad de la tienda) como en el paquete salarial, creemos que es la manera de lograr una mejor performance y lograr mayor accountability.

A los efectos de la determinación del sueldo para el primer año nos remitimos al Anexo V.

### **Cultura organizacional**

A la hora de ponerme a pensar en la cultura organizacional del emprendimiento es que decidí repasar el concepto de cultura organizacional. Entendiendo por tal a un sistema de significado compartido por los miembros, siendo estas características claves que distinguen a una organización de otras<sup>54</sup>, entiendo que para poder lograr generar en los clientes la experiencia que se desea ofrecer, y marcar así, una diferenciación con respecto a nuestra competencia, deberemos pregonar una cultura que vele por:

- ✓ Fomentar el trabajo en equipo: entendemos que el trabajo en equipo es fundamental en toda organización. Fortalece los lazos entre las personas y hace que todo el esfuerzo sea mejor coordinado.
- ✓ Fomentar la comunicación entre los miembros: es algo que vamos a fomentar a partir de reuniones periódicas (1 por mes), el objetivo es escuchar a nuestros empleados no sólo sus demandas, sino sus ideas, muchas veces las mejores ideas para hacer los procesos más productivos vienen de la gente que los ejecuta, y nuestra organización no quiere perder ese potencial. Adicionalmente, demostrando una escucha activa, se genera mayor engagement de los empleados porque ven como sus opiniones cuentan.

---

<sup>54</sup> Definición tomada de “Comportamiento Organizacional” – Capítulo 17 – Robbins, S. y Judge T.

- ✓ Claridad de los objetivos y responsabilidades de cada uno de los miembros: Nos parece importante ser claro en los objetivos con nuestros empleados de manera que cada uno sepa que se espera de ellos, y permita orientar los esfuerzos hacia resultados concretos.
- ✓ Símbolo: el cuidado de la salud como símbolo. Es lo que va a traccionar todo nuestro fuerza hacia adentro y hacia afuera, es lo que nos une como organización y nos distingue.
- ✓ Toma de decisiones: si bien la toma de decisiones será centralizada en la dirección, se promoverán instancias de diálogo en donde todos los empleados puedan a dar sus puntos de vista.

## Plan operativo

Al momento de pensar en el plan operativo, pensamos en todas aquellas actividades relevantes que hacen a la operación del día a día del emprendimiento.

Entre ellas podemos destacar las siguientes:

### **Abastecimiento, gestión de stocks y estandarización**

La gestión de los stocks en el emprendimiento será clave. No solo por tratarse de productos perecederos sino también porque debemos procurar garantizar el flujo de materias primas para poder brindar una continuidad en el servicio.

En este sentido, otra de las cuestiones relevantes, será trabajar con los proveedores para el logro de la obtención de un insumo estándar. Para lograr los estándares de calidad deseados y lograr eficiencia operacional, deberemos lograr

un cierta parametrización en materia de insumos para evitar la variabilidad en los mismos que pueda afectar nuestro proceso productivo. En este sentido, por ejemplo, si se quiere cocinar pescado y se disponen de “piezas” de tamaños completamente diferentes, no podremos estandarizar el proceso de cocción, pues cada pieza requerirá de un tiempo de cocción distinto, lo que demora todo el proceso de cocina y por ende de producción de la vianda. Por ello focalizaremos en la relación con nuestros proveedores, en entregar para los productos un detalle específico de los insumos que necesitaremos. Será un trabajo arduo de educación y seguimiento de nuestros proveedores, pero entendemos que esto es lo que permitirá generar un diferencial en el producto ofrecido, y adicionalmente, ayudará a nuestros proveedores a incrementar la calidad de los productos ofrecidos. Dado los esfuerzos que le requeriremos a nuestros proveedores, intentaremos trabajar no con muchos de ellos, procuraremos manejanos con hasta 5 proveedores, de manera de poder garantizarles un flujo de compra constante para que sientan que el esfuerzo adicional que les exigiremos como clientes tiene un retorno. Por otra parte, tendremos 5 para evitar posibles sobreprecios en el valor de los insumos y evitar cualquier problema de falta de suministro de los mismos.

Se estipulará la entrega de la materia prima en el local en el horario de 9.00 AM a 11.30 AM los días lunes y miércoles. Adicionalmente, estipularemos contar con 1 día adicional de stock para cubrir eventuales sobredemandas de producto en relación a lo estipulado.

Conforme a los cálculos efectuados, en función del costo promedio de una vianda de almuerzo, estimamos el siguiente stock mínimo de seguridad:

**Tabla V – Cálculo de stocks mínimos**

<b>Cálculo de stock mínimo</b>	
Período habitual de entrega de materias primas	2 días
Período máximo de demora en entrega	1 días
Promedio diario de viandas (almuerzo)	150 por día
Stock de seguridad en cant. de viandas	150
Costo promedio MP – Vianda almuerzo	32
Stock mínimo de seguridad (\$)	4.789

*Fuente: elaboración propia.*

Por otra parte, para todos nuestros menús semanales contaremos con una receta estandarizada que se irá acumulando en un archivo electrónico que se irá actualizando y generaremos una versión en papel físico para que sea material de consulta para nuestro cocinero/s y para repartir a las futuras franquicias. Si bien rotaremos por semana el menú, es esperable que las comidas se vayan repitiendo, por lo que para lograr un producto de calidad y disminuir la variabilidad de cada plato, entendemos necesario contar con esta herramienta.

La estandarización<sup>55</sup> de recetas lo que permite es:

- Promover la calidad uniforme de los alimentos producidos: evitar que el alimento se encuentre influenciado por las preferencias particulares de un determinado cocinero.
- Promover cantidades uniformes de alimentos: determinar el tamaño de las porciones y los utensilios a utilizar, para evitar variabilidad en los productos terminados.

---

<sup>55</sup> Estos consejos fueron recibidos por Alexis Natale, Chef ejecutivo en el Restaurante “Los Sunchales”, Sunchales – Provincia de Santa Fe.

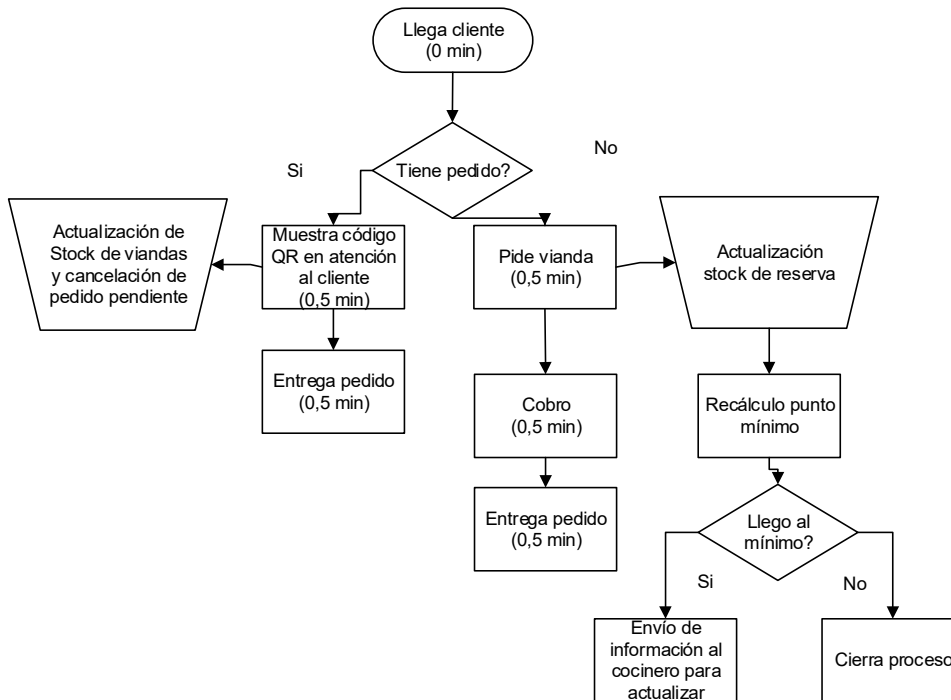


- Ahorro de tiempos y costos: la estandarización permite calcular las cantidades exactas de cada ingrediente empleado lo que permite planificar las compras y gestionar los stocks más eficientemente, facilita la transmisión de conocimiento y da tiempo a las personas más experimentadas a diseñar otros platos.
- Simplifica cálculo de costos: al tener la cantidad exacta de ingredientes a utilizar se facilita el cálculo a nivel costos de cada plato.
- Simplifica el entrenamiento de nuevos cocineros y ayudantes de cocina.
- Introduce un sentimiento de seguridad y satisfacción por parte de los trabajadores.

### **Atención al público**

En lo que respecta a la atención al público básicamente tenemos dos maneras de recibir el pedido: i) vía nuestro web site o ii) directamente en local. En función de cómo recibamos el pedido es que se actualizan los stock de viandas y se rechequea el punto mínimo de stock. En este sentido estimamos que desde el pedido del cliente hasta la entrega del pedido pueden pasar como máximo un minuto y medio. Dada esta capacidad es que entendemos que por hora podremos atender aproximadamente a 40 personas por puesto de trabajo. Siendo que va a haber dos ayudantes atendiendo en las cajas a partir de las 12 horas, es que esperamos tener una capacidad máxima de 80 personas por hora.

## Flujograma I – Atención al público



*Fuente: elaboración propia.*

En este sentido, estimando que el horario normal de pedidos para el almuerzo se produce entre las 12 horas y 14 horas, tenemos que nuestra capacidad máxima será de 160 personas en el transcurso de esas dos horas.

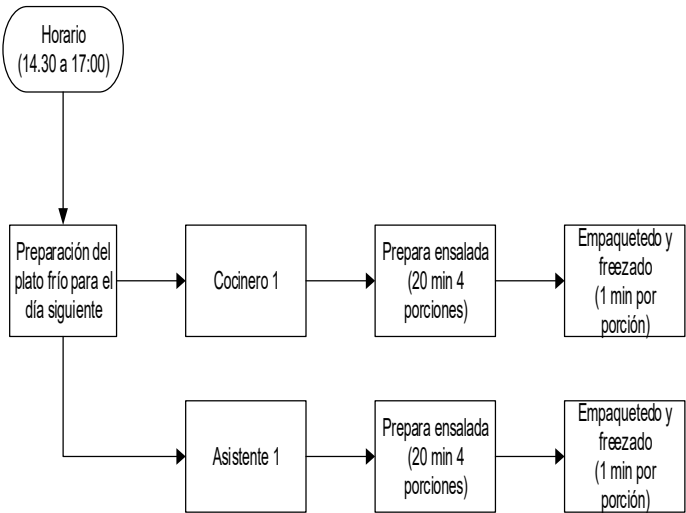
## Cocina – Preparación de viandas

### Viandas para la cena

En el flujograma II se explica el proceso de preparación de una vianda para la cena, en este caso una ensalada. Una ensalada promedio lleva 20 minutos la preparación (para 4 porciones) más 1 minuto su posterior empaque y freezado para conservación, lo que nos permite tener una capacidad de producción de 2 porciones cada 6 minutos si aloamos dos personas al proceso. El target de viandas por día es de 50 viandas por lo que se estima que la producción de las mismas es de 150 minutos. En tanto y en cuanto el horario de los empleados será de 9 hs a 18 horas, se espera que a partir de las 14.30 horas solamente un

empleado quede en mostrador, mientras el asistente 1 junto con el cocinero se encargarán de la preparación de las viandas. Se estima que termine la producción aproximadamente a las 17 horas, quedando disponibles 1 hora para que tres personas puedan encargarse del cierre de local y control de stock del día.

**Flujograma II – Producción vianda cena**

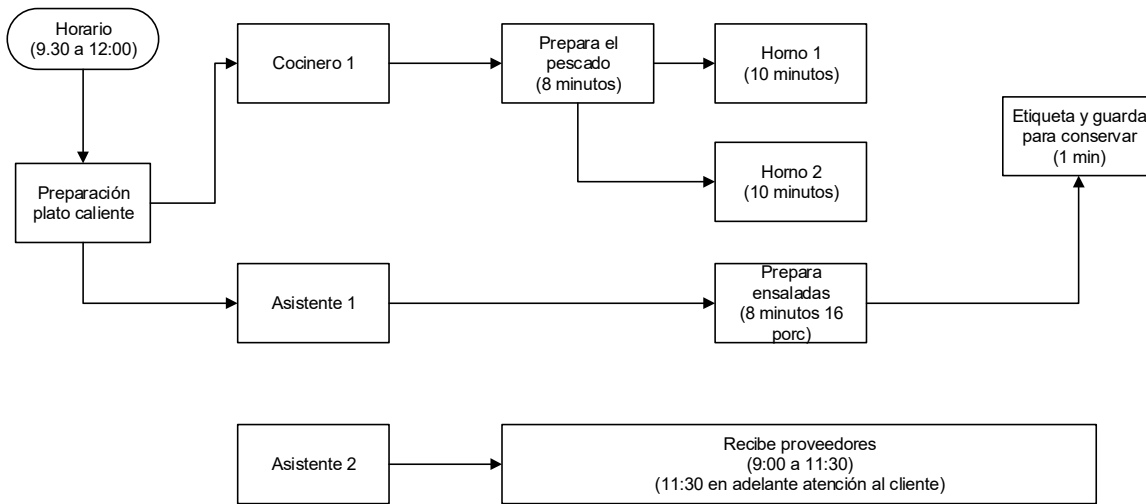


*Fuente: elaboración propia.*

**Viandas para el almuerzo**

Respecto de la vianda para el almuerzo, tomamos como ejemplo la preparación del plato “pescado con ensalada de la huerta”. En este sentido la cocción del pescado lleva aproximadamente 10 minutos. En ese plazo de tiempo se pueden cocinar hasta 8 piezas por horno, por lo que como contamos con un horno doble (se incluye como aporte inicial en el proyecto financiero) podremos cocinar hasta 16 piezas en 10 minutos. En este proceso, y como se desprende del flujograma adjunto, claramente tenemos un cuerno de botella que es el horno.

### Flujograma III – Producción vianda almuerzo



Fuente: elaboración propia.

El cuello de botella es el que marca la capacidad del proceso, en este caso con dos hornos operando tenemos una capacidad de 96 filets por hora. Si consideramos que el plazo de preparación de los mismos será de 9.30 a 12 horas (este proceso lo podremos ir ajustando con el tiempo de manera de en función a la caída promedio de la gente al local ajustar cada vez más el tiempo de cuando empezamos con el proceso y en qué cantidad) estimamos un tiempo disponible de 150 minutos lo que nos lleva a calcular que nuestra capacidad de producción en ese período de tiempo es:

**CAPACIDAD TOTAL:**  $(150 \text{ minutos} - 9 \text{ minutos}) * 0,80 \text{ filets por minuto} = 225 \text{ viandas}$

Finalmente, adjuntamos en el Anexo VI, algunas cuestiones a considerar en los procesos de cocción que refieren a los desperdicios generados por la cocción. Estos aspectos fueron considerados en el plan operativo y a los efectos de la determinación del costo de la materia prima.

## Plan financiero

Tal y como se puede observar en el Anexo XI para llevar adelante el presente proyecto se requerirá una inversión de \$ 520.000, la cuál será aportada en partes proporcionales por los tres socios. Por otra parte, esta inversión inicial puede dividirse en tres tipos: i) una inversión destinada a equipamiento del local, es decir, a aportes de bienes de capital los cuáles serán amortizados a lo largo de la vida útil asignada, siendo en este sentido una inversión necesaria de \$ 241.404, ii) una inversión destinada a la puesta en marcha de local, en este sentido se incluyen gastos de remodelación de local, trámites administrativos, desarrollo de la web page, entre otros, y iii) un aporte de efectivo para atender gastos y la compra de los primeros insumos para la puesta en marcha del local.

A la hora de analizar el plan financiero y nuestro flujo de fondos proyectados, considero relevante como primer medida exponer los assumptions que se consideraron:

### **Assumptions Macro**

- Inflación local para los próximos 5 años: 25% (2017), 12,8% (2018), 9,3% (2019), 7,9% (2020) y 6,3% (2021). Estable a perpetuidad: 5%
- Inflación extranjera: constante 2%.
- Crecimiento del PBI: constante 2,5%.
- Devaluación esperada: 23,2% (2017), 20% (2018), 13,6% (2019), 10,5% (2020) y 9,2% (2021). A perpetuidad 2,9%.

### **Assumptions Micro**

- Precio lanzamiento vianda almuerzo \$ 97 con iva incluido (en línea con promedio \$ 102,5 calculado en acápite pricing). Con un incremento por encima de la inflación a partir del segundo año de 2 puntos cada año para

reposicionar la marca hasta el 5° año. De allí a perpetuidad el incremento es en línea con la inflación.

- Costos: en línea con el incremento de la inflación proyectada.
- Unidades vendidas vianda almuerzo: 1° año 36.000 unidades de viandas de almuerzo, lo que equivale a 150 viandas diarias calculadas en función al Anexo VII. De allí en más se espera un incremento año a año en unidades conservador de 5% el segundo año, 3% el tercero, 2% el cuarto, 1,5% el quinto año y a perpetuidad al 0%. Con las ventas de la tienda ya estabilizadas.
- Unidades vendidas vianda a cena: representan el 25% del total de las ventas en vianda. Estimamos que cada 4 vianda de almuerzos podremos vender al menos 1 vianda de cena. Esto encuentra sustento en la investigación de mercado analizada y es conservador, en el sentido de que según las encuestas el 35% de los encuestados si estaría interesado en este producto.
- Markup sobre costo 250%.
- Cobranza contado o con un delay menor el cobro de tarjeta.
- Pago de sueldos último día hábil del mes.
- Pago de impuesto a las ganancias abril de cada año.
- Pago de IVA e Ingresos brutos (del 10 al 20 del mes siguiente al de su liquidación)
- Pago a proveedores: a 30 días.

## **Costos Fijos**

Si bien adjuntamos un detalle de los costos fijos en el Anexo VIII. Pasamos a dar un breve detalle de los costos fijos, siendo ellos:

- Alquiler: corresponde al gasto de alquiler de local.

- Servicios (internet, energía, luz, gas, ABL, fumigación, limpieza): corresponden a los gastos necesarios para mantener en funcionamiento al local.
- Honorarios nutricionista: corresponden al honorario de una nutricionista matriculada. Como comentamos a lo largo del plan de negocios, es parte clave de la organización ya que forma parte de las actividades que crean valor como la participación activa en la creación del menú semanal.
- Sueldos: incluyen en principio los sueldos del cocinero y los dos ayudantes.
- Licencias: correspondan a licencias de software tanto de gestión como contable.
- Gastos de marketing: corresponde a los gastos de marketing tanto de la campaña offline como online.
- Seguros: corresponde a seguros, se contratará una póliza de Todo riesgo (incendio, robo, etcétera).
- Capacitación: tal y como detallamos en apartados anteriores

Hemos proyectado la evolución de los mismos en línea con la inflación.

### **Costos variables**

Los costos variables del proyecto van a estar dados principalmente por el costo de los insumos y el costo de acarreo de los mismos. A continuación detallamos los principales costos:

- Insumo / Materia prima: serán los ingredientes y la materia prima para preparar el producto principal, tanto en su versión “vianda para almuerzo” como menú para “vianda para la cena”. Acorde a los precios analizados que incluyen costo de flete, el precio promedio de la vianda para almuerzo sería de \$ 26,59 y para la vianda de la cena \$ 19.32. Se adjuntan detalles en Anexo IX.

- Cubiertos descartables: el juego de cubiertos (un tenedor, un cuchillo y una servilleta) está \$ 0,28 si compramos por cantidad.
- Bolsa de cartón con logotipo y ecofriendly: \$ 1,50 cada una.
- Vianda (recipiente donde va a estar la comida): promedio \$ 4,07 cada una.
- Faja de carton con impresión de marca y valores nutricionales del alimento: \$ 0,50 cada una.
- Bolsa empaque flexible (solo para cena): \$ 3,00 cada una.

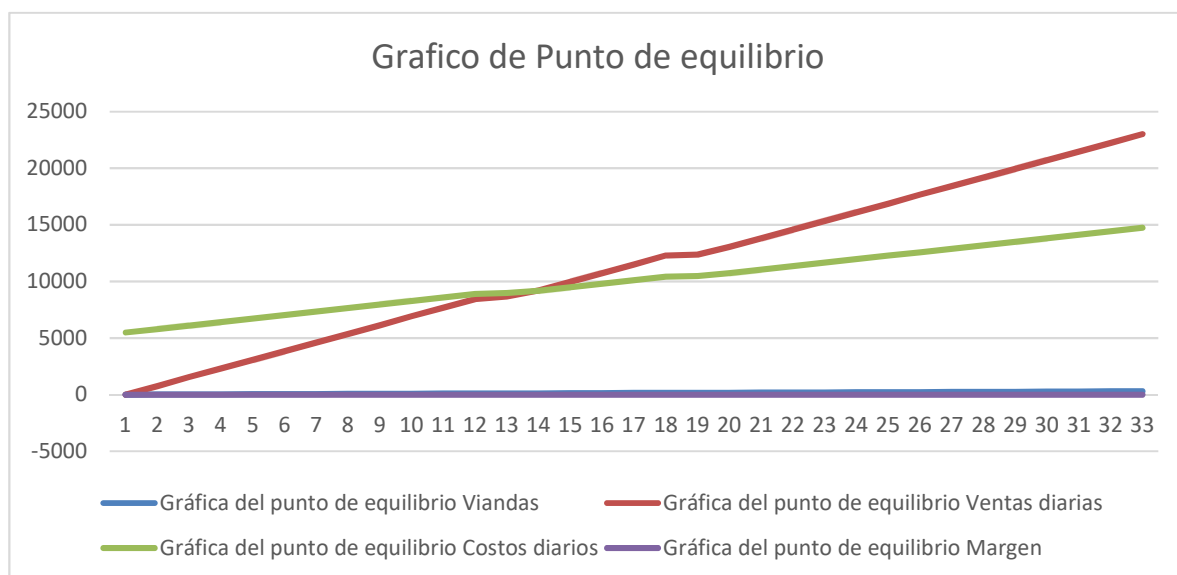
De esta manera el costo de la vianda de almuerzo asciende a \$ 32,93 en tanto que para la cena es de \$ 24,60, en promedio.

### Punto de equilibrio

Acorde al análisis practicado, considerando las assumptions definidas, el punto de equilibrio del proyecto se lograría con la venta de 120 viandas diarias, con el siguiente esquema:

**Punto de equilibrio = Viandas almuerzo: 90 + Viandas cena: 30**

**Gráfico VII – Punto de equilibrio**



*Fuente: elaboración propia.*



## **Análisis de Estado de resultados proyectado**

A la hora de analizar el estado de resultados proyectados que se adjunta en el Anexo X, las principales variables a considerar son las siguientes:

- Crecimiento en ventas: el crecimiento promedio para los primeros 5 años es de 11,4%, con un crecimiento fuerte al principio de 20,5% para luego estabilizarse hacia el último año en un 9,9%. Esto obedece al crecimiento en unidades y precio proyectado año a año conforme a las assumptions ya descritas, que hacia el 6 año se estabilizarán con un crecimiento de los precios en línea con inflación (a perpetuidad) y unidades llegando al límite el último año sin proyección de incrementos por unidad a perpetuidad.
- Margen bruto: el margen bruto promedio es de 61,2% para todo el proyecto, mejorando año a año como consecuencia de la estrategia de reposicionamiento del producto (2 puntos de incremento de precio de venta por encima del incremento de los costos).
- Gastos operativos sobre ventas: promedio de 39,3% aunque bajando notoriamente (primer año 42,9% y último 36,5%) esto es como consecuencia del aprovechamiento de la estructura de costos fijos en relación al incremento del volumen de ventas.
- EBITDA %: un ebitda promedio de 22%, mejorando año a año hasta el 26,1% el último año.
- ROS: el retorno sobre ventas se ubica el primer año en 5,2% (afectado principalmente por la amortización completa el primer año de la inversión inicial) para luego ir creciendo año a año ubicándose en torno al 15%

promedio que es según lo analizado en distintos artículos de la industria “un retorno saludable de cualquier emprendimiento gastronómico<sup>56</sup>”.

### **Análisis financiero**

El flujo de la inversión se adjunta en el Anexo X. Lo que podemos observar es que la variabilidad del working capital en los primeros años se genera principalmente por el impacto que genera la variación del impuesto a las ganancias, siendo que en los primeros años se producen los principales incrementos de resultados (consideremos que el primer año se envía a resultados un importante cargo en concepto de amortización de la inversión inicial) se genera más variabilidad del resultado y en consecuencia más impuesto a las ganancias, en tanto que en los años siguientes el resultado se estabiliza por lo que el working capital sigue el mismo comportamiento.

La inversión inicial en el proyecto es de \$ 550.000 cuyo detalle se adjunta en el Anexo XI y será aportada por los socios fundadores en partes iguales.

Respecto del análisis financiero del retorno de la inversión, se tomaron tasas en dólares, esto por los siguientes motivos:

- Para analizar la inversión en una moneda “dura” y analizar costos de oportunidad.
- Ante la falta de un mercado financiero local maduro así como también la falta de información histórica y estadística, dificulta a los efectos de la utilización de un modelo de análisis de retorno de la inversión y determinación de costo de capital la determinación de tasas libres de riesgo (difícil encontrar una tasa libre de riesgo en un país que hace 10 años entró en default) así como también las Betas y valores de mercado de compañías comparables.

---

<sup>56</sup> <http://www.infonews.com/nota/154782>. Consultada el 23 de septiembre de 2017.

Por lo mencionado anteriormente, el flujo de fondos libres obtenido a partir de las proyecciones de estados de resultados y variación del working capital fue convertido a dólares, a partir de las proyecciones obtenidas en materia de expectativas de devaluación explicadas en la solapa assumptions. Por otra parte se consideró una perpetuidad de los flujos para el cuál se consideraron los assumptions ya mencionados anteriormente.

En lo que respecta al costo de capital se aplicó el modelo de CAPM y utilizamos una tasa  $KWacc$  para el descuento de los flujos que en este caso es igual al  $Ku$  por no contemplar endeudamiento con terceros en el emprendimiento.

Acorde al modelo utilizado, a continuación detallamos la determinación del costo de capital:

**Tabla VI – Cálculo del costo de capital**

Cálculo del costo del capital		
Concepto	Tasa	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2,22%	<a href="http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/formVerCatCuadro.aspx?idoma=1&amp;CodCuadro=%20677">http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/formVerCatCuadro.aspx?idoma=1&amp;CodCuadro=%20677</a>
Beta desapalancada para el rubro gastronómico	0,59	<a href="http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html">http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html</a>
Prima de riesgo de mercado	6,00%	Bibliografía: La prima de riesgo del mercado según 100 libros - Pablo Fernandez <a href="http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2">http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2</a>
Prima de riesgo país	4,47%	
Prima de iliquidez y tamaño	10%	
<b>Costo del capital (Ku)</b>	<b>20,23%</b>	

*Fuente: elaboración propia.*

En base a la determinación del costo de capital arriba mencionado llegamos a las siguientes conclusiones:

- Valor creado en USD: 141.056
- TIR en USD del proyecto: 122%
- Período de payback de la inversión: 10 meses
- Tasa de corte: 20,23%

Con los valores obtenidos claramente se puede observar que el proyecto es atractivo ya que se crea valor a partir de superar la tasa de corte exigida al proyecto. Por lo que la conclusión general es que el proyecto es viable en términos económicos y financieros considerando las assumptions definidas.

No obstante, siempre es prudente para este tipo de análisis efectuar un análisis de sensibilidad. Un análisis de sensibilidad consiste en desafiar las principales

variables del proyecto con el objeto de analizar si ante mínimos cambios en esas variables, el proyecto sigue siendo atractivo.

### **Análisis de sensibilidades**

Para efectuar el análisis de sensibilidades consideramos distintos escenarios, los cuales explicaremos y detallaremos a continuación:

#### ***Escenario 1***

Consideramos como variables relevantes la inflación y el crecimiento de las ventas en unidades como parámetros a analizar con mayor foco.

En principio porque son variables relevantes que impactan en todo el proyecto:

- Desde el punto de vista de las ventas en unidades, es interesante analizar cuanta sensibilidad tiene el proyecto a superar la “valla” definida en materia de tasa de corte, si no se logran las ventas en unidades proyectadas.
- La variable inflación desde ya es muy relevante, pues sobre ella es que se proyectaron todos los costos del emprendimiento, así como los incrementos de precios de venta para los primeros 5 años, en tanto que a perpetuidad el incremento de precios de venta iba a estar en línea con la inflación.

Considerando estas variables nos encontramos con los siguientes resultados:

**Tabla VII – Sensibilidad N° 1**

		Crecimiento Ventas (unidades)				
		-50,0%	-25%	100,0%	125%	150%
Inflación	-0,50	USD 77.149	USD 84.247	USD 121.724	USD 129.631	USD 137.677
	-0,25	USD 80.217	USD 87.384	USD 125.224	USD 133.206	USD 141.329
	1,00	USD 94.128	USD 101.606	<b>USD 141.056</b>	USD 149.372	USD 157.833
	1,25	USD 96.657	USD 104.189	USD 143.926	USD 152.301	USD 160.822
	1,50	USD 99.110	USD 106.696	USD 146.708	USD 155.140	USD 163.719

*Fuente: elaboración propia.*

En el análisis de sensibilidad presentado se observa que ante variaciones en los incrementos de ventas de unidades y ante variaciones en la inflación proyectada, en el peor escenario analizado se obtendría una generación de valor de USD 77.149. Por lo que el emprendimiento seguiría siendo atractivo.

**Escenario 2**

Para el escenario 2 consideramos las mismas variables que en el escenario 1 pero contemplando el ingreso de un empleado adicional en calidad de asistente, a los efectos de contemplar el impacto de incorporar una persona más en caso de que no se logren las eficiencias esperadas con el personal proyectado necesario. En este caso los resultados son los siguientes:

**Tabla VIII – Sensibilidad N° 2**

		Crecimiento Ventas (unidades)				
		-50,0%	-25%	100,0%	125%	150%
Inflación	-0,50	USD 43.835	USD 50.932	USD 88.410	USD 96.316	USD 104.363
	-0,25	USD 48.777	USD 55.945	USD 93.785	USD 101.767	USD 109.890
	1,00	USD 70.099	USD 77.576	<b>USD 117.027</b>	USD 125.343	USD 133.804
	1,25	USD 73.801	USD 81.333	USD 121.070	USD 129.445	USD 137.966
	1,50	USD 77.346	USD 84.932	USD 124.944	USD 133.377	USD 141.955

*Fuente: elaboración propia.*

### Escenario 3

En el tercer y último escenario a analizar consideramos una variable adicional interesante y fue el caso que el producto “vianda cena” no tenga el éxito esperado y represente menos del 25% sobre el total de ventas. De hecho, analicé un escenario en donde no se contemple la opción “vianda cena” suponiendo que el producto no logre recepción en el mercado. En este caso los resultados son los siguientes:

**Tabla IX – Sensibilidad N° 3**

		Crecimiento Ventas (unidades)				
		-50,0%	-25%	100,0%	125%	150%
Inflación	-0,50	USD 11.314	USD 17.004	USD 47.048	USD 53.387	USD 59.838
	-0,25	USD 13.558	USD 19.304	USD 49.639	USD 56.038	USD 62.550
	1,00	USD 23.884	USD 29.878	USD 61.502	USD 68.169	USD 74.951
	1,25	USD 25.786	USD 31.824	USD 63.678	USD 70.392	USD 77.222
	1,50	USD 27.638	USD 33.719	USD 65.793	USD 72.553	USD 79.430

*Fuente: elaboración propia.*

Claramente este escenario es mucho más complejo, llegándose a la situación de generar apenas USD 11.314 de valor si vendiésemos la mitad de lo proyectado en viandas de almuerzo, no vender ninguna de cena y con una inflación menor a la proyectada.

Pese a ello, se observa que en el escenario que el producto “cena” no tenga recepción aun así se estaría creando valor, por lo que entendemos que la prueba del análisis de sensibilidades con este último análisis queda superada.

## Condiciones para la viabilidad del plan

### Fondeo del proyecto

Como se aclaró en la etapa del plan financiero, el fondeo del proyecto estará a cargo de los socios fundadores.

### Plan de implementación

El plan de implementación contempla un mes 0, entendiendo por tal el mes inmediato anterior al lanzamiento del proyecto. Dentro de las tareas a realizar identificamos tareas ligadas a cuestiones administrativas, tareas de operación, tareas de marketing y tareas de control y gestión. A continuación detallamos el cronograma del plan de implementación con los responsables designados para cada una de las tareas a llevar en los primeros seis meses de vida del proyecto:

**Tabla X – Cronograma del plan de implementación**

Tarea	Proceso	Mes						Responsable
		0	1	2	3	4	5	
Tareas administrativas y operativas	Alquiler de local y contrataciones para reforma							Gerente General
	Adquisición de bienes de uso y equipamiento del local							Gerente General
	Tramitación de habilitaciones municipales							Encargado de finanzas
	Proceso de selección de personal							Tercerizado
	Proceso de selección de proveedores							Gerente General
	Confección manual de procedimientos (Recetas y operaciones)							Gerente General + soporte 3°
Tareas de marketing	Registro de logotipo							Encargado de marketing
	Folletería (Campaña de lanzamiento)							Encargado de marketing
	Fan page en Facebook (Campaña de lanzamiento)							Encargado de marketing
	Lanzamiento de Web Site.							Encargado de marketing
	Monitoreo de los efectos de la campaña							Encargado de marketing
Tareas de gestión	Análisis de ventas del mes, ajuste de proyecciones							Gerente General/Encargado de finanzas
	Monitoreo de la venta mensual a los efectos de actualizar las proyecciones de venta, puntos de repedido de stock							Gerente General/Encargado de finanzas
	Acuerdos con tarjeta y comisiones de cobranza							Encargado de finanzas

Fuente: *Elaboración propia.*



## Riesgos del proyecto

Respecto del análisis de riesgos del proyecto hemos considerado los siguientes factores:

### Riesgo político

- Riesgo: Vaivenes políticos que creen incertidumbre e impacten en los mercados financieros incrementando el costo de financiamiento.
- Probabilidad: Media-Baja
- Acciones para mitigar: No tomaremos deuda. El emprendimiento será financiado por los socios.

### Riesgo económico

- Riesgo: Vaivenes de la macro local que perjudiquen el empleo y la capacidad adquisitiva de nuestros clientes. Incremento de las tarifas de servicios públicos que impactan directamente en el costo de la prestación de nuestro servicio no trasladables 100% a precio.
- Probabilidad: Media – Baja.
- Acción para mitigar: Hemos efectuado un análisis de sensibilidad contemplando caídas de hasta un 50% con respecto a lo proyectado, sin que esto en el peor escenario, afecte la rentabilidad del negocio. No obstante como acción mitigante se efectuará un monitoreo continuo de la macro local y el análisis de las proyecciones mes a mes ya que el emprendimiento “on going”.

### Riesgo cambios sociales

- Riesgo: Cambios en las tendencias de consumo.

- Probabilidad: Media.
- Acción para mitigar: Tendremos tercerizado el servicio de marketing digital y procuraremos contratar a personas que nos mantengan al tanto de los últimos cambios en las tendencias sociales.

### Riesgo cambios tecnológicos

- Riesgo: Avances tecnológicos en materia de aplicaciones que generen nuevas interacciones con los consumidores.
- Probabilidad: Media.
- Acción para mitigar: Estaremos atentos a los cambios tecnológicos en este sentido. El objetivo del emprendimiento es innovar en este apartado para generar una diferenciación con la competencia (Pago por móvil, comunidad a través de Facebook, etcétera).

### Riesgo ecológico

- Riesgo: No se advierten riesgos significativos.
- Probabilidad: Baja.
- Acción para mitigar: no aplicable.

### Riesgo legal

- Riesgo: Cambios en la regulación de locales de expendio de alimentos y bebidas que impliquen mayores costos. Mayor presión tributaria.
- Probabilidad: Baja.
- Acción para mitigar: No se esperan cambios en materia de regulación tributaria que impliquen mayores costes. De hecho las expectativas son que la presión tributaria disminuya de acuerdo a una potencial reforma fiscal. Dentro del emprendimiento hay dos contadores siendo un socio especialista en la materia. En lo que respecta a cambios en la regulación de locales y

expendios de comida, tenemos una contadora que será responsable de monitorear la situación y en caso de ser necesario se evaluará, detectada la necesidad, la contratación de un experto en esa materia.

## Riesgo Operativo

- Riesgo: Dificultad en encontrar personas capacitadas y con experiencia en el rubro gastronómico. Dificultad de encontrar “buenos empleados”. Dificultad para asegurar el aprovisionamiento periódico de insumos, de forma específica y con las características requeridas. Dificultades para encontrar los proveedores adecuados y trabajar con ellos en forma conjunta.
- Probabilidad: Media.
- Acción para mitigar: Contratación de profesionales para toma de empleados. Definir bien claro los roles, responsabilidades y perfil buscado. Programa de capacitación a nuestros empleados. Proceso minucioso de selección de proveedores dando foco a un mix de precio / calidad y no sólo enfocado en el precio más bajo.

## Plan de “exit” del proyecto

El plan de salida constaría de tres simples plazos, y como se analizó en su oportunidad, no se presentan grandes barreras de salida, el plan consistiría en:

- 1- Pago de indemnizaciones correspondientes. Solamente 3 empleados, sueldos relativamente bajos.
- 2- Cancelación de deuda con proveedores. Se maneja poco stock no hay un alto costo de inmovilización de inventarios.
- 3- Cierre de local y entrega de llaves al propietario.

## Conclusiones del estudio

Las tendencias en materia de cambios en los patrones de consumo de alimentos que se observan en la sociedad claramente evidencian una mayor preocupación por el cuidado del cuerpo y una vida más saludable, lo que dará lugar a una mayor participación de negocios gastronómicos que atiendan esa demanda.

Adicionalmente a lo anteriormente mencionado, la existencia de otras tendencias sociales como una mayor participación de la mujer en el mercado laboral, mayor cantidad de viviendas unifamiliares, incremento en la cantidad de actividades que efectúan las personas en las grandes urbes, y también por qué no, mayores actividades destinadas al ocio, reducen la cantidad de tiempo disponible de las personas para efectuar tareas domésticas, cómo puede ser ir al supermercado y cocina.

En este escenario, una propuesta integral basada en ofrecer un producto de alimentación saludable con una propuesta de servicio enfocada en el consumidor y en brindar una experiencia de consumo basada nuevos valores de mayor consciencia por el cuidado de la salud y del cuerpo, es viable tanto económica como financieramente en la medida que acorde al estudio practicado y bajo los supuestos analizados se crearía un valor de aproximadamente USD 141.000.

Para finalizar, y desde una perspectiva totalmente personal, puedo decir que este trabajo me ha sido de relevante ayuda para comprender como funciona un negocio de forma integral y lo importante que es tener una mirada global y de distintas ópticas. Acostumbrado a que, por mi formación de grado, esté acostumbrado a ver los negocios desde una mirada completamente financiera, este trabajo me ha ayudado a comprender que existen otras aristas desde la comercial, la de gestión de las personas, la gestión y mirada estratégica del negocio, las operaciones y la gestión de la calidad, es decir, otras miradas y

ópticas vitalmente importantes para comprender el negocio en su totalidad y a partir de allí construir para lograr el éxito.

## Bibliografía

- Dvoskin, Roberto. 2004. Fundamentos de marketing. Granica.
- Fernandez, Pablo. 2015. La prima de riesgo del mercado según 100 libros.
- Frías, Pedro. 2016. Lectura de Estados Financieros.
- Goldratt, Eliyahu M. 2004. La meta (edición revisada). Granica.
- Gray, Ann E. y Leonard, James. 2016. Process Fundamentals. Harvard Business Review.
- Levitt, Theodore. 1994. El éxito del marketing a través de la diferenciación de cualquier cosa. En La esencia del marketing, Vol II. Ed. Norma.
- Luehrman, Timothy. 2011. Valoración de empresas y costo de capital. Harvard Business Review.
- McCarthy, Jerome. 1960. Basic marketing: a global managerial approach. Homewood.
- Mullins, David. 1993. Diversificación, CAPM y coste de los Recursos. Harvard Business Review.
- Pereiro, Luis. 2002. Valuation of companies in Emerging Markets. Wiley.
- Pfeffer, Jeffrey. 1995. Producing sustainable competitive advantage through the effective management of people. Academy of Management Executive, 1995 Vol 9 N°1.
- Porter, Michael. 2008. ¿Qué es la estrategia? Harvard Business Review.
- Porter, Michael. 2008. The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review.
- Timothy A. Judge y Stephen P. Robbins. 2009. Comportamiento organizacional. Pearson.
- William D. Bygrave y Andrew Zacharakis. 2014. Entrepreneurship. Wiley.

## Anexo I - Estimación de demanda

* Trabajadores en relación de dependencia CABA 3.008.353	
* Target edad 20 - 50 años	70%
Universitario completo (como indicador de	
* clase)	39%
& % de población que compra almuerzo	25,2%
# Pedidos por mes (2 veces por semana)	8
Total en cantidades del mercado	19.871.716
MKT share estimado del segmento apuntado	0,18%
<b>Total de comidas por mes almuerzos en cantidades</b>	<b>35.769</b>
Precio promedio de venta Food & Health	\$100
<b>Total Mkt share en la industria total (total mercado \$ 35.000 mil millones en CABA)</b>	<b>0.01%</b>

\* Fuente: Estadísticas del Gobierno de la Ciudad.

# En función a encuestas

& Fuente: [https://www.clarin.com/sociedad/habito-peligroso-empleados-saltea-almuerzo\\_0\\_EypZoIPG-.html](https://www.clarin.com/sociedad/habito-peligroso-empleados-saltea-almuerzo_0_EypZoIPG-.html)

## Anexo II - Análisis de micro entorno – 5 fuerzas de Porter

Escala -5 a 5

### Proveedores

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Concentración de proveedores	30%	4	1,2
Amenazas de integración	25%	4	1
Costo de cambio de proveedor	20%	3	0,6
Relevancia del insumo para la empresa	25%	-2	-0,5
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>2,3</b>
<b>ATRACTIVO</b>			

### Sustitutos

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Cantidad de sustitutos	30%	-3	-0,9
Costo de cambio	25%	-2	-0,5
Relación Precio / Sustitutos	20%	1	0,2
Calidad del sustituto	25%	1	0,25
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>-0,95</b>
<b>POCO ATRACTIVO</b>			

### Clientes

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Clientes atomizados	40%	4	1,6
Opciones para elegir	30%	-2	-0,6
Costo de cambio	30%	-2	-0,6
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>0,4</b>
<b>ATRACTIVO</b>			

### Nuevos participantes

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Requerimiento de capital (bajo)	40%	-3	-1,2
Costo de acceso a distribución	30%	-2	-0,6
Curva de aprendizaje	30%	-1	-0,3
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>-2,1</b>
<b>POCO ATRACTIVO</b>			

### Rivalidad de los competidores

Variable	Ponderación	Valor	Valor ponderado
Concentración de players del mercado	40%	2	0,8
Barreras de entrada/salida	20%	-2	-0,4
Diferenciación de productos	20%	2	0,4
Crecimiento de la industria	20%	2	0,4
<b>Total</b>	<b>100%</b>		<b>1,2</b>
<b>ATRACTIVO</b>			

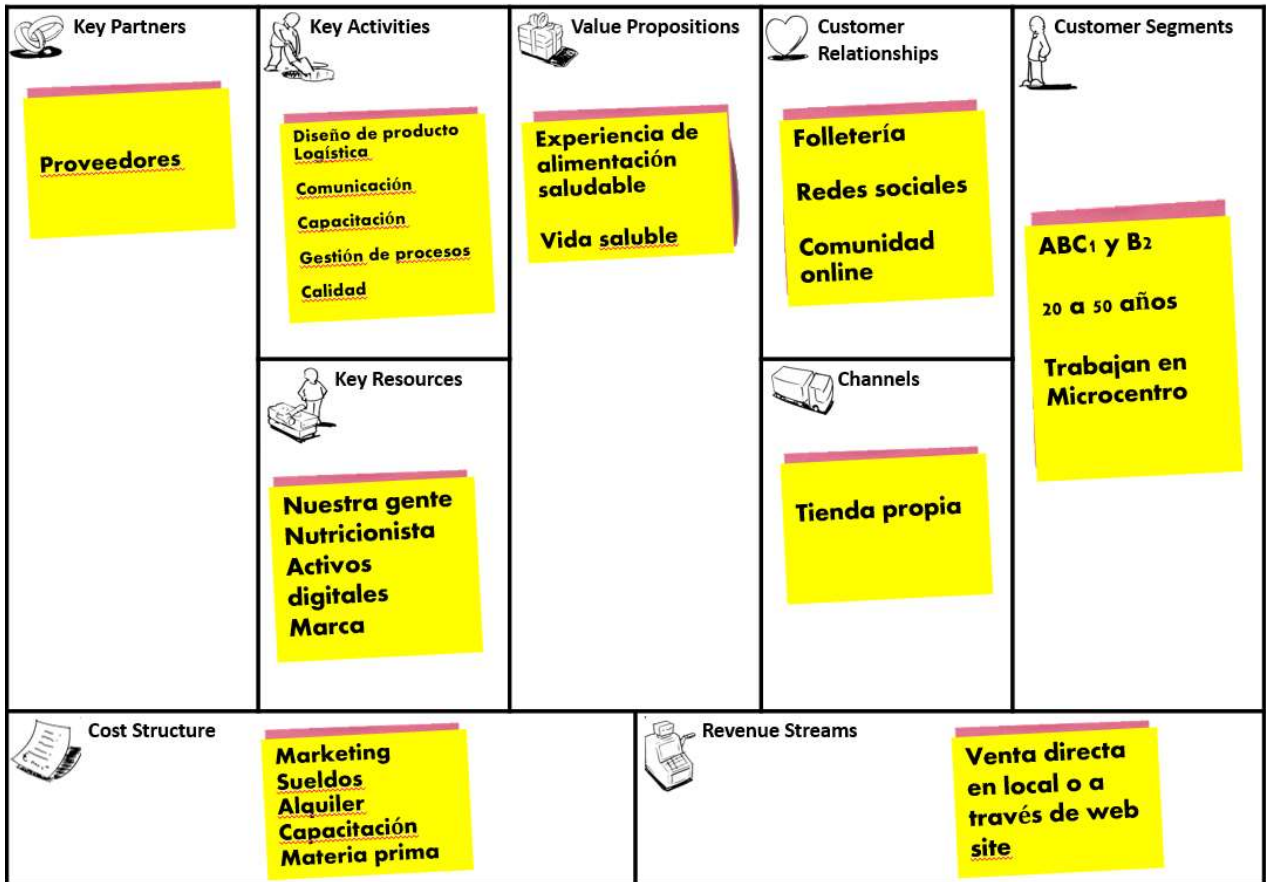
### ATRACTIVO GENERAL DE LA INDUSTRIA

Fuerza	Valor
Amenaza de nuevos competidores	-2,1
Poder de los clientes	0,4
Amenaza de los sustitutos	-0,95
Poder de los proveedores	2,3
Rivalidad de la industria	1,2
<b>Total</b>	<b>0,85</b>

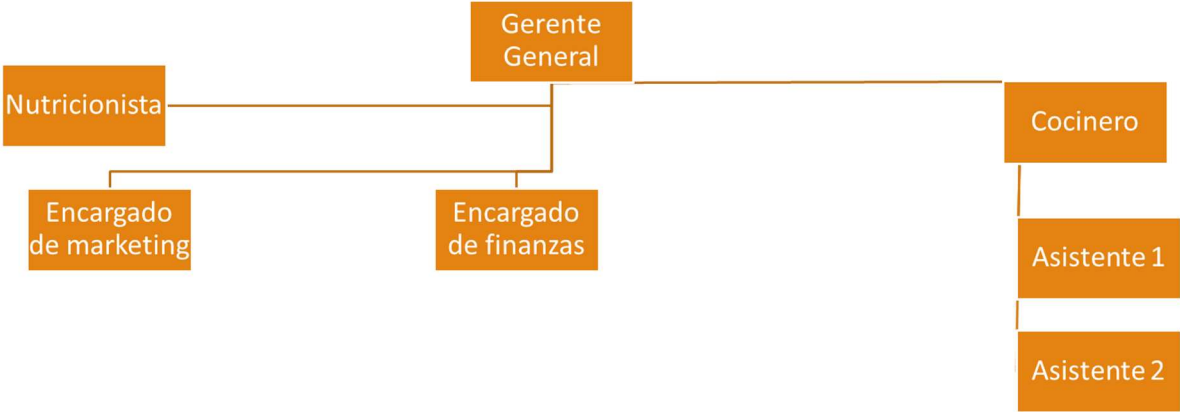


# Anexo III – Modelo Canvas

Business Model Canvas -



# Anexo IV - Organigrama



Claramente cómo se puede observar en el presente organigrama del emprendimiento se observan roles bien diferenciados. No obstante queremos aclarar que los roles de Asistente 1 y Asistente 2 serán los más polifuncionales, en el sentido de que tendrán un rol de atención al cliente y ayuda en la preparación de las viandas, es por ello que invertiremos fuertemente en su capacitación.

## Anexo V – Banda salarial

Puesto de trabajo	Banda salarial mercado*	Salario propuesto	Costo anual estimado para el cargo
Cocinero	Sueldo máximo: \$ 19.765 Sueldo medio: \$ 16.681 Sueldo mínimo: \$ 13.947	\$ 19.765	\$ 334.029
Atención al público	Sueldo máximo: \$ 12.824 Sueldo medio: \$ 11.750 Sueldo mínimo: \$ 10.819	\$ 12.983	\$ 219.413

\*Fuente: <http://www.apertura.com/management/Calculadora-de-sueldos-cuanto-se-paga-para-tu-posicion-20170113-0004.html>. Consultada el día 6 de julio de 2017. (se consideró un 20% adicional en concepto de actualización)

## Anexo VI - Ejemplo de factores de desperdicio

GRUPO	ALIMENTO	TIPO DE COCCIÓN	FACTOR DE CONVERSIÓN	GRUPO	ALIMENTO	TIPO DE COCCIÓN	FACTOR DE CONVERSIÓN
FRUTAS	Aceituna*	Sancochada	0,52	PESCADOS Y MARISCOS	<b>PESCADO</b>		
	Guindones secos*	Sancochados	0,69		Coco*	Al vapor	1,21
	Higo seco*	Sancochado	0,67		Coco*	Frito	1,60
	Huesillo seco*	Sancochado	0,58		Coco*	Sancochado	1,18
	Manzana*	Sancochada	0,90		Huevera de cojinova*	Frita	1,70
	Melocotón*	Sancochado	0,99		Jurel	Sancochado	1,24
	Membrillo*	Sancochado	0,96		Jurel	Frito	1,41
	Piña*	Sancochada	1,14		Lisa*	Sancochada	1,58
	Plátano bellaco verde	Frito	1,15		Lorna*	Frita	1,55
	Plátano bellaco verde	Sancochado	1,03		Lorna*	Sancochada	1,36
	Plátano bellaco maduro	Frito	1,15		Machete*	Sancochado	1,23
	Plátano bellaco maduro*	Horneado	1,34		Merluza*	Al vapor	1,20
	Plátano bellaco maduro	Sancochado	1,03		Merluza*	Frita	2,20
	Plátano de isla*	Frito	1,14		Pejerrey*	Frito	1,59
Plátano de isla*	Sancochado	0,91	Pejerrey*	Sancochado	1,36		
			Toyo*	Sancochado	1,43		
			<b>CRUSTÁCEOS Y MOLUSCOS</b>				
			Conchas de abanico*	Sancochadas	1,76		
			Choros*	Sancochados	1,72		
			Pota	Sancochado	2,06		
			Pota	Frito	2,06		

Fuente:

[http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/doc\\_tec\\_norm/TAFERA\\_2\\_compress\\_ed.pdf](http://www.ins.gob.pe/repositorioaps/0/5/jer/doc_tec_norm/TAFERA_2_compress_ed.pdf). Consultada el día 2 de agosto de 2017.

## Anexo VII- Proyección demanda de viandas

<b>Estimación de la Demanda</b>	
Trabajadores CABA	3.008.853
Target Edad	70%
Target Universidad	39%
Población que compra almuerzo	25%
<b>Total</b>	<b>206.997</b>
Pedidos por mes	8
Pedidos por semana	2
Semanas al año	52
<b>Mkt share (estimado)</b>	<b>0,18%</b>
<b>Viandas por mes</b>	<b>2.981</b>
<b>Viandas anualizadas</b>	<b>35.769</b>
<b>Redondeo almuerzo</b>	<b>36.000</b>
<b>Ratio almuerzo</b>	<b>75%</b>
<b>Ratio cena</b>	<b>25%</b>
<b>Vianda cena</b>	<b>12.000</b>

## Anexo VIII – Detalle de costos fijos

Costos Fijos				
Concepto	Costo Mensual c/IVA	Costo Anual c/IVA	Costo Anual s/IVA	
Alquiler local + expensas	\$ 30.000	\$ 360.000	\$	297.521
Honorarios nutricionista	\$ 8.500	\$ 102.000	\$	84.298
Telefonía + Internet	\$ 800	\$ 9.600	\$	7.934
Capacitación (cocinero y empleados)	\$ 2.500	\$ 30.000	\$	24.793
Agua	\$ 720	\$ 8.640	\$	7.140
Fumigación	\$ 700	\$ 8.400	\$	6.942
Limpieza	\$ 6.000	\$ 72.000	\$	59.504
Energía eléctrica	\$ 2.000	\$ 24.000	\$	19.835
Gas	\$ 1.000	\$ 12.000	\$	9.917
Sueldos	\$ 45.731	\$ 772.854	\$	772.854
Licencias Soft (Contable y Gestión)	\$ 3.500	\$ 50.820	\$	42.000
Marketing digital (landing page, facebook, folletería)	\$ 3.500	\$ 50.820	\$	42.000
Seguros (Incendio)	\$ 1.000	\$ 12.000	\$	9.917
<b>Total</b>	<b>\$ 105.951</b>	<b>\$ 1.513.134</b>	<b>\$</b>	<b>1.384.656</b>

## Anexo IX – Detalle de costos variables

### COSTOS VARIABLES

Costeo	Almuerzo	Cena
Costo promedio Insumos	26,59	19,32
Cubiertos descartables	0,28	0,28
Bolsas ecofriendly.	1,50	
Bolsas flexibles (cena)		3,00
Vianda de plastico Empaque para llevar	4,07	1,50
Faja carton calidad nutricional	0,50	0,50
<b>Total Costo</b>	<b>32,93</b>	<b>24,60</b>
<b>Mark up</b>	<b>250%</b>	<b>250%</b>
<b>Precio de venta promedio</b>	<b>80,00</b>	<b>61,00</b>
<b>IVA</b>	<b>16,800</b>	<b>12,810</b>
<b>Precio de venta</b>	<b>97,000</b>	<b>74,000</b>

### Fuentes consideradas para consulta de precios:

Alimentos

<http://www.alcentral.com.ar/precios.html>

Consultas en pescaderías

[http://www.mercadopremium.com/index.php?accion=buscador&campo\\_busco=papa&Submit2.x=9&Submit2.y=12](http://www.mercadopremium.com/index.php?accion=buscador&campo_busco=papa&Submit2.x=9&Submit2.y=12)

<http://www.deliverydecarne.com.ar/carne-vacuna/10-colita-de-cuadril-15-kgs.html>

Insumos (vianda, fajas de cartón, bolsas):

<http://www.a1pack.com.ar/project/packaging-viandas-delivery-descartables/>

## ANEXO IX (Cont.)

### Costeo variable (Cont.)

INGREDIENTES					Plato 1 Costo 26,31			Plato 2 Costo 19,53			Plato 3 Costo 33,91			Plato 1 Costo 19,83			Plato 2 Costo 22,70			Plato 3 Costo 15,38		
Item	Costo	Medida	\$/grs	Factor de Conversión	pescado ensalada de la huerta	total 2 porciones	porción	arroz c/albondigas beggie (berengena)	total 4 porciones	porción	pozo de verduras	total 4 porciones	porción	apio, tomate, palta y pollo	total 4 porciones	porción	pizza saludable individual	Arrollados de verdura	total	porción		
Sal fina sobrecito	39	1000 u			0	0	0,198			0,198			0,198			0,20						
lechuga	39	kg	0,039	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	400	15,60	3,90	0	0	0	0	0	
tomate	19,5	kg	0,0195	1,06	200	3,9	2,067	0	0	0	0	0	0	700	13,65	3,41	250	4,875	0	0	0	
zucchini	19,5	kg	0,0195	1,03	100	1,95	1,06275	0	0	0	200	3,9	1,06275	0	0	0	100	1,95	500	9,75	2,44	
cebolla	19,5	kg	0,0195	1,03	200	3,9	2,1255	300	5,85	1,59	200,00	3,9	1,06275	0	0	0	50	0,975	0	0	0	
remolacha	36	kg	0,036	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	250	9	2,25	0	
apio	24	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	6	1,50	0	0	0	0	0	
rucula	17,9	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,25	4,475	0	0	0	
acelga	24,9	unidad		1,25	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	12,45	3,89	
espinaca	23,9	unidad		1,63	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
cebolla de verdeo	32,9	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Zapallo redondo	19,5	kg	0,0195	1,17	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
chocolo	18,9	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pimiento rojo	63,9	kg	0,0639	1	100	6,99	3,495	0	0	0	250	17,475	4,36875	0	0	0	0	0	0	0	0	
pimiento verde	49,9	kg	0,0499	1	100	4,99	2,495	0	0	0	250	12,475	3,11875	0	0	0	0	0	0	0	0	
berenjena	37,9	kg	0,0379	0,85	0	0	0	600	22,74	4,83	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pepino	35	kg	0,035	1	25	0,875	0,875	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
papa	3,75	kg	0,00375	1,43	200	1,95	1,39425	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
zanahoria	13	kg	0,013	1,01	0	0	0	0	0	0	500	6,5	1,64125	0	0	0	0	200	2,6	0,65	0	
batata	16,9	kg	0,0169		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
calabaza minisol	14,99	kg	0,01499		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ajo	18,99	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
manzana verde	49,9	kg	0,0499		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pera	32,9	kg	0,0329		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
naranja jugo	19,9	kg	0,0199		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
limon	13	kg	0,013	1	100	1,3	0,65	0	0	0	0	0	0	100	1,30	0,33	0	0	0	0	0	
palta	19,9	kg	0,0199	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,5	0,01	0,00	0	250	4,975	1,24	0	
manzana roja	23,9	kg	0,0239		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
champiñones	82,5	kg	0,0825	1	0	0	0	0	0	0	150	12,375	3,09375	0	0	0	50	4,125	0	0	0	
peceto	215	kg	0,215		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
matambre	187,99	kg	0,18799		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
milanesa nalga	169,99	kg	0,16999		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
colita de cuadril	218,4	kg	0,2184	1,86	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
carre de cerdo	133	kg	0,133		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pechuga	84,5	kg	0,0845	1,4	0	0	0	0	0	0	600	50,7	17,745	0	0	0	0	0	0	0	0	
Milanesa de cerdo	79,9	kg	0,0799		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Merluza	96	kg	0,096	1,66	150	14,4	11,952	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
pechugas de pollo oferta	70	kg	0,07		0	0	0	0	0	0	0	0	0	500	35,00	8,75	0	0	0	0	0	
atun natural a la camp	51,99	unidad			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0,00	0,00	0	0	0	0	0	
huevos	3,5	unidad		1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
fideos tricolor	53,58	kg	0,05358		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
harina comun	7,99	kg	0,00799		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	0,799	0	0	0	
harina integral	24,99	kg	0,02499		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	100	2,499	0	0	0	
arroz y mani	63,99	kg	0,06399	0,5	0	0	0	600	38,39	4,80	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
nicota magra	119,98	kg	0,11998		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
mozzarella	232,7	kg	0,2327		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
queso cremoso light	149,9	kg	0,1499		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
queso rallado	219	kg	0,219		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
levadura	12	20 gr		0,6	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	3	0	0	0	
lentejas	51,87	kg	0,05187	0,43	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
gambazo	69,98	kg	0,06998	1	0	0	0	250	17,50	4,37	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
salsa de tomate	37,96	kg	0,03796	1	0	0	0	400	14,94	3,74	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
mixi de semillas	259	kg	0,259	1	0	0	0	0	0	0	25	6,475	1,61875	0	0	0	0	0	0	0	0	

Precio promedios: Almuerzo \$ 26,59 y Cena \$ 19,32



## Anexo X - Estados Financieros Projectados

Estado de Resultados (Income Statement)	1	2	3	4	5
<b>Unidades vendidas</b>	3.684.000	4.440.694	5.090.767	5.706.648	6.273.004
<b>Almuerzos</b>	36.000	37.800	38.934	39.713	40.308
<b>Cenas</b>	12.000	12.600	12.978	13.238	13.436
<b>Precio Vianda cena</b>	61,00	70,03	77,94	85,66	92,77
<b>Precio Vianda almuerzo</b>	82,00	94,14	104,77	115,15	124,70
<b>Costo vianda cena</b>	24,60	27,75	30,33	32,72	34,79
<b>Costo vianda almuerzo</b>	32,93	37,14	40,60	43,81	46,57
<b>Incremento Costos</b>	0	12,80%	9,30%	7,90%	6,30%
<b>Incremento Costos tarifas públicas</b>		60,00%	50,00%	40,00%	30,00%
<b>Sueldo adicional</b>			-	-	-

Column1	2017	2018	2019	2020	2021
Ventas	3.684.000	4.440.694	5.090.767	5.706.648	6.273.004
CMV	1.480.629	1.753.657	1.974.249	2.172.819	2.344.352
<b>Margen Bruto</b>	<b>2.203.371</b>	<b>2.687.037</b>	<b>3.116.518</b>	<b>3.533.829</b>	<b>3.928.652</b>
Sueldos	772.854	871.779	952.855	1.028.130	1.092.902
Alquiler	297.521	335.603	366.814	395.793	420.728
Honorarios Nutricionista	84.298	95.088	103.931	112.141	119.206
Telefonía + Internet	7.934	8.949	9.782	10.554	11.219
Capacitación	24.793	27.967	30.568	32.983	35.061
Agua	7.140	8.054	8.804	9.499	10.097
Fumigación	6.942	7.831	8.559	9.235	9.817
Gastos de limpieza	59.504	67.121	73.363	79.159	84.146
Gastos Luz y gas	29.752	33.560	36.681	39.579	42.073
Licencias Software	42.000	47.376	51.782	55.873	59.393
Gastos de marketing	42.000	47.376	51.782	55.873	59.393
Seguro incendio	9.917	11.187	12.227	13.193	14.024
IIBB	128.940	155.424	178.177	199.733	219.555
Gastos bancarios	66.812	80.432	92.134	103.220	113.414
<b>EBITDA</b>	<b>622.964</b>	<b>889.289</b>	<b>1.139.060</b>	<b>1.388.864</b>	<b>1.637.624</b>
Amort Bs de Uso	48.281	48.281	48.281	48.281	48.281
Amort Intangibles	281.000	-	-	-	-
<b>EBIT</b>	<b>293.683</b>	<b>841.008</b>	<b>1.090.779</b>	<b>1.340.584</b>	<b>1.589.343</b>
Impuesto a las ganancias	102.789	294.353	381.773	469.204	556.270
<b>EBIAT</b>	<b>190.894</b>	<b>546.655</b>	<b>709.006</b>	<b>871.379</b>	<b>1.033.073</b>
<b>Resultado final</b>	<b>190.894</b>	<b>546.655</b>	<b>709.006</b>	<b>871.379</b>	<b>1.033.073</b>

Crecimiento de ventas %	0,0%	20,5%	14,6%	12,1%	9,9%
Margen bruto %	59,8%	60,5%	61,2%	61,9%	62,6%
Gastos Op. / Ventas	42,9%	40,5%	38,8%	37,6%	36,5%
Resultado operativo antes de impuesto (EBIT) %	8,0%	18,9%	21,4%	23,5%	25,3%
Resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA) %	16,9%	20,0%	22,4%	24,3%	26,1%
Resultado operativo después de impuesto (EBIAT o NOPAT) %	5,2%	12,3%	13,9%	15,3%	16,5%
ROE	34,7%	73,8%	55,1%	43,6%	36,0%
Resultado neto sobre ventas % (ROS return on sales)	5,2%	12,3%	13,9%	15,3%	16,5%

## Anexo X (Cont.)

BALANCE GENERAL						
	Momento 1	2017 Año 1	2018 Año 2	2019 Año 3	2020 Año 4	2021 Año 5
<b>Activo</b>						
Caja y Bancos	27.596	833.745	1.656.213	2.530.731	3.565.273	4.758.653
Inversiones temporales						
Cuentas por cobrar						
Inventarios		4.709	5.572	6.293	6.921	6.921
Otros créditos (Fiscales)						
<b>Activo Corriente</b>	<b>27.596</b>	<b>838.454</b>	<b>1.661.785</b>	<b>2.537.024</b>	<b>3.572.194</b>	<b>4.765.574</b>
Bienes de uso	241.404	193.123	144.842	96.562	48.281	-
Otros activos - Gastos preoperativos	281.000	-	-	-	-	-
<b>Activo No corriente</b>	<b>522.404</b>	<b>193.123</b>	<b>144.842</b>	<b>96.562</b>	<b>48.281</b>	<b>-</b>
<b>Total activos</b>	<b>550.000</b>	<b>1.031.577</b>	<b>1.806.627</b>	<b>2.633.585</b>	<b>3.620.475</b>	<b>4.765.574</b>
<b>Pasivos</b>						
Proveedores		149.297	176.827	199.070	219.093	236.389
Deudas fiscales		141.387	342.251	437.960	533.448	628.178
Deudas Sociales						
Otras cuentas por pagar						
<b>Pasivo Corriente</b>		<b>290.683</b>	<b>519.078</b>	<b>637.030</b>	<b>752.540</b>	<b>864.566</b>
Préstamos a largo plazo						
<b>Pasivo No Corriente</b>		<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>Total pasivo</b>	<b>-</b>	<b>290.683</b>	<b>519.078</b>	<b>637.030</b>	<b>752.540</b>	<b>864.566</b>
<b>Patrimonio Neto</b>						
Aporte de los propietarios	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000	550.000
Resultados No Asignados		190.894	737.549	1.446.556	2.317.935	3.351.008
Dividendos pagados acumulados						
<b>Total Patrimonio Neto</b>	<b>550.000</b>	<b>740.894</b>	<b>1.287.549</b>	<b>1.996.556</b>	<b>2.867.935</b>	<b>3.901.008</b>
<b>Control</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>	<b>-0</b>

## Anexo X (Cont.)

Flujo de fondos	Momento 1	2017	2018	2019	2020	2021	Perpetuidad
<b>EBIT</b>		<b>293.683</b>	<b>841.008</b>	<b>1.090.779</b>	<b>1.340.584</b>	<b>1.589.343</b>	
Depreciaciones	-	329.281	48.281	48.281	48.281	48.281	
<b>EBITDA</b>	-	<b>622.964</b>	<b>889.289</b>	<b>1.139.060</b>	<b>1.388.864</b>	<b>1.637.624</b>	
Impuesto operativo	-	102.789	294.353	381.773	469.204	556.270	
Variación WK		285.974	227.532	117.231	114.882	112.026	
Inversión inicial	550.000	-	2	0	0	0	
		-	-	-	-	-	
<b>Flujo de Fondos libres en \$</b>	<b>-550.000</b>	<b>806.149</b>	<b>822.468</b>	<b>874.518</b>	<b>1.034.542</b>	<b>1.193.380</b>	<b>1.199.574</b>
<b>VT</b>						<b>6.443.608</b>	
<b>Totales nominales</b>	<b>-550.000</b>	<b>806.149</b>	<b>822.468</b>	<b>874.518</b>	<b>1.034.542</b>	<b>7.636.988</b>	
Kwacc \$		51,0%	47,1%	39,3%	35,6%	33,9%	26,24%
<b>Valor del negocio en \$</b>	<b>2.791.381</b>	<b>3.409.923,10</b>	<b>4.195.134,58</b>	<b>4.969.140,07</b>	<b>5.701.919,14</b>		
<b>Flujo de Fondos libres en USD</b>	<b>-34.613</b>	<b>41.192,26</b>	<b>35.025,20</b>	<b>32.787,20</b>	<b>35.087,01</b>	<b>37.058,58</b>	
						<b>200.096,37</b>	
<b>Flujo de Fondos libres en USD con VT</b>	<b>-34.613</b>	<b>41.192</b>	<b>35.025</b>	<b>32.787</b>	<b>35.087</b>	<b>237.155</b>	
<b>Valor actual Neto</b>	<b>2.241.381</b>						
TC	\$ 15,89						
<b>Valor actual Neto USD</b>	<b>141.056</b>						
<b>Tirr del proyecto en \$ con VT</b>		164%					
<b>Tirr del proyecto en \$ sin VT</b>		150%					
<b>Tirr del proyecto en USD sin VT</b>		107%					
<b>Tirr del proyecto en USD con VT</b>		122%					

## Anexo XI – Inversión inicial

BIENES DE CAPITAL				
Nº item	Cantidad	Descripción	Total Inversión	Fuente de información
1	1	Cocina Industrial (tiene 2 hornos)	\$ 67.599	<a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-614522872-cocina-industrial-8-hornallas-c2-hornos-brafh-acero-304- JM">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-614522872-cocina-industrial-8-hornallas-c2-hornos-brafh-acero-304- JM</a>
2	2	Heladera exhibidora doble	\$ 42.506	<a href="http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm">http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm</a>
3	1	Heladera	\$ 13.049	<a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-642783756-heladera-ciclica-patrick-hpk151s-394lt- JM">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-642783756-heladera-ciclica-patrick-hpk151s-394lt- JM</a>
4	4	Basura desperdicios	\$ 2.000	<a href="http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm">http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm</a>
5	1	Multiprocesadora	\$ 7.500	<a href="http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm">http://www.tecnika.com.ar/tecnika/fastfood_frames/heladeras.htm</a>
6	1	Balanza comercial	\$ 2.800	<a href="https://listado.mercadolibre.com.ar/balanza-comercial#D[A:balanza-comercial]">https://listado.mercadolibre.com.ar/balanza-comercial#D[A:balanza-comercial]</a>
7	1	Freezer 250 litros	\$ 7.700	<a href="https://listado.mercadolibre.com.ar/freezer-250-litros#D[A:freezer-250-litros]">https://listado.mercadolibre.com.ar/freezer-250-litros#D[A:freezer-250-litros]</a>
8	1	Otros utensillos menores (set de cuchillos, otros cubiertos, cacerolas, repasadores,etc)	\$ 10.000	
9	2	Terminal punto de venta	\$ 36.400	<a href="http://www.stec.com.ar/equipos-puntos-venta/">http://www.stec.com.ar/equipos-puntos-venta/</a>
10	1	Software facturación	\$ 9.350	<a href="http://www.stec.com.ar/software-facturacion/">http://www.stec.com.ar/software-facturacion/</a>
11	1	PC	\$ 5.000	<a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-605138958-computadora-intel-dual-core-4gb-1-tera-teclado-mouse-550w- JM">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-605138958-computadora-intel-dual-core-4gb-1-tera-teclado-mouse-550w- JM</a>
12	1	Envasadora al vacio	\$ 20.000	<a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-616421756-enzasadora-al-vacio-ehrlch-34cm-con-bolsas-y-envio-gratis- JM">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-616421756-enzasadora-al-vacio-ehrlch-34cm-con-bolsas-y-envio-gratis- JM</a>
13	1	Mesas de acero inoxidable	\$ 14.500	<a href="https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615659115-mesada-de-acero-inoxidable-con-estante- JM">https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-615659115-mesada-de-acero-inoxidable-con-estante- JM</a>
14	1	Microondas	\$ 3.000	<a href="http://www.mercadolibre.com.ar">www.mercadolibre.com.ar</a>
<b>Total bienes de uso</b>			<b>241.404</b>	
GASTOS PREOPERATIVOS				
		Honorarios arquitecto	20.000	
		Pintura y otras refacciones	50.000	
		Desarrollo web page	18.000	
		Campaña lanzamiento del local	35.000	
		Artefactos de remodelación	150.000	
		Honorarios de trámites por habilitación y otros	8.000	
<b>Total gastos preoperativos</b>			<b>281.000</b>	
<b>Aportes en efectivo</b>			<b>27.596</b>	
<b>Total aportes de los propietarios</b>			<b>550.000</b>	

## Anexo XII – Escenario macroeconómico

ESCENARIO MACROECONÓMICO							
Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Δ% TCR		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
TCR	79,0	79,4	86,1	91,3	95,4	100,0	100,0
Devaluación real esperada		0,5%	8,5%	6,0%	4,5%	4,8%	0,0%
Inflación local		25,0%	12,8%	9,3%	7,9%	6,3%	5,0%
Inflación extranjera		2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%	2,0%
TCN	15,9	19,6	23,5	26,7	29,5	32,2	33,1
Devaluación esperada		23,2%	20,0%	13,6%	10,5%	9,2%	2,9%
TASAS CRECIMIENTO - g							
		1	2	3	4	5	6
Creimiento PBI		2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%	2,5%
g Nominal en U\$S		4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%	4,5%
g Nominal en AR\$		28,1%	15,6%	12,0%	10,6%	9,0%	7,6%
ESTIMACIÓN DEL VALOR DEL NEGOCIO							
INPUTS EBITDA		1	2	3	4	5	6
Δ% Unidades vendidas		0,0%	5,0%	3,0%	2,0%	1,5%	0,0%
Δ% Precios venta		25,0%	14,8%	11,3%	9,9%	8,3%	5,0%
Creimiento ventas		25,0%	20,5%	14,6%	12,1%	9,9%	5,0%
Δ% Precios en costos		25,0%	16,0%	11,3%	9,3%	7,4%	6,0%
FFL - AR\$ NOMINALES	BASE	1	2	3	4	5	6
Ventas	2.947,2	3.684,0	4.440,7	5.090,8	5.706,6	6.273,0	6.586,7
Costos, sin DA	(2.448,8)	(3.061,0)	(3.551,4)	(3.951,7)	(4.317,8)	(4.635,4)	(4.913,5)
EBITDA		623,0	889,3	1.139,1	1.388,9	1.637,6	1.673,2
Impuesto operativo		(102,8)	(294,4)	(381,8)	(469,2)	(556,3)	(585,6)
Inversión CTO		286,0	227,5	117,2	114,9	112,0	112,0
Capex		-	-	-	-	-	-
FFL - AR\$ Nominales		806,1	822,5	874,5	1.034,5	1.193,4	1.199,6
TASAS DE DESCUENTO		1	2	3	4	5	6
Kwacc real		20,2%	20,2%	20,2%	20,2%	20,2%	20,2%
Kwacc USD		22,6%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%
Kwacc AR\$		51,0%	47,1%	39,3%	35,6%	33,9%	26,2%
Valuación AR\$	-	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en AR\$		806,1	822,5	874,5	1.034,5	1.193,4	1.199,6
VR FFL AR\$						6.443,6	
FFL - AR\$, a desc.		806,1	822,5	874,5	1.034,5	7.637,0	
Kwacc, AR\$		51,0%	47,1%	39,3%	35,6%	33,9%	26,2%
Valor del negocio	2.791,4	3.409,9	4.195,1	4.969,1	5.701,9	6.443,6	
TCN actual	15,9						
Valor del negocio	175,67						
Valuación U\$S	-	1	2	3	4	5	6
FFL - Esperado en U\$S		41,2	35,0	32,8	35,1	37,1	36,2
VR FFL U\$S						200,1	
FFL - U\$S, a desc.		41,2	35,0	32,8	35,1	237,2	
Kwacc, U\$S		22,6%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%	22,6%
Valor del negocio	175,67	174,2	178,7	186,3	193,4	200,1	
Valor invertido en pesos							
Aporte de los propietarios	550						
Tc USD	16						
Aporte de los propietarios en USD	35						
Valor creado en U\$S	141,06						