



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Craft Lunch

Autoras: Pilar Freire y Clara Rios

Legajos: 26075; 26285

Mentor: Diego Fernández Molero

Buenos Aires, 2018



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Craft Lunch

Autores: Pilar Freire y Clara Rios

Legajos: 26075; 26285

Mentor: Diego Fernández Molero

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Julio, 2018

ÍNDICE

1.	Capítulo 1: Evaluación de la oportunidad de negocio	4
1.1.	Tendencias Actuales	4
1.2.	Localización	9
1.3.	Negocio Propuesto para captar la Oportunidad	11
1.4.	Herramientas de Análisis	17
1.5.	Metodología	18
2.	Capítulo 2: Análisis del Sector	19
2.1	Descripción de la Industria Gastronómica	19
2.2	Análisis de las fuerzas de Porter	20
2.3	Análisis FODA	22
3.	Capítulo 3: Investigación de Mercado y Segmento Objetivo	25
3.1	Descripción de la necesidad del producto y servicio	25
3.2	Caso de Mejores Prácticas	25
3.3	Investigación sobre el Mercado Local	27
3.4	Descripción del Segmento Objetivo	29
3.5	Estimación del Tamaño de Mercado, Segmentación y Evolución de Demanda	31
4.	Capítulo 4: Propuesta de Modelo de Negocio (Canvas)	36
4.1	Segmentación de Clientes	36
4.2	Propuesta de Valor	36
4.3	Canales	37
4.4	Relaciones con los Clientes	38
4.5	Recursos Clave	38
4.6	Actividades Clave	39
4.7	Socios Estratégicos	39
4.8	Estructura de Costos	40
4.9	Estructura de Ingresos	41
5.	Capítulo 5: Plan de Marketing	43
5.1	Producto	43
5.2	Precio	45
5.3	Plaza o Distribución	46
5.4	Promoción	47
6.	Capítulo 6: Operaciones del Negocio	51
6.1	Elaboración	51
6.2	Abastecimiento	51
6.3	Servicio Ofrecido	52
6.4	Venta Tradicional	52

6.5	Venta Online	53
7.	Capítulo 7: Inversión, Costos y Finanzas	54
7.1	Inversión Inicial	54
7.2.	Análisis de Costos	56
7.3	Análisis de Ingresos	57
7.4.	Análisis de la inversión del proyecto frente a otras opciones	60
8.	Capítulo 8: Equipo de Trabajo	62
8.1	Socios Fundadores	62
8.2.	Equipo de Cocina	62
8.3	Vendedores	62
8.4.	Personal de Delivery	63
8.5.	Consultores: Nutricionistas	63
9.	Aspectos Legales	64
10.	Plan de Implementación y Riesgos	66
10.1	Plan de Implementación	66
10.2.	Riesgos	67
	CONCLUSIONES	69
	BIBLIOGRAFÍA	71
	ANEXOS	78



RESUMEN EJECUTIVO

El propósito de este trabajo es desarrollar un plan de negocios para la apertura de un restaurante de comida rápida, natural y orgánica, llamado Craft Lunch. Funcionará en el partido de Vicente López, sobre la Av. Libertador en un área de influencia donde hay numerosos departamentos y oficinas como mercado potencial. A futuro se evaluará la posibilidad de franquicias.

El proyecto se construye a partir de tres pilares fundamentales: creciente interés por lograr una alimentación completa y saludable; la tendencia “on-the-go” y una especial demanda de la personalización de los servicios. Es así que la oportunidad del negocio reside en la generación más grande de todas: los “millennials” y su relación con la alimentación.

Este modelo de negocio “fast casual restaurant” puede ayudar a cubrir una parte del mercado que aún no existe en la zona. El objetivo principal del proyecto es ofrecer una alternativa creativa y saludable, para que los consumidores se concienticen de lo importante que es tener una alimentación nutritiva, variada y sabrosa.

El equipo emprendedor está compuesto por las socias fundadoras, Clara Rios y Pilar Freire, principales accionistas del proyecto. Además, en una primera instancia se contrataron algunos empleados como personal que colaborará en las operaciones del proyecto, cada uno con responsabilidades concretas.

La inversión inicial para la apertura de Craft Lunch es de \$721.260 que incluye creación de la sociedad, mobiliario y acondicionamiento del local, entre otros rubros. Asimismo, de acuerdo a los estados financieros proyectados, el proyecto es factible ya que presenta un VAN positivo -\$1.033.516 pesos argentinos-, una TIR del 72% y un período de recuperación de la inversión de 32 meses.

CAPÍTULO 1: LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

Con el objetivo de definir si existe una oportunidad de negocio, se evaluarán dos variables. Por un lado, se analizarán las tendencias acerca de las preferencias de los consumidores actuales que resultan vitales para justificar la decisión de negocio. Por otro lado, se explicará por qué consideramos que existe una oportunidad de negocio en el área seleccionada.

1.1. Tendencias Actuales

La consultora de análisis de datos Nielsen, en su estudio global “Generation Lifestyle”¹, indica que la generación del milenio, elegida como target, es la más amplia de todas: los jóvenes entre 18 y 40 años superan los 74,5 millones de personas dejando atrás a sus antecesores, los *Baby Boomers* y la Generación X. Los “millennials” representan un 30% de la población latinoamericana y un 22% de los habitantes de Argentina. Asimismo, señala que la generación Y “representa el 50% del consumo global en 2018”², y se estima que en el 2025 representarán el 75% de consumidores³.

“Their [“millennials”] appetites are changing the entire culinary landscape”⁴. El sitio web Millennial Marketing sostiene que esta generación de consumidores⁵

¹ Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2015). *Insights to Outcome Template. Millennials impulsan el consumo argentino*, en Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

² Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2016). *Millennials impulsan el consumo argentino*, en Sitio Web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>

³ Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2016). *Infografía: Millennials y el consumo en Argentina*, en Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>

⁴ Fromm, J (2014): *Millennial Foodies Inspire Innovative Culinary*, Millennial Marketing, en Sitio Web: <http://www.millennialmarketing.com/2014/03/millennial-foodies-inspire-innovative-culinary-trends/>

⁵ Jóvenes nacidos entre 1980 y 2000: aquellos de fines de milenio. También conocidos como generación Y.

inspiran tendencias culinarias innovadoras que dieron lugar a una transformación radical de la industria alimenticia. Su comportamiento es significativamente distinto al de sus antecesores. Es por ello que comprender al consumidor de esta generación resulta fundamental, un mercado sustancial con nuevas características, necesidades y demandas que conviene conocer por las repercusiones y transformaciones que exigirá a los los emprendedores de la industria gastronómica.

“La búsqueda de un determinado lugar para comer está asociada a la particular necesidad que manifiesta el individuo en un momento dado”⁶. Debido a ello, observamos tres tendencias que resultan pilares esenciales para explicar el proyecto y cómo éste satisfecerá las necesidades de los “millennials”: aumento de la demanda de comida “on-the-go”, mayor conciencia de la importancia de comer alimentos saludables y de calidad, y la creciente demanda de personalización extrema de los productos por parte de los consumidores.

1.1.1 Tendencia del Consumo “on-the-go”

El siglo XXI se encuentra inmerso en una cultura de instantaneidad y el hombre contemporáneo se frustra siempre que está forzado a esperar.⁷ Para acompañar esta cultura, se creó la “comida para llevar”, un servicio informal y descontracturado, que ofrece comida *al-paso* para acompañar el estilo de vida dinámico de los consumidores actuales.

Esta corriente supo instalarse en el mercado mundial: estudios realizados por Morgan Stanley revelan que el 53% de los “millennials” sale a comer afuera una vez por semana, en comparación con el 43% del resto de la población⁸ (Ver Anexo 1). El éxito de este tipo de restaurantes -“fast casual restaurant”-

⁶ Seebes, M (2005): *El restaurante, Claves para proyectar y administrar locales de comida*.

⁷ Polaino Lorente, A: *La cultura del instante*, en Sitio Web:

http://www.mercaba.org/ARTICULOS/L/la_cultura_del_instante.htm

⁸ Córdova, R (2016): *5 hábitos de consumo que diferencian a los millennials de sus padres*, Elemetrica en Sitio web:

<http://blog.elemetrica.com/5-h%C3%A1bitos-de-consumo-que-diferencian-a-los-millennials-de-sus-padres>

radica en que los consumidores reciben alimentos de calidad, velocidad y un precio justo.

Adhiriendo a lo anterior, el sitio Web La Industria Alimenticia sugiere que el estilo de vida acelerado de los “millennials” los convierte en una de las generaciones de consumidores “on-the-go” por excelencia, ya que para ellos la comida sobre la marcha es una forma de vida y, por lo tanto, son más propensos a comer fuera del hogar que cualquier otro grupo generacional⁹. Además, señala que, de acuerdo con estudios recientes, el 41% de los jóvenes de esta generación están dispuestos a pagar más por productos que simplifiquen sus vidas y que sean acordes a su rutina diaria en constante movimiento.

En Buenos Aires, específicamente, el informe “El consumidor fuera de casa” desarrollado por la consultora Kantar Worldpanel, sostiene que los porteños tienen una especial preferencia por comer fuera de su casa. En los últimos tiempos se ha evidenciado un crecimiento del consumo de productos “para llevar” que se consumen antes de llegar al hogar o al trabajo, siendo un canal que acapara el 26% de las consumiciones¹⁰. Esta tendencia implica una gran oportunidad para los emprendedores del sector que deben brindar servicios que cumplan con mayores exigencias de velocidad en las respuestas, practicidad y rapidez para interpretar expectativas y necesidades de los jóvenes trabajadores.

1.1.2 Tendencia del Consumo de Alimentos Saludables

El Estudio “Generation Lifestyle”, revela que una de las mayores prioridades de los “millennials” es “mantenerse en forma y saludable”, pues representa un 39% de los encuestados a nivel global. Así resulta clave explicar a qué se refiere el concepto de “saludable”.

⁹ Beirute, J (2016): *Los millennials esenciales para la industria de alimentos y bebidas*, en sitio web:
<https://www.industriaalimenticia.com/articulos/88360-los-millennials-esenciales-para-la-industria-de-alimentos-y-bebidas>

¹⁰ Mari Carmen Ramirez.: *La tendencia del snack “on-the-go”*, en Sitio web:
<https://www.dietistasnutricionistas.es/la-tendencia-del-snack-go/>

El término “saludable” hace referencia a aquello que sirve para conservar o restablecer la salud corporal¹¹. Resultados provistos por Morgan Stanley muestran que los “millennials” están interesados en que sus comidas sean más frescas, menos procesadas y menos artificiales. Asimismo, un estudio realizado por Nestlé indica que se ha redefinido el concepto de nutrición saludable: se cambiaron las dietas de adelgazamiento por una nutrición positiva, estrechamente vinculada con lo “natural y orgánico” (Ver Anexo 2). Incluso, Nielsen sugiere que 81% de los “millennials” encuestados están dispuestos a gastar más dinero en alimentos “con beneficios” y en productos que estén alineados a sus ideales, por lo que la fidelización de estos consumidores podría significar un mercado atractivo para los emprendedores del sector.

La predisposición al consumo de alimentos saludables se consolida con más fuerza en Argentina y Latinoamérica. La consultora Kantar Worldpanel encontró que “un tercio de la población de América Latina cambió sus hábitos alimenticios debido a estar preocupados por su salud”¹². El hábito de llevar una alimentación completa y natural es una práctica que sigue consolidándose y va en alza, pues los consumidores de fin de milenio se inclinan hacia un consumo de productos con grasas y aceites procesados mínimos y libres de transgénicos¹³.

Por último, notamos que esta tendencia cada vez penetra más en los mercados locales. En 2016 se llevó a cabo en el país un Congreso de Ciencia y Tecnología de los Alimentos¹⁴ en el cual se concluyó que la industria gastronómica comienza a buscar recetas más naturales mediante la utilización de nuevas técnicas e ingredientes. Por ello, los emprendedores en el sector deben actuar para apoyar el bienestar de los consumidores y conducirlos hacia

¹¹ Real Academia Española, en Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=X7N1J5K>

¹² Cecilia Alva (2017). Nutrición marcas influyen más que regulaciones. (22/12/2017), en Kantar Worldpanel Sitio web: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Nutricion-marcas-influyen-mas-que-regulaciones>

¹³ Unilever Food Solutions Sitio web: <https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/tendencias-de-alimentos/alimentos-grasa-s-buenas.html>

¹⁴ Las 7 tendencias que se vienen en alimentos Argentinos Emis Tradicional

una nutrición más equilibrada, mediante la incorporación de alimentos que poseen propiedades saludables.

1.1.3 Tendencia a la personalización de los servicios

Un diagnóstico realizado por la Facultad de Ingeniería Industrial de La Habana, Cuba, detectó que en los últimos años muchas empresas reconocen que para ser realmente competitivas necesitan que sus productos o servicios tengan la calidad requerida y sean tal como los desea el cliente¹⁵.

“Los millennials aman la personalización” afirma Bill Guilfoyle, profesor del Culinary Institute of America¹⁶, prefieren hacer sus propias cosas. Por ello, los emprendedores tienden a ampliar el conocimiento sobre sus clientes, con el objetivo de ofrecer una experiencia distinta al usuario y aportarles mayor valor.

Según el reporte de Tendencias Digitales *Conecta tu marca con los millennials*, esta nueva generación de consumidores es significativamente más crítica y exigente: “un 86% de los consumidores actuales declara que dejaría de hacer negocios con una empresa debido a una mala experiencia de cliente”¹⁷. Esta realidad impulsa a las compañías y diversos emprendimientos a situar la experiencia del consumidor en el eje central de su estrategia, en términos de personalización y satisfacción del cliente, identificando las experiencias del usuario. Los “millennials” son clientes que no esperan únicamente una buena atención sino que, además, demandan individualización y desean que las compañías se adecúen a sus preferencias.

Asimismo, los consumidores de la Generación Y son jóvenes autosuficientes y autónomos, buscan sentirse protagonistas y valoran colaborar para recibir un servicio. Por lo que muchas firmas dedicadas a brindar servicios comienzan a

¹⁵ SciELO. Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos. (04/2014) Sitio web:

http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100005

¹⁶ Unilever (2016). Millennials Revolucionan el Servicio de Comida Rápida en Unilever Food Solutions Sitio web:

<https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/tendencias-de-alimentos/millennials.html>

¹⁷ Gutierrez, A (2014): 6 rasgos clave de los millennials los nuevos consumidores, en Revista Forbes sitio web:

<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

implicar a sus clientes, permitiéndoles aportar sus ideas en la creación y el desarrollo de sus productos y servicios. Lo cierto es que la idea de la personalización, el dar opciones a los comensales, con variedad de ingredientes entre los cuales escoger, enriquece no solo el platillo de cada uno sino su experiencia dentro del negocio.

Mientras que los consumidores viven azuzados por un ritmo de vida donde el tiempo es cada vez más escaso, el tiempo en el que se tarda en recibir, preparar y consumir un producto deviene una razón importante a tener en cuenta en la toma de decisiones de compra.

Es así, entonces, que es momento de tomar toda la información disponible y trabajar en una experiencia de compra distinta pues los consumidores “millennials” suben su nivel de exigencia, la diversidad de oferta crece y todas las previsiones apuntan a que, durante el próximo año, este contexto se agudizara. Conocer las tendencias dentro de la industria gastronómica nos permite adelantarnos e identificar nuevas oportunidades de negocio, una forma de minimizar la incertidumbre y una ventaja competitiva para la innovación¹⁸.

Por todo lo dicho, es posible concluir que comenzar un emprendimiento en la industria gastronómica, en el segmento “on-the-go” brindando un servicio saludable y personalizado, resultaría ser una oportunidad de negocio.

1.2. Localización

La localización es un factor fundamental para comprender la potencialidad del negocio. Consideraremos las siguientes variables: volumen de tráfico de personas, la influencia del restaurante cuyo radio es de 3 cuadras, la concordancia del concepto del local y la localización, y la competencia¹⁹.

¹⁸ Perez, B (2017): *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017*. En sitio web: <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

¹⁹ Idem, 7.

Considerando estas variables, se seleccionó la zona de Av. Libertador en el área de Vicente López. Resulta importante aclarar que, según el código de ordenamiento urbano de la municipalidad de Vicente López, dicha área corresponde a la clasificación T3L²⁰, por lo cual es posible desarrollar un emprendimiento gastronómico en la zona. Dentro de dicha área, seleccionamos un local sobre la Av. Libertador al 800 -esquina Gral. Martín M de Güemes- (Ver Anexo 3).

En los últimos años, se dio la tendencia dentro de las compañías de mudarse de de la C.A.B.A a Zona Norte²¹, por lo que el área elegida fue protagonista de un crecimiento exponencial. Es evidente el gran potencial de crecimiento del área, pues el tráfico de personas es elevado y tiene posibilidades de ser aún mayor (Ver Anexo 4). Es así que, para comprender la oportunidad de negocio, resulta vital comprender el volumen de personas que existe dentro del área de influencia, aunque se desarrollará en mayor profundidad al estimar la demanda.

El mercado potencial alcanza un volumen significativo. Hay numerosas oficinas ubicadas en establecimientos como el edificio de WeWork; el edificio Libertador Plaza que cuenta con distintas empresas -entre ellas Musimundo, Roxy, Quicksilver; y un tercer edificio de oficinas con empresas como Mercado Libre. Además, también hay concesionarias de autos como Audi, Renault, Porsche y Citroën. A su vez el área posee potencial crecimiento pues se están llevando a cabo varias obras, entre ellas, un edificio de 20 pisos destinados a oficinas.

En cuanto a viviendas de la zona, es una zona de edificios con varios departamentos -la cantidad de personas y sus características serán detalladas al estimar de la demanda (ver Cap. 3.5). También es importante destacar que

²⁰ Torre 3L: Zona Residencial de alta densidad y comercial en la cual se permite el desarrollo de comercios dentro del rubro gastronómico (Municipalidad de Vicente López, 2012. Sitio web: https://www.vicentelopez.gov.ar/legis_archivos/598-legCOU%20A%20I%20-%20SECCION%206.pdf

²¹ N/A (2017): *Las empresas se trasladan a Zona Norte*, La Nación, en Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2004954-cushman-wakefield-baricentro>

el local elegido se encuentra a 100 metros de la estación de tren de Vicente López de la línea Mitre, lo cual incrementa aún más el tráfico de personas.

En resumen, existe un número elevado de personas que viven y trabajan en la zona y que pueden estar interesados en el proyecto.

Por último, es necesario considerar la competencia actual dentro de la zona. Para evaluar este punto, se consideran aquellos lugares, dentro del mismo área de influencia, que permitan cumplir la misma necesidad fisiológica básica que el negocio propuesto: el hambre²². Para una mayor comprensión de este estudio, dividiremos la zona en dos: aquellos lugares que se encuentran sobre la Av. Libertador y aquellos que se encuentran del otro lado de las vías del tren. Este punto se analizará dentro de las Fuerzas de Porter (Ver Cap. 2.2), pero es importante considerar que sobre la Av. Libertador existen algunos bares y restaurantes: La esperanza de los Ecurra (bar de tapas), Tataki (restaurante de sushi), Paraíso Natural (restaurante español tradicional), Ando Ganas Resto (comida al peso) y, dentro del mismo edificio WeWork se encuentra Oromo Café (sándwiches y ensaladas). Además, también hay un quiosco y una YPF Full en los cuales también puede comprarse comida.

Del otro lado de las vías, la oferta es más amplia y variada. Incluye mayor cantidad de cafés y restaurantes: Le Blè (sándwiches, ensaladas y tartas), Viejo Norton Restaurante (comida variada), Vicente López Café and Brunch, Café de París, La Bola de Oro Restaurant, y Deli`s Tea House (pastelería y cafetería). Además, hay varios quioscos alrededor..

A modo de conclusión, creemos que efectivamente existe una demanda alta de oficinistas que buscan en la zona una oferta gastronómica de calidad para su almuerzo, con un servicio eficiente. Además, es vital tener en cuenta que dicha demanda crece de manera exponencial junto a la mudanza de nuevas organizaciones. En cuanto a la oferta existente dentro del área seleccionada, si bien es variada muchos negocios no pueden ser considerados competencia del

²² Maslow, A. (1943): A theory of Human motivation, Physical Review, USA.

negocio propuesto ya que no apuntan al mismo target ni ofrecen el mismo servicio.

1.3. Negocio propuesto para capturar la Oportunidad

La propuesta de negocio consiste en crear un local de comida, que cumpla con tres ejes principales: ingredientes saludables -orgánica y natural-, servicio rápido, y el de mayor relevancia, atención personalizada.

En primer lugar, el objetivo es que la experiencia de consumo sea principalmente “Take Away”, y en un segundo lugar, “Delivery Online”. En cualquiera de estas opciones se busca ofrecer un servicio rápido y eficaz y, para cumplir con dicho objetivo, se busca que las operaciones sean sencillas y rápidas. Los elementos se preparan día a día y se expondrán en un stand ya cortados y listos para servir. Igualmente, habrán escasas mesas para que algunos clientes puedan comer en el local.

En segundo lugar, la oferta de ingredientes será 100% saludable. Para ello el modelo de negocio trabajará con proveedores de comida orgánica, fresca, de producción local y de forma estacional. El término “orgánico” hace referencia a la forma en la cual se produce el alimento. La legislación nacional 26.295 del Ministerio de Agroindustria de la Presidencia de la Nación²³, define que la producción orgánica “combina las mejores prácticas de gestión ambiental, conservando un elevado nivel de biodiversidad, preservando los recursos naturales, atendiendo las normas de bienestar animal, y las preferencias de determinados consumidores por productos obtenidos a partir de materias primas, sustancias y procesos naturales”. Dicho en otras palabras, la comida orgánica busca proteger el medio ambiente, producir vegetales y frutas libres de pesticidas, y carnes y lácteos de animales alimentados naturalmente, sin hormonas.

La oferta del menú cambiará pues se ofrecerán distintos vegetales dependiendo la época del año. Esto permite asegurar la calidad y el sabor de

²³ Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación, Sitio web:
<http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/legislacion.php>

los insumos, además de ofrecer un menú variado, pensado e innovador a lo largo del año. Para ello, se debe tener en cuenta la estacionalidad de la materia prima, es decir, el mejor momento ofrecer cada uno de los vegetales.

Por último, la mayor parte de productos serán de pequeños productores locales ya que esto permite un fácil control de la organicidad y calidad del producto. No sólo se busca ofrecer un producto sano para el cliente, sino que también se busca que sea un negocio sustentable, lo que implica la utilización exclusiva de ingredientes propios de pequeños agricultores, que privilegian el uso de ingredientes naturales y productos reciclables. Asimismo, un negocio sustentable implica un compromiso tanto con el medio ambiente como con la sociedad argentina: la utilización de productos orgánicos locales permite un mejor cuidado de las tierras y se favorece la producción local sobre la internacional. De esta manera, no solo se protege el medio ambiente, evitando la liberación de los herbicidas y químicos, sino que también se beneficia económica y socialmente a los pequeños agricultores del país.

1.3.1 Concepto del Negocio

El negocio busca introducirse en el mercado destacándose como una propuesta original para el almuerzo. Resulta práctico para atraer a oficinistas, estudiantes y residentes, quienes poseen escaso tiempo para almorzar y las ofertas gastronómicas no los satisfacen. Con este propósito, el proyecto ofrece comida gourmet con una atención rápida y personalizada. El modelo de “código de colores” -que se explicará a continuación (ver Cap 1.3.3)- favorece una selección inteligente de alimentos que busca encomiar el almuerzo transformándolo en una experiencia nueva. Así, platos saludables y “a la medida” de cada uno resultan de gran impacto para el público del milenio que se siente protagonista y disfruta de saborear la experiencia del buen comer.



1.3.2 Propuesta de Valor Diferencial

Ray Kroc, el fundador de McDonald`s, sostiene: “No estamos en el negocio de las hamburguesas, estamos en el negocio del entretenimiento”²⁴. Hoy más que nunca, consideramos esta frase verdadera, ya que el cliente es el protagonista y para satisfacerlo es necesario ofrecer más que un buen producto a un buen precio. Debido a la alta oferta de productos y servicios existente, y la facilidad que tiene el consumidor para buscar información sobre los mismos, lograr la atracción de los clientes y ganar su lealtad es una parte vital de cualquier negocio²⁵. Los clientes son exigentes y con el crecimiento del Internet y las redes sociales, pueden compartir su opinión a futuros clientes²⁶. Además, la industria alimenticia es un mercado con bajas barreras de entrada y una rivalidad alta (ver Cap 2.1). Es por ello que es fundamental centrarnos en el cliente y en ofrecerle una experiencia positiva, pues nos encontramos en un mercado saturado y especialmente susceptible a la opinión de los consumidores.

Por ello mismo, Craft Lunch debe ser más que un almuerzo, debe existir toda una experiencia especial para el cliente alrededor del mismo. Esta experiencia que buscamos crear puede lograrse gracias a nuestra propuesta de valor diferencial: la adaptabilidad del menú, es decir, la posibilidad de crear comidas personalizadas según las preferencias individuales de cada consumidor.

El local contará con un stand en el cual se expondrán los distintos ingredientes que el consumidor puede elegir para crear su propia ensalada o wrap (Ver Anexo 5). El objetivo es, entonces, crear un modelo de negocios que no solo sea centrado en el cliente, sino que también permita que el cliente forme parte

²⁴ Kroc, R en Grasson, D (1997): *Historias de Forbes*, Profit Editorial, USA.

²⁵ Newman, D (2015): *Customer experience is the future of marketing*, Forbes Magazine. Sitio web:

<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/10/13/customer-experience-is-the-future-of-marketing/#547f7ded193d>

²⁶ Carouthers, P (2017) *Using This Strategy to improve Customer experience*, Food News Feed. Sitio web: <https://www.foodnewsfeed.com/content/use-strategy-improve-customer-experience>

del proceso. Craft Lunch contará con un cartel en el que se indicará al cliente los pasos a seguir para la elaboración de su ensalada o wrap (Ver Anexo 5).

De esta manera, entendemos que es fundamental ofrecer un servicio atractivo que genere la fidelización de los consumidores, basado en ofrecer una experiencia personalizada que supere sus expectativas. Asimismo, resulta clave construir una relación personal con el cliente, conocer sus necesidades y expectativas, y ofrecerle así un producto acorde a las mismas. Por ello mismo, con el objetivo de brindar un servicio enriquecedor, se busca educar al consumidor en cuanto a las propiedades nutricionales de los ingredientes que tiene a elección. En este sentido, hay dos razones principales por las que educar al consumidor resulta importante. Por un lado, muchas personas buscan comer de manera saludable pero no todos desean hacerlo por las mismas razones y, por el otro lado, en muchos casos, los consumidores suelen confundir lo que significa una dieta equilibrada con una dieta baja en calorías y/o carbohidratos.

Hoy en día, tal como explica la nutricionista Carmen López Briones Reverte²⁷ se ofrece una gran cantidad de productos con distintas características: bajo en grasas, sin calorías, entre otros. En este contexto, el consumidor comienza a confundir que es comer y que es nutrirse. Además, plantea que el problema no está en los alimentos que consumimos, sino en cómo se combinan los mismos, ya que para mantener una dieta sana y equilibrada es necesario ingerir todos los nutrientes: tanto macronutrientes (grasas, proteínas y carbohidratos) como micronutrientes (vitaminas, oligoelementos y minerales). Así, para educar al consumidor, buscamos exponer la información nutricional de todos los alimentos y asociarlos a distintas categorías, cada una con un color distinto siguiendo un “código de colores” (Ver Anexo 5).

1.3.3 Código de Colores

²⁷ Carmen López-Briones Reverte. Aprender a comer: para jóvenes y adultos. Formación nutricional básica. Sitio web: <http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/4243.pdf>

El objetivo es guiar al cliente a armar un almuerzo saludable y completo, compuesto por variados nutrientes y proporciones necesarias para ello. Es importante destacar que no todos los clientes buscan comer sano por las mismas razones, y es por ello que se realizó una entrevista a una nutricionista (Ver Anexo 6)²⁸, quien proveyó información acerca de los distintos objetivos que tienen las personas que acuden a ellas buscando comer sano, y cual es la mejor forma de llegar a ellos. Destacamos tres objetivos principales: bajar de peso (“low cal”), ganar músculo (“no pain, no gain”), o simplemente tener una dieta sana y equilibrada (“fit & healthy”). Para ello, la Lic. Zuberbuhler nos propone la mejor combinación de nutrientes para cumplir dichos objetivos.

1. “Low Cal”: 45% carbohidratos, 40% proteínas y 15% grasas.
2. “No pain, no gain”: 35% carbohidratos, 60% proteínas y 5% grasas.
3. “Fit & Healthy”: 50% carbohidratos, 30% proteínas y 20% grasas.

Todos los ingredientes están compuestos por todos estos nutrientes pero en distinta medida, por lo que no es lo mismo cuáles de ellos se eligen y cómo se combinan entre sí. Es acá cuando se busca introducir el “código de colores” (Ver Anexo 5) y proponer combinaciones acorde al objetivo de cada cliente:

1. Los ingredientes marcados con rojo son aquellos con niveles elevados de proteína.
2. Los ingredientes marcados con verde son aquellos con niveles elevados de hidratos de carbono.
3. Los ingredientes marcados con amarillo son aquellos con niveles elevados de grasa.

Habiendo profundizado en la idea del “código de colores” proponemos tres combinaciones posibles para el cliente, a modo de ejemplo para clarificar el concepto. El consumidor puede elegir seguirlas o no, no afecta el precio del

²⁸ Zuberbuhler, P (2018, 24 de mayo): Entrevista personal con Licenciada Pinky Zuberbuhler, anexo 6.

combo ya que no es un menú, sino una sugerencia de cómo combinar nutrientes para tomar decisiones conscientes.

1. “Low Cal”: 1 base, 3 ingredientes rojos, 4 ingredientes verdes y 2 ingredientes amarillos.
2. “No pain, no gain”: 1 base, 5 ingredientes rojos, 3 ingredientes verdes y 1 ingrediente amarillo.
3. “Fit & Healthy”: 1 base, 2 ingredientes rojos, 4 ingredientes verdes y 3 ingredientes amarillos.

Se pensaron posibles recetas para cada uno de los objetivos, únicamente a modo de ejemplo, y estas se encuentran anexadas (Ver Anexo 7).

A modo de conclusión, consideramos que al segmentar los ingredientes de manera sencilla y enseñar cómo combinarlos según los deseos de los clientes, se educa a los comensales y se les ofrece una experiencia superior. La propuesta de valor consiste en ir más allá de la mera satisfacción de una necesidad básica como lo es comer; se basa en convertir el almuerzo en un momento especial, en una experiencia entretenida. Mediante la comprensión de las necesidades dietarias de los consumidores y la creación de una conexión emocional con los mismos, se espera generar una combinación ideal para la satisfacción y obtención de la lealtad del cliente.

1.4 Herramientas de Análisis

A fin de realizar un estudio profundo del modelo de negocios, se utilizaron diversas herramientas acerca de la teoría de administración de empresas que permiten darle un marco teórico al proyecto.

En primer lugar, se emplearon distintos métodos para analizar el sector gastronómico, como las 5 fuerzas de Michael Porter, y para el análisis de la organización en sí, se llevó a cabo el análisis FODA con el objetivo de comprender las variables intrínsecas y extrínsecas que afectan al negocio.

En segundo lugar, se acudió al “Business Canvas Model” propuesto por Alexander Osterwalder, y para completar algunos conceptos dentro de ellos se utilizaron las bases de segmentación propuestas por Dvoskin y el “Value Proposition Canvas”, del mismo Osterwalder.

En tercer lugar, se utilizó el modelo de Marketing Mix de las 4P` (Producto, Precio, Plaza y Promoción), propuesto por Kotler, y dentro del mismo, se adoptaron conceptos del modelo de Aaker y de marketing integral de Hoffman.

Finalmente, se realizó un análisis cuantitativo para asegurar la rentabilidad del proyecto. Para estimar correctamente la tasa de rentabilidad requerida se consultó información del profesor Pablo Álvarez y Damodaran, y en base a ello se calcularon los indicadores Valor Actual Neto (VAN) y Periodo de Recupero de la inversión inicial. Con la estimación de flujo de fondos también se obtuvo la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Punto de Equilibrio, así asegurar la rentabilidad del proyecto.

1.5 Metodología

En primer lugar, se recopilaron datos provenientes de fuentes secundarias tales como notas periodísticas, estudios de consultoras, datos estadísticos, etc

En segundo lugar, se obtuvo información de fuentes secundarias: encuestas y entrevistas cortas a potenciales clientes para analizar la situación actual en el área elegida. También se realizó una entrevista a una experta en nutrición, la Lic. Pinky Zuberbuhler, quien compartió sus conocimientos acerca de los valores nutricionales de los alimentos y las mejores formas de combinarlos para tener una alimentación equilibrada.

En último lugar, se recopiló información mediante un trabajo de campo de observación de la competencia en el área seleccionada. Se hizo un relevamiento de los precios y la cantidad de clientes atendidos por los competidores.

CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DEL SECTOR

2.1 Descripción de la Industria Gastronómica en Argentina

La industria gastronómica argentina es diversa y abarca muchos tipos de establecimientos con distintos comportamientos y clientes. Amplia en sus productos y oferta, muestra en los últimos años cuatro tendencias que se suman a las propuestas tradicionales, entre ellas la estética gourmet y el servicio de delivery; ambos aspectos desarrollados en Craft Lunch.

Los restaurantes en Argentina participan del 2,8% del Producto Bruto Interno en el 2014²⁹. Representan entre el 30% y 50% de establecimientos del sector que brindan “hospitalidad” es decir, de la industria encargada de ofrecer comida, bebidas, atención y buen servicio no solo a los residentes de una localidad sino también a los turistas y viajeros.

Según datos de la Federación Empresaria Hotelero Gastronómico Argentina, en 2017 en el país se identificaron treinta y cinco mil establecimientos vinculados a la gastronomía, entre restaurantes, bares, cafés y confiterías, entre los que un 35% se sitúa en la ciudad de Buenos Aires. Es así que fue declarada Ciudad Iberoamericana de la Cultura Gastronómica 2017³⁰.

Otro punto importante a mencionar es que la industria gastronómica tiene bajas barreras de entrada, lo que genera cierto atractivo para muchos emprendedores. “Uno de cada cuatro [nuevos restaurantes] cierra o cambia de dueño dentro del primer año de actividad” sostiene un estudio realizado por la Universidad de West Georgia³¹. Sin embargo, hay ciertas barreras que deben

²⁹ Fundación de investigaciones económicas latinoamericanas (2015): *Hotelería y gastronomía: Cadena de valor, competitividad, y crecimiento en la Argentina*, en sitio web: http://www.ithargentina.com.ar/archivos/533_Informe_FIEL_2015.pdf

³⁰ Gobierno de la ciudad de Buenos Aires (2016): *Buenos Aires es la capital Iberoamericana de la cultura gastronómica 2017*, Sitio Web: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-fue-elegida-capital-iberoamericana-de-la-cultura-gastronomica-2017>

³¹ Christ, S (2018) : *Barreras de entrada a la industria de los restaurantes*, en sitio web: <https://www.cuidatudinero.com/13071668/barreras-de-entrada-a-la-industria-de-los-restaurantes>

considerarse al momento de invertir en un emprendimiento gastronómico como ser la inversión de capital inicial, el escepticismo del consumidor frente a una nueva marca, la calidad de la estrategia de marketing, entre otras.

2.2 Análisis Fuerzas de Porter³²

Con el objetivo de analizar la industria y sus fuerzas competitivas, se procederá a continuación a descomponer el sector gastronómico mediante el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter³³, y poder desarrollar así una estrategia de negocio acorde al micro-entorno.

2.2.1 Poder de Negociación de los Proveedores: BAJO

Los principales proveedores de la industria de negocios gastronómicos son los productores de alimentos. Para poder determinar el poder de los proveedores es necesario conocer el nivel de concentración de los mismos: mientras menor es la cantidad de estos, mayor es su poder de negociación. Esa no es la situación Buenos Aires, donde hay alta variedad de proveedores de las materias primas requeridas para el negocio: alimentos e insumos orgánicos. En este sentido, el costo de cambiar de proveedores es bajo. Esto lleva a que el grado de competencia que se da entre los distintos proveedores sea alto, puesto que cada uno busca vender la mayor cantidad posible, y como consecuencia el poder de negociación de los proveedores frente al proyecto es bajo.

2.2.2 Poder de Negociación de los Clientes: MODERADO

Existe un amplio mercado de posibles clientes del proyecto pues cada vez más personas se adhieren a la tendencia de comida *al-paso*. Asimismo, se trata de un segmento objetivo de clientes que priorizan la eficiencia, la calidad y la personalización del servicio por lo que evidencian fuerte sensibilidad al precio.

³² Porter, M. (1991). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI.

³³ idem, 32.

Sin embargo, en la zona donde se ubicará el negocio, existen algunas ofertas gastronómicas similares entre las cuales los comensales tienen la posibilidad de elegir. En este sentido, el costo de cambio de los mismo es bajo, lo que le otorga mayor poder de decisión a los clientes, Estos factores llevan a definir que el poder de negociación de los clientes frente al proyecto es moderado.

2.2.3 Amenaza de Productos o Servicios Sustitutos: MODERADO

Se considerarán sustitutos a aquellos alimentos que satisfagan las mismas necesidades. Bajo este supuesto, se establece que los posibles sustitutos podrían ser puestos de comida *al paso* (quioscos o estaciones de servicio), bares y restaurantes fijos que existen en la zona donde se ubicaría el proyecto.

Al investigar la zona, identificamos que sobre la Av. Libertador hay una algunos bares y restaurantes. Sin embargo, el hecho de comer en un restaurante difiere en el valor construido por la rapidez y eficiencia de la comida “on-the-go”, y por lo tanto son únicamente sustitutos. La zona cuenta con la presencia de algunos quioscos y el autoservicio de la estación YPF donde también pueden consumirse alimentos y bebidas *al paso*, por lo que también funcionan como sustitutos. Asimismo, el precio pasa a ser un factor relevante en la decisión de compra de los consumidores, y los buffets y los negocios de comida rápida suelen más baratos que los restaurantes. Por lo tanto, se afirma que la amenaza de los sustitutos es media.

2.2.4 Rivalidad entre Empresas Existentes: MODERADO

Para realizar el análisis de rivalidad existente fue necesario determinar quienes son competidores del negocio teniendo en cuenta dos variables: diversidad del menú y precio dentro de la industria de comida rápida. Se trata de una industria ampliamente fragmentada, pues existen numerosos competidores y diversas propuestas alternativas que podrían poner en duda la propuesta de valor del proyecto.

Cerca al establecimiento donde se ubicará el negocio, está situado el edificio WeWork, dentro del cual hay un “resto-bar” -Oromo Café- en el que venden

sándwiches y ensaladas. Este modelo de negocio resulta una rival importante ya que además de ofrecer alimentos saludables, se trata de un servicio de comida rápida y para llevar, y apunta al mismo segmento que el proyecto: trabajadores que buscan una dieta sana y carecen de tiempo. Del otro lado de las vías, hay otro negocio de comida llamado Le Blè, en el que ofrecen sandwiches, ensaladas y tartas. Algo similar ocurre con Vicente López Café & Brunch, cuya oferta de productos consiste en platillos sanos. A pesar de estar a una mayor distancia, también es considerado competencia. Estos negocios tienen en común que el precio de sus productos es similar entre sí, y similar a los precios de nuestro proyecto (ver Cap. 5.2).

Por todo lo anterior, se considera que la rivalidad de los competidores actuales es media pues el mercado está creciendo lo suficiente para permitir la entrada de nuevos competidores y que cada quien abarque una cuota de mercado.

2.2.5 Amenaza de los nuevos entrantes: ALTA

Se considera que la amenaza de nuevos entrantes es alta debido a las bajas barreras de mercado (ver Cap. 2.1). Los requerimientos de capital son relativamente bajos comparados con otros modelos de negocios del sector, ya que son poco especializados: se trata de un local con dimensiones pequeñas y la variedad del menú es media. Asimismo, aunque sí se busca la diferenciación y personalización en los productos y servicios, un negocio de comida es altamente replicable. Por último, la localización es un factor de éxito, y sería una barrera si se acaba la disponibilidad de espacio. La zona donde se situará Craft Lunch está en crecimiento, pues cada vez más empresas se trasladan a las periferias para descongestionar la C.A.B.A.

Es necesario considerar, también, las cadenas de comida rápida como son McDonald's, Burger King, Subway, Starbucks, Green eat, todas consideradas sustitutos fuertes. Estas ya están asentadas en el país y tienen una fuerte presencia en la región, por lo que hay que tener en cuenta la posibilidad de que se instalen en un futuro en la zona donde se ubicará Craft Lunch.

2.3 Análisis FODA³⁴

Todo emprendimiento parte con una premisa de conocimientos, ventajas y desventajas de la actividad en las que debe incursionar. Se detallarán las posibles fortalezas y debilidades que se identificaron para el proyecto, así como también las variables propias del entorno y el sector gastronómico: oportunidades y amenazas.

2.3.1 Fortalezas

El concepto de personalización que propone el modelo de negocio le otorga una propuesta de valor superior frente a sus competidores.

- El proyecto propone establecer un “código de colores”. A partir de esta idea, tal como se mencionó previamente, la oferta de alimentos será dividida según distintas categorías con el fin de alcanzar distintos objetivos y demandas. En este sentido, se busca que con la ayuda del código de colores, cada consumidor pueda escoger cuales son los alimentos mejor se adecuen a sus preferencias, necesidades y motivaciones.
- Aunque el proyecto busca la mayor personalización e individualidad hacia los clientes, los procesos mantienen cierto grado de estandarización que colaboran a brindar un alto nivel de consistencia en la presentación, sabor y calidad del producto. A pesar de que los elementos se preparan día a día, se expondrán en un stand ya cortados y listos para servir para no perder tiempo en la preparación y cocción de los alimentos.

2.3.2 Oportunidades

- El sector gastronómico de comida *al paso* se muestra estable y con tasas de crecimiento, lo que fomenta significativamente el modelo de negocio propuesto. Además, la cantidad de “millennials”, como

³⁴ Humphrey, A (2005): *Swot analysis for management consulting*. SRI International Alumni Newsletter, 1.

segmento objetivo, especialmente los oficinistas y trabajadores, aumenta considerablemente y esto favorece el potencial mercado del proyecto.

- La gastronomía sustentable es un concepto gastronómico que se ha manifestado con fuerza en el último tiempo entre las personas y los restaurantes. Esta tendencia favorece el uso de ingredientes orgánicos, y de sectores cercanos, tal como los que se ofrecen en el proyecto. Esto le da sustentabilidad a largo plazo a una tendencia global.
- La posibilidad de convertirse en una cadena de comida rápida, gracias a la estandarización de los procesos, la expansión hacia otros mercados resultará sencillo.

2.3.3 Debilidades

- La estacionalidad de los productos que se ofrecen puede generar cierto descontento en los clientes. Ligado a esto, debido a cuestiones climáticas inesperadas -inundaciones, sequías, heladas-, puede que existan inconvenientes en el abastecimiento de alimentos.
- El horario de apertura de Craft Lunch es reducido. Dado que únicamente se ofrece un menú de almuerzo y para los días de semana, se restringe la cantidad de clientes que podrían acercarse al negocio.
- Al tratarse de un proyecto completamente nuevo, puede que la marca resulte desconocida para el cliente y, capturar el mercado puede demorar más tiempo que si se tratara de un negocio ya existente.

2.3.4 Amenazas

- Las bajas barreras de entrada -bajos costos, se da lugar a nuevos rivales que penetren en el mercado de la comida saludable *al paso*.
- Cadenas de comida rápida con alta presencia local y marcas reconocidas buscan incursionar en el mundo de la alimentación saludable y natural.

CAPÍTULO 3: INVESTIGACIÓN DE MERCADO Y SEGMENTO OBJETIVO

3.1 Descripción de la Necesidad del Producto y/o Servicio

Tal como se explicó en la Oportunidad de Negocio (ver Cap. 1.1), la generación del milenio, presenta tendencias culinarias innovadoras que dan lugar a una transformación de la industria de alimento. Observamos tres comportamientos que resultan pilares esenciales para explicar el proyecto: una acentuada propensión a consumir comida saludable, un aumento en la demanda de productos *al paso*, y -por último-, una creciente demanda de personalización de los productos. Se puede concluir, entonces, que comenzar un emprendimiento en el segmento “on-the-go” de en la industria gastronómica, brindando un servicio saludable y personalizado, resultaría ser una oportunidad de negocio. Se quiere hacer foco especialmente en el cliente y en que el proyecto construya valor para él a partir de la experiencia que implica pasar por Craft Lunch.

Cabe agregar que la localización también es un factor vital para comprender el éxito del negocio: un error en esa materia resulta definitivo. Recapitulando lo dicho en la sección de Localización (ver Cap. 1.2), creemos que en la zona de oficinas del partido de Vicente López efectivamente existe una demanda alta de trabajadores que buscan una oferta gastronómica de calidad para su almuerzo, con un servicio cercano, rápido y accesible. Además, dicha demanda crece de manera exponencial junto a la mudanza de nuevas organizaciones, por lo que es un lugar adecuado para Craft Lunch.

3.2 Casos de Mejores Prácticas

3.2.1 Benchmark global: Caso Sweetgreen³⁵

Sweetgreen es una cadena estadounidense de comida *al paso*, que se destaca principalmente por la originalidad sus ensaladas y bowls, además de dar la posibilidad de crear tu propio menú. Este negocio hace hincapié en la importancia de comer de forma sana y natural. Su lema “Inspiring healthier communities”³⁶ y sus insumos orgánicos, de estación y de productores locales, ha logrado crear una conexión emocional con sus clientes. El CEO, Nicolas Jammet, alega “No vendemos solo unas hojas de lechuga. Vendemos un conjunto de valores que pasan por hacer las cosas bien, de forma sostenible”³⁷. Sweetgreen no sólo logró comprender los hábitos y las necesidades de sus clientes, sino que creó una comunidad de consumidores, con características y valores propios, donde la marca representa a un grupo de clientes con una cultura específica. De esta manera, al ofrecerles una experiencia distinta a partir del sentimiento de hermandad, ha logrado fidelizar a sus clientes y por consiguiente, crear un negocio exitoso donde ellos mismos están dispuestos a esperar y a pagar de más dinero por una ensalada.

Craft Lunch debe observar e intentar imitar la experiencia satisfactoria y especial para los clientes que Sweetgreen alcanzó, y así incentivar al consumidor a volver a elegir el negocio.

3.2.1 Benchmark local: Caso Green Eat³⁸

Green Eat³⁹ es una cadena de comida rápida y saludable que en los últimos años se ha expandido por Buenos Aires. Es un caso de mejores prácticas para que Craft Lunch tenga en vista e intente mantenerse competitivo mediante la innovación, ya que puede ser un posible competidor en el futuro.

³⁵ Maestro, L (2017): *El fenómeno Sweetgreen o como conectar con los millenials es la única vía de negocio*, Revista Glamour. Disponible Online en:

<http://www.glamour.es/work-techno/articulos/empresas-conectar-valores-millennials/26197>

³⁶Sweetgreen, disponible Online en: <https://www.sweetgreen.com/>

³⁷ Idem, 37.

³⁸ Buenos Aires Connect (2018): *Green Eat, comida rápida, saludable y accesible*. Disponible Online en: <https://buenosairesconnect.com/green-eat-comida-rapida-saludable/>

³⁹Green Eat, disponible Online en: <http://www.greeneat.com.ar/>

Históricamente, la comida rápida era estándar y poco saludable por lo cual los consumidores no podían comer de forma sana, rápida y accesible con este modelo de negocio. Green Eat comprendió que el cliente le surgió la necesidad de tomar decisiones conscientes con respecto a su alimentación y comenzó a buscar alternativas más saludables. Gracias a su concepto de comida ligera, fresca y lista para llevar ha cautivado a muchos clientes, y además ha demostrado ser apta para las distintas necesidades de los clientes ofreciendo opciones vegetarianas, veganas y orgánicas.

3.3 Investigación sobre el Mercado Local

En vistas de profundizar en la dinámica local se realizaron encuestas (Ver Anexo 8) y una entrevista a una nutricionista destacada para contar con información precisa y de calidad (Ver Anexo 6)

3.3.1 Entrevistas

Para obtener profundidad en los detalles de los hábitos alimenticios saludables, se contactó a Pinky Zuberbuhler, licenciada en Nutrición de la Universidad de Buenos Aires. La entrevistada es nutricionista especializada en el tratamiento completo de la alimentación, y creó el Centro Nutrición del Alma⁴⁰ dedicado a la nutrición “naturista y natural”, tal como lo define ella. El enfoque del centro es integral: incluye no sólo al cuerpo, sino también mente y espíritu. En este sentido, coincide ampliamente con el concepto diferencial de Craft Lunch, ya que no solo se trata de un negocio de comida convencional, sino que su objetivo principal es que sus clientes desarrollen hábitos de vida saludables a partir de una alimentación ordenada y natural.

A través de esta entrevista se obtuvo información sobre las razones principales por las cuales los consumidores eligen comer sano, las mejores combinaciones de los nutrientes, mayor detalle sobre la distinción entre comer saludable y bajo

⁴⁰ Zuberbuhler, P: <http://www.nutriciondelalma.com.ar/>

en calorías, entre otros puntos tratados a lo largo del proyecto. Para mayor detalle ver Anexo 6.

3.3.2 Análisis de los Potenciales Clientes

Con el objetivo de obtener una muestra representativa de los potenciales clientes se llevó a cabo una encuesta en el área de Vicente López, ubicación a la cual el proyecto apunta en el inicio de sus operaciones. En este caso, se recolectaron respuestas en distintos puntos estratégicos y obtener así un primer contacto los potenciales clientes del proyecto. Las locaciones son:

- Estación de tren Mitre Vicente Lopéz: 30
- Edificio WeWork: 40
- Edificio Libertador Plaza: 40
- Concesionarias Audi, Porsche, Renault y Citroën: 40
- Edificio Mercado Libre: 30
- Edificios/Timbreo/Calle: 20

Se obtuvo un total de 200 respuestas a partir de las cuales se infirieron resultados acerca de las preferencias de los consumidores a fin de construir un negocio ajustado a los mismos. Además de ello, se realizaron dos preguntas adicionales “a desarrollar” a 5 personas de la zona acerca de las posibilidades de comida en la zona, y así hacer una análisis más exhaustivo.

Es importante mencionar el hecho de que el 83% de los censados son de un rango etario de entre 18 a 40 años, es decir pertenecen a la generación de consumidores “millennials”. Es evidente, entonces, que la encuesta se focaliza en estudiar a su segmento target.

Siguiendo con un análisis de los resultados, es valioso destacar que los tres factores principales que se buscan a la hora de elegir un almuerzo coinciden con los tres ejes principales de nuestra propuesta de valor: que los alimentos sean saludables y de calidad, rapidez y calidad del servicio.

Relacionado con el primer factor, es claro que la mayoría de las personas le parece importante tomar una decisión informada acerca de los alimentos que consume y su aporte nutricional, característico de los consumidores del milenio

Con respecto al segundo factor, la encuesta arroja resultados contundentes de que un 45% de los encuestados almuerzan 3 o 4 veces por semana fuera de su casa. Esta situación viene aparejada del reducido lapso de tiempo que tienen para comer dentro de la jornada laboral, siendo que 158 de las personas censadas afirmaron contar con entre 30 y 60 minutos para comer almorzar. En consecuencia, deben recurrir a ofertas rápidas y eficientes. Asimismo, el 45% de las personas encuestadas hayan afirmado que, al momento de elegir un restaurante para comer al mediodía, escogen el modelo de "Take Away" como una oferta ágil y descontracturada.

En lo que respecta a la calidad del servicio ofrecido, este atributo está ligado al hecho de que 148 personas de las 200 censadas sostienen que les atrae el concepto de personalizar su comida, en vez de consumir algo previamente armado sin tener la posibilidad de modificarlo según sus gustos y necesidades.

Finalmente, un 67% de los encuestados afirmó que estaría dispuesto a elegir y comprar su almuerzo por medio de una página web o una aplicación móvil, siguiendo con la idea de mayor personalización y agilidad.

Todo esto demuestra que existe una necesidad latente por parte de los encuestados a ir por lo sencillo, rápido y accesible al momento de elegir sus almuerzos. No es sorpresa, entonces, que los tres factores tildados al momento de definir qué buscan a la hora de almorzar fueron justamente calidad, personalización y rapidez.

3.4 Descripción del Segmento Objetivo

A partir de la investigación del mercado y la encuesta realizada, identificamos nuestro segmento objetivo utilizando la metodología propuesta por Dvoskin⁴¹.

Dvoskin, para determinar el segmento objetivo, propone la existencia bases de segmentación, es decir variables que ayudan a definir el perfil del consumidor. Explicaremos aquellas que fueron útiles para definir nuestro segmento target.

En primer lugar, se analizaron las bases geográficas, tales como la localidad y la densidad de la población. Esta característica es importante ya que el local se ubicará en Vicente López, por lo tanto, componen nuestro segmento objetivo aquellas personas que trabajan en el partido, dentro de la zona T3L.

En segundo lugar, se emplearon las bases demográficas, tales como edad, sexo, nivel de ingreso, educación y estado civil. Por un lado, en nuestro caso la educación y el nivel de ingreso son de suma importancia. Consideramos que la elección de llevar una dieta saludable está ligado al nivel de educación de la persona pues son conscientes de la necesidad de consumir alimentos variados y de orígenes naturales. Por esta razón, nuestro segmento objetivo lo conforman aquellas personas que tienen un título secundario y/o universitario. Asimismo, el nivel de ingreso de la persona está íntimamente relacionado con la elección de comida saludable ya que ambos factores implican una erogación importante a la hora de realizar las compras que muchas personas no pueden realizar. En consecuencia, nuestro segmento objetivo incluye a la población ABC1 y C2. Por otro lado, para definir nuestro segmento fue útil analizar la edad de los consumidores pues hay una correlación entre buscar llevar una dieta sana y natural, y pertenecer a la generación del milenio. Así, nuestro segmento target se compone de personas entre 18 y 40 años, sin importar la condición de género.

Por último, se tuvieron en consideración las bases socioculturales como la formación cultural, la clase social y el estilo de vida, fundamentales para elegir nuestro segmento objetivo. La elección de una dieta saludable está relacionado con la clase social a la que una persona pertenece. Como ya dijimos, nuestro

⁴¹ Dvoskin, R. (2004): Fundamentos del Marketing, Buenos Aires: Granica.

segmento objetivo está compuesto por las clases sociales alta y media del partido de Vicente López. El pertenecer a estas clases sociales implica un estilo de vida particular ya que estas personas pueden darse ciertos lujos tal como ir a comer afuera o bien tener acceso a una alimentación con productos orgánicos -cuyo precio es elevado-, entre otros.

En conclusión, considerando bases geográficas, demográficas y socioculturales, establecimos que nuestro segmento específico apunta a un nicho de mercado compuesto por personas cuya edad oscila entre 18 y 40 años; trabajan en Vicente López, pertenecen a la clase media-alta argentina y su nivel de educación es secundario y/o universitario. Son personas que buscan alimentarse de forma natural, de manera rápida y accesible. Esperan comida rápida que se adapte a su estilo de vida frenético sin que la misma pierda su calidad y su componente saludable.

A su vez, es necesario resaltar la existencia de un segmento secundario: constituido por aquellas personas que viven en Vicente Lopez, alrededor de la zona elegida, y deseen consumir alimentos saludables sin la necesidad de comer de manera rápida. Es por ello que aunque el lugar incentive el uso del "Take Away", el local cuenta con un espacio agradable que permite disfrutar del almuerzo. Además, el "Delivery" también amplía la zona de influencia del negocio y permite acceder a un mayor número de personas fuera del área comercial seleccionada.

3.5 Estimación del Tamaño del Mercado, Segmentación y Evolución de la demanda

3.5.1 Tamaño y Segmentación del Mercado

Es necesario definir el tamaño del mercado para así poder estimar correctamente la demanda del proyecto. Para ello comenzaremos definiendo el

“Total Addressable Market (TAM)”, el “Served Available Market (SAM)”, y finalmente el “Serviceable Obtainable market (SOM)”.⁴²

El valor TAM hace referencia a la demanda total del producto, considerando todos los segmentos. Por lo tanto, para considerar la demanda total del producto es necesario considerar todas las personas que viven y trabajan en la zona de influencia, independientemente que sean el target de Craft Lunch.

En cuanto a los empleados dentro del área de influencia seleccionada, consideremos los siguientes edificios:

- WeWork (Av. Libertador 1000) que cuenta con 3000 empleados
- Libertador Plaza (Av. Libertador 761) que cuenta con 450 empleados.
- Oficinas (Gral. Martín de Güemes 685) que cuenta con 520 empleados
- Concesionarias Audi, Renault, Citroën y Porsche que cuentan con 20 empleados cada una aproximadamente (80 empleados en total)

En resumen, la zona cuenta con 4050 empleados aproximadamente.

En cuanto a las viviendas de dicha zona, viven 4387 personas, según datos estadísticos de la municipalidad de Vicente López⁴³. Por todo lo dicho, se entiende que el TAM es de 8437 personas aproximadamente.

El SAM implica el mercado que efectivamente puede atenderse con el negocio propuesto. Para ello tuvimos en cuenta la segmentación de clientes y los locales que consideramos como competencia.

Para obtener el SAM es preciso calcular qué proporción de la gente que trabaja y vive dentro del área analizada efectivamente “millennial”; cuántos de ellos tienen especial interés en fomentar hábitos de alimentación saludable, y por último, la frecuencia con la que estos últimos comen fuera de sus hogares. Cabe aclarar que, tal como se mencionó previamente, distinguimos dos segmentos target, uno principal y otro secundario, por lo que para los

⁴² The business plan shop: TAM, SAM AND SOM, what it means and why it matters? Disponible online en: https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som

⁴³ Municipalidad de Vicente López (2018). Datos obtenidos personalmente mediante un trabajo de campo.

siguientes análisis continuaremos separando las personas que viven dentro de la zona de aquellas que trabajan en el área elegida.

En primer lugar, dado que el área del proyecto posee 4050 trabajadores y oficinistas, considerando que un 51% de la fuerza laboral es “millennial”⁴⁴ significa que 2066 empleados pertenecen a nuestro segmento objetivo. En cuanto a la gente que vive en dicha zona, se analizó su rango etario obtenido con información provista por la Municipalidad de Vicente López⁴⁵:

RANGO	CUENTA DE MATRÍCULA
menor de 21 años	140
entre 21 y 30 años	722
entre 31 y 40 años	886
entre 41 y 50 años	756
entre 51 y 65 años	868
entre 66 y 80 años	816
mayor a 80 años	199
Total	4387

Fuente: Elaboración Propia

Esto quiere decir que del total de las personas que viven en dicha zona, 1608 cumplen con la edad para pertenecer a nuestro segmento objetivo. Por lo tanto, dentro del área de influencia hay 3647 “millennials”.

Asimismo, se debe analizar cuáles de esos potenciales clientes buscan comer de forma saludable. A partir de los datos obtenidos en la encuesta (ver Anexo 8), observamos que el 65% de los censados está interesado en aprender y tomar decisiones conscientes acerca de los nutrientes que consumen -consideramos a aquellas personas que marcaron este punto como importante (4) y muy importante (5). Esto significa que 1343 empleados y 1045 residentes buscan comer de forma saludable.

Por último, es necesario tener en cuenta la frecuencia con la que nuestro target come fuera de su casa, Utilizando las respuestas obtenidas en la encuesta, y considerando semanas de 5 días -ya que los fines de semana Craft Lunch no prestará sus servicios- sabemos que los trabajadores comen 3/5 veces fuera de su casa y los residentes comen 1/5 veces fuera de su casa. Esto significa

⁴⁴ Ídem 1.

⁴⁵ Ídem 36.

que hay 806 empleados y 209 residentes que almuerzan fuera de sus hogares, es decir, 1015 potenciales clientes.

Para completar el análisis, se debe estudiar a la competencia ya que estos 1015 potenciales clientes pueden o no repartirse entre la competencia, por lo que resulta clave calcular qué porcentaje del “market share” podemos adquirir. Por el momento, como se ha explicado previamente con la cruz de Porter (Ver Cap 2.2), únicamente son competidores directos Oromo Café, Le Blè y Vicente López Café & Brunch. Para comprender la importancia de estos competidores, consideramos la siguiente variable: el flujo de personas atendido en un día de semana entre las 11.00 y 15.00 horas⁴⁶:

RESTAURANTE	FLUJO DIARIO DE PERSONAS
Oromo Café	130
Le Blè	170
Vicente López Café & Brunch	150

Fuente: Elaboración Propia

Esto indica que de los 1015 potenciales clientes, solo el 55% está siendo atacado, lo cual demuestra que aún queda un 45% del mercado en el cual se puede penetrar y ganar “market share”.

Finalmente, el SOM es el mercado que efectivamente podría conseguirse e indica cuál es la potencial demanda del negocio. El potencial mercado es amplio y los competidores actuales no lo están abasteciendo por completo. Es fundamental considerar que el 100% de potenciales clientes nunca serán los clientes reales, por lo que no podemos asumir que capturaremos un 45% del mercado. También es necesario considerar la posibilidad de capturar clientes que hoy están consumiendo en la competencia. Por lo tanto, considerando las ventajas competitivas de Craft Lunch, estimamos tres posibles escenarios de demanda para el primer año: un escenario pesimista, representando un 11% del “market share”, 111 ventas diarias; un escenario realista, 13% de “market share”, 134 ventas diarias ; y un escenario optimista, 16% de “market share”, 162 ventas diarias.

⁴⁶Trabajo de campo, datos obtenidos en conversaciones con los gerentes de los locales

3.5.2. Evolución de la Demanda para los Posteriores 5 años

La demanda del local aumentará durante los siguientes años, ya que en los dos primeros años se suele dar un crecimiento exponencial gracias a la novedad del local y la promoción. En este crecimiento también se verá influido por el “Delivery” y por el crecimiento de la zona vinculado a las oficinas en construcción. La proporción de crecimiento dependerá del escenario en que nos encontremos, y dicha proporción puede verse con mayor detalle en el Cap. 7.3, al calcular la rentabilidad del proyecto.



CAPÍTULO 4: PROPUESTA DE MODELO DE NEGOCIO (BUSINESS MODEL CANVAS⁴⁷)

4.1 Segmentación de Clientes

Se estableció que nuestro segmento específico apunta a un nicho de mercado compuesto por personas de entre 18 y 40 años; trabajan en Vicente López, pertenecen a la clase media-alta argentina y su nivel de educación es secundario y/o universitario. Son personas que esperan consumir comida rápida que se adapte a su estilo de vida frenético sin que la misma pierda su calidad y el componente saludable.

A su vez, es necesario resaltar la existencia de un segmento secundario: constituido por aquellas personas que viven en Vicente Lopez, alrededor de la zona elegida, y deseen consumir alimentos saludables sin la necesidad de comer de manera rápida, siguiendo el concepto de “fast casual restaurant”.

4.2 Propuesta de Valor

El negocio consiste en ofrecer un servicio rápido, accesible y saludable. Estos son tres atributos que creemos que el consumidor apreciará del negocio propuesto, sin embargo las ventajas competitivas de Craft Lunch se centran en la localización del negocio y la personalización de los productos.

Para una mejor comprensión de la importancia de la propuesta de valor utilizaremos la metodología también propuesta por Osterwalder de Value Proposition Canvas⁴⁸ (Ver Anexo 10).

Para armar el Canvas nos basamos en las tendencias analizadas acerca del comportamiento del consumidor y utilizamos las entrevistas y encuestas (Ver

⁴⁷ Osterwalder A (2013): *A better way to think about your business model*, Harvard Business Review, Boston, USA. (Ver Anexo 9)

⁴⁸ Osterwalder, A et al. (2014): *Value Proposition Design: How to create products and services customers want*, Strategyzer.

Anexos 6 y 8 respectivamente) realizadas para poder proponer un negocio de valor específico para el segmento de clientes determinado.

Dada esta información encontramos que los clientes no solo buscan comer de forma rápida, accesible y sana; sino que también buscan sentirse identificados y comprendidos por las marcas que eligen. Dada la locación elegida, un polo de oficinas con crecimiento exponencial y un de mercado baja rivalidad, notamos que muchos de los “pains” de los clientes incluyen la falta de tiempo para caminar a un lugar que les permita acceder a un almuerzo de estas características. Además, muchos potenciales clientes hablaron acerca de la dificultad de encontrar algo sano y rico, e indicaron que con las opciones que tienen disponibles “comer sano es comer aburrido”⁴⁹.

Con estos insights acerca de los “jobs, gains y pains” de los clientes creamos la propuesta de valor de Craft Luch. Principalmente, se busca generar valor mediante la personalización del producto, los clientes pueden seleccionar sus ingredientes en base a sus necesidades y deseos individuales. Gracias a los proveedores locales y orgánicos, pueden sentir confianza acerca de la procedencia de los productos y gracias al “código de colores” pueden tomar decisiones con la información de los nutrientes de los distintos ingredientes. La creación del producto por parte del cliente genera una experiencia que él aprecia, ya que siente que la marca comprende sus necesidades individuales y le permite crear un almuerzo especial para él. De esta manera, se quita lo aburrido de comer sano, se fideliza a los clientes pues se los comprende y asesora, y se convierte el almuerzo en una experiencia distinta.

4.3 Canales

El local contará con canales propios y directos. El canal físico se da, por un lado, por medio de la tienda propia y el servicio de “Delivery Online”, por medio

⁴⁹ Clara (2018): Entrevista desarrollada en trabajo de campo, ver Anexo 8.

de pagina web. Existen también canales indirectos mediante el cual los clientes pueden adquirir los productos como lo es el “Take Away”.

Gracias al “Delivery Online” se permite ampliar la zona de influencia. El mismo será realizado en bicicleta ya que consideramos fundamental que todas las operaciones del negocio sean acordes al modelo de negocios que fomenta la sustentabilidad y la vida saludable.

4.4 Relaciones con los Clientes

A la hora de relacionarse con sus clientes, el proyecto emplea dos medios: presencial y digital.

Por un lado, la interacción humana del cliente se da en el momento de la venta presencial en el local -el consumidor en el negocio elige él mismo los ingredientes de su ensalada o wrap. El objetivo del modelo de negocios no es solamente adquirir nuevos clientes, sino también retenerlos en el tiempo. La lealtad de los clientes se construye a partir de los principios de eficacia, rapidez, alimentos sabrosos y de calidad.

Por otro lado, se desarrolla una conexión digital por medio de la página web: para reducir tiempos de espera, los clientes podrán hacer sus pedidos a través de esta. Una vez hecho el pedido, tienen la posibilidad de retirarlo por el local o de utilizar el servicio de “Delivery Online”. Esta facilidad resulta nuevamente novedoso ya que no todos los demás negocios lo ofrecen, y es vital para eficientizar las operaciones.

4.5 Recursos Claves

El proyecto requiere de activos que le permitan a la empresa ofertar una proposición de valor, mantener relaciones con los segmentos de mercado y

generar ingresos. El proyecto requiere principalmente dos tipos de recursos claves: recursos físicos y recursos humanos.

La primer categoría incluye activos como el establecimiento del local, maquinaria e infraestructura requerida para preparar los platos. Asimismo, los insumos y alimentos que se consumen son recursos claves así como también la red de distribución de los proveedores de los proporcionan.

Los socios fundadores, los empleados y los nutricionistas resultan otro recurso humano necesario. Los fundadores del negocios están a cargo de la gestión operacional, logística y financiera del proyecto, repartiéndose algunas tareas y tomando otras decisiones en conjunto. Como capital humano, los nutricionistas son quienes aportan su conocimiento para la creación del “código de colores”. Los empleados, guiados por el “código de colores” y la instrucción de las nutricionistas garantizan un servicio superior a los clientes y aseguran que la experiencia sea la mejor.

4.6 Actividades Clave

Las actividades que desarrolla el proyecto son orientadas principalmente a la producción y al servicio al cliente. Las actividades de producción buscan mantener la calidad de los alimentos e ingredientes de los productos -ensaladas o wraps. En cuanto al servicio al cliente, la venta del producto es un momento clave ya que los comensales tienen muchas exigencias y esperan recibir un servicio superior.

4.7 Socios Estratégicos

Los socios estratégicos son la red de proveedores y socios que permiten que el proyecto funcione. Los alimentos e ingredientes que proveerá el local son en su mayoría orgánicos y de alta calidad, por lo que los proveedores resultan socios

claves para asegurar la disponibilidad de dichos materiales. Esta asociación permitirá lograr economías de escala y reducir los costos optimizando las fuentes de ingreso.

Asimismo, se busca establecer una relación con expertos nutricionistas que ayuden a desarrollar el código para la alimentación consciente.

4.8 Estructura de Costos

Es preciso distinguir los gastos de inversión inicial, los costos fijos y los costos variables. Estos gastos se verán en mayor detalle en la sección de Costos, Finanzas e Inversión (ver Cap 7.1).

En primer lugar, hay costos iniciales únicos: el alta de la sociedad fundadora del negocio, la instalación y el equipamiento del local, las habilitaciones correspondientes de la municipalidad de Vicente López, el armado de la página web y la compra de una bicicleta para el personal de “delivery”.

En cuanto a los costos fijos, se debe considerar el alquiler del local de cuyo valor es de \$37.000 pesos argentinos al mes, así como los gastos correspondientes al mismo. Además, es necesario incluir los sueldos del personal teniendo en cuenta un turno de trabajo de 8 horas diarias. Si bien el negocio propuesto también es un lugar de comida rápida, consideramos que se ofrece un servicio más “premium”, por lo que el salario de los empleados también debería superar la media del mercado. Según el portal de salarios Neuvoo, un jefe de cocina recibe un salario de \$17.300 pesos argentinos al mes⁵⁰; Craft Lunch prevé un salario de \$20.500 pesos argentinos. También utilizamos información acerca de los sueldos de mercado de locales de comida rápida obtenidos de la comunidad Love Mondays⁵¹ que permite la evaluación de empresas. En general, locales como Subway, McDonald's, Wendy's y Starbucks, los sueldos de un “crew member” son de \$11.500 pesos argentinos

⁵⁰ Neuvoo (2018), sitio web: <https://neuvoo.com.ar/salario/salario-Cocinero>

⁵¹ LOVE MONDAYS: <https://www.lovemondays.com.ar/>

mensuales aproximadamente. En nuestro caso habría que considerar \$14.000 pesos argentinos aproximadamente. Asimismo, resulta vital considerar el sueldo del personal del “delivery”, de \$10.000 pesos mensuales⁵². Se asume que en el comienzo del proyecto van a haber, por lo menos, un jefe de cocina, 2 empleados vendedores y un repartidor. Es necesario, considerar los costos de una empresa de limpieza y mantenimiento del local. Y finalmente, consideraremos la energía eléctrica un costo fijo, ya que todos los electrodomésticos (hornos y splits) están prendidos durante la jornada de 8 hs.

En cuanto a los costos variables, es necesario tener en cuenta aquellos relacionados con el volumen de ventas y la demanda. Se realizó un listado aproximado de los insumos y materiales que ofrecerá Craft Lunch en una primera etapa del negocio a fin de poder estimar los costos. Deben considerarse dentro de los costos variables la vajilla descartable que se utilizará para servir los platos y las bebidas, y los contenedores herméticos para aquellos que usen el servicio “Take Away”. Esta vajilla será reciclable pues entendemos que resulta importante educar a nuestros clientes en hábitos de consumo sustentables.

4.9 Estructura de Ingresos

Los ingresos provienen únicamente de la venta de productos. El valor de los mismos provienen de un menú de precios fijos asociados a cada producto individual, y la forma de monetizarlo proviene de transacciones de clientes realizadas en distintos medios de pago: tarjeta de débito y efectivo.

La estrategia de “pricing” será desarrollada con mayor detalle en el Cap. 5.2, pero es importante destacar que se busca ofrecer un producto “premium” y por lo tanto a un precio mayor. Para determinar dicho precio, se analizaron los precios de la competencia y se encuestaron a posibles clientes (Ver Anexo 8).

⁵² Neuvoo (2018), sitio web:
<https://neuvoo.com.ar/salario/salario-de-Repartidor-en-Buenos-Aires>

Se llegó a la conclusión que se debía ofrecer un precio mayor a los productos de la competencia y dentro del parámetro que usualmente gastan los encuestados, es decir, entre \$120-180 pesos argentinos.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5: PLAN DE MARKETING

El plan de marketing es una herramienta fundamental para cualquier emprendimiento. Se entiende por “Marketing Mix” y las “4Ps” -producto, precio, plaza y promoción- como variables tradicionales que una organización debe considerar para cumplir sus objetivos. Son las variables tradicionales con las que cuenta una organización para conseguir sus objetivos comerciales.

5.1 Producto

5.1.1 Descripción del producto

El proyecto se basa en ofrecer un menú de Almuerzo. Se busca que la comida sea sabrosa, saludable y novedosa para el mercado. Dado que el proyecto impulsa la eficiencia del servicio, ofrecerán productos que son de sencilla elaboración y fácil consumo:

- Ensaladas: se ofrecerá una amplia variedad de alimentos y verduras de estación, que los comensales podrán combinar de manera tal de elaborar sus propias ensaladas.
- Wraps: tortilla de trigo rellenas de diversas combinaciones, e incluso las mismas ensaladas.
- Bebidas: se realizará una alianza con proveedores de gaseosas: Coca-Cola.

A pesar que se trata de un menú pequeño en cuanto a la variedad de platos, su riqueza radica en la diversidad de ingredientes y alimentos para combinar y en la calidad de los mismos.

A grandes rasgos, planteamos dos grandes menús que el cliente puede elegir: combo clásico y combo vegetariano. Los diferenciamos ya que el costo de

producir uno y el precio que determinamos es distinto, por lo cual, se puede separar todos los productos en estos dos grupos.

El cliente entonces, elige dos cosas en un primer lugar: si desea wrap o ensalada y si desea que sea vegetariano o no. Una vez determinado eso, comienza la experiencia de crear uno mismo lo que va a consumir. Se le propone, como se vio en el tablero (Ver Anexo 5), elegir la base, los vegetales (hasta 5 tipos), las carnes (1, en el caso del menú clásico) o alguna proteína (1 en el caso del menú vegetariano), algún topping (hasta 2) y un aderezo.

Si bien el cliente puede armar como guste su platillo, dentro de los parámetros, su almuerzo, Craft Lunch busca ir un paso más allá. Es por eso, que intenta comprender las razones por las cuales los clientes buscan una dieta ordenada y proponer las mejores combinaciones para que cumpla sus propósitos. Por ello mismo, en vistas de educar al consumidor propone tres sugerencias distintas -que el cliente puede elegir seguir o no: bajo en calorías (“low cal”), para ganar músculo (“no pain no gain”) y para llevar una dieta sana y equilibrada (“fit & healthy”). De esta manera se busca que el consumidor arme su propio producto acorde a sus necesidades dietarias, deseos y propósitos.

5.1.2 Packaging

Ofreceremos las ensaladas y los wraps de una manera atractiva para el segmento objetivo que hemos planteado anteriormente: aquellas personas que buscan en este local de comida rápida una opción más natural y gourmet. Es por ello que el “packaging” de este menú tendrá en cuenta consideraciones estéticas importantes.

En primer lugar, utilizaremos un envase reciclable -ya sea de polietileno tereftalato o polipropileno- en el caso de la ensalada o de cartón en el caso del wrap, ambos de color verde. Este color “tiene connotaciones de limpieza, frescura y renovación”⁵³, haciendo referencia al posicionamiento de la marca que busca, insertarse en un mercado de comida orgánica, pero sin olvidar

⁵³ Kotler, P. (2001): *Dirección de Marketing*. P. 373

también la fuerte presencia que genera este color en cuanto al medio ambiente y la asociación con productos saludables. Por otra parte, la tipografía será de color negro, que es un color que enfatiza el contenido y establece sofisticación y una presencia fuerte. Por último, tal como indica Kotler⁵⁴ el envase debe lograr identificar a la marca, es decir que posea el logo de Craft Lunch de una manera clara y visible.

5.2 Precio

La estrategia utilizada para determinar los precios de Craft Lunch es la de diferenciación⁵⁵, ya que busca posicionarse a partir de un mejor servicio. En general, se utiliza esta estrategia cuando se busca conectarse con los clientes a través de aspectos emocionales y ofrecerles una experiencia diferencial.

Esta estrategia de precio consiste en establecer un precio un poco más alto que el precio promedio del mercado. Dado que el servicio que se está comercializando ofrece beneficios y atributos que los demás servicios de su categoría no tienen, resulta recomendable establecer de esta forma del precio del servicio. Lo verdaderamente importante en esta táctica es el servicio que Craft Lunch brinda, es que ofrece al consumidor un beneficio real y diferenciable, por lo que solo así puede cobrar un precio superior que el de otras marcas semejantes en el mercado.

Es así que para fijar el precio de venta del producto, se realizó un relevamiento de precios de los competidores de la zona y otros locales que podrían en un futuro establecerse y formar parte de la competencia. Este se puede visualizar en el cuadro a continuación:

⁵⁴ idem, 56.

⁵⁵ Grant, Robert M (2010): *Contemporary Strategy analysis*. Hoboken, John Wiley & Sons, New York.

Restaurante/Bar	Producto	Precio
Green Eat	Ensalada Clasica + Bebida (vaso)	\$ 150,00
Le Blé	Ensalada Clasica + Bebida (vaso)	\$ 170,00
Oromo Café	Sandwich + Bebida (vaso)	\$ 140,00
Starbucks	Tarta + Bebida (vaso)	\$ 185,00
Vicente López Café & Brunch	Roll de verdura + Bebida (vaso)	\$ 165,00
YPF Full	Ensalada Clasica + Bebida (vaso)	\$ 130,00

Fuente: Elaboración Propia

Se tuvieron en cuenta también las respuestas derivadas de la encuesta realizada (Ver Anexo 8). En este sentido, un 55% de los censados aseguraron que estarían dispuestos a pagar entre 120-180 pesos argentinos por el producto y el servicio ofrecido. Con esta información, y a partir de lo mencionado previamente, nuestro producto puede tomar un precio por arriba de la media del mercado -\$151,67 pesos argentinos-, dada la propuesta de valor original y la apuesta premium. Dado que la personalización de cada cliente no puede medirse y cobrar un precio especial a cada uno, se buscó resumir en dos grandes grupos para establecer un precio: el combo clásico y el combo vegetariano, ambos incluyen un wrap o ensalada y una bebida (agua o gaseosa). Para decidir los precios de cada uno tuvimos en cuenta la estrategia de “pricing” diferencial. Por lo tanto, decidimos que el combo clásico costará \$180 pesos argentinos y el combo el vegetariano \$160 pesos argentinos.

5.3 Plaza o Distribución

La variable plaza tiene como principal objetivo poner a disposición del consumidor nuestro producto, con la finalidad de satisfacer la necesidad del consumidor, pero a su vez, hacerlo de tal manera que estimule dicha necesidad.

Craft Lunch comprende tres canales de distribución principales. En primer lugar, un punto de venta físico localizado en el partido de Vicente López, en el

área T3 residencial y comercial, sobre la Av. Libertador al 800 (ver Anexo 3). El local estará conformado por una cocina, un mostrador, y una sector donde los clientes pueden comer. Esta última parte estará compuesta únicamente por 4 mesas ya que el objetivo del negocio es incentivar el “Take Away”, no solo por motivos de satisfacer las tendencias actuales, sino ya que también favorece la eficiencia del local.

Adhiriendo a lo anterior, más allá de la tienda física, tendrá un canal de “Take Away” y/o “Delivery Online”. A través del “Take Away” los clientes se acercan al local y retiran su pedido, haya sido previamente ordenado o no. El “Delivery Online”, se realizará por medio de la página web, la que contará con una lista de los ingredientes que los clientes pueden seleccionar y así hacer efectiva la propuesta de valor de Craft Lunch. Este delivery será únicamente en bicicleta a fin de continuar fomentando un estilo de vida saludable y sustentable; es importante destacar que si bien ampliará el área de influencia a mayor parte del partido donde el local estará ubicado, creemos que el impacto será a futuro y no en el primer año de operación.

5.4 Promoción

Para diseñar una estrategia de comunicación clara utilizaremos el modelo de Aaker⁵⁶, así construiremos la identidad marcaria en pos de generar reconocimiento y lealtad. Para dicha construcción, se debe analizar a la marca como producto, organización, persona y símbolo.

Craft Lunch busca ofrecer un producto de alta calidad para sus clientes: el atributo clave que posee nuestro producto es la posibilidad de combinar los distintos ingredientes según los intereses de cada consumidor. La organización busca posicionarse como un negocio sustentable por lo que todos los insumos y alimentos son orgánicos, y se favorece la económica local mediante la utilización de pequeños productores. Este punto está

⁵⁶ Aaker, D (1996): *Building Strong Brands*, The Free Press, Usa.

estrechamente relacionado con la imagen de persona que Craft Lunch busca mostrar; el objetivo es que la personalidad sea comprensiva, que entienda a sus clientes y que los cuide. Finalmente, es necesario considerar la herencia que la empresa busca dejar, y creemos que es relevante destacar que uno de los pilares de la propuesta de valor es el “código de colores”, que busca educar al consumidor y permite ir un paso más allá en entendimiento de nuestros clientes.

A partir de estos puntos y de la propuesta de valor que propone Craft Lunch, surgió el lema del negocio: “Saludable a tu medida” dado que la marca busca posicionarse en el mercado como un negocio con valores, que entiende y acompaña a sus consumidores, y por eso le ofrece los ingredientes de mejor calidad, le brinda explicaciones acerca de cómo combinar los nutrientes según sus objetivos y, además, convierte el almuerzo en una experiencia divertida y educativa para el cliente. Los atributos “core!” de la identidad de Craft Lunch son, entonces, el entendimiento, saber acompañar a sus clientes, proveer la experiencia de crear algo único para cada consumidor y generar la confianza de que ese producto es único y sano para cada uno. Los atributos extendidos incluyen la sustentabilidad del negocio, la eficacia y la rapidez de atención.

Una vez establecido que es lo que se busca comunicar al cliente es necesario considerar cual es la mejor forma de comunicarlo. Hoffman⁵⁷ señala la importancia de tomar como punto de partida al cliente para encontrar el mejor método de comunicación para informar y motivar a las personas. Para ello resulta fundamental realizar una clara segmentación de quiénes son los clientes. Como hemos explicado, nuestro segmento target son los “millennials” que trabajan y/o viven en el área de Vicente López y busquen comer de manera saludable. Considerando que nuestro público es joven, creemos que la mejor forma de llegarles es a través de las redes sociales⁵⁸. Para ello

⁵⁷ Hoffman, D (2007): *Principios del marketing y sus mejores prácticas*. Thomson, 3ra edición.

⁵⁸ Ricco, I (2015): *Cinco claves para comunicar con éxito a los millennials*, Atrivia Consultora.

Disponible online en:

<https://atrevia.com/blog/cinco-claves-para-comunicar-con-exito-a-los-millennials/>

decidimos contratar los servicios de la agencia de marketing digital RadAds⁵⁹ , quienes se encargaran de mantener actualizada la página web de Craft Lunch y la publicidad en redes sociales: Facebook e Instagram. Ellos realizaron una propuesta económica (Ver Anexo 11) y serán quienes decidirán cómo distribuir eficientemente el dinero a invertir en dichos medios.

Los fondos destinados a la inversión inicial en marketing son para realizar una campaña agresiva, un mes antes de abrir, a partir de la cual se busca bombardear las redes sociales con información de este servicio nuevo que se está por lanzar. El objetivo es comenzar a conectarse con el cliente. Además, para que nos conozcan específicamente en el área, se repartirán folletos, una semana antes de abrir, en las principales oficinas. De esta manera, buscamos generar impacto para posicionarnos como marca.

Una vez que Craft Lunch se vuelva más conocidos, es decir luego del primer año aproximadamente, se comenzará a invertir el 10% de los ingresos mensuales en campañas de marketing, cuyo foco principal será las redes sociales y en el incentivo del “boca en boca”. El cliente y su experiencia es el centro de Craft Lunch, por lo que la publicidad que proviene de nuestros clientes es la mejor. En general, este tipo de promoción es gratuita, pero no tomamos a la ligera que nos recomienden: al igual que buscamos integrar al cliente en la producción, queremos integrarlo también en la promoción del mismo. La razón de esto es que el cliente sabe, incluso mejor que la marca, cuáles son sus mejores atributos y para lograr posicionar a la marca como amiga, creemos fundamental construir el relato juntos. Es por ello que buscamos crear un programa de lealtad al cliente que ofrezca promociones o descuentos a cambio de publicitar Craft Lunch en sus redes o trayendo nuevos amigos a conocer el local. El programa se basaría en establecer una serie de hitos, algunos más sencillos que otros, que el cliente puede cumplir para subir de nivel y obtener distintos beneficios. Los primeros cuatro niveles se basan únicamente en la cantidad de veces que el cliente va a Craft Lunch, cada 5 almuerzos se pasa de nivel y con cada paso de nivel se obtiene un 10% de

⁵⁹ El nombre fue cambiado a pedido de la agencia para respetar la privacidad.

descuento. Una vez, que se llega al nivel 5, ya se considera un cliente amigo de Craft Lunch, y puede acceder a mayores beneficios mediante ciertos desafíos. Por ejemplo, traer nuevos amigos a probar el local y dar a cambio un almuerzo gratuito o subir una foto a Instagram contando que le gusta del local y así, adquirir un descuento para el almuerzo, entre otras opciones.

En resumen, se busca que la promoción de Craft Lunch sea por medio de redes sociales, controladas por RadAds, y se busca crear un programa de fidelidad del cliente que fomente el consumo y promoción de la marca.



CAPÍTULO 6: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Con el objetivo de ser competitivo y sustentable en el tiempo, Craft Lunch debe lograr satisfacer las demandas del cliente. Es preciso diseñar los procesos del negocio de manera adecuada y con cierta cuota de flexibilidad. Esto le permite tener mayor capacidad de respuesta y adaptarse a las exigencias del entorno.

6.1 Elaboración

Los productos elegidos son elaborados por un equipo de cocina altamente calificado. A diferencia de la cocina de un restaurante fijo donde los productos se elaboran según los pedidos de los clientes, el modelo de negocio de Craft Lunch exige que se expongan todos los productos al mismo tiempo a disposición del consumidores. En consecuencia, es esencial una buena organización de los tiempos para preparar la totalidad de los productos.

6.2 Abastecimiento

Dado que la totalidad de los productos debe ser preparada para un mismo momento, sin importar los pedidos de los comensales, el control de inventario es un aspecto clave en este proceso. Es importante calcular adecuadamente la cantidad de mercadería demandada por el local a fin de abastecer adecuadamente, sin generar desperdicios de alimentos pero evitando que falte. Los distintos insumos e ingredientes para la elaboración de los productos serán comprados a sus respectivos proveedores:

- Las frutas y verduras serán de industria nacional del distribuidor “La Orgánica”
- Las semillas y cereales serán provistas por “El Tallo Verde Orgánico”

- Los pescados y mariscos será abastecida por las empresas “Manjares del Mar”
- La carne será provista por la empresa COECO (Cooperativa Granjera Entrerriana de Chacras Orgánicas Ltda.)
- Los productos descartables serán comprados a las compañías “Todo Envase” y “Ambientah”, quienes proveen envases descartables. Estos son biodegradables y fomentan la sustentabilidad.
- Se realizará una alianza con la empresa de bebidas, Coca-Cola, para ofrecer esta alternativa a los clientes.

Por último, dado que se trata de la venta de alimentos e insumos que son estacionales, podría considerarse que ocurra una fluctuación en las ventas. Sin embargo, el negocio estará abierto todo el año por lo que los productos serán alternados entre sí para garantizar la diversidad del menú en todo momento.

6.3 Servicio Ofrecido

El local de Craft Lunch contará con un stand en el cual se expondrán los ingredientes que el consumidor puede elegir para crear su propia ensalada o wrap. Los elementos se preparan día a día y se expondrán en el mostrador ya cortados y listos para servir. La estandarización del proceso, permite que no se pierda tiempo en la preparación y cocción de la comida.

El proyecto establece un servicio personalizado con foco en el cliente. Se espera que los empleados logren construir un vínculo de lealtad con los clientes, pues son quienes mayor contacto alcanzan con los comensales.

6.4 Venta Tradicional

En el modelo de venta tradicional, los clientes hacen el pedido, observan la elaboración en el momento y reciben el producto. Por último, realizan el pago y con ello finaliza el proceso.

6.5 Venta Online

A través de la página web o aplicación el usuario puede conocer los productos que se ofrecen, sus precios y realizar la transacción mediante tarjeta. Luego del pago, con un código único obtenido, recoge su pedido por el local o lo recibe por "Delivery".



CAPÍTULO 7: INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS

En el presente capítulo, se analizarán los aspectos financieros del proyecto, utilizando estimaciones y proyecciones derivadas de una investigación y análisis del mercado.

Es requerido un aporte de capital de los socios de \$725.000 pesos argentinos para iniciar el proyecto, dicho monto se empleará para cubrir la inversión inicial en activos, de \$721.260 pesos argentinos, y el remanente, \$3740, será utilizado para generar un fondo de maniobra en concepto de saldo inicial de Caja. La inversión será financiada por los socios fundadores, cada uno aportará un 50% del capital.

7.1 Inversión Inicial

Para poder comenzar con las operaciones de Craft Lunch se necesita contar con una inversión inicial de \$721.260 pesos argentinos aproximadamente. Este monto representa el alta de la sociedad fundadora del negocio, las habilitaciones correspondientes de la municipalidad de Vicente López, la instalación y el equipamiento del local, el armado de la página web, inversión inicial en marketing y la compra de una bicicleta para el personal de "Delivery". El siguiente cuadro muestra la inversión inicial llevada a cabo, un detalle de la misma puede encontrarse en el Anexo 12.

Inversión Inicial	
Alta Sociedad	\$ 5.500
Habilitación Municipalidad - Sellado - Bromatología	\$ 40.000
Gestor Habilitaciones	\$ 12.000
Equipamiento Local	
Pintura y Mano de Obra	\$ 87.580
Equipamiento de la cocina	\$ 200.657
Equipamiento mostrador y zona clientes	\$ 270.415
Equipamiento de 2 baños	\$ 19.608
Total Equipamiento Local	\$ 578.260
Bicicleta Delivery	\$ 5.500
Inversión Inicial en Marketing	\$ 70.000
Armado Página Web	\$ 10.000
TOTAL	\$ 721.260

Fuente: Elaboración Propia

7.1.1 Alta Sociedad

En una primer instancia, se incurre en gastos para la creación de una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S), regulada por la ley de emprendedores (N° 27.349)⁶⁰. La SAS busca que los emprendedores estén integrados formalmente en la economía de manera fácil y así, centren sus esfuerzos en la producción de bienes y servicios, sin trabas burocráticas a sus proyectos para facilitar la creación de un ecosistema emprendedor más competitivo. De esta manera, se decidió conformar una S.A.S online y por un costo de \$5500⁶¹, siendo esta la forma jurídica más adecuada para el desarrollo de nuestro negocio.

7.1.2 Habilitaciones y Gestor de habilitaciones

Es necesario considerar las habilitaciones que requiere el local para funcionar, siendo estas la Habilitación del Comercio y Bromatología que el municipio de Vicente López requiere⁶². A este gasto es necesario sumarle los sellados y el rol del Gestor de habilitaciones quien colabora para facilitar el proceso. En total se calcula un presupuesto de \$52.000 pesos argentinos aproximadamente.

7.1.3 Equipamiento del local

Se debe invertir en el equipamiento completo del local. Este equipamiento comprende no sólo la infraestructura del lugar, los electrodomésticos de calentamiento y conservación y los utensilios para la elaboración de los productos, sino también el acondicionamiento del local en términos de customización y diseño. El local será equipado y acondicionado a modo de restaurante para la preparación de los platos, contando con tres espacios definidos: la cocina, el mostrador y las mesas para los clientes. A fin de generar lealtad en el cliente, una ambientación cálida y descontracturada resulta vital para llamar su atención y hacer que la experiencia de compra sea amena. Se

⁶⁰ Ley 27.349: Apoyo al Capital Emprendedor, Ministerio de Producción.

⁶¹ Fernandez Blanco, P. (2017): *Desde hoy, se podrá crear una sociedad por acciones en 24 horas y por menos precio*, de sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2058431-desde-hoy-se-podra-crear-una-sociedad-por-acciones-en-24-horas-y-por-menos-precio>

⁶² Municipalidad de Vicente López. Sitio web: <https://www.vicentelopez.gov.ar/modernizacion/tramite/habilitaciones-de-comercio-07042017>

requiere de un presupuesto de \$578.260 pesos argentinos para equipar todo el local, y es necesario considerar el ahorro impositivo correspondiente a las amortizaciones de los electrodomésticos (realizadas por método lineal a 5 años, ver Anexo 13), las cuales corresponden a \$79.031 pesos argentinos.

7.1.4 Compra Bicicleta Delivery

El proyecto ofrece la posibilidad de “Delivery”, se debe invertir en la compra de una bicicleta (Ver Anexo 14), con un valor estimado de \$5500 pesos argentinos aproximadamente.

7.1.5 Armado de la página Web y Gastos en Marketing

La inversión inicial en marketing será de \$70.000 pesos argentinos, y se dividirá en dos: \$50.000 destinados a publicidad en redes sociales, gestionada por RadAds (Ver Anexo 11) y los \$20.000 restantes se utilizarán para la impresión y reparto de folleteria.

7.2 Análisis de los Costos

El siguiente cuadro refleja los costos mensuales en los que debe incurrir el proyecto para funcionar. Para mayor detalle observar Anexo 15.

COSTOS MENSUALES	
Costos Operativos	
Alquiler	\$ 37.000
Expensas	\$ 4.200
ABL y otros impuestos municipales	\$ 2.300
Internet	\$ 1.800
Posnet	\$ 500
Empresa Limpieza	\$ 6.500
Seguro de Comercio Integral Galicia	\$ 2.500
Energía Eléctrica	\$ 8.309
Costos Adicionales	
Sueldo Jefe de Cocina	\$ 20.500
Sueldo Vendedores	\$ 28.000
Sueldo Personal de Delivery	\$ 10.000
Cargas Sociales	\$ 29.250
TOTAL Costos Mensuales	\$ 150.859

Fuente: Elaboración Propia

7.2.1 Costos Operativos

La empresa debe afrontar costos operativos mensuales del proyecto en concepto de gastos del inmueble. Se alquilará un local cuyo costo es de \$37.000 pesos argentinos y es necesario sumarle las expensas y los impuestos, un monto de \$7500 pesos argentinos. Además es necesario considerar el mantenimiento, llevado a cabo por una empresa externa, y los seguros necesarios para el desarrollo de las actividades.

7.2.2 Costos adicionales

Sueldos

Se calcula un salario de \$20.500 pesos argentinos mensuales para el jefe de cocina, \$14.00 pesos argentinos al mes para los dos vendedores y de \$10.000 para el ciclista del “delivery” (el turno de trabajo de todos los empleados es de 8 hrs. diarias). Es necesario agregar en los costos mensuales de los salarios, el impacto del aguinaldo y las cargas sociales que corresponden a un 50% del sueldo mensual⁶³. De esta manera, los gastos mensuales, en concepto de salarios, ascienden a \$125.396 pesos argentinos (Ver Anexo 16).

Marketing

Calculamos invertir un 10% de los ingresos mensuales en publicidad para Craft Lunch⁶⁴ en promociones en redes y en el programa de fidelización al cliente.

7.2.3 Costo Variable Unitario

Al calcular el CVU de los productos, se considera que hay dos productos: Combo clásico y vegetariano. El detalle puede verse en el Anexo 17, pero se calculó el costo promedio de cada combo. Los resultados son que el valor del costo vegetariano es de \$67 pesos argentinos y del clásico es de \$84 pesos argentinos.

⁶³ N/A (2017): *¿Cuánto cuesta tener un empleado en Argentina?*, de sitio web:

<https://www.minutouno.com/notas/3041726-cuanto-cuesta-tener-un-empleado-argentina>

⁶⁴ Moreano, X (2016): *¿Cuál inversión en publicidad debe hacer un negocio?*, de sitio web:

<https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

7.3 Análisis de Ingresos

Los ingresos de Craft Lunch provendrán de la venta de comida, exclusivamente en el horario de almuerzo. A continuación se detallan los ingresos pronosticados de acuerdo a 3 escenarios posibles, los cuales difieren en “market share” y crecimiento a futuro. Además, se calculó el VAN, la TIR, el periodo de recupero de la inversión y el punto de equilibrio para los tres escenarios así asegurarnos que el negocio efectivamente es rentable.

7.3.1 Estudio de la Viabilidad del Proyecto

VIABILIDAD DEL PROYECTO					
Escenario	Crecimiento Año 2	Crecimiento Año 3	Crecimiento Año 4	Crecimiento Año 5	"Market Share" Inicial
Optimista	6%	6%	5%	5%	16%
Esperado	5%	5%	4%	4%	13%
Pesimista	5%	5%	4%	3%	11%

Fuente: Elaboración Propia

A los efectos de obtener una tasa de corte adecuada, se utilizó un trabajo del profesor Pablo Fernández⁶⁵, que consiste en una muestra tomada de 41 países y la posterior determinación de la tasa libre de riesgo promedio y la prima de riesgo promedio para cada uno de ellos. Los resultados para Argentina arrojan una tasa libre de riesgo promedio de 10,5% y una prima de riesgo promedio de 16,2%. Para estimar el riesgo del mercado, obtuvimos la Beta promedio de la industria gastronómica, 0.68, en Damodaran OnLine⁶⁶. Dado que la Beta de 0.68 corresponde a empresas norteamericanas, juzgamos conveniente trabajar con valores de mercado, Beta igual 1, en pos de ser más exigentes con la rentabilidad requerida para el proyecto dado que se trata de

⁶⁵ Fernández, P (2017): *Discount rate (Risk free rate and market risk premium) used for 41 countries in 2017: A survey*. Iese Business School.

⁶⁶ Damodaran OnLine (2018): *Betas by sector (US)*, de sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

un contexto más riesgoso. De esta manera la tasa de corte utilizada para el cálculo del VAN es de 26,7%.

Resultando de esta manera:

Escenario	VAN (K = 26,7%)	TIR
Optimista	\$ 1.888.935	97%
Esperado	\$ 1.033.516	72%
Pesimista	\$ 68.519	30%

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el proyecto es viable en los tres escenarios estudiados. En cuanto al periodo de recupero de la inversión inicial, se calculó tanto periodo de recupero simple como el descontado, utilizando la tasa de corte del 26,7%.

Escenario	Periodo de Recupero Simple	Periodo de Recupero Descontado
Optimista	1 año y 6 meses	2 años
Esperado	1 año y 9 meses	2 años y 9 meses
Pesimista	3 años y 10 meses	4 años y 9 meses

Fuente: Elaboración Propia

No existiendo problemas de liquidez, el período de recupero de la inversión no sería determinante.

Finalmente, se calculó en punto de equilibrio (Ver Anexo 18) y se llegó a la conclusión de que si se venden 9396 unidades al año de cada combo, se cubren los costos. En todos los escenarios las ventas superan dicho monto, por ejemplo el año 1:

Escenario	Ventas del Año 1 de cada Combo
Optimista	21.112 unidades
Esperado	17.154 unidades
Pesimista	14.515 unidades

Fuente: Elaboración Propia

7.3.2 Cash flow

El siguiente cuadro muestra el “cash flow” de los 5 años posteriores al inicio de las operaciones de Craft Lunch en un escenario esperado (los otros escenarios y el año 1 abierto en meses se pueden ver en el Anexo 19).

ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	\$ 5.829.805	\$ 7.957.684	\$ 10.043.393	\$ 12.011.899	\$ 14.366.231
Ingresos Brutos 5%	-	\$ 291.490	\$ 397.884	\$ 502.170	\$ 600.595	\$ 718.312
Costo Materia Prima	-	\$ 2.577.803	\$ 3.518.701	\$ 4.440.952	\$ 5.311.379	\$ 6.352.409
Costos Fijos Operativos	-	\$ 757.309	\$ 984.502	\$ 1.183.371	\$ 1.360.877	\$ 1.565.009
Amortizacion	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Sueldos + Cargas Sociales	-	\$ 1.140.750	\$ 1.482.975	\$ 1.782.536	\$ 2.049.916	\$ 2.357.404
Gastos en Marketing **	-	\$ 582.981	\$ 795.768	\$ 1.004.339	\$ 1.201.190	\$ 1.436.623
Comisiones Posnet *	-	\$ 36.436	\$ 49.736	\$ 62.771	\$ 75.074	\$ 89.789
EBIT	-	\$ 400.441	\$ 698.823	\$ 1.050.993	\$ 1.408.910	\$ 1.857.443
Base Imponible	-	\$ 400.441	\$ 698.823	\$ 1.050.993	\$ 1.408.910	\$ 1.857.443
Resultado del Ejercicio	-	\$ 260.287	\$ 454.235	\$ 683.146	\$ 915.792	\$ 1.207.338
Amortizaciones	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Inversión	-\$ 721.260	-	-	-	-	-
Flujo de Fondo	-\$ 721.260	\$ 339.318	\$ 533.266	\$ 762.177	\$ 994.823	\$ 1.286.369

Fuente: Elaboración Propia

Algunas observaciones pertinentes:

- La inflación del país se determinó con las proyecciones del BCRA⁶⁷. Para 2020, la inflación esperada es 30%, en el siguiente año asciende a 24,2% y para los siguientes años se proyectó una inflación del 15%.
- Para simplificar los cálculos, se asumieron que un 50% de las ventas fueron realizadas con tarjeta de débito por los que se les descontó la comisión del 1.125%.
- Se considera un impuesto del 35%: debido a la reforma fiscal⁶⁸ se disminuye el impuesto a las ganancias y aumenta el impuesto a los dividendos, por lo que el impacto es neutro para los accionistas.

7.4 Analizar la inversión del proyecto frente a otras opciones

⁶⁷ BCRA (2018): *Resultados de relevamiento de expectativas del mercado*. de sitio web: <http://www.bcr.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM180629%20Resultados%20web.pdf>

⁶⁸ Ley 27430, Resolución general 4249: Administración federal de ingresos públicos.

Otras opciones con riesgo similar al proyecto -Beta igual a 1- en inversiones podrían ser los fondos comunes de inversión. A continuación se presentan dos opciones:

- 1) Fondo Fima del Banco Galicia: riesgo moderado, rentabilidad entre 28% y 30% y replica el mercado⁶⁹.
- 2) Fondo de Balance Capital Pymes: riesgo moderado, rentabilidad de 23% y replica el mercado⁷⁰.



⁶⁹ Banco Galicia (2018): Rendimientos Fondos Fima. De sitio web: <http://www.fondosfima.com.ar/personas/herramientas/valor-de-cuotaparte>

⁷⁰ Balanz Capital (2018): Comparativo de Fondos. De sitio web: <https://www.balanz.com/es/productos/fci/comparativo-fondos>

CAPÍTULO 8: EQUIPO DE TRABAJO

8.1 Socios Fundadores

Las socias fundadoras del proyecto son María del Pilar Freire y Clara Rios; ambas estudiaron Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés y cuentan con las habilidades necesarias para llevar adelante el negocio en su gestión operacional, financiera y logística.

Pilar y Clara, como socias emprendedoras y creadoras de la propuesta, ocupan los cargos gerenciales de la organización y tomarán en conjunto las decisiones centrales para el negocio. Por su inclinación financiera y su interés en el control, Clara ocupará un cargo más administrativo, ocupándose de la contabilidad y el control de gestión del proyecto. Pilar, por su interés comercial será la encargada de entablar las relaciones comerciales y forjar las alianzas necesarias con otras compañías.

8.2 Equipo de Cocina

El equipo de cocina cumplirá un rol clave en alcanzar la preparación de los alimentos para lograr un abastecimiento completo y a tiempo del menú ofrecido. En un primer momento, el equipo de cocina estará conformado por un jefe de cocina, quien recibirá colaboración de los vendedores para eficientizar las tareas.

8.3 Vendedores

Se prevé que el local cuente con 2 vendedores para cubrir la demanda de los clientes. Ambos se ubicarán detrás del mostrador, ya que el negocio propone un estilo “self-service”. Uno de ellos será el encargado de tomar el pedido a los clientes y elaborar los platos, mientras que el otro se encargará exclusivamente

de realizar los cobros de los mismos. Dado que el foco del proyecto está puesto en el cliente y son los vendedores quienes tienen el mayor contacto con ellos, se buscan perfiles con experiencia en manejo de clientes, buena predisposición y capaces de generar lealtad.

8.4 Personal del Delivery

Dado que el proyecto ofrece de “Delivery Online” al comprar un almuerzo, se requiere contar con una persona que se dedique exclusivamente al reparto de dichos pedidos. Se espera que sea una persona ordenada y con nociones de geolocalización, a fin de optimizar el tiempo de reparto.

8.5 Consultores: Nutricionistas

Tanto en el inicio del proyecto como durante el desarrollo del mismo, todos los empleados serán instruidos por nutricionistas expertas en temas vinculados a las nuevas tendencias de mercado con orientación al segmento “millennial”. Se espera que el personal sea capaz de lograr una suerte de “educar” a los comensales hábitos de consumo alimenticio para una vida saludable, siendo esto atractivo para un público joven.

CAPÍTULO 9: ASPECTOS LEGALES

Existen ciertas reglamentaciones legales, tanto a nivel nacional como municipal, que deben considerarse para poder emprender el negocio de Craft Lunch.

A nivel nacional, para desarrollar un emprendimiento en la industria alimenticia Argentina es necesario cumplir con las normas establecidas en el Código Alimentario Argentino. La ley 18.284⁷¹ establece los factores a tener en cuenta a la hora de armar un negocio gastronómico. Algunas de ellas son el diseño de la cocina -ya que esta deberá permitir la fácil circulación, inspección y limpieza de los alimentos-, detalles para el envasado, el uso de utensilios y la preparación de cada alimento en especial. Además, que dentro del mismo Código se establecen las sanciones que se aplicarán en caso de realizar alguna infracción o no cumplir con las reglamentaciones mencionadas previamente.

Además de cumplir con las regulaciones mencionadas, es necesario, tener en cuenta los siguientes registros y habilitaciones:

1. Permiso para poder realizar dicha actividad comercial.
2. Habilitación del establecimiento donde se va a realizar la actividad comercial.
3. Registro de los productos a elaborar, detallando los procesos y características de los mismos.
4. Obtención de la libreta sanitaria: esta debe ser personal para cada persona que tenga intervención dentro de la elaboración de los productos.
5. Inscripción del Director Técnico: este será el responsable de aprobar y verificar los procesos utilizados en la elaboración de los productos gastronómicos.

⁷¹ Ley 18284: Código Alimentario Argentino. Sitio web:
http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp

El emprendimiento estará ubicado en el partido de Vicente López, por lo que además tendrá que cumplir con las reglamentaciones establecidas por el Municipio dentro del código de ordenamiento urbano⁷².

El partido está dividido en 7 morfologías y el lugar seleccionado para el desarrollo de negocio se encuentran sobre la AV. Libertador en la zona de edificación en torre T3L. Dicha zona tiene como uso principal residencial de alta densidad y desarrollo de comercios establecidos en la sección 6 del Código de Ordenamiento Urbano de Vicent López. Cabe destacar que la zona está habilitada para el desarrollo de un comercio gastronómico.

El municipio, también, debe conceder la habilitación requerida para el desarrollo de la actividad gastronómica dentro del partido y se debe llevar a cabo la inspección de bromatología.

A su vez, el Municipio exige que los comercios cumplan con normas y que posean elementos para la seguridad del local⁷³. Para cumplir con dichas normas, se contratará un seguro de comercio integral provisto por el Banco Galicia. Además, a la hora de armar el local se consideran necesarios contar con los elementos contra incendios dentro del local junto con la señal aprobada indicando su ubicación. Esta señal debe estar por encima de los elementos y no menos de 2 metros sobre el piso del local.

A modo de conclusión, existen varios requisitos legales, tanto nacionales como municipales, para poder desarrollar el negocio. Todas las habitaciones necesarias serán oficiadas por un gestor de habilitaciones para asegurarse el cumplimiento correcto y el desarrollo exitoso de Craft Lunch.

⁷² Código de Ordenamiento Urbano de Vicente López: Municipalidad de Vicente Lopéz, 2012.

Sitio web: http://www.anmat.gov.ar/alimentos/normativas_alimentos_caa.asp

⁷³ idem, 70.

CAPÍTULO 10: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGOS

10.1 Plan de implementación

10.1.1 Cronograma de implementación

	2018			2019			
	Oct	Nov	Dic	En	Feb	Mar	Abr
Creacion de la Sociedad							
Alta S.A.S Online							
Alta AFIP e IB							
Habilitaciones Municipales							
Operaciones							
Alquiler Espacio Local							
Compra Equipamiento							
Selección de Proveedores							
Selección de Empleados							
Capacitación Empleados							
Compra Bicicleta Delivery							
Diseño Pagina Web							
Planificación de marketing							
Puesta en Marcha							
Ventas							
Inicio de Campaña Publicitaria							

Fuente: Elaboración Propia

El plan de implementación refleja los tiempos pretendidos de los procesos para la puesta en marcha de Craft Lunch. El plan está dividido en tres etapas:

Creación de la sociedad

Esta etapa tiene una duración de dos meses, en octubre se creará una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S) regulada por la ley 27.349⁷⁴ mediante un trámite online. Durante el mismo mes, se realizarán las altas

⁷⁴ Ley 27.349: Ministerio de Justicia y Derechos Humanos Presidencia de la Nación. Sitio web: <http://servicios.infoleg.gov.ar/infolegInternet/anexos/270000-274999/273567/norma.htm>

necesarias para inscribirse en la AFIP e Ingresos Brutos. En el siguiente mes, se estima realizar las habilitaciones requeridas para operar dentro del partido de Vicente López, las mismas incluyen la habilitación del comercio y la aprobación de bromatología.

Operaciones

La segunda etapa consiste en invertir para comprar los artículos necesarios para llevar a cabo el negocio. Se comenzarán los trámites para alquilar el espacio donde va a estar situado el local y se comprará el equipamiento necesario para el desarrollo del negocio. Al mes siguiente, se espera realizar los contratos con los proveedores seleccionados, al mismo tiempo que se realizan las entrevistas de contratación del personal y las consultas con las nutricionistas. Una vez seleccionado el personal, se deberán realizar las capacitaciones necesarias para que desarrollen su trabajo correctamente. Además, en este mes se realizará la planificación de marketing junto a la agencia de publicidad RadAs, y el diseño de la página web para posibilitar el “Delivery Online”. Asimismo, para poder realizar el delivery se realizará la compra de la bicicleta.

Puesta en marcha

El objetivo es abrir el local e iniciar las ventas en enero 2019. En los siguientes meses se propone una puesta en marcha de los servicios en forma de etapas, para poder evaluar y corregir cada paso mientras se capacita al personal puntualmente en cada tarea. Se busca lograr una estandarización de los procesos y resolver los posibles cuellos de botellas. Para ello, se desarrollará un manual de procedimientos, donde se explique el detalle de los procesos a modo de ayuda para los empleados. La puesta en marcha de la promoción se llevará a cabo un mes antes de iniciar las ventas ya que el objetivo es que el cliente comience a conocer el negocio previo a su lanzamiento.

10.2 Riesgos

Los riesgos con los que se podría enfrentar Craft Lunch son los siguientes:

- **Riesgo de Reputación:** al ser una empresa nueva, existe el riesgo que la reputación no sea la esperada. Por ello es fundamental desarrollar una buena relación con los clientes y los proveedores para mitigar este riesgo.
- **Riesgo de Estacionalidad:** como se mencionó previamente, los alimentos e insumos que ofrece Craft Lunch son estacionales, lo que puede generar un impacto negativo en la demanda del negocio.
- **Riesgo de Rivales:** al ser una zona en crecimiento de demanda y una industria con bajas barreras de entrada, existe la posibilidad de que se instale un competidor con características similares y se pierdan clientes.
- Es necesario considerar los riesgos intrínsecos a la industria, tales como la presencia de comida en mal estado que pueden causar daños a la reputación o la alta rotación de empleados que genera un costo para la organización.

CONCLUSIONES

El plan de negocio presentado fue desarrollado mediante el seguimiento de una metodología que permitiera lograr el objetivo de manera profesional, analítica y formal.

La propuesta de negocio del restaurante “fast casual” seguirá una estrategia competitiva de diferenciación por medio de un servicio de comida rápida y natural cuya propuesta de valor radica en la personalización y el foco en el cliente. El modelo de “código de colores” favorece una selección inteligente de alimentos que busca enaltecer el almuerzo transformándolo en una experiencia nueva. Así, el público del milenio se siente protagonista y disfruta de saborear la experiencia del buen comer.

A partir de una investigación de mercado, se detectó una oportunidad de negocio entre aquellos nacidos entre 1978 y 2000, los “millennials”. Esta nueva generación de consumidores -y la más grande de todos los tiempos- inspira tendencias culinarias innovadoras que dieron lugar a una transformación radical de la industria alimenticia a nivel global. Asimismo, a partir de las encuestas realizadas, se hizo evidente que existe un alto nivel de aceptación por parte de nuestro segmento objetivo hacia la propuesta de un local que promueva una alimentación completa y nutritiva.

Es por ello que comprender al consumidor de esta generación, sus hábitos, sus gustos y sus aspiraciones, resultó fundamental como emprendedores de la industria gastronómica a fin de atraerlos con productos y servicios que respondan a sus intereses.

El proyecto cuenta con un macroentorno favorable, lo que representa una oportunidad de negocio viable. La industria donde se va a desarrollar Craft Lunch resulta atractiva para la inversión pues, a pesar de la amplia oferta de proyectos gastronómicos, se trata de un mercado que aún no está siendo penetrado.

Asimismo, es fundamental contar con un local ubicado estratégicamente y accesible al flujo de personas del segmento objetivo, por lo que optamos por ubicarlo en la zona de Vicente López, polo de oficinistas y trabajadores, donde existe una gran demanda por servicios de alimentación saludable y fresca.

Para asegurar la continuidad del negocio se debe lograr una adecuada gestión de las operaciones enfocándose en aquellas operaciones que generan mayor valor, alineadas a la estrategia de personalización del negocio y foco en el cliente. En este sentido, el capital humano es un recurso clave para materializar la estrategia y alcanzar los objetivos de la propuesta de valor del negocio.

Por último, siguiendo las proyecciones financieros, se considera que el plan de negocio resulta un proyecto viable dado que, en escenario realista, posee un VAN positivo y su TIR es del 72%, con un período de recupero de 2 años y 9 meses. Igualmente, es importante considerar los riesgos que pueden surgir al momento de poner en marcha el proyecto, haciendo que un escenario pesimista impida la implementación del mismo.

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes Bibliográficas

Aaker, D (1996): *Building Strong Brands*, The Free press, USA.

Dvoskin, R. (2004): *Fundamentos del Marketing*. Buenos Aires: Granica.

Fernández, P (2017): *Discount Discount rate (Risk free rate and market risk premium) used for 41 countries in 2017: A survey*. Iese Business School.

Grant, Robert M (2010): *Contemporary Strategy analysis*. Hoboken, John Wiley & Sons, New York.

Hoffman, D. Et Al. (2007): *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. Thomson, 3ra edición.

Humphrey, A (2005): *Swot analysis for management consulting*. SRI International Alumni Newsletter, 1.

Kotler, P. (2001): *Dirección de Marketing*. México: Prentice Hall.

Maslow, A. (1943): *A theory of Human motivation*, Psychology Review, Usa.

Porter, M. (1991): *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Buenos Aires: REI.

Osterwalder A (2013): *A better way to think about your business model*, Harvard Business Review, Boston, USA.

Osterwalder A; Pigneur Y; Bernarda G, Smith A (2014): *Value proposition design, how to create products and services customers wants*, Strategyzer.

Sebess, P (2005): *El restaurante: claves para proyectar y administrar locales de comida*, Buenos Aires.

Fuentes de Información

Alva, C (2017): *Nutrición marcas influyen más que regulaciones*, de Kantar Worldpanel. Fecha de consulta: 02/03/18. Sitio web: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Nutricion-marcas-influyen-mas-que-regulaciones>

Aquilino Polanio, L: *La cultura del instante*. Fecha de consulta: 03/03/18. Sitio web: http://www.mercaba.org/ARTICULOS/L/la_cultura_del_instante.htm

BCRA (2018): *Resultados de relevamiento de expectativas del mercado*. Sitio web: <http://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/REM180629%20Resultados%20web.pdf>

Beirute, J (2016): *Los millennials, esenciales para la industria de alimentos y bebidas*. Fecha de consulta: 5/03/18. Sitio web: <https://www.industriaalimenticia.com/articles/88360-los-millennials-esenciales-para-la-industria-de-alimentos-y-bebidas>

Buenos Aires connect (2018): *Green Eat comida rápida, saludable y accesible*. Fecha de consulta: 15/07/18. Sitio web: <https://buenosairesconnect.com/green-eat-comida-rapida-saludable/>

Carouthers, P (2017): *Using This Strategy to improve Customer experience*, Food News Feed. Fecha de consulta: 5/03/18 Sitio web: <https://www.foodnewsfeed.com/content/use-strategy-improve-customer-experience>

Christ, S (2018): *Barreras de entrada a la industria de los restaurantes*. Fecha de consulta: 10/5/18. Sitio Web:

<https://www.cuidatudinero.com/13071668/barreras-de-entrada-a-la-industria-de-los-restaurantes>

Córdoba, R (2016): *5 hábitos de consumo que diferencian a los millennials de sus padres*. Fecha de consulta: 2/03/18. Sitio web: <https://blog.elemetrica.com/5-h%C3%A1bitos-de-consumo-que-diferencian-a-los-millennials-de-sus-padres>

Damodaran OnLine (2018): *Betas by sector (US)*, fecha de consulta: 19/07/18, sitio web: http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Diccionario de la Real Academia Española. Fecha de consulta: 05/03/18. Sitio web: <http://dle.rae.es/?id=X7N1J5K>

Fernandez Blanco, P. (2017): *Desde hoy, se podrá crear una sociedad por acciones en 24 horas y por menos precio*. Fecha de consulta: 16/06/18. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/2058431-desde-hoy-se-podra-crear-una-sociedad-por-acciones-en-24-horas-y-por-menos-precio>

Fromm J (2014): *Millennial Foodies Inspire Innovative Culinary Trends*, de *Millennial Marketing*. Fecha de consulta: 04/03/18. Sitio Web: <http://www.millennialmarketing.com/2014/03/millennial-foodies-inspire-innovative-culinary-trends/>

Gobierno de la ciudad de Buenos Aires (2016): *Buenos Aires es la capital iberoamericana de la cultura gastronómica 2017*. Fecha de consulta: 19/05/18, Sitio web: <http://www.buenosaires.gob.ar/noticias/la-ciudad-fue-elegida-capital-iberoamericana-de-la-cultura-gastronomica-2017>

Gutiérrez, A (2014): *6 rasgos clave de los millennials*, Revista Forbes México.
Fecha de consulta: 5/03/18 Sitio Web:
<https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Krock, R en Grasson, D (1997): *Historias de Forbes*, Profit editorial, USA.

La Nación (2015): *Las empresas se trasladan a Zona Norte*. Fecha de consulta:
09/03/18. Sitio web:
<https://www.lanacion.com.ar/2004954-cushman-wakefield-baricentro>

López-Briones Reverte, C: *Aprender a comer: para jóvenes y adultos. Formación nutricional básica*. Fecha de consulta: 15/03/18 Sitio web:
<http://www.editorial-club-universitario.es/pdf/4243.pdf>

Love Mondays (2018), Fecha de consulta: 5/05/18. Sitio Web:
<https://www.lovemondays.com.ar/trabajar-en-mcdonalds/salarios/cargo/crew-member>

Maestro, L (2017): *El fenómeno sweetgreen o cómo conectar con los millennials es la única vía de negocio*, Revista Glamour. Fecha de consulta:
13/05/18. Sitio web:
<http://www.glamour.es/work-techno/articulos/empresas-conectar-valores-millennials/26197>

Mazza, F (2018): *Qué frutas y verduras elegir, según la estación del año*, La Nación. Fecha de consulta: 17/03/18. Sitio web:
<https://www.lanacion.com.ar/2105644-calendario-de-frutas-y-verduras-que-productos-elegir-segun-la-estacion>

Neuvoo (2018), fecha de consulta: 5/05/18. Sitio web:
<https://neuvoo.com.ar/salario/salario-Cocinero>

Newman, D (2015): *Customer experience is the future of marketing*, Forbes Magazine. Fecha de consulta: 15/05/18. Sitio Web:

<https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2015/10/13/customer-experience-is-the-future-of-marketing/#89cda47193d5>

Pérez, B (2017): *Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para el 2017*. Fecha de consulta: 5/04/18 Sitio Web: <https://www.forbes.com.mx/6-rasgos-clave-de-los-millennials-los-nuevos-consumidores/>

Ramírez, M: *La tendencia del snack “on-the-go”, de Dietas Nutricionistas*. Fecha de consulta: 04/03/18. Sitio web: <https://www.dietistasnutricionistas.es/la-tendencia-del-snack-go/>

Ministerio de Agroindustria, Presidencia de la Nación. Fecha de consulta: 10/03/18. Sitio web: <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Organicos/legislacion.php>

Minuto 1: *¿Cuánto cuesta tener un empleado en Argentina?*. Fecha de consulta: 17/06/18. Sitio web: <https://www.minutouno.com/notas/3041726-cuanto-cuesta-tener-un-empleado-argentina>

Moreano, X (2016): *¿Cuál inversión en publicidad debe hacer un negocio?*. Fecha de consulta: 23/05/18, sitio web: <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>

Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2015): *Insights to Outcome Template. Millennials impulsan el consumo argentino*. Fecha de consulta: 03/03/18. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2016): *Millennials impulsan el consumo argentino*. Fecha de consulta: 03/03/18. Sitio Web:

<http://www.nielsen.com/ar/es/insights/reports/2016/Millennials-impulsan-el-consumo-argentino.html>

Nielsen, An uncommon sense of the consumer (2016): *Infografía: Millennials y el consumo en Argentina*. Fecha de consulta: 03/03/18. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Infografia-Millennials-y-el-consumo-en-Argentina.html>

Ricco, I (2015): *Cinco claves para comunicar con éxito a los millennials*, Atravía Consultoría. Fecha de consulta: 5/07/18. Sitio Web: <https://atrevia.com/blog/cinco-claves-para-comunicar-con-exito-a-los-millennials/>

Rómulo Córdova (2016): *5 hábitos de consumo que diferencian a los millennials de sus padres*, Elemetrica. Fecha de consulta: 02/03/18. Sitio web: <http://blog.elemetrica.com/5-h%C3%A1bitos-de-consumo-que-diferencian-a-los-millennials-de-sus-padres>

SciELO: *Mejora del proceso de prestación del servicio en una instalación de servicios gastronómicos*. Fecha de consulta: 18/03/18. Sitio web: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1815-59362014000100005

Terrile, S (2017): *Los millennials cambian las reglas del juego*, La Nación. Fecha de consulta: 03/03/18. Sitio web: <https://www.lanacion.com.ar/1998117-los-millennials-cambian-las-reglas-de-juego>

Torre 3L (2012): *Zona Residencial de alta densidad y comercial en la cual se permite el desarrollo de comercios dentro del rubro gastronómico*, municipalidad de Vicente López. Fecha de consulta: 9/03/18. Sitio web:

https://www.vicentelopez.gov.ar/legis_archivos/598-legCOU%20A%20I%20-%20SECCION%206.pdf

The Business plan shop: *TAM, SAM AND SOM what it means and why it matters?* Fecha de consulta: 10/06/18. Sitio Web: https://www.thebusinessplanshop.com/blog/en/entry/tam_sam_som

Unilever (2016): *Millennials Revolucionan el Servicio de Comida Rápida*, Unilever Food Solutions. Fecha de consulta: 17/03/18. Sitio web: <https://www.unileverfoodsolutions.com.mx/tendencias/tendencias-de-alimentos/millennials.html>

Leyes

Ley N° 18284: Código Alimentario Argentino.

Ley N° 26295: Adhesiones oficiales alimentación Argentina. Ministerio de Agroindustria de la presidencia de la nación.

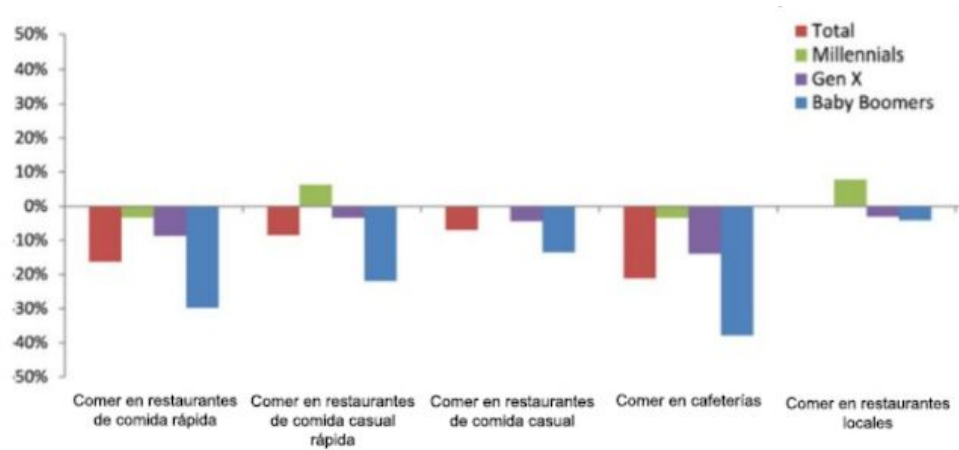
Ley N° 27349: Apoyo al capital emprendedor: Ministerio de Producción.

Ley N° 27430, Resolución general 4249: Administración federal de ingresos públicos.

ANEXOS

Anexo 1

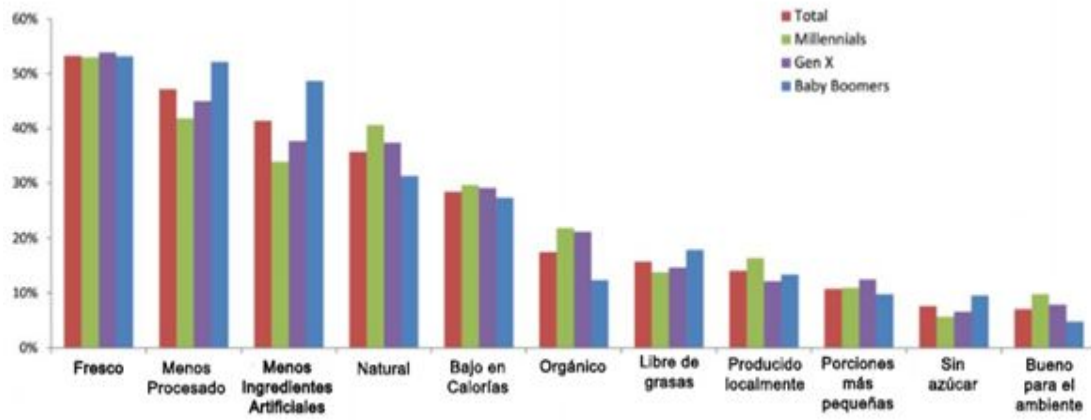
El siguiente gráfico muestra los cambios interanuales en el hábito salir a comer fuera del hogar.



Fuente: Morgan Stanley

Anexo 2

El siguiente gráfico muestra lo que significa “saludable” para los distintos grupos de consumidores.



Fuente: Morgan Stanley

Anexo 3

Local para desarrollar el proyecto

<http://www.castrofeijoo.com.ar/ficha.php?id=659674>

28/7/2018

AV. LIBERTADOR 807 - V.Lopez-Vias/Rio - Alquiler \$ 37.000 - CastroFeijo Propiedades



(011) 4790-6666
www.castrofeijoo.com.ar

AV. LIBERTADOR 807 - V. LOPEZ-VIAS/RIO - ALQUILER \$ 37.000



DESCRIPCIÓN

Local sobre Av. Libertador y Guemes, con 8 metros de frente.-
Local en L, excelente estado, doble vidriera.- deposito, baño.-
(actualmente hay un supermarket) .-
Disponible a partir del 1° de Febrero.-
Exepnsas \$ 4.112
2 partidas de ABL; 2 partidas de AYSA; No tiene gas y un cliente en Edenor.
El último mes abonamos:
Expensas: \$4122
ABL: (ambas partidas Total \$ 2299)

SERVICIOS

- | | |
|--|---|
| <input checked="" type="checkbox"/> Agua Corriente | <input checked="" type="checkbox"/> Cloaca |
| <input checked="" type="checkbox"/> Electricidad | <input checked="" type="checkbox"/> Pavimento |

DETALLES DE LA PROF

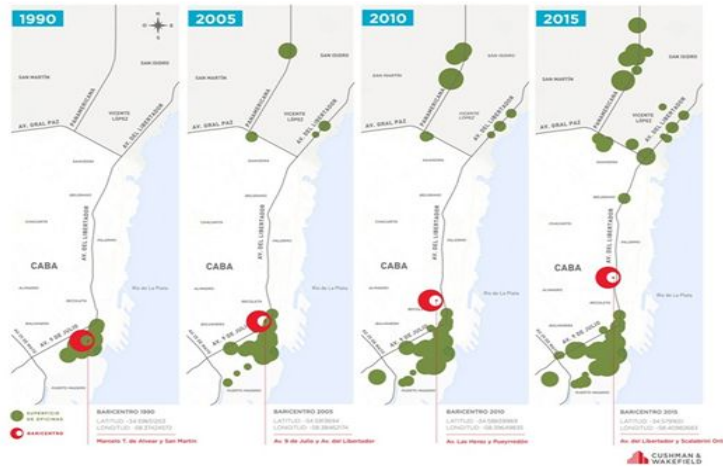
Dirección
Av. Libertador 807
Superficie Cubierta
50.00m²
Antigüedad
40 AÑOS
Baños
-



Fuente: Castro Feijóo - Propiedades

Anexo 4

Las empresas se trasladan a Zona Norte



Fuente: La Nación

Anexo 5


Logo y lema



Fuente: Elaboración Propia

Cartel

CREA TU PROPIA ENSALADA O WRAP

<p>PASO 1</p> <p>ELIGE TU BASE:</p> <ul style="list-style-type: none">● LECHUGA● MIX DE HOJAS VERDES● ESPINACA	<p>PASO 2</p> <p>ELIGE TUS VEGETALES</p> <hr/> <p>PASO 3</p> <p>NO OLVIDES TUS PROTEÍNAS:</p> <ul style="list-style-type: none">● POLLO● CARNE● PESCADO	<p>PASO 4</p> <p>AGREGA UN TOPPING SALUDABLE:</p> <ul style="list-style-type: none">● SEMILLAS● NUECES● FRUTOS SECOS	<p>PASO 5</p> <p>CONDIMENTA COMO MÁS TE GUSTE...</p> <p>Y A DISFRUTAR!</p> <p>CRAFT LUNCH </p>
--	---	--	---

Fuente: Elaboración Propia

Stand



Código de Cores



Anexo 6

Entrevista a Pinky Zuberbuhler: “Centro Nutrición del Alma: Adelgazamiento Consciente”

1. *¿Cuál es el prototipo de paciente que acude a tu consulta? ¿Y qué es lo que busca?*

Por lo general son mujeres jóvenes que quieren bajar de peso o aprender a comer, o simplemente saber cómo se encuentran hoy de peso, de porcentajes de masa magra (músculo) y grasa.

2. *¿Por qué es importante comer saludable? Beneficios.*

Comer saludablemente te ayuda a tener más energía, más salud, estar más lúcida. Los alimentos son el combustible que le das a tu cuerpo. Comiendo saludable podemos disminuir los factores de riesgo de ciertas enfermedades crónicas que predominan en la actualidad como son: la obesidad, la diabetes, las dislipemias (trigliceridemias, colesterol alto), hipertensión arterial, enfermedades cardiovasculares, ciertos cánceres, entre otras. Nos aporta mejor calidad de vida, y a larga, más años de vida.

3. *¿Cuál es la diferencia entre comer saludable y comer light?*

Comer saludable consiste en comer de todos los grupos de alimentos siguiendo las recomendaciones de las entidades de salud, en las cantidades que nuestro cuerpo necesita para su buen funcionamiento. Entre estos grupos de alimentos se encuentran:

- grupo de vegetales y frutas
- grupo de legumbres, cereales, papa, pan y pastas
- grupo de leche, yogur y queso (no lácteos, porque no queremos incluir la crema y la manteca)
- grupo de carnes y huevo

- grupo de aceite, frutas secas y semillas
- grupo de alimentos de consumo opcional.

Ahora bien, uno puede comer saludable sin comer light. Por lo general uno come light cuando quiere bajar de peso, entonces todos los alimentos van a ser reducido en calorías, o vamos a evitar esos alimentos de mayor densidad energética, los cuales muchos son saludables.

4. *¿Consideras que los jóvenes tienen mayor tendencia a comer de manera saludable? ¿Por qué?*

Si, hoy en día los jóvenes, a mi parecer, se cuidan más en cuanto a lo que comen, con respecto a los jóvenes de antes. Están más informados acerca de los beneficios por lo que tienen más conciencia. Les gusta comer sano. Además de estar de moda, los restaurantes y cadenas internacionales de comidas, hoy ofrecen siempre alguna alternativa más sana, natural o “healthy” para aquellos que se cuidan, y al haber más opciones de éstas, hay más tendencia a consumirlas.

5. *¿Es importante saber combinar los ingredientes/nutrientes? ¿Como recomiendan combinar los ingredientes/nutrientes (ej: las proteínas, carbohidratos, etc)?*

En términos generales, siempre es mejor combinar proteínas con vegetales y los carbohidratos con vegetales para su mejor digestión. Personalmente, le doy importancia a la combinación de nutrientes, es importante que una persona haya ingerido al final del día un 55% de hidratos de carbono, un 15% de proteína y un 30% de lípidos. También hay que considerar las vitaminas y los minerales.

Anexo 7

Posibles recetas para las ensaladas o wraps

a. Ganar músculo: una combinación de 75% de hidrato de carbono y 25 de proteína:

- Ensalada de arroz yahmni o integral con camarones, hojas verdes, queso en hebras y almendras
- Ensalada de quinoa y zanahoria rallada, remolacha, huevo duro y semillas de girasol
- Ensalada de Rúcula, lechuga morada, lechuga francesa, pollo, queso roquefort, peras, nueces
- Ensalada tomate, boconccinos, palta, palmitos y trigo candeal
- Wrap de salmón con rúcula palta, queso untable descremado

b. Bajar de peso

- Ensalada de tomate, lechuga, zanahoria, cebolla, remolacha rallada y **pollo**
- Ensalada de repollo blanco con cebolla cocida, ciboulette, **huevo duro picado** y mayonesa bajas calorías
- Ensalada de verduras cocidas (morrón, calabaza, cebolla) con **trigo candeal**
- Wrap vegetariano con morrones (amarillo, verde y rojo) cebolla y zanahoria grilladas con **queso** untable descremado
- Ensalada de **lentejas y arroz integral** con zanahoria, tomate, cebolla morada y limón (puede incluirse aceite y vinagre)
- Wrap de champiñones salteados con queso descremado rallado y espinaca

- Ensalada de **salmón** con rúcula, mango, hojas verdes y **palta** en poca cantidad
- Ensalada de **choclo** tomate, zanahoria, lechuga, cebolla.y huevo duro

c. Llevar una dieta saludable y equilibrada

- Ensalada de hojas verdes con porotos negros y cous cous, cebolla colorada, tomate, palta, perejil
- Ensalada de trigo burgol con perejil, tomate, zanahoria (todo cortado bien chiquito) apio manzana verde y pasas de uva
- Ensalada de fideos integrales con brócoli, cebolla y queso en hebras
- Wrap lomo con champignones y colchón de hojas verdes
- Wrap de pollo o salmón con palta y colchón de hojas verdes
- Ensalada de hojas verdes con brotes de soja, papines, tomates cherry y almendras
- Ensalada de espinaca, garbanzos, tomates cherry, brotes de soja, y calabazas en cubos

Igualmente, hay que tener en cuenta que el plan de alimentación es individual pues cada uno tiene requerimientos específicos.

Anexo 8

Encuesta

Preguntas

1) Sexo

- a. Mujer
- b. Hombre

2) Edad

- a. Menor de 18
- b. De 18 a 30 años
- c. De 30 a 40 años
- d. De 40 a 50 años
- e. Más de 50 años

3) Ocupación

- a. Estudiante
- b. Empleado/a
- c. Ama de casa
- d. Otra

4) ¿Cuántas veces por semana almuerza fuera de casa (Lunes a Viernes)?

- a. Ninguna
- b. 1-2
- c. 3-4
- d. Más de 4

5) ¿Cuánto tiempo tienes por día para almorzar?

- a. Menos de 30 min
- b. Entre 30-1 hs
- c. Entre 1-2 hs
- d. Más de 2 hs

6) ¿Cuál es el gasto promedio?

- a. \$80-\$120
- b. \$120-\$180
- c. Más de \$180

7) ¿Qué tipo de restaurante/modelo elegís?

- a. Delivery
- b. Take Away
- c. Fast Food
- d. Casual Fast Restaurant
- e. Sofisticado

8) ¿Qué importancia le da a los siguientes elementos a la hora de elegir un restaurante? Del 1 al 5 (Siendo 1 poca importancia y siendo 5 mucha importancia)

a. Calidad de la comida	1	2	3	4	5
b. Calidad del servicio	1	2	3	4	5
c. Rapidez	1	2	3	4	5
d. Cantidad	1	2	3	4	5

e. Saludable	1	2	3	4	5
f. Buen precio	1	2	3	4	5
g. Variedad	1	2	3	4	5
h. Apariencia del negocio	1	2	3	4	5

9) ¿Le atrae la idea de personalizar su comida? ¿o prefiere algo armado sin posibilidad de modificarlo?

- a. Sí, me gustaría personalizar mi comida
- b. No, prefiero algo ya preparado

10) ¿Le parece importante tomar una decisión informada acerca de su comida sabiendo los nutrientes que consume? Del 1 al 5 (Siendo 1 poca importancia y siendo 5 mucha importancia)

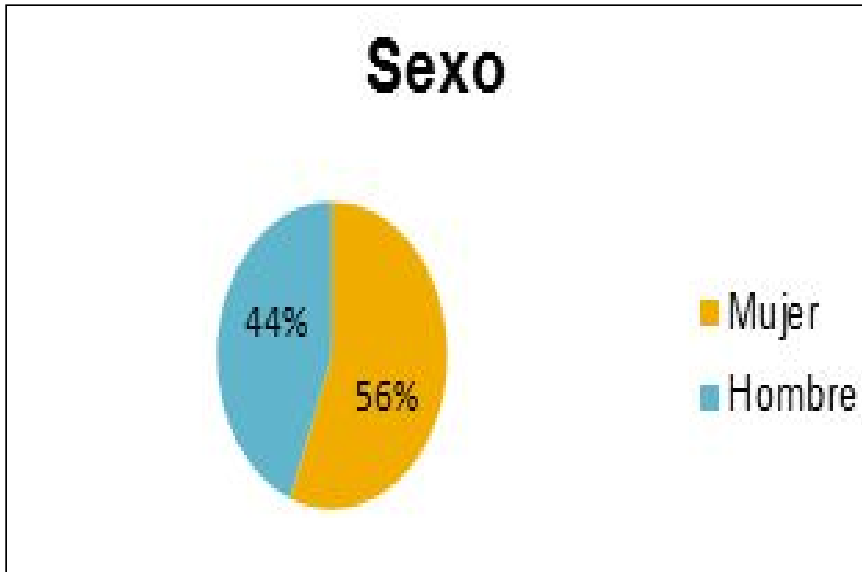
- a. 1
- b. 2
- c. 3
- d. 4
- e. 5

11) ¿Estaría dispuesto a elegir los ingredientes/armar su comida a través de una página web?

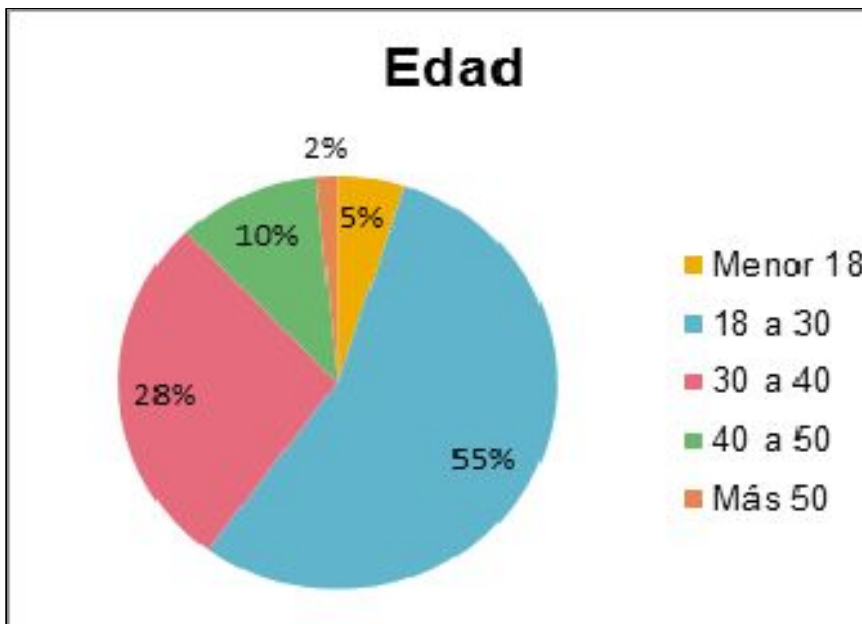
- a. Sí, me parece una buena idea.
- b. No, prefiero en persona.

Resultados

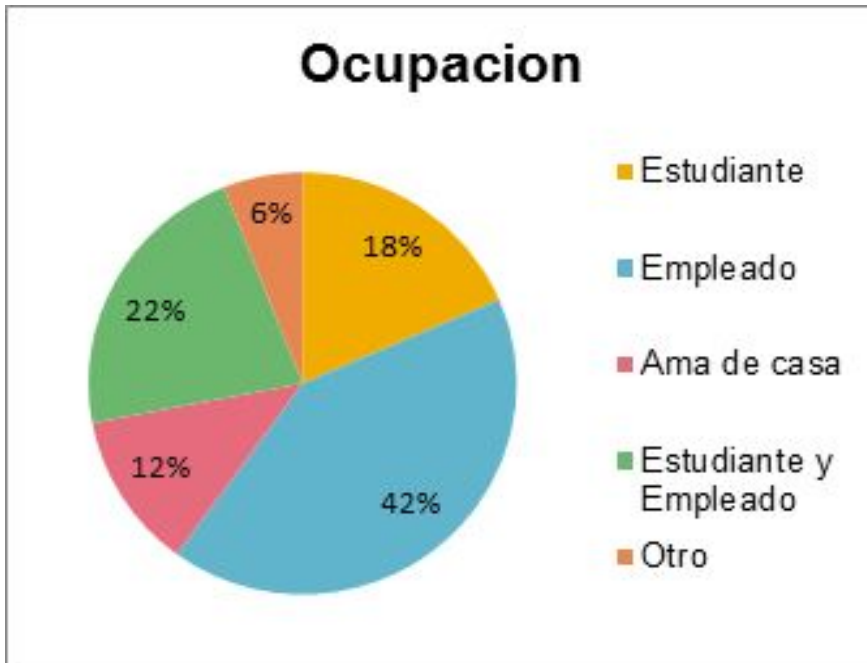
1)



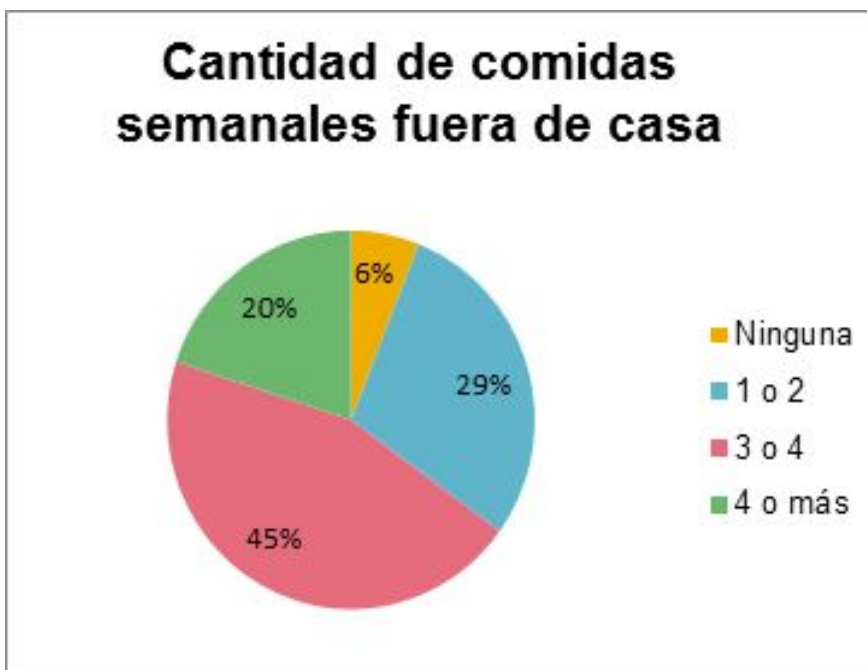
2)



3)



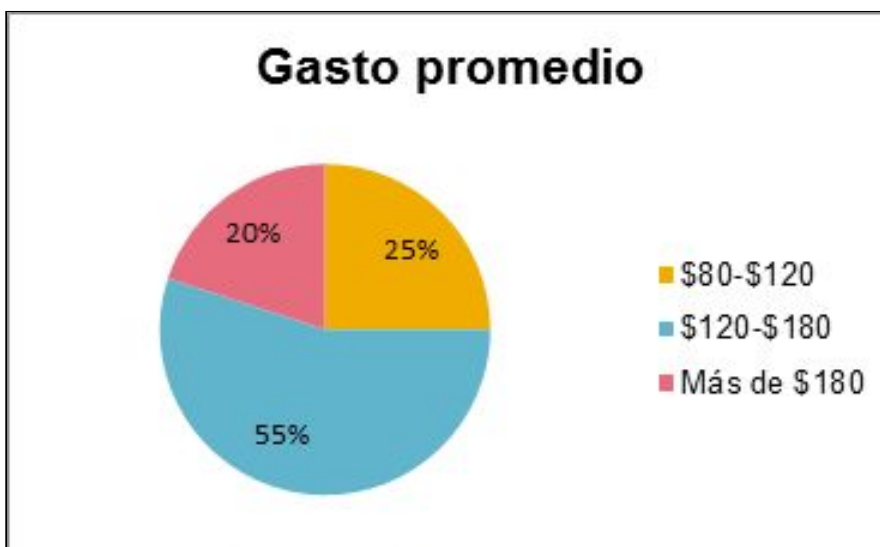
4)



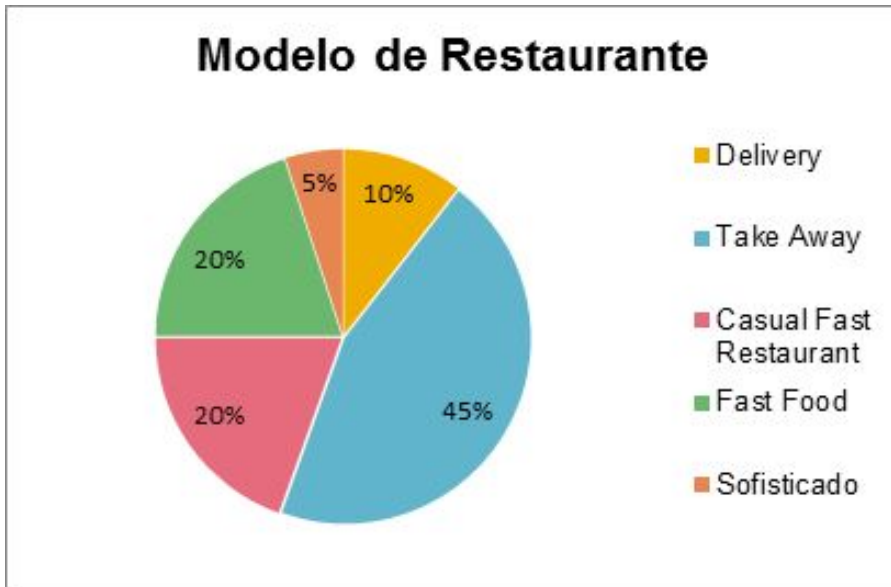
5)



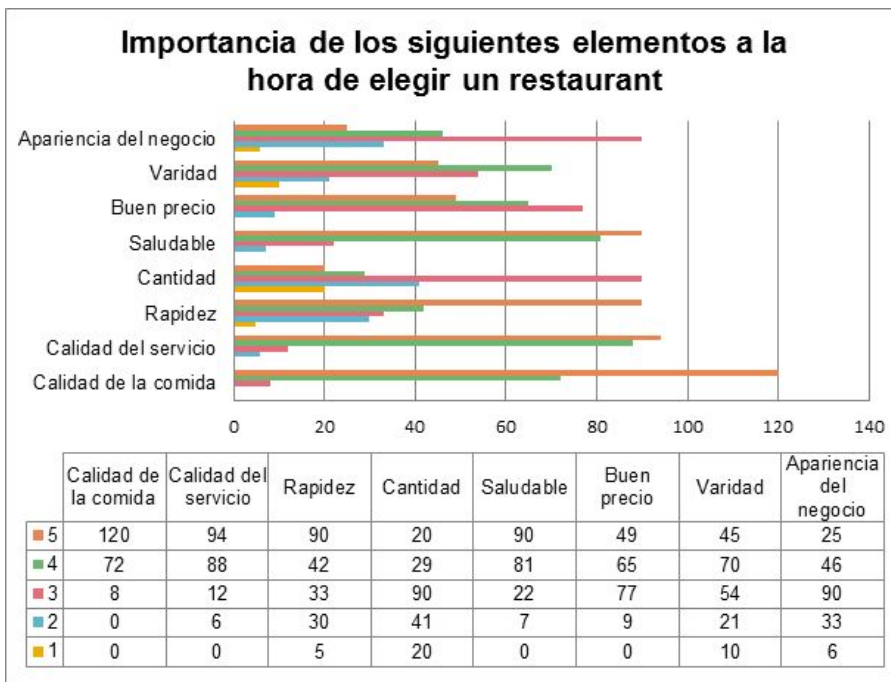
6)



7)



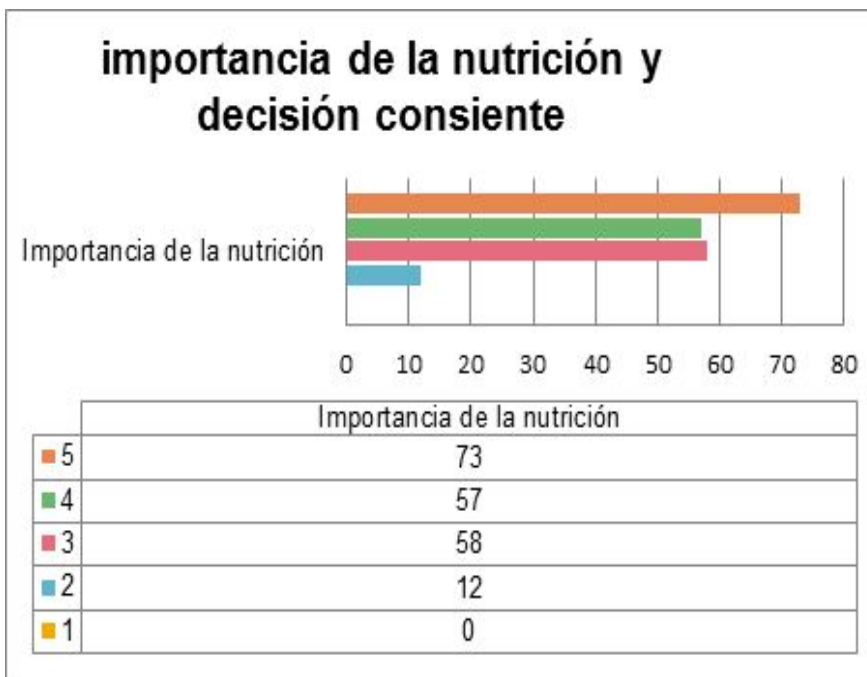
8)



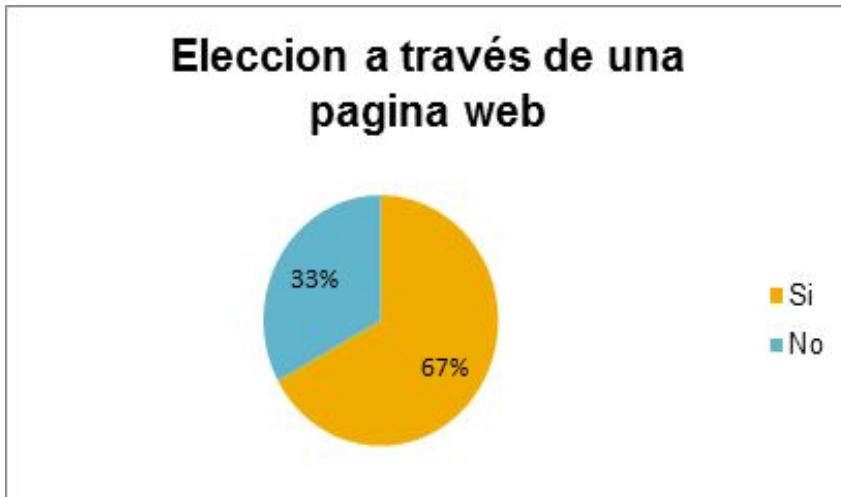
9)



10)



11)



Preguntas adicionales

- 1) ¿Consideras que existen muchas opciones para comer por acá? ¿A dónde vas en general?
- a) Martín: En general vamos a Le Blè o comemos dentro del edificio en Oromo Café (WeWork), no hay tantas opciones para elegir y los menús no son tan amplios.
 - b) Clara: En general como en la oficina, me traigo comida de casa, o a veces salimos a comer. No hay tantas opciones, en general terminamos yendo del otro lado de las vías.
 - c) Sofía: No salimos mucho a comer, en general nos traemos comida de casa o pedimos comida acá (Concesionaria Porsche) y comemos rápido porque no tenemos mucho tiempo.
 - d) Marcos: Salgo bastante a comer, no suelo comer por acá porque no hay muchas opciones.
 - e) Carlos: En general comemos dentro del edificio en el café pero el menú no es muy amplio.

2) ¿Estás interesado en comer saludablemente? ¿Hay opciones de comida saludable cerca de tu casa/trabajo?

- a) Martín: Si hay, En Le Blè y en Oromo hay ensaladas, pero max. 3 opciones para elegir, y si bien son muy ricas no hay mucha opción. Me gusta comer saludable, me gustaría que haya más opciones.
- b) Clara: Me gusta cuidarme pero las opciones que hay por la zona son muy bajas, a lo sumo puedes ir a Vicente López Café y cruzar los dedos para que el plato del día sea sano, porque si no tardas mucho tiempo. Y el resto de los lugares, si quizá tienen opciones pero por acá comer sano es comer aburrido.
- c) Sofía: Yo personalmente soy muy consciente de la importancia de los nutrientes en la comida e intento comer lo mejor posible y hacer ejercicio regularmente, por lo que lo mejor es traer comida de casa. Por acá no hay muchas opciones saludables, cualquier negocio más o menos decente es del otro lado de las vías y hay que caminar al menos 6 cuadras para ir a algún lugar relativamente rico (Sin contar Le Blè) y en general no nos da el tiempo para caminar tanto.
- d) Marcos: Me gusta comer variado, un día me como una hamburguesa y otro día me como una ensalada, pero la verdad es que como te dije antes no se si hay opciones saludables o no, porque no comemos por acá.
- e) Carlos: El café no tiene muchas opciones, solo sándwiches y ensaladas, pero hay un par de opciones saludables. Me aburre un poco la comida, pero bueno no hay tantas opciones.

Anexo 9

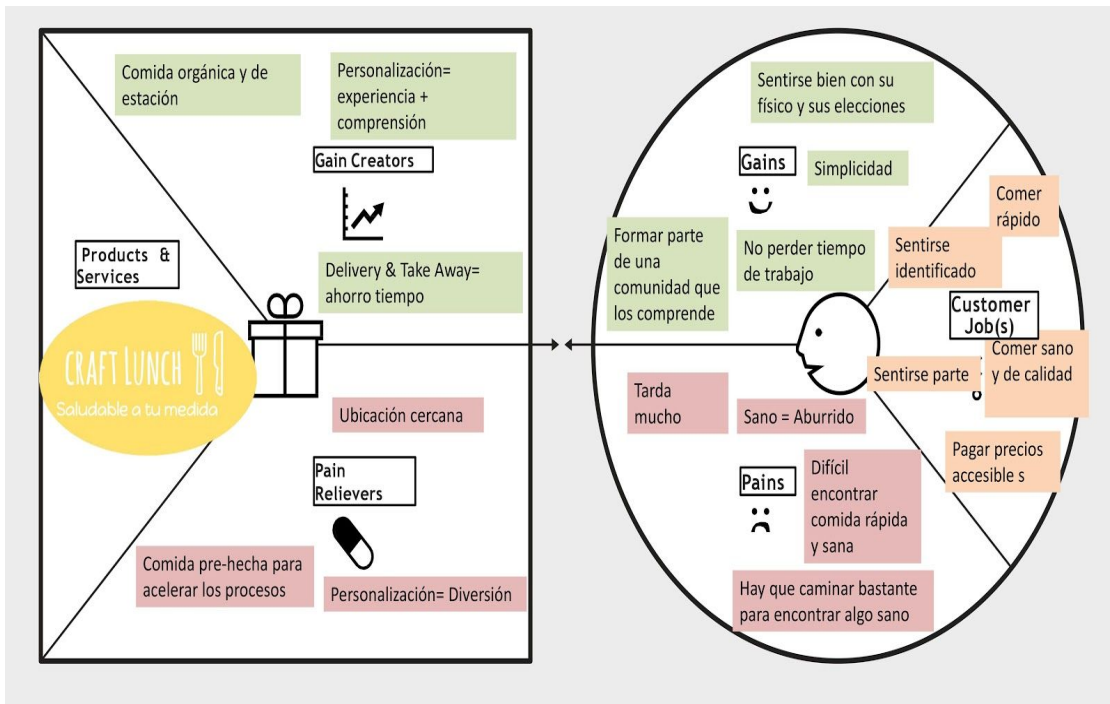
Business Model Canvas

KEY PARTNERS <ul style="list-style-type: none"> • Proveedores orgánicos • Nutricionistas expertos 	KEY ACTIVITIES <ul style="list-style-type: none"> • Producción sana, de calidad y rápida • Servicio al cliente eficaz y amables 	VALUE PROPOSITIONS <ul style="list-style-type: none"> • Localización • Personalización del producto • Educación al consumidor 	CUSTOMER RELATIONSHIPS <ul style="list-style-type: none"> • Física: Atención al cliente en el local • Digital: página web 	CUSTOMER SEGMENTS <ul style="list-style-type: none"> • "Millenials" • "Workers" en Vicente López • Educación y clase sociocultural media-alta • Vida rápida y saludable
KEY RESOURCES <ul style="list-style-type: none"> • Recursos Físicos: local e infraestructura • Recursos humanos: conocimiento nutricional y servicio que aspira la excelencia 			CHANNELS <ul style="list-style-type: none"> • Propios y directos: <ul style="list-style-type: none"> • Tienda física • delivery 	
COST STRUCTURE <ul style="list-style-type: none"> • Inversión inicial • Costos fijos: sueldos y alquiler • Costos variables: volumen de los ingredientes 			REVENUE STREAMS <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por transacciones • Precios de un menú fijo: 150-170 \$ Pesos Argentinos 	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 10

Value Proposition Canvas



Fuente: Elaboración Propia

Anexo 11

Propuesta Económica para Craft Lunch de RadAds



Cliete: Craft Lunch
Fecha: Junio 2018
Segmentación: Gran Buenos Aires - Zona Norte
Tipo: Web - Mobile (Multiplataforma)

Propuesta económica 1

Medio	Impresiones	Acciones / Clicks	Clicks	CTR	CTR R	Costo por Acción	Presupuesto
Instagram Promotion	57.143	5.714	4.800	7,0%	10,0%	\$ 3,500	ARS 20.000
Facebook Post Ads (Engagement)	150.000	12.750	4.000	4,0%	8,5%	\$ 1,176	ARS 15.000
Facebook Like Ads (Performance)	33.333	2.833	2.333	5,0%	8,5%	\$ 1,765	ARS 5.000
Site Specific - Banners	78.431	6.667			8,5%	\$ 1,500	ARS 10.000
Totales	318.908	27.964	11.133	2,2%		\$ 2,27	ARS 50.000,00

Incluye

Planificación y Estrategia
Setting de campañas
Implementación de Campañas
Seguimiento Diario y Optimización de campañas
Reporte Semanal

Anexo 12

Total Inversión Inicial

Inversión Inicial	
Alla Sociedad S.A.S	\$ 5.500
Habilitación Municipalidad - Sellado - Bromatología	\$ 40.000
Gestor Habilitaciones	\$ 12.000
Equipamiento Local	
Pintura y Mano de Obra	
Electricista (colocación de artefactos y splits)	\$ 20.000
Albañilería	\$ 14.000
Pintor	\$ 16.000
Total Pintura y Mano de Obra	\$ 50.000
Equipamiento de la Cocina	
2 Cocinas semi industrial + horno grill	\$ 62.260
1 Heladera almacenera Modelo 44	\$ 53.998
Bacha de cocina + Grifería	\$ 21.900
Batería de cocina	\$ 18.580
Utensillos de cocina	\$ 3.519
Mini Pymer	\$ 1.300
Luminaria Led (6) para cocina	\$ 2.100
Split Frio-Calor Samsung Aire Inverter	\$ 37.000
Total Equipamiento de la Cocina	\$ 200.657
Equipamiento Mostrador y Zona de clientes	
Mesas de madera	\$ 13.960
4 sillas Eame	\$ 13.276
Expositor refrigerado para ensaladas	\$ 189.000
1 Heladera Exhibidora Inelro MT380 390	\$ 15.899
Luminaria del Local	\$ 1.280
Split Frio-Calor Samsung Aire Inverter	\$ 37.000
Total Equipamiento Mostrador y Zona de clientes	\$ 270.415
Equipamiento de 2 baños	
Inodoro Ferrum Andina	\$ 3.540
Bacha baño Ferrum Andina	\$ 994
Espejo 50x60	\$ 400
Secador de manos electrico	\$ 4.100
Kit Dispenser (papel higiénico y jabón)	\$ 610
Luminaria baño	\$ 160
Total Equipamiento Baños	\$ 19.608
Loxon Latex Antimanchas Interior 20l Sherwin Willia	\$ 7.580
Otros gastos de Ambientación	\$ 30.000
Total Equipamiento Local	\$ 578.260
Bicileta Mountain Bike 26 Doble Suspensión 18 Vel.	\$ 5.500
Inversión Inicial en Marketing	\$ 70.000
Armado Página Web	\$ 10.000
TOTAL	\$ 721.260

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 13

Amortizaciones

AMORTIZACIÓN LINEAL	
2 Cocinas semi industriales + Horno Grill	\$ 12.452
1 Heladera Almacenera Modelo 44	\$ 10.800
2 Splits (Frio-Calor) Sigma Sgs52wck 4500 f	\$ 14.800
3 Expositor Refrigerado para ensaladas	\$ 37.800
1 Heladera Exhibidora Inelro MT380 390	\$ 3.180
TOTAL Inversión Inicial	\$ 79.031

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 14

Bicicleta para el personal del Delivery



Anexo 15

Costos Operativos Anuales

COSTOS FIJOS OPERATIVOS ANUALES	
Alquiler	\$ 444.000
Expensas	\$ 50.400
ABL y otros impuestos municipales	\$ 27.600
Internet (100 MB)	\$ 21.600
Posnet	\$ 6.000
Seguro de Comercio Integral Galicia	\$ 30.000
Empresa Limpieza*	\$ 60.000
Mantenimiento del Baño**	\$ 18.000
Energía Eléctrica***	\$ 0
TOTAL Costos Fijos Operativos Anuales	\$ 657.600

* Incluye sueldos y productos de limpieza

** Incluye gastos en papel higienico, jabon, otros.

*** Se considera la energía eléctrica como un costo fijo ya que los hornos y los splits estarán prendidos las 8 hrs. que dura la jornada de trabajo.

Fuente: Elaboración Propia

Detalle de Gasto en Energía

CONSUMO ENERGÍA ELÉCTRICA		
Electrodoméstico	KW por hora	KW Anuales Consumidos
Heladera (2)	0,7	6132
Horno (2)	18	37440
Split (2)	10,8	22464
Leds (30)	0,5	436,8
Total	30	66473
Precio*KW	\$ 1,5	
TOTAL Consumo Anual		\$ 99.709,2

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 16

Gasto Anual en Sueldos

GASTO SUELDOS ANUALES	
Sueldo Jefe de Cocina*	\$ 266.500
Sueldo Vendedores*	\$ 364.000
Sueldo Personal de Delivery*	\$ 130.000
Cargas Sociales**	\$ 380.250
TOTAL Sueldos Anuales	\$ 1.140.750

* Incluye aguinaldo

** Cargas Sociales del 50%

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 17

Costo Variable Unitario y Listado de posibles insumos e ingredientes

Combo Clásico

Clasificación	Categoría	Productos	Unidad	Precio
	ADEREZOS Y VINAGRETAS	Barbacoa	1 lt	\$ 375,31
		Ketchup	1 lt	\$ 375,31
		Mayonesa	1 lt	\$ 375,31
		Mostaza	1 lt	\$ 375,31
		Aderezo Orgánico Raspberry Cranberry	1 lt	\$ 168,71
		Aderezo Orgánico Parmesan Ranch	1 lt	\$ 143,00
		Aderezo Orgánico Cesar	1 lt	\$ 183,61
		Aderezo de Honey Dijon	1 lt	\$ 224,00
		Aderezo Orgánico Blue Cheese	1 lt	\$ 191,92
		Aderezo Classic Ranch	1 lt	\$ 177,53
		Vinagreta Orgánica Olive Oli & Vinegar	1 lt	\$ 181,60
		Vinagreta Orgánica Balsamic	1 lt	\$ 140,00
		Aderezos Organicos Light	1 lt	\$ 242,63
	ACEITES	Aceite de Girasol	1 lt	\$ 190,00
		Aceite de Oliva (EV)	1 lt	\$ 304,00
		Aceto Balsámico	1 lt	\$ 320,00
		Vinagre	1 lt	\$ 112,00
Carbohidratos	CEREALES	Arroz Blanco Integral	1 kg	\$ 84,00
		Arroz Yamaní Integral	1 kg	\$ 45,10
		Quinoa	1 kg	\$ 216,20
	CONSERVAS	Aceitunas Verdes	1 kg	\$ 455,00
		Aceitunas Negras	1 kg	\$ 319,00
	DERIVADOS DE LA SOJA	Milanesas de Soja	1 kg	\$ 88,40
		Porotos de Soja	1 kg	\$ 64,00
		Salsa de Soja	1 lt	\$ 280,00
	ENDULZANTES	Azucar Integral	1 kg	\$ 60,00
		Miel Las Quinas	1 kg	\$ 191,80
Carbohidratos	FRUTAS	Limón	1 kg	\$ 46,60
		Lima	1 kg	\$ 120,00
		Mango	1 kg	\$ 115,00
		Manzana Verde	1 kg	\$ 54,50
		Pera	1 kg	\$ 45,00
Frutos Secos	FRUTOS SECOS	Almendras	1 kg	\$ 1.045,00
		Castanas de Cajú	1 kg	\$ 550,00
		Mani Pelado	1 kg	\$ 102,00
		Nueces	1 kg	\$ 451,20
		Pasas de uvas	1 kg	\$ 153,40
		Tomates Secos	1 kg	\$ 902,60
Proteínas	GRANJA	Huevos	1 docena	\$ 131,60
		Lomo	1 kg	\$ 170,00
		Suprema Deshuesada	1 kg	\$ 402,00

		Orégano Deshidratado	1 kg	\$ 196,00
	HIERBAS AROMÁTICAS	Romero Deshidratado	1 kg	\$ 118,00
		Ciboulette Deshidratado	1 kg	\$ 295,00
		Acelga	1 kg	\$ 47,00
		Ají verde	1 kg	\$ 94,00
		Ají Colorado	1 kg	\$ 94,00
		Ají Amarillo	1 kg	\$ 94,00
		Apio	1 kg	\$ 95,38
		Batata	1 kg	\$ 45,10
		Berenjena	1 kg	\$ 63,90
		Berro	1 kg	\$ 626,60
		Boconccinos	1 kg	\$ 250,00
		Brócoli	1 kg	\$ 112,80
		Brotos de Soja	1 kg	\$ 80,00
		Calabaza	1 kg	\$ 24,00
		Cebolla	1 kg	\$ 32,00
		Cebolla Morada	1 kg	\$ 43,00
		Champiñon Blanco	1 kg	\$ 480,00
		Chaucha	1 kg	\$ 56,00
		Choclo	1 kg	\$ 149,00
		Coliflor	1 kg	\$ 78,00
		Espinaca	1 kg	\$ 164,50
		Endibia	1 kg	\$ 130,00
		Lechuga Criolla	1 kg	\$ 141,00
		Lechuga Francesa	1 kg	\$ 141,00
		Lechuga Mantecosa	1 kg	\$ 141,00
	VERDURAS Y HORTALIZAS	Lechuga Morada	1 kg	\$ 141,00
		Palta Hass	1 kg	\$ 162,80
		Palmitos	1 kg	\$ 271,00
		Papa	1 kg	\$ 37,60
		Papin Andino	1 kg	\$ 105,20
		Pepino	1 kg	\$ 62,00
		Perejil	1 kg	\$ 188,00
		Portobello	1 kg	\$ 480,00
		Puerro	1 kg	\$ 112,75
		Rabanito	1 kg	\$ 75,20
		Radicheta	1 kg	\$ 226,00
		Remolacha	1 kg	\$ 41,40
		Repollo Blanco	1 kg	\$ 80,00
		Repollo Colorado	1 kg	\$ 80,00
		Rúcula	1 kg	\$ 401,14
		Tomate Deshidratado	1 kg	\$ 665,00
		Tomate Cherry	1 kg	\$ 131,50
		Tomate	1 kg	\$ 52,00

		Verdeo	1 kg	\$ 131,60
		Zanahoria	1 kg	\$ 62,85
		Zapallito Redondo	1 kg	\$ 62,00
		Zapallo Anco	1 kg	\$ 18,80
		Zapallo Texocabuto	1 kg	\$ 33,92
		Zucchini	1 kg	\$ 70,00
	LÁCTEOS	Manteca	1 kg	\$ 451,20
		Queso Parmesano	1 kg	\$ 400,00
		Queso Brie	1 kg	\$ 2.152,00
		Queso Roquefort	1 kg	\$ 207,70
		Queso Tofu Fileteado	1 kg	\$ 558,00
		Queso Untable (descremado)	1 kg	\$ 135,00
Proteínas	LEGUMBRES	Poroto Alubia	1 kg	\$ 90,00
		Porotos Mung	1 kg	\$ 78,00
		Lentejas	1 kg	\$ 130,00
		Arbejas	1 kg	\$ 62,00
		Arbejas Deshidratadas	1 kg	\$ 64,00
		Garbanzos	1 kg	\$ 108,00
	OTROS PRODUCTOS	Fideos Integrales	1 kg	\$ 116,00
		Sal fina	1 kg	\$ 112,80
		Sal gruesa	1 kg	\$ 109,00
		Trigo Burgol	1 kg	\$ 84,70
		Trigo Candeal	1 kg	\$ 70,00
Carbohidratos	PANES	Pan Integral	1 kg	\$ 103,40
		Crotones	1 kg	\$ 141,97
Proteínas	PESCADOS Y MARISCOS	Atún Rojo (trozos)	1 kg	\$ 355,00
		Camarones	1 kg	\$ 480,00
		Langostino	1 kg	\$ 257,00
		Mariscos Mix	1 kg	\$ 146,00
		Salmon Rosado Filet	1 kg	\$ 330,00
Carbohidratos	SEMILLAS	Girasol	1 kg	\$ 136,00
		Lino	1 kg	\$ 96,00
		Sésamo Blanco	1 kg	\$ 200,00
		Chia	1 kg	\$ 170,00
	PRODUCTOS ECO FRIENDLY	Bolsa de Fondo Cuadrado Rígida	1 unidad	\$ 2,99
		Caja Multiuso BL Chica	1 unidad	\$ 3,36
		Cubiertos	1 unidad	\$ 1,56
		Estuche 360	1 unidad	\$ 11,21
		Servilletas Ecológicas 24x24	1 unidad	\$ 0,15
		Sorbetes	1 unidad	\$ 0,30
		Tapa para el vaso	1 unidad	\$ 1,49
		Vaso con Impresión Serigrafica	1 unidad	\$ 3,65
TOTAL				\$25.024,16
PRECIO PROMEDIO				\$ 197,04

Fuente: Elaboración Propia

CVU Clásico

COSTO VARIABLE UNITARIO COMBO CLÁSICO			
1. Calculo 100 gr como base de la ensalada o wrap			\$ 19,70
2. Calculo 120 gr de verduras y hortalizas para la ensalada o wrap			\$ 23,64
3. Calculo 100 gr de proteínas			\$ 19,70
4. Calculo 25 gr de carbohidratos			\$ 4,93
5. Calculo 3 ³ de aderezos			\$ 0,59
6. Bebida			\$ 15,00
TOTAL CVU Combo Clásico			\$ 84

Fuente: Elaboración Propia

Combo Vegetariano

Clasificación	Categoría	Productos	Unidad	Precio
	ADEREZOS Y VINAGRETAS	Barbacoa	1 lt	\$ 375,31
		Ketchup	1 lt	\$ 375,31
		Mayonesa	1 lt	\$ 375,31
		Mostaza	1 lt	\$ 375,31
		Aderezo Orgánico Raspberry Cranberry	1 lt	\$ 168,71
		Aderezo Orgánico Parmesan Ranch	1 lt	\$ 143,00
		Aderezo Orgánico Cesar	1 lt	\$ 183,61
		Aderezo de Honey Dijon	1 lt	\$ 224,00
		Aderezo Orgánico Blue Cheese	1 lt	\$ 191,92
		Aderezo Classic Ranch	1 lt	\$ 177,53
		Vinagreta Orgánica Olive Oli & Vinegar	1 lt	\$ 181,60
		Vinagreta Orgánica Balsamic	1 lt	\$ 140,00
		Aderezos Organicos Light	1 lt	\$ 242,63
	ACEITES	Aceite de Girasol	1 lt	\$ 190,00
		Aceite de Oliva (EV)	1 lt	\$ 304,00
		Aceto Balsámico	1 lt	\$ 320,00
		Vinagre	1 lt	\$ 112,00
Carbohidratos	CEREALES	Arroz Blanco Integral	1 kg	\$ 84,00
		Arroz Yamaní Integral	1 kg	\$ 45,10
		Quinoa	1 kg	\$ 216,20
	CONSERVAS	Aceitunas Verdes	1 kg	\$ 455,00
		Aceitunas Negras	1 kg	\$ 319,00
	DERIVADOS DE LA SOJA	Milanesas de Soja	1 kg	\$ 88,40
		Porotos de Soja	1 kg	\$ 64,00
		Salsa de Soja	1 lt	\$ 280,00
	ENDULZANTES	Azucar Integral	1 kg	\$ 60,00
		Miel Las Quinas	1 kg	\$ 191,80
Carbohidratos	FRUTAS	Limón	1 kg	\$ 46,60
		Lima	1 kg	\$ 120,00
		Mango	1 kg	\$ 115,00
		Manzana Verde	1 kg	\$ 54,50
		Pera	1 kg	\$ 45,00
Frutos Secos	FRUTOS SECOS	Almendras	1 kg	\$ 1.045,00
		Castanas de Cajú	1 kg	\$ 550,00
		Mani Pelado	1 kg	\$ 102,00
		Nueces	1 kg	\$ 451,20
		Pasas de uvas	1 kg	\$ 153,40
		Tomates Secos	1 kg	\$ 902,60
	HIERBAS AROMÁTICAS	Orégano Deshidratado	1 kg	\$ 196,00
		Romero Deshidratado	1 kg	\$ 118,00
		Ciboulette Deshidratado	1 kg	\$ 295,00

		Acelga	1 kg	\$ 47,00
		Aji verde	1 kg	\$ 94,00
		Aji Colorado	1 kg	\$ 94,00
		Aji Amarillo	1 kg	\$ 94,00
		Apio	1 kg	\$ 95,38
		Batata	1 kg	\$ 45,10
		Berenjena	1 kg	\$ 63,90
		Berro	1 kg	\$ 626,60
		Boconccinos	1 kg	\$ 250,00
		Brócoli	1 kg	\$ 112,80
		Botes de Soja	1 kg	\$ 80,00
		Calabaza	1 kg	\$ 24,00
		Cebolla	1 kg	\$ 32,00
		Cebolla Morada	1 kg	\$ 80,00
		Champiñon Blanco	1 kg	\$ 480,00
		Chaucha	1 kg	\$ 56,00
		Choclo	1 kg	\$ 149,00
		Coliflor	1 kg	\$ 78,00
		Espinaca	1 kg	\$ 164,50
		Endibia	1 kg	\$ 130,00
		Lechuga Criolla	1 kg	\$ 141,00
		Lechuga Francesa	1 kg	\$ 141,00
		Lechuga Mantecosa	1 kg	\$ 141,00
	VERDURAS Y HORTALIZAS	Lechuga Morada	1 kg	\$ 141,00
		Palta Hass	1 kg	\$ 162,80
		Palmitos	1 kg	\$ 271,00
		Papa	1 kg	\$ 37,60
		Papin Andino	1 kg	\$ 105,20
		Pepino	1 kg	\$ 62,00
		Perejil	1 kg	\$ 188,00
		Portobello	1 kg	\$ 480,00
		Puerro	1 kg	\$ 112,75
		Rabanito	1 kg	\$ 75,20
		Radicheta	1 kg	\$ 226,00
		Remolacha	1 kg	\$ 41,40
		Repollo Blanco	1 kg	\$ 80,00
		Repollo Colorado	1 kg	\$ 80,00
		Rúcula	1 kg	\$ 401,14
		Tomate Deshidratado	1 kg	\$ 665,00
		Tomate Cherry	1 kg	\$ 131,50
		Tomate	1 kg	\$ 52,00
		Verdeo	1 kg	\$ 131,60
		Zanahoria	1 kg	\$ 62,85
		Zapallito Redondo	1 kg	\$ 62,00

		Zapallo Anco	1 kg	\$ 18,80
		Zapallo Texocabuto	1 kg	\$ 33,92
		Zucchini	1 kg	\$ 70,00
	LÁCTEOS	Manteca	1 kg	\$ 451,20
		Queso Parmesano	1 kg	\$ 400,00
		Queso Brie	1 kg	\$ 2.152,00
		Queso Camamber	1 kg	\$ 1.463,00
		Queso Tofu Fileteado	1 kg	\$ 558,00
	OTROS PRODUCTOS	Fideos Integrales	1 kg	\$ 116,00
		Sal fina	1 kg	\$ 112,80
		Sal gruesa	1 kg	\$ 109,00
		Trigo Burgol	1 kg	\$ 84,70
		Trigo Candeal	1 kg	\$ 70,00
Carbohidratos	PANES	Pan Integral	1 kg	\$ 103,40
		Crotones	1 kg	\$ 141,97
Carbohidratos	SEMILLAS	Girasol	1 kg	\$ 136,00
		Lino	1 kg	\$ 96,00
		Sésamo Blanco	1 kg	\$ 200,00
		Chia	1 kg	\$ 170,00
	PRODUCTOS ECO FRIENDLY	Bolsa de Fondo Cuadrado Rígida	1 unidad	\$ 2,99
		Caja Multiuso BL Chica	1 unidad	\$ 3,36
		Cubiertos	1 unidad	\$ 1,56
		Estuche 360	1 unidad	\$ 11,21
		Servilletas Ecológicas 24x24	1 unidad	\$ 0,15
		Sorbetes	1 unidad	\$ 0,30
		Tapa para el vaso	1 unidad	\$ 1,49
		Vaso con Impresión Serigrafica	1 unidad	\$ 3,65
TOTAL				\$ 23.377,86
PRECIO PROMEDIO				\$ 208,73

Fuente: Elaboración Propia

CVU Vegetariano

COSTO VARIABLE UNITARIO COMBO VEGETARIANO	
1. Calculo 100 gr como base de la ensalada o wrap	\$ 20,87
2. Calculo 120 gr de verduras y hortalizas para la ensalada o wrap	\$ 25,05
3. Calculo 25 gr de carbohidratos	\$ 5,22
4. Calculo 30 gr de aderezos	\$ 0,63
5. Bebida	\$ 15,00
TOTAL CVU Combo Vegetariano	\$ 67

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 18

Punto de Equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES			
Categoría	Precio Bruto	Precio Bruto - Retenciones	
Precio Unitario Combo Vegetariano	\$ 160	\$ 135	
Precio Unitario Combo Clásico	\$ 180	\$ 152	
		Fraccion	Contribución Marginal Unitaria (CMU) Ponderada
CMU Combo Vegetariano	\$ 68	0,5	34
CMU Combo Clásico	\$ 68	0,5	34
		TOTAL	68
Costos Fijos Operativos Anuales	\$ 1.140.750		
Otros Costos Fijos No Operativos	\$ 63.109		
Amortizaciones	\$ 79.031		
Total Costos Fijos + Amortizaciones	\$ 1.282.891		
Punto de Equilibrio en Unidades			18792
Habria que vender 9396 unidades al año de cada combo para estar en el Punto de Equilibrio			

Fuente: Elaboración Propia

Anexo 19

Estado de Resultados Esperado

ESTADO DE RESULTADOS ESPERADO						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	\$ 5.829.805	\$ 7.957.684	\$ 10.043.393	\$ 12.011.899	\$ 14.366.231
Ingresos Brutos 5%	-	\$ 291.490	\$ 397.884	\$ 502.170	\$ 600.595	\$ 718.312
Costo Materia Prima	-	\$ 2.577.803	\$ 3.518.701	\$ 4.440.952	\$ 5.311.379	\$ 6.352.409
Costos Fijos Operativos	-	\$ 757.309	\$ 984.502	\$ 1.183.371	\$ 1.360.877	\$ 1.565.009
Amortizacion	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Sueldos + Cargas Sociales	-	\$ 1.140.750	\$ 1.482.975	\$ 1.782.536	\$ 2.049.916	\$ 2.357.404
Gastos en Marketing **	-	\$ 582.981	\$ 795.768	\$ 1.004.339	\$ 1.201.190	\$ 1.436.623
Comisiones Posnet *	-	\$ 36.436	\$ 49.736	\$ 62.771	\$ 75.074	\$ 89.789
EBIT	-	\$ 400.441	\$ 698.823	\$ 1.050.993	\$ 1.408.910	\$ 1.857.443
Base Imponible	-	\$ 400.441	\$ 698.823	\$ 1.050.993	\$ 1.408.910	\$ 1.857.443
Resultado del Ejercicio	-	\$ 260.287	\$ 454.235	\$ 683.146	\$ 915.792	\$ 1.207.338
Amortizaciones	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Inversión	-\$ 721.260	-	-	-	-	-
Flujo de Fondo	-\$ 721.260	\$ 339.318	\$ 533.266	\$ 762.177	\$ 994.823	\$ 1.286.369

Tasa de Corte	26,70%
TIR	72%
VAN	\$ 1.033.516

* Consideraremos que el negocio tendrá, por el momento, únicamente tarjeta de debito. Por lo tanto es necesario consdierar la comisión del 1.25% que cobra Posnet.

* Asumimos que 50% de las ventas serán realizadas con tarjeta de debito.

** Gastos en Marketing: representan el 10% de las ventas

Las ventas aumentarán un 5% durante los años 2 y 3. A partir de ese momento, aumentarán un 4%. Se asume un "market share" del 13%.

Fuente: Elaboración Propia

Flujo de Fondos Esperado - Año 1

FLUJO DE FONDO ESPERADO													
	Año 0	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Saldo Caja Inicial		\$ 3.740	\$ 37.793	\$ 71.846	\$ 105.898	\$ 139.951	\$ 174.004	\$ 164.182	\$ 198.235	\$ 232.287	\$ 266.340	\$ 300.393	\$ 334.446
Aporte de Capital Propio	\$ 725.000												
Ingresos por Ventas		\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817
Total Ingresos	\$ 725.000	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817	\$ 485.817
Costo Materia Prima		\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817	\$ 214.817
Alquiler		\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000	\$ 37.000
Expensas		\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200	\$ 4.200
Impuestos municipales		\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300	\$ 2.300
Internet		\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800	\$ 1.800
Posnet		\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Empresa Limpieza		\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000	\$ 5.000
Seguro		\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500	\$ 2.500
Energía eléctrica		\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309	\$ 8.309
Sueldos y Cargas Sociales		\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 131.625	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 87.750	\$ 131.625
Gastos en Marketing		\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582	\$ 48.582
Ingresos Brutos		\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291	\$ 24.291
Comision Posnet		\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036	\$ 3.036
Imp. Ganancias		\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680	\$ 11.680
Compra de Bienes de Uso	\$ 721.260												
Total Egresos	\$ 721.260	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 495.639	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 451.764	\$ 495.639
INGRESOS - EGRESOS	\$ 3.740	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	-\$ 9.822	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	\$ 34.053	-\$ 9.822
SALDO CAJA	\$ 3.740	\$ 37.793	\$ 71.846	\$ 105.898	\$ 139.951	\$ 174.004	\$ 164.182	\$ 198.235	\$ 232.287	\$ 266.340	\$ 300.393	\$ 334.446	\$ 324.624

Fuente: Elaboración Propia

Estado de resultados Optimista

ESTADO DE RESULTADOS OPTIMISTA						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	\$ 7.175.145	\$ 9.887.350	\$ 12.597.670	\$ 15.211.687	\$ 18.368.112
Ingresos Brutos 5%	-	\$ 358.757	\$ 494.367	\$ 629.884	\$ 760.584	\$ 918.406
Costo Materia Prima	-	\$ 3.172.680	\$ 4.454.443	\$ 5.782.580	\$ 6.982.465	\$ 8.431.327
Costos Fijos Operativos	-	\$ 757.309	\$ 984.502	\$ 1.183.371	\$ 1.360.877	\$ 1.565.009
Amortizacion	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Sueldos + Cargas Sociales	-	\$ 1.140.750	\$ 1.482.975	\$ 1.782.536	\$ 2.049.916	\$ 2.357.404
Gastos en Marketing **	-	\$ 1.076.272	\$ 1.483.102	\$ 1.259.767	\$ 1.521.169	\$ 1.836.811
Comisiones Posnet *	-	\$ 44.845	\$ 61.796	\$ 78.735	\$ 95.073	\$ 114.801
EBIT	-	\$ 545.500	\$ 847.132	\$ 1.801.766	\$ 2.362.571	\$ 3.065.324
Base Imponible	-	\$ 545.500	\$ 847.132	\$ 1.801.766	\$ 2.362.571	\$ 3.065.324
Impuesto 35%	-	\$ 190.925	\$ 296.496	\$ 630.618	\$ 826.900	\$ 1.072.863
Resultado del Ejercicio	-	\$ 354.575	\$ 550.636	\$ 1.171.148	\$ 1.535.671	\$ 1.992.460
Amortizaciones	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Inversión	-\$ 721.260	-	-	-	-	-
Flujo de Fondo	-\$ 721.260	\$ 433.607	\$ 629.668	\$ 1.250.179	\$ 1.614.702	\$ 2.071.492

Tasa de Corte	26,70%
TIR	97%
VAN	\$ 1.888.935

* Consideraremos que el negocio tendrá, por el momento, únicamente tarjeta de debito. Por lo tanto es necesario consdierar la comisión del 1.25% que cobra Posnet.

* Para ser conservadores asumimos que todas las ventas serán realizadas con tarjeta de debito.

** Gastos en Marketing: los primeros dos años representarán el 10% de las ventas y los siguientes años, representarán el 10% de las ventas.

Las ventas aumentarán un 6% durante los dos primeros años. En los años 4 y 5 aumentarán un 5%. Se asume un "market share" del 16%.

Fuente: Elaboración Propia

Estado de resultados Pesimista

ESTADO DE RESULTADOS PESIMISTA						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas	-	\$ 4.932.912	\$ 6.733.425	\$ 8.498.256	\$ 10.163.914	\$ 12.039.156
Ingresos Brutos 5%	-	\$ 246.646	\$ 336.671	\$ 424.913	\$ 508.196	\$ 601.958
Costo Materia Prima	-	\$ 2.181.218	\$ 3.005.718	\$ 3.829.645	\$ 4.580.256	\$ 5.425.313
Costos Fijos Operativos	-	\$ 757.309	\$ 984.502	\$ 1.183.371	\$ 1.242.540	\$ 1.304.667
Amortizacion	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Sueldos + Cargas Sociales	-	\$ 1.140.750	\$ 1.482.975	\$ 1.782.536	\$ 2.049.916	\$ 2.357.404
Gastos en Marketing **	-	\$ 493.291	\$ 673.343	\$ 849.826	\$ 1.016.391	\$ 1.203.916
Comisiones Posnet *	-	\$ 30.831	\$ 42.084	\$ 53.114	\$ 63.524	\$ 75.245
EBIT	-	\$ 34.667	\$ 171.185	\$ 348.933	\$ 687.583	\$ 1.066.868
Base Imponible	-	\$ 34.667	\$ 171.185	\$ 348.933	\$ 687.583	\$ 1.066.868
Impuesto 35%	-	\$ 12.133	\$ 59.915	\$ 122.127	\$ 240.654	\$ 373.404
Resultado del Ejercicio	-	\$ 22.534	\$ 111.270	\$ 226.807	\$ 446.929	\$ 693.464
Amortizaciones	-	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031	\$ 79.031
Inversión	-\$ 721.260	-	-	-	-	-
Flujo de Fondo	-\$ 721.260	\$ 101.565	\$ 190.302	\$ 305.838	\$ 525.961	\$ 772.495

Tasa de Corte	26,70%
TIR	30%
VAN	\$ 68.519

* Consideraremos que el negocio tendrá, por el momento, únicamente tarjeta de debito. Por lo tanto es necesario consdierar la comisión del 1.25% que cobra Posnet.

* Asumimos que 50% de las ventas serán realizadas con tarjeta de debito.

** Gastos en Marketing: representan el 10% de las ventas

Las ventas aumentarán un 5% durante los años 2 y 3; 4% en el año 4 y 3% en el año 5. Se asume un "market share" del 11%.

Fuente: Elaboración Propia