



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios
Maui Bowls

Autor: Bianca Pera

Legajo: 25053

Mentor: Diego Pando

Victoria, Buenos Aires, Argentina, 2018.

Índice

1	INTRODUCCIÓN.....	4
1.1	LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	4
1.2	NEGOCIO PROPUESTO	7
1.3	MODELO DE NEGOCIOS	10
2	ANÁLISIS ESTRATÉGICO	14
2.1	ANÁLISIS FODA	14
2.2	ANÁLISIS 5 FUERZAS DE PORTER	17
3	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO.....	22
3.1	CASOS DE BEST PRACTICES	22
3.1.1	<i>Mundial.....</i>	22
3.1.2	<i>Local.....</i>	23
3.2	INVESTIGACIÓN DEL MERCADO LOCAL.....	24
3.3	SONDEO DE LOS POTENCIALES CLIENTES:.....	26
3.4	ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA	28
4	PLAN DE MARKETING	30
4.1	PRODUCTO.....	30
4.2	PRECIO	31
4.3	PLAZA.....	32
4.4	PROMOCIÓN.....	33
5	OPERACIONES DEL NEGOCIO	35
6	COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN	38
6.1	INVERSIÓN INICIAL	38
6.2	FINANCIACIÓN	39
6.3	ANÁLISIS DE COSTOS:	39
6.4	ANÁLISIS DE INGRESOS:	40
6.5	CASH-FLOW:	41
7	EQUIPO	43
8	ASPECTOS LEGALES	45
9	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	47
9.1	PLAN DE IMPLEMENTACIÓN.....	47
9.2	RIESGOS	49
10	CONCLUSIONES	50
11	BIBLIOGRAFÍA	51
12	ANEXOS	53

Abstract

El presente proyecto es un modelo de negocio que busca capturar valor a través del desarrollo de un restaurante étnico hawaiano que ofrecerá *Poke Bowl*, el plato tradicional de este país. Dicho bowl se completa mediante cinco pasos, y en cada uno de ellos se podrá elegir entre las distintas opciones de productos frescos y variados, elaborados en el mismo día por el personal del local.

La propuesta pretende aprovechar la tendencia del modelo gastronómico *fast casual* y el auge de la conciencia de *consumo saludable* para capturar un mercado en pleno crecimiento y con gran potencial de expansión. Las características de este modelo junto a una alimentación más consciente resulta en la creación de un negocio de comida al paso saludable.

La oportunidad reside en apuntar a la generación más poderosa del momento: los millennials, y sus hábitos de consumo. Es por esto, que se observaron las distintas tendencias que impone esta generación y se armó un proyecto en base a ellas. Llegando al punto de desarrollar **Maui Bowls**, un restaurante que ofrece comida sana y fresca, sin perder la rapidez del servicio que busca el consumidor con poca disponibilidad de tiempo para dedicarle al momento del almuerzo.

Para llegar al público objetivo que se quiere atraer se ubico al restaurante en la ciudad de Vicente López, sobre la Avenida del Libertador. Se considera que esta zona se encuentra en un etapa de crecimiento con un nuevo polo de oficinas que generan un gran flujo de personas, además de los residentes habituales, en busca de un alimento saludable y completo que puedan almorzar para seguir con sus obligaciones del día.

1 Introducción

1.1 La Oportunidad de Negocio

En los últimos años se han observado cambios en el comportamiento del consumidor frente a los hábitos alimenticios. Nuevas tendencias surgen en esta industria, modificando el modo de hacer negocios. En gran parte estos cambios son consecuencia del particular estilo de vida de los *millennials*¹, como bien indica Forbes, ellos **conformaron el 50% del consumo en el 2017**². Por esta razón, se puede decir que esta generación, en gran parte, está dictando el futuro de la industria gastronómica, buscando alimentos y conceptos que se adapten a su estilo de vida. Es un desafío para los negocios comprender los hábitos y preferencias que tienen estos jóvenes para poder adaptarse a ellas, teniendo en cuenta que actualmente en nuestro país **conforman el 22% de la población**³ (Anexo 1).

Fast Casual Food:

Hoy en día el estilo de vida en las ciudades se caracteriza por un alto nivel de aceleración y poca disponibilidad de tiempo para dedicarle a la alimentación. Generando la necesidad de restaurantes que puedan satisfacer este segmento en movimiento, teniendo en cuenta que el **87% de los porteños come “al paso” más de una vez por semana**.⁴ Uno de los modelos resultantes es *el fast casual food*, también conocido como *casual dining*, como lo define La Nación, se encuentra **“a mitad de camino entre los restaurantes gourmet y las cadenas de comida rápida (...) es la nueva apuesta de la industria gastronómica a**

¹ La generación del milenio, también conocida como ‘millennials’, está formada por todos aquellos jóvenes que llegaron a su vida adulta con el cambio de siglo, es nacidos entre 1980 y 2000.

² Mendoza Escamilla, Viridian. (2014). Millennials representarán el 50% del consumo global en 2017. 11/04/2016, de Forbes México Sitio web: <http://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumo-global-en-2017/>

³ Anónimo. (2016). Millennials impulsan en consumo argentino. 30/01/2018, de Nielsen. Sitio web: http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

⁴ Pintos, María Eugenia. (2013). El boom del fast food: Llegan más cadenas y hasta en la versión “saludable”. 26/01/2018. Sitio web: https://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_rJ-OXqdwXx.html

nivel mundial que de a poco también está llegando al mercado argentino⁵. Al igual que los restaurantes de comida rápida, suele ser pedido en el mostrador y no ofrece servicio de mesa, pero la gran diferencia es que el producto se considera de mayor calidad, es personalizado y cuenta con un ambiente más exclusivo. Por esta razón, este modelo de restaurante se ha hecho popular a nivel global, como bien indica la investigación de Technavio que predice que **el mercado global de fast casual food crecerá a una CAGR⁶ de casi 11% durante los años 2017-2021⁷**. La calidad de los alimentos, los ingredientes y la experiencia son parte de los impulsores del crecimiento del mercado, que como énfasis principal buscan ofrecer un mejor producto. Esto demuestra que tanto los restaurantes de comida rápida como los fast casual son parte de la experiencia gastronómica y del estilo de vida de hoy en día. Sin embargo, la industria está trabajando para mantenerse al día con las tendencias de la salud y la gastronomía, dando pasos importantes para satisfacer la demanda.

Es importante destacar que este formato presenta una fuerte relación con la generación mencionada anteriormente, ya que como muestra el análisis realizado por Morgan Stanley, **“la generación del milenio constituye el 51% de los clientes de restaurantes casuales rápidos”⁸**. Esto ocurre porque la mayoría de los jóvenes se encuentran cortos de tiempo y menos dispuestos a comer comida rápida, lo que ven como poco saludable.

Consumo Saludable:

“Los consumidores latinoamericanos están cada vez más preocupados por los

5 Sainz, Alfredo.(2015). A mitad de camino entre lo tradicional y el fast food, llega el restaurante casual. 26/01/2018. Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1807489-a-mitad-de-camino-entre-lo-tradicional-y-el-fast-food-llega-el-restaurante-casual>

6 CAGR: Tasa anual compuesta de crecimiento (CAGR) mide la tasa de retorno de una inversión, como un bono o fondos de inversión, durante un período de inversión de 5 ó 10 años. El valor CAGR también se denomina una tasa de retorno "suavizada" debido a que mide el crecimiento de una inversión como si hubiera aumentado a un ritmo constante de forma anual compuesta

7 Anónimo. (2017). “Global Fast-Casual Restaurants Market 2017-2021”. 03/02/2018, de Technavio. Sitio web: <https://www.technavio.com/report/global-food-global-fast-casual-restaurants-market-2017-2021>

8 Ashley Lutz. 2016. “5 ways millennials' dining habits are different from their parents”. 04/02/2018, de Business Insider Sitio web: <http://www.businessinsider.com/millennials-dining-habits-are-different-2015>

*problemas de salud y buscan alimentos locales, frescos y orgánicos.*⁹

Tal como cita la investigadora de mercado Nielsen, existe un cambio de alimentación en la sociedad que apunta a un estilo de vida más saludable y equilibrado.

Para que el consumo saludable siga aumentando, es importante que se adapte a los estilos de vida más dinámicos y al movimiento urbano, y de esta forma evitar que los consumidores opten por alimentos procesados y saturados que suelen ser de más fácil acceso. Teniendo en cuenta que comer fuera de casa es una realidad que últimamente se está dando con más frecuencia¹⁰. Esto demuestra que los consumidores están siendo más conscientes sobre efecto de la comida insalubre pero a la hora de elegir es difícil implementarlo.

Según el Tercer Reporte Mundial del Menú, elaborado por Unilever Food Solutions, existe un reciente perfil de consumidor que cuando se sale a comer afuera **“ya no busca la comida light con pocas calorías (...) hoy se busca cuidar la salud y darse un gusto con comida rica”**¹¹. Exigiendo a los restaurantes a tener un menú equilibrado, con opciones saludables que llamen la atención del consumidor. En Argentina, la oferta gastronómica busca diferenciarse y las tendencias por adoptar una alimentación sana generan nuevas oportunidades de negocio. **El 81% de los argentinos asegura consumir productos saludables todos los días**¹². Van apareciendo cada vez más los locales acordes con el cuidado de la salud, ofreciendo propuestas de alimentos frescos, locales y nutritivos.

9 Anonimo. (2017). “La salud es una prioridad para el consumidor, Que están haciendo los fabricantes?”. 04/04/2018, de Nielsen. Sitio web: <http://www.nielsen.com/cl/es/insights/news/2017/La-salud-es-una-prioridad-para-el-consumidor-que-estan-haciendo-los-fabricantes.html>

¹⁰ Comer fuera no es sólo para ocasiones especiales; se trata de una forma de vida para casi la mitad de los encuestados globales (48%), que dicen que comen en restaurantes u otros establecimientos una vez a la semana o más a menudo.

¹¹ <https://www.nacion.com/archivo/consumidores-no-buscan-lo-light-sino-lo-saludable/7ZHNLQPZFZBS7MMI32ZJYSJCX4/story/>

¹² NutriGlam. (2017). “Alimentación saludable: Al 73% de los argentinos le preocupa su dieta”. 05/02/2018, de Infobae. Sitio Web: <https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al->

Más allá de que esta reciente conciencia sobre la salud trasciende a las generaciones y se instala como una preocupación de la sociedad, se puede distinguir como una de los aspectos que caracteriza a los millennials. Como bien demuestra la investigadora Nielsen, **el 81% de los jóvenes de esta generación pagarían un precio mayor por comida que brinde beneficios a la salud**, buscando atributos como “orgánico”, “libre de gluten” y “alto en proteína”¹³ (Anexo 3). Para los millennials ser "saludable" no solo significa "no estar enfermo", sino que es un compromiso diario de comer saludable y hacer ejercicio. Es un estilo de vida.

Fusión - Comida al Paso Saludable:

Como se ha mencionado anteriormente, gracias a las tendencias de los consumidores por adoptar una vida sana se generan nuevas oportunidades de negocios. Sumado al acelerado estilo de vida de las grandes ciudades, lo que implica menos tiempo para preparar comidas en casa con alimentos frescos y sanos. En este caso se identifica la oportunidad de crear un negocio de comida al paso saludable. Combinando el modelo de restaurante fast-casual con un menú que acompañe al cuidado de la salud. Son varios los restaurantes que apostaron y se atrevieron a satisfacer este segmento en crecimiento. Como bien adelanta La Nación en su artículo: “Fast and Green: dónde comer rápido y saludable en Microcentro”¹⁴ aquí se encuentra un listado de este tipo de restaurantes, entre ellos; Green Eat, Pura Vida, Picnic y Sattva. Es importante destacar que la oportunidad apunta al almuerzo de negocio.¹⁵

1.2 Negocio Propuesto

Tendencia Poke Bowls:

13 Anónimo. (2016). “Generaciones mas jóvenes buscan alimentos mas saludables”. 03/02/2018, de Nielsen. Sitio web: <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2016/Generaciones-mas-jovenes-buscan-los-alimentos-mas-saludables.html>

14 Anónimo. (2013). “Fast and Green: donde comer rápido y saludable en el microcentro”. 05/02/2018, de Infobae. Sitio web: <http://www.lanacion.com.ar/1455999-fastgreen-donde-comer-rapido-y-saludable-en-el-microcentro>

15 Según el estudio hecho por la pagina Franchise Help, el fast casual food apunta al almuerzo de negocio, resaltando que este consumidor busca opciones mas saludables.

Dentro de las nuevas tendencias gastronómicas que se están consolidando en los mercados más desarrollados se encuentran los Poke Bowls. Esta comida surge originalmente en Estados Unidos, más específicamente en Hawái. El poke (pronunciado poh-keh), es una ensalada de pescado crudo servida como aperitivo o plato principal en la cocina hawaiana. Esta ensalada generalmente se sirve con complementos frescos y se condimenta con salsa de soja. Los Poke Bowls se sirven con frecuencia sobre arroz, verduras de hoja u otros granos (Anexo 3). El plato ha sido un elemento básico en Hawái y California, donde registran grandes poblaciones de personas con raíces indígenas. Pero en los últimos años este concepto se ha expandido a lo largo de Estados Unidos. Según datos provenientes de Foursquare¹⁶, la cantidad de restaurantes hawaianos en los últimos dos años se ha duplicado. Y si se mantiene esta tasa de crecimiento, se esperan más de 1,000 restaurantes para el año 2020.

Como se ha explicado anteriormente este plato tradicional hawaiano ha existido durante siglos, sin embargo la industria gastronómica tomó este concepto de alimento e hizo de ello un negocio. Expandiéndose más allá de Estados Unidos, esta tendencia se puede ver en las calles de distintos países. Los Poke Bowls han occidentalizado este concepto y combinan estas ensaladas con ingredientes exóticos e únicos. Qué es lo que hace que este plato triunfe? Forbes calificó a este tipo de comida como un ejemplo de la tendencia de la *comida tácti*¹⁷, ya que el plato presenta una gama de texturas y colores, lo que hace que cada vez tenga una experiencia culinaria única e interesante.¹⁸ Es un plato que atrae a los millennials por las tendencias alimentarias como también por los hábitos alimenticios conscientes de la salud.

16 Foursquare es un servicio basado en localización web aplicada a las redes sociales.

17 Comida táctil: Alimentos que ofrecen una variedad de colores, texturas y desafiantes formatos de comida rápida y restaurantes de servicio rápido.

18 Phil Lambert. (2018): "10 Food trends that will shape 2018". 14/03/2018, de Forbes. Sitio web: <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2017/12/13/10-food-trends-that-will-shape-2018/#5b8935604104>

En nuestro país recién se está instalando este nuevo concepto de comida. El año pasado abrió la primer *poketería* argentina, Poke & Roll Buenos Aires¹⁹, con cobertura de los medios locales donde hablan fenómeno de la comida hawaiana: “*Poke bowls: las ensaladas hawaianas que son furor en todo el mundo*”²⁰ (Anexo 4). Un señal más a todas las consideraciones por explicadas de la oportunidad de negocio en el país.

Maui Bowls:



Para satisfacer la oportunidad del negocio en cuestión se va a analizar el desarrollo de un local de comida al paso de poke bowls. Este proyecto busca ofrecer un alimento que sea práctico y ligero para los consumidores que rápidamente tienen que volver a sus ocupaciones. Sumado al hecho a que es un alimento sumamente sano y nutritivo.

El concepto del restaurante consta de un armado personalizado del poke bowl, dando la opción al cliente de elegir sus ingredientes preferidos. El proceso del preparado se divide en cinco pasos: base, verduras, proteína, toppings y salsas. Cada uno de ellos con diferentes opciones para armarlo al gusto del consumidor. Durante el armado, el personal estará a disposición del cliente en cuanto a recomendaciones de las mejores combinaciones. Es importante destacar que los

¹⁹ <http://www.pokeandroll.com.ar/>

²⁰ Anónimo. (2017): “Poke bowls: las ensaladas hawaianas que son furor en todo el mundo”, de Clarín. Sitio web: https://www.clarin.com/entremujeres/bienestar/poke-bowls-ensaladas-hawaianas-furor-mundo_0_r1YTXRdJG.html

alimentos se elaboran de forma fresca para el cliente, en lugar de premontarse como suele ser el caso en los restaurantes de comida rápida. Debido a que los artículos se preparan con buenos ingredientes, los precios de las comidas son más altos de lo que serían en un restaurante de comida rápida, pero son menos costosos de lo que serían en un restaurante con servicio de mesa.

Se busca generar un restaurante de tipo eat-in & take away. En cuanto al eat-in, no cuenta con un servicio de mesa, una vez hecho el pedido en el mostrador se procede a sentarse. Y en el caso del take away, el pedido se pide en el mostrador y se empaca para llevar. Además cuenta con el servicio de delivery, que se realiza por medio de la plataforma online terciarizada. Estas distintas modalidades están enfocadas a aquellos consumidores que no quieren perder tiempo en su comida pero que busca alimentos de calidad. Es decir, combina elementos de las cadenas de comida rápida con un concepto de restaurante fast casual, se genera una experiencia que tiene un costo relativamente bajo con un ambiente y variedades de alimentos más exclusivos.

1.3 Modelo de Negocios

El modelo de negocios (CANVAS) surge del libro *Business Model Generation* de Alexander Osterwalder e Yves Pigneur (2010). En esta ocasión, los autores describen a través del modelo la racionalidad de como una organización crea, entrega y captura valor. Este análisis fue empleado en el proyecto con el fin de transmitir el enfoque de Maui Bowls.

Segmento de Mercado

El segmento de mercado se define con el fin de identificar hacia quien esta dirigido el negocio, para quien se crea valor y quienes son los clientes más importantes. En este caso, se dirige a los millennials como target específico, conformado por hombres y mujeres entre 16 y 36 años de clase ABC 1 y C2. A lo largo del análisis de la oportunidad de negocio se presentaron datos que justifican centrar el proyecto gastronómico en este segmento de consumidores. Sin embargo, este target específico se amplía agregando otros segmentos que pueden ser o no puramente millennials como los empleados y estudiantes.

Propuesta de Valor

La propuesta de valor, en términos del CANVAS, explica por qué un cliente elige una empresa por sobre otra. En este caso, Maui Bowls apunta a brindar una opción gastronómica con alimentos sanos, frescos y personalizados. Para esto ofrece un producto de calidad superior hecho en el momento y con la opción de armar el plato a gusto, mezclando las diversas variedades de ingredientes con asesoramiento del personal durante el armado del bowl.

Se centra en el horario del almuerzo con el objetivo de brindar un servicio rápido y eficiente, obtenido por medio de un menú simple que se arma mediante pasos. Logrando así, resolver el problema de aquel segmento que cuenta con poco tiempo para dedicarle a su almuerzo, en este caso estudiantes y empleados pertenecientes a la generación millennial.

A diferencia de otros restaurantes que apuntan al mismo segmento, este negocio ofrece la novedosa cocina étnica hawaiana, concepto gastronómico que aún no ha sido explotado en el país.

Alianzas Estratégicas

En términos del modelo, las alianzas estratégicas refieren a los socios clave, como la red de proveedores y socios estratégicos que hacen que el negocio funcione. Por un lado, se encuentran los proveedores de materia prima, considerándolos un socio esencial debido a los altos estándares de calidad que ofrece la empresa. Estos, deben cumplir con determinados horarios de entrega y un nivel de calidad superior. Por otro lado, una alianza de suma importancia es con Glovo, la plataformas tecnológica de pedidos online y logística. Con ellos se busca entablar una relación estratégica en la que puedan potenciar la expansión mediante este canal de ventas.

Actividades Claves

La actividades centrales del Maui Bowls residen en la producción diaria y servicio de venta. El enfoque de las actividades de producción esta puesto en la elaboración con insumos frescos que cumplan con el estándar de calidad que promete el negocio. En cuanto al servicio de venta se busca brindar soporte y asesorar el consumidor durante la selección sin perder la agilidad en el proceso.

Relaciones con Clientes

Para relacionarse con los clientes se ofrecen dos alternativas. Por un lado, existe una relación de manera directa con asistencia personal. Es decir, en el punto de venta el consumidor interactúa con el staff del local durante el pedido y el armado del poke bowl. Buscando orientando al cliente durante el proceso de compra para ofrecer una mejor atención y servicio. Por otro lado, se ofrece un servicio de pedido online como herramienta digital de autoservicio. En este caso, el negocio proporciona el medio digital para que el cliente pueda elegir armar el poke bowl al igual que en el local. En esta plataforma el cliente tendrá un listado con los posibles ingredientes y los pasos a cumplir para completar su bowl.

Recursos Claves

Se entiende por recursos claves, los activos necesarios para el funcionamiento del negocio. En primera instancia los recursos físicos, como el inmueble que será acondicionado para instalar el local de Maui Bowls con los elementos de cocina, equipamientos y ambientación. A esto se le suma el personal, siendo clave contar con un staff capacitado encargado del servicio y atención al cliente, muy importante para la experiencia del consumidor.

Estructura de Costos

En este módulo se detallan los costos en los que se incurre para llevar a cabo el negocio, esta estructura será conformada por los costos fijos y los costos variables. En cuanto a los fijos, se encuentra el alquiler del inmueble junto a sus gastos relacionados como las expensas, servicios e impuestos. También se tiene en cuenta los salarios a pagar a los empleados y los honorarios a los terceros proveedores de servicios. Dentro de los costos variables están la compra de materia prima y packaging.

Fuentes de Ingreso

La fuente de ingreso de este proyecto proviene de la venta de alimentos. El bowl se ofrece en un solo tamaño pero el precio varía según la proteína elegida. Además, estarán disponibles dos combos distintos, el primero incluye bowl + bebida y el segundo, bowl + bebida + postre ó café, recibiendo el 10% y el 15 % de descuento sobre el precio final.

Canales

Según Osterwalder y Pigneur los canales permiten transmitir cómo la empresa se comunica con sus segmentos de clientes y entrega la propuesta de valor. En el caso de Maui Bowls se usan distintos canales. Para una comunicación directa con el cliente se optó por las redes sociales y publicidad online, reforzando la imagen de la marca e incentivando la compra. También es importante contar con el “boca en boca”, un canal de comunicación fundamental en la industria por el cual se priorizan los comentarios posteriores a la experiencia.

Para la venta se emplean canales propios como la venta directa en el restaurante y la venta digitales por medio de la aplicación.

De esta manera se arman los nueve bloques que integran el Business Model Canvas y se presenta a continuación:

Figura 1: Cuadro Canvas

Fuente: Elaboración Propia

Allados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
Proveedores de materia prima	Produccion	Personalizado	Venta Presencial	Millennials
	Servicio de Venta		Plataforma Digital	Oficinistas
Empresa de delivery tercerizado	Recursos Clave	Fresco	Canales	Estudiantes
	Inmueble	Sano		Local de Comida
	Equipamiento de cocina	Rápido	Plataforma Digital	
	Staff	Innovador		
Estructura de Costes			Estructura de Ingresos	
Alquiler		Honorarios	Venta de Comida	
Salarios		Materia Prima		

2 Análisis Estratégico

A continuación, se desarrollará la propuesta de valor del proyecto y la manera en se adapta a las circunstancias del mercado. Para esto se emplearán distintas herramientas que permitan analizar el sector donde se compete.

2.1 Análisis FODA

El análisis FODA es una técnica de planificación estratégica utilizada para identificar los factores endógenos y exógenos del proyecto. Los primeros dos factores refiere a las Fortalezas y Debilidades, variables que se pueden controlar. Y en cuanto a los factores exógenos, se encuentran las Oportunidades y Amenazas, las cuales dependen del contexto en el que se desarrolla el proyecto. Dado que en este caso se trata de un negocio a futuro, se realiza un análisis de lo que se espera encontrar al desarrollar el proyecto.

Figura 2: Cuadro FODA

Fuente: Elaboración Propia

	Fortalezas	Debilidades
Análisis Interno	Ubicación estratégica Servicio rápido Productos frescos Personalización Innovación	Producto no habitual Cuestiones de seguridad alimentaria
	Oportunidades	Amenazas
Análisis Externo	Expansión: -Franquicias -Incorporación de Delivery Conciencia de consumo saludable	Nuevos entrantes Nivel de competencia alto

Fortalezas:

Ubicación estratégica para situar el local. Este es uno de los factores más importantes para asegurar el éxito del mismo. Inicialmente se planteó situar el primer local de Maui Bowls en el microcentro porteño. Sin embargo, luego de un relevamiento de campo, se decidió ubicarlo en Vicente López, sobre la avenida del Libertador. Esta decisión se debe a que es una zona que se está revitalizando con mucha infraestructura y una gran concentración de oficinas, comercios y viviendas, aumentando el flujo de personas constantemente.

Se ofrecerá un **servicio rápido**. Teniendo en cuenta que el negocio toma el modelo de *fast casual restaurant*, es clave poner énfasis en la agilidad del servicio sin perder la calidad de la experiencia. Dado que el público objetivo identificado para el negocio se basa en oficinistas y estudiantes, su tiempo destinado para un almuerzo es acotado. Es por eso que se busca un servicio rápido con el objetivo de atender a la mayor cantidad de clientes en un horario donde se concentra la demanda. Una de las claves del negocio se va a basar en una ejecución simple pero muy efectiva.

En tercer lugar, la utilización de **productos frescos**, siendo uno de los grandes diferenciales del modelo fast casual. Esto es fundamental para resaltar la diferencia con el modelo de fast food donde se utilizan productos con conservantes, pre-cocidos y listos para el consumo. Para poder lograr esta frescura, se va a llevar a cabo un menú limitado con poca variedad de ingredientes que se puedan controlar y sean de una calidad superior. La idea es ofrecer un menú con productos de estación.

Además, este concepto de comida da la opción de **personalización** al cliente. El poke bowl le permite al consumidor crear su plato de acuerdo a sus preferencias y necesidades por medio de la combinación de los diferentes ingredientes disponibles. Por ejemplo, un bowl se puede adaptar a los consumidores que sufren celiaquía, diabetes o incluso los que siguen ciertas dietas veganas y macrobióticas. Esta es una de las grandes ventajas del Poke, el cual genera un mayor valor en el proceso de compra.

Y por último, como se trata de un plato típico hawaiano, se ofrece un **producto innovador**. Actualmente solo hay un restaurante del país que sirve este tipo de comida étnica. Aquí surge el gran factor diferencial basado en la construcción conceptual relacionado a la hawaiano. Es importante remarcar este origen, para realmente poder destacarse de la competencia.

Debilidades:

Otro de los puntos a tener en cuenta es la delicadeza de tratar con pescado crudo que conlleva correctas precauciones y **cuestiones de seguridad alimentaria**. Esto se puede lograr contando con un buen sistema de refrigeración, buenas condiciones de higiene y un proveedor confiable.

Asimismo, al tratarse de un **producto no habitual**, los consumidores tendrán que pasar por las etapas de descubrimiento y de adquirir el hábito de consumirlo por todas las ventajas que ofrece.

Oportunidades:

Como se explicó anteriormente, Maui Bowls es parte de una tendencia global que hoy representa la preferencia del consumidor moderno y saludable. Por esta razón, la creciente consciencia sobre este tipo de consumo es, sin duda, considerada una oportunidad para el negocio.

Este modelo de restaurante tiene la oportunidad de ofrecer una alimentación sana y rápida para el consumidor, acompañando la creciente tendencia sobre la **conciencia de consumo saludable**.

En este sentido, se busca que el negocio consiga satisfacer y acompañar dicha consciencia con el objetivo de asentarse correctamente y adquirir una masa crítica de clientes, generando la oportunidad de la **expansión** por medio de abrir **franquicias** en el futuro. Primero, se buscara abrir un segundo local propio en otro punto estratégico a definir y a posteriori, una vez que se consolide el negocio, desarrollar la venta franquicias.

Por ultimo, presenta un gran potencial **la incorporación de delivery**. En los principios del negocio, solo estará disponible la opción de eat in o take away pidiendo en el local, esto se debe a que se busca consolidar los procesos internos, para estar preparados para soportar la demanda de los deliveries. Hoy en día el consumidor argentino tiene muy incorporado este sistema. Profundizando más en las costumbres de los pedidos, el equipo de Research Culinario de *Pedidosya* realizó una investigación para determinar cómo ha evolucionado el consumo de comida saludable entre los usuarios. Como resultado obtuvieron que hubo un incremento del 27% en relación al año pasado en cuanto a la cantidad de pedidos dentro del sector de comida saludable²¹. Confirmando una vez más, como los consumidores se unen a la tendencia incluso por este medio.

Amenazas:

En cuanto a las amenazas, la barrera de entrada es baja y la tendencia en crecimiento sobre la alimentación saludable dan lugar a **nuevos jugadores** para que entren al mercado de los *restaurantes fast casual*.

A su vez, los restaurantes de comida rápida detectan esta tendencia de alimento más saludable y adaptan sus productos para captar este segmento de mercado, lo que mantiene el nivel de competencia en un nivel alto.

2.2 Análisis 5 Fuerzas de Porter

Este modelo identifica y analiza las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la industria y ayuda a comprender el micro-entorno y de esta forma determinar una correcta estrategia.

Para poder realizar este análisis correctamente, se llevó a cabo un relevamiento de las distintas propuestas gastronómicas que se encuentran en el área de influencia en un radio de cinco cuadras del local:

- Ando Ganas
- Sushipop

²¹ Anónimo. (2018). "Cuanta comida saludable piden los argentinos?". 25/11/2018, de Pedidosya. Sitio <https://www.pedidosya.com.ar/blog/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos>

- YPF
- La Pausa
- Le Blé
- Pancho Point
- Paraíso Natural
- La Esperanza de los Azcurra
- CUT Parilla
- Maxikiosko
- Supermercado
- Viejo Norton
- Restaurante La Estrella
- Tataki

Rivalidad entre los competidores: MODERADA

Son varios los restaurantes fast casual que identificaron el éxito de apuntar a los millennials y atender la creciente conciencia sobre la salud. Por esta razón, existen varios competidores que buscan satisfacer las mismas necesidades. Sin embargo, parte de la decisión de la locación se debió a las limitadas opciones gastronómicas de este tipo que se encuentran en la zona.

- Ubicación con poca competencia directa: Es un zona en auge, ya que la demanda esta creciendo cada vez más por el aumento de infraestructura. Sin embargo, todavía hay poca oferta gastronómica, e incluso no se ha identificado un restaurante con el concepto fast casual.

Considerando el análisis de la zona, existen dos negocios para tener en cuenta como rival directo. Por un lado, se encuentra el local que esta a la izquierda de Maui Bowls, este es *Ando Ganas*, un restaurante que ofrece comida al peso. En este caso, el consumidor se sirve su propio plato con los alimentos e ingredientes que se encuentran disponibles ese día. Existe una gran variedad de opciones, desde verduras para armar una ensaladas, comidas fritas, o incluso rolls de sushi. La gran desventaja para Maui Bowls es que el ticket promedio puede ser menor, ya que cada 100 gr el precio es de \$ 21,90. Por lo que se pudo observar

el ticket promedio es de \$176, en el cual incluye 600 gr de comida sumado a una bebida que esta alrededor de \$45. De todas formas la gran debilidad de este competidor es la forma en la que está presentada la comida, expuesta en grandes cantidades y durante todo el día, se sabe que no son alimentos frescos y que aquí se prioriza el bajo precio.

Por otro lado, existe un rival que tiene una gran trayectoria dentro de lo que es la gastronomía, este es la cadena Sushi Pop. En su menú, no solo ofrece distintas variedades de rolls de sushi, sino que también se encuentran las “poke salad”, lo que ellos denominan una ensalada de sushi. Si bien, utilizan el termino “poke”, este mismo no respeta sus características, ya que viene armado con variedades ya definidas, no cuenta con salsas y no es servido en un bowl. En este caso, se puede considerar una ventaja porque Sushipop ya cuenta con una clientela y de esta forma, los consumidores empiezan a conocer el termino poke.

Amenaza de nuevos competidores: ALTA

Como bien se ha explicado, por el momento no existe un fuerte competidor directo. Sin embargo, el alto desarrollo que muestra la zona en cuestión, indica que puede existir la instalación a futuro de nuevas opciones gastronómicas. Más específicamente en lo que concierne la apertura de un restaurante fast casual, se tiene especial atención ya que que tiene una baja barrera de entrada.

- Baja barrera de entrada: No requiere mano de obra muy calificada para llevar a cabo este concepto.
- Moderada inversión inicial: No requiere gran inversión en equipamiento gastronómico, y además el modelo fast casual no requiere de un local con grandes comodidades.
- Modelo de negocios de moda: Demanda alta impulsada por tendencias globales.

Amenaza de sustitutos: ALTA

Existen tres alternativas que se posicionan como sustitos a la la hora de elegir donde almorzar. Por un lado, los restaurantes y/o comercios que ofrecen fast food. No se encuentran ninguna de las grandes cadenas de fast food cercano al

negocio, un factor muy importante a destacar. Sin embargo, según el relevamiento de la zona hay varios que ofrecen opciones de comida “chatarra” y esto es una opción sustituta si no se tiene en cuenta la calidad de la comida y sus aportes nutricionales. Por otro lado, se encuentran los restaurantes que catalogamos “sofisticados”, a esta categoría pertenecen los restaurantes que ofrecen servicio de mesa y un menú más elaborado. Un consumidor que cuenta con mayor tiempo para dedicarle al almuerzo y a su vez, con mayor presupuesto puede llegar a tener estas opciones en cuenta. Y por último, los restaurantes que se pueden acceder por medio de las distintas plataformas de delivery, ya sean Glovo, Pedidosya, Rappi o el servicio de delivery propio del restaurante.

- Fast Food: Panchos, hamburguesas, sándwiches, pizza, entre otros. Este tipo de comida está disponible en varios de las opciones gastronómicas que se han mencionado, dentro de ellas se encuentra: YPF, Maxikiosko, supermercado & Pancho Point.
- Sofisticado: Si bien tienen precios superiores, la mayoría cuenta con la opción de menú de mediodía más económico, en este caso están: La Pausa, Paraíso Natural, Tataki, El Viejo Norton, La Estrella, La Esperanza de los Azcurra, CUT Parrilla & Le Blé.
- Delivery: Por medio de las diversas plataformas se puede acceder a restaurantes que no son de la zona de influencia directa.

Poder de negociación de los proveedores: BAJA

La materia prima más importante para el negocio es el pescado fresco, ya que es el ingrediente esencial para un auténtico poke bowl. Es fundamental trabajar con aquellos proveedores que brinden confianza a la hora de entregar el producto fresco y en buen estado. Este es un punto a tener en consideración, ya que al ofrecer pescado crudo hay que contratar aquel que se sabe que ofrece un producto de mayor calidad, lo bueno sobre este punto es que por lo desarrollado que está el negocio de pescado en Buenos Aires, se pudo relevar la existencia de varios proveedores calificados.

Para el resto de los ingredientes, la variedad de las materia prima utilizadas no es alta ni compleja por lo que en este sentido, la relación con proveedores no se considera un problema.

Poder de negociación de los clientes: MODERADA/BAJA

Por el tipo de industria y el tamaño del negocio en particular, el poder de negociación de los clientes es moderado ya que en el caso del precios es una variable que es determinada por la competencia de la zona.



3 Investigación del Mercado

Con el objetivo de reunir mayor información sobre el mercado *fast casual restaurant*, se realizó un análisis que reúne las perspectivas de distintos actores del segmento. Primero se hace referencia a las mejores prácticas a nivel global para conocer su estrategia de éxito. Luego, se concentrará en la visión local provista por entrevistas y observaciones. De esta forma, se plantea el potencial segmento al que apunta el negocio. Y por último, se hicieron encuestas a estos potenciales clientes confirmando el análisis sobre el mercado pertinente.

3.1 Casos de Best Practices

A continuación, se analizarán los casos de éxito dentro del marco fast casual para tener en cuenta sus mejores prácticas. Entendemos por mejores prácticas a aquellas que, mediante la prueba y perfeccionamiento de sus procesos, dieron resultados superiores al del resto de los competidores (Krajewski, Ritzman, Malhotra, 2008).²²

3.1.1 Mundial

Chipotle (Anexo 5) es una cadena estadounidense de restaurantes, especializada en cocina tex-mex, burritos y tacos. Se lo considera un éxito a nivel mundial de los restaurantes fast casual. Su éxito radica particularmente en como entiende, se adapta y satisface las necesidades del consumidor moderno que vive en un entorno cada vez más dinámico. Dentro de sus claves para lograr dicho éxito, se encuentran tres aspectos fundamentales.

En primer lugar, los beneficios que conllevan ofrecer un **menú limitado**. Al igual que el negocio de Maui Bowls, Chipotle trabaja con ingredientes frescos y naturales, por esta razón un menú limitado reduce la probabilidad de desperdicio de alimentos, los menús con pocas opciones resultan en un servicio rápido.

²² Krajewski, L.; Ritzman, L. & Malhotra, M. *Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor*. Pearson Educación, 2008.

A su vez, Chipotle asegura que la **customización** de los burritos es un punto clave en la experiencia gastronómica que se le otorga al consumidor, la conformación del pedido en forma conjunta (propuesta del local + elección del cliente) fomenta una relación leal entre el restaurante y sus consumidores.

Además cuenta con una **digitalización** del servicio la que se alinea con los hábitos de los millennials.

3.1.2 Local

La cadena argentina **Green Eat** (Anexo 6) se posiciona como pionero en el movimiento de comida sana de nuestro país. Se propuso redefinir la categoría de fast food al fast good por medio de alternativas ricas y saludables, hechas en el día y libre de agregados. Con tan solo siete años en el mercado ya cuenta con 17 sucursales ubicadas en la Capital Federal y en GBA Norte, logrando suplir la demanda para este servicio que surge en las zonas donde el consumidor no tiene tiempo y busca comer sano.

Cuenta con la modalidad de **self service**, donde el cliente toma el producto de las heladeras y luego pasa por la caja para pagar. Como fiel característica de un restaurante fast casual, no hay servicio a la mesa pero el personal es amable y está dispuesto a asistir ante cualquier duda.

Pablo Lorenzo, fundador de esta cadena, asegura que esta modalidad es más rentable que otros modelos, y que el esfuerzo se centra en que los productos estén **bien exhibidos**.

Otro aspecto único de Green Eat son sus amplios locales con gran cantidad de luz natural, rodeado de plantas y carteles con frases que invitan a una vida más verde y saludable. La **ambientación** es un factor fundamental ya que se repite en todos los locales, y es consistente con el estilo de vida que promueve. Este aspecto también se aplica en el **packaging**, donde todos los productos cuentan con mensajes que refuerzan el concepto de bienestar y salud.

Y por último, desarrollaron www.flyeat.com.ar su **propia plataforma online** en el que se puede hacer el pedido anticipado, pagar online y recogerlo en el local de Green Eat seleccionado. Buscando resolver la problemática de las largas filas y la espera que suele haber en los restaurantes en el horario del almuerzo o como bien ellos plantean: “We save clients time they can now spend relaxing.”²³ Por el momento solo está disponible en una sucursal, pero la irán implementando a medida que obtengan expertise en este canal de venta.

3.2 Investigación del Mercado Local

En este punto, la investigación de mercado busca profundizar en la dinámica local de la cocina hawaiana. Para esto se llevó a cabo una entrevista con los precursores del poke en Argentina, los fundadores de Poke & Roll BA, la primera *poketería* en el país.

Entrevista:

Stephanie Bacque:

Stephie, junto a su socio, fundaron Poke & Roll BA en enero del 2018. Ella trabaja en el mercado financiero, pero como pasión personal se especializó como Health Coach en la Universidad de Nueva York. Dentro de sus tantos viajes formándose en las finanzas, realizó un master en la Universidad de Barcelona donde conoció a Sebastián Mancuso, su futuro socio en su lanzamiento gastronómico. Al volver a Buenos Aires decidieron emprender juntos y que mejor idea que instalar el primer local de Poke en el país, impulsados por el éxito que observaron que tenía el concepto en España, es así que se lanzaron con el proyecto en octubre de 2017 y a los cuatro meses surgió Poke & Roll BA.

A través de esta entrevista se obtuvieron varios puntos importantes a destacar. Por el cual, se hará una breve reseña de tres aspectos fundamentales:

1. **Nicho** – Detectaron un nicho donde la gente quiere consumir más sano pero no existe mucha opción. En este caso hace una comparación con las ensaladas para llevar que ofrecen varias cadenas de “restaurantes

²³ <http://sospalo.com/flyeat/>

saludables”, como el caso mencionado anteriormente. El problema que presentan, es que ya vienen armadas y muchas de ellas con croutones, salsas y otros ingredientes que no todos los consumidores quieren o pueden. Aquí es donde hallaron el nicho para proponer Poke, enfrentándose al gran desafío de educar al consumidor en términos de que se elige los ingredientes y se prepara el plato, no es una ensalada armada.

2. **Frescura-** Al haberse especializado en el área de Health Coach, Stephanie entiende la importancia de la calidad y frescura de la materia prima. Para poder cumplir con dicho estándar, no hay un menú fijo sino que los alimentos varían dependiendo de su estacionalidad.
3. **Rapidez-** Por ultimo y fundamental, hace hincapié en que tiene que ser un proceso de compra rápido. Originalmente en Poke & Roll BA se arranco con la idea de servirlos en bowls de loza, pero si este fuera el caso no se podía llevar. Por esta razón, se implementó bowls descartables que inmediatamente se identifica con algo rápido. Sin embargo, Stephanie remarca que más allá de la rapidez se busca individualizar al cliente y dar soporte a la hora de elegir salsas e ingredientes.

Combinando estos tres aspectos Stephanie recalco que “la oportunidad siempre surge de solucionar algún problema”, en este caso ella indica que “*el problema es que nunca puedes elegir y/o armar bien tu comida*”. Encontró en el poke la solución perfecta a este planteo, en donde remarca que es FRESCO, SIMPLE Y SANO, por no haber nada elaborado que no se vea en el mostrador, esta todo en exhibido y sin condimentar. La gente puede elegir lo que le quiere agregar a su pedido y no preocuparse en lo que le tiene que sacar, optimizando la eficiencia operativa.

3.3 Sondeo de los potenciales clientes:

Potencial Segmento de Mercado

Este negocio busca satisfacer a los hombres y mujeres entre 16 y 36 años de estrato social ABC1 y C2, principalmente empleados, profesionales y estudiantes, que busquen una alimentación sana, natural y rápida.

Maui Bowls se enfoca en una situación de consumo en particular:

- Hora de almuerzo (Tiempo limitado): Busca captar a los consumidores del target que necesiten almorzar rápido para seguir con sus trabajos u obligaciones. Es decir, que recurren a restaurantes con un servicio rápido y con opción de take away. Generalmente los restaurantes de “Fast Food” son los que mejores cumplen con estas exigencias. Pero en este caso, el consumidor se preocupa por su salud y busca una opción que cumpla con estos atributos (rapidez) y que a su vez ofrezca un producto de calidad. De esta forma, pueden comer rápidamente en el local o retirarlo y consumirlo en otros lugares como escritorio, sala de reuniones, etc. Por esta razón, los horarios de compra y de consumo se concentrarán los días hábiles de la semana entre las 11:30 y las 15:30 horas.

Es una posibilidad marginal abrir los sábados, creando otra situación de consumo con un público distinto:

- Sábados: En los fines de semana, cambia el formato de consumo y por consecuencia, su consumidor. Los sábados se buscaría atraer clientes que vive cerca del local. Como la zona es muy fuerte los fines de semana en lo que respecta a actividades de recreación al aire libre por estar el Corredor Vial Costero, es una buena opción para ese tipo de publico.

Armado de la encuesta

Con el fin de validar las características de este potencial segmento de mercado se realizo una encuesta para recopilar información relevante para el negocio. La encuesta se realizó presencialmente en la cuadra donde se va a ubicar Maui

Bowls. Se enfocó en jóvenes de un rango de 16 a 36 años. En el Anexo 7 se ve detalladamente las preguntas que se abordaron.

En total, se obtuvieron 300 muestras de las cuales se pudieron extraer ciertas observaciones y análisis. A partir de los resultados de la encuesta, no solo se afirmaron las tendencias que se habían evaluado anteriormente sino que también se obtuvo un panorama más detallado de las preferencias de los consumidores, y con esto se puede crear una propuesta de valor más acertada en términos de producto, precio y servicio.

1. Características personales (edad & ocupación).

- El 63% de las personas entrevistadas pertenecen a la generación millennial
- De los encuestados, el 58% son empelados y el 42% restante residentes de la zona.

2. Comportamiento de consumo:

Se realizó una diferenciación entre los residentes de la zona y los empelados. De esta manera se pudo obtener gran información sobre los hábitos de consumo de los mismo.

- En cuanto a los residentes, este grupo come fuera de su casa de 1 a 2 veces los días de semana. A diferencia de los empleados, que comen fuera de sus lugares de trabajo de 2 a 4 veces en los días de semana.
- El 63% del total de los encuestados le dedica un intervalo de 30 minutos a 1 hora a su momento de almuerzo.
- El 86% intenta comer más sano los días de semana.
- El 74% esta dispuesto a gastar entre \$100- \$240 para su almuerzo.

3. Comportamiento de consumo en relación a los restaurantes fast casual:

- Dentro de las opciones de restaurantes, el 53% optaría por un restaurante fast casual. Mientras que el resto se divide en fast food, sofisticado u otras opciones.

- Entre las tres principales opciones de comida se encuentran las ensaladas en primer lugar, seguido por tartas y finalizando con wraps. Priorizando la rapidez, calidad y salud.
- El 65% de los encuestados utiliza el delivery como una opción, mediante las diversas plataformas existentes.

3.4 Estimación de la Demanda

Utilizando la información proporcionada por la encuesta junto a las herramientas que propone Business Plan²⁴, se calculo el mercado objetivo al cual apunta el proyecto, con un criterio moderado.

El **TAM (Total Adressable Market)**, el cual refiere al mercado total al cual el proyecto se dirige, considero un área de influencia de un radio de cuatro cuadras alrededor del local de Maui Bowl. Por los datos aportados por Carlos Granovsky, Director de Espacios Ribereños de la Municipalidad de Vicente López, resulto un número de 10,437 personas en el área de influencia. A su vez, este numero se divide entre las personas que residen en la zona y los que se movilizan por temas de empleo. Concluyendo que un 42% son residentes y el 58% restante son corporativos o empleados.

Residentes	4.418	42%
Corporativos/Empleados	6.019	58%

Una vez definido el mercado total, se continua con el **SAM (Segmentable Adressable Market)**, mercado al cual se puede servir. Aquí entran las variables y características que definen al segmento de mercado al cual se apunta:

Millennials	63%
Residentes Milleannials	2.769
Corporativos Millennials	3.772
Millennials que tratan de comer saludable en la semana	86%
Residentes Millenials que comen Sano	2.390
Corporativos Millenials que comen Sano	3.256

²⁴ Caroline Cummings (2018). "TAM, SAM & SOM". 13/12/2018, de BPlans. Sitio <https://articles.bplans.com/tam-sam-and-som-huh/>

Promedio de días que comen fuera de su casa en la semana

Días que comen fuera de su casa por semana (Residentes)	1,45
Días que comen fuera de su casa por semana (Corporativos)	2,30

Probabilidad de que un consumidor coma afuera en un día de semana

Residentes	29%
Corporativos	46%

Probabilidad de que un consumidor millennial coma en un restaurante saludable en la semana

Residentes	694
Corporativos	1.495

Por último, se plantea el **SOM (Share of Market)**, mercado que se podrá conseguir.

Se considero viable un SOM inicial de 4%. De este modo, se define un aproximado de ventas diarias:

Mercado por Penetrar 2.189

Market Share 4,00%

Ventas Diarias 88

4 Plan de Marketing

Para el desarrollo del plan de marketing se tienen en cuenta las variables del marketing mix (producto, precio, plaza y promoción). Dichas variables se combinan con el fin de capturar a consumidores pertenecientes a la generación de millennials.

4.1 Producto

Las opciones de menú de Maui Bowls apuntan al horario del almuerzo, ofreciendo productos saludables, elaborados con insumos de altísima calidad con un excelente servicio del personal a cargo y en un formato de “*prepare it yourself*”, en donde el proceso del armado del bowl se personalizará mediante cinco pasos, en cada uno de ellos el consumidor podrá elegir entre los ingredientes disponibles. Se busca que el poke bowl cumpla con las características de sano, rápido y práctico. Dándole la opción del consumidor de comer en el local o para llevar. El local aporta con su ambientación, con elementos hawaianos y materiales cálidos, predominando la madera con diseño simple y moderno. El uniforme del staff esta alineado con la ambientación, camisas hawaianas y los típicos collares.

A continuación el menú de Maui Bowls, dividido en pasos y con las especificaciones de cuantas opciones de ingredientes se pueden elegir. Las bases y toppings se mantendrán fijas, mientras que las proteínas, verduras y salsas irán variando ya que están sujetas a la estacionalidad de la materia prima.

Figura 3: Menú Maui Bowls

Fuente: Elaboración Propia

1. BASE 1 Opción	Arroz Blanco Arroz Yamani Quinoa Mix de Verdes
2. VERDURAS 4 Opciones	Cebolla Morada Tomates Cherrys Zanhaoria Choclo Rucula & Espinaca Remolacha Brotes de Soja
3. PROTEÍNA 1 Opción	Salmon Pollo Tofu Pesca del Día
4. TOPPINGS 2 Opciones	Semillas de Sesamo Mani Ciboulette Crispy Onion Zest de Limon & Cilantro
	Soja

Mediante la definición de este menú se busca una ejecución simple y eficiente. La selección de opciones ofrece facilidad en la elección, se establecen pasos bien definidos para que la operación y ejecución sea rápida, lo que se detalla con profundidad en el próximo capítulo.

4.2 Precio

Se realizó un relevamiento de precios de los restaurantes dentro del área de influencia, tanto de los restaurantes de fast food como los sofisticados. Esta información se usó para fijar el precio de venta del producto.

Figura 4: Relevamiento de Precios

Fuente: Elaboración Propia

Restaurante	Combo	Precio
Ando Ganas	600 gr de comida + una bebida	\$183,00
YPF	Ensalada + bebida	\$213,00
Maxikiosko	Pebete + bebida	\$125,00
Supermercado	Sándwich armado + bebida	\$132,00
Centro Asturiano	Menú del día	\$270,00
Paraíso Natural	Menú del día	\$210,00
CUT Parrilla	Veggie Burger + bebida	\$410,00
Le Blé	Ensalada + bebida	\$210,00
La Esperanza	Ensalada completa + bebida	\$322,00
La Estrella	Ensalada + bebida	\$255,00
Café de Paris	Ensalada + bebida	\$205,00
Tataki	Wok + Bebida	\$244,00
Pancho Point	Hamburguesa vegetariana + bebida	\$125,00

De las encuestas surgió que el 74% de los encuestados está dispuesto a gastar entre \$100 - \$240 para almuerzo.

Por lo anterior se propone ofrecer un solo tamaño de bowl con precios diferentes según la proteína escogida, siendo la más cara la pesca del día, seguido por el salmón, luego el tofu y por último el pollo. Para acompañar el almuerzo habrá agua, gaseosas y café, además de postre. Con estos complementos se ofrece la posibilidad de optar por dos tipos de combos.

Figura : Precios Finales

Fuente: Elaboración Propia

	Detalle	Precio
Bowl Individual	Pesca del Día	\$215,00
	Salmón	\$210,00
	Tofu	\$180,00
	Pollo	\$160,00
Bebida	Gaseosa	\$55,00
	Agua	\$55,00
	Café	\$60,00
Postre	A disponibilidad	\$60,00
Combo 1	Bowl +Bebida	10% de descuento sobre el precio final.
Combo 2	Bowl +Bebida +Postre ó Café	15% de descuento sobre el precio final.

En el caso de las ventas realizadas por medio de la plataforma digital Glovo, los precios aumentan un 15%, dado que es el costo que cobra la empresa por el uso del servicio, siguiendo la práctica de el resto de la industria que utiliza esta misma plataforma.

4.3 Plaza

La plaza en donde va a comenzar a operar el negocio es Vicente López. Este partido limita con la ciudad Buenos Aires hacia el norte, separado por la General Paz.

Se eligió este distrito porque esta atravesando una etapa de auge en cuanto al desarrollo de importantes complejos de oficinas y edificios residenciales. Hay empresas que están buscando mudar sus oficinas fuera de la ciudad, y en Vicente López encuentran el distrito más cercano y con conveniente acceso. En los últimos años se construyeron grandes complejos de oficina como Al Rio, We Work, entre otros. Entre las empresas que podemos encontrar en la zona están: Grupo Peñaflor, CRISIL, La Nación, BBDO y Mercado Libre. Este boom inmobiliario esta liderado por el corredor de la Avenida del Libertador, la ubicación del local elegido es a la altura del 1000 de dicha avenida (Anexo 8). Un dato no menor de la zona es que es de un nivel socio-económico alto lo que es favorable para prueba y aceptación de productos innovadores.

Además, Vicente López no tiene una propuesta gastronómicas de comida al paso de calidad y saludable, semejantes a la que propone Maui Bowls.

4.4 Promoción

Maui Bowls apunta a un mercado 'millennial', ellos son los receptores principales del proyecto. Por esta razón, la comunicación se aleja de las técnicas tradicionales de promoción, buscado atraer a los clientes a través de los medios publicitarios actuales.

Es por esto, que se propone centrar la comunicación en marketing digital, con publicidad paga por clic o impresiones con el uso de banners y ads. Estas herramientas online permiten generar presencia y captar a los consumidores que habitúen en las redes.

Por un lado, se trabajará con Facebook e Instagram, en estas redes se pueden administrar desde el mismo espacio múltiples campañas. Son medios masivos que permiten lograr una comunicación fluida y dinámica con los clientes. Más allá de su gran alcance, resulta sumamente beneficioso para un emprendimiento ya que permite dirigir las campañas a un segmento específico de la población. Esto se logra por medio de los ajustes que ofrecen en cuanto al mensaje según la pertenencia demográfica, etaria y los intereses de los usuarios. De esta manera, se asegura que la comunicación vaya dirigida a los potenciales clientes.

Otro recurso infaltable para explotar el potencial que tienen las redes sociales es el uso de influencer marketing. En este caso, se invierte en contenido realizado por usuarios influyentes en las redes, buscando que promocionen a Maui Bowls de forma casual y orgánica en sus perfiles. Esta herramienta ayuda a dar credibilidad y confianza a la marca. Los influencers con los cuales se buscara trabajar serán aquellos que fomenten un lifestyle saludable, deben estar alienados con los valores que propone Maui Bowls, es por esto, que se promocionara a través de deportistas y healthy bloggers con un gran nivel de alcance. Esta forma de promocionar es eficaz ya que llega a gran parte del nicho del mercado al que se apunta.

Por otro lado, se llevara una campaña digital por medio de Google Adwords. Para llevar a cabo estas distintas estrategias digitales, se contratará un community manager para que vaya actualizando los perfiles y publicaciones de Maui Bowls para generar awareness. Por esta razón, se contará con un presupuesto fijo mensual para invertir en esta comunicación.

5 Operaciones del Negocio

El negocio utiliza procesos del modelo de venta de *fast casual*, en donde se adapta al concepto de comida fresca y al paso para satisfacer a la demanda del cliente. Además, se proyecta una agresiva estructura de expansión a través de la incorporación de los nuevos sistema de delivery terciarizados. De esta manera, se implementa un nuevo canal de ventas logrando llegar a consumidores que se encuentran en zonas aledañas.

A continuación, se detallan los diferentes procesos operacionales.

Abastecimiento & Elaboración

Se dividieron los alimentos en tres grupos para facilitar el abastecimiento y evitar cualquier tipo de contaminación posible. Lo que se logra con esto, es evitar acumulación de stock y pérdida de frescura.

1. Frutas y verduras:

Se recibirán las materias primas todos los días, garantizando la frescura que el negocio requiere. A primera hora de la mañana, se recibe verdulería, comienza el proceso de lavado para luego procesarlos (rayar la zanahoria, cortar la cebolla en juliana etc.).

2. Proteínas:

Al igual que el caso de los vegetales, las proteínas se recibirán todos los días por la mañana. En cuanto al pescado, es fundamental revisar que lo que se entrega este en excelentes condiciones, siguiendo así con los estándares de manipulación de alimentos sin cocción y empezar con el proceso de cortado siguiendo el estilo de corte poke²⁵.

3. Almacén y Bebidas

Se recibe todos los lunes. Aquí se incluye, las base del poke bowl, arroces y quínoa. El cual se cocina a la par de los vegetales, en tres arroceras diferentes.

25

Servicio

El negocio abrirá sus puertas a las 11:30 de la mañana, ya teniendo todo lo necesario para abastecer la demanda de la jornada. Para ese horario, el salón se encontrara en optimas condiciones para la llegada de los primeros clientes. En un principio se piensa en un servicio único de almuerzo, el cual tiene un *rush hour* de 12:00 a 14:00.

Venta Tradicional:

La venta tradicional refiere al cliente que se acerca al local, toma noción del menú, hace su elección mediante a los pasos con ayuda del personal y recibe el bowl en el momento. A continuación, se explicara los pasos que se llevan a cabo en el proceso de compra del consumidor:

1. Primera impresión - Al entrar al local el consumidor tiene a la vista el menú en un display de altura con todos los platos y bebidas disponibles junto a los combos promocionales vigentes.
2. Elección de bebidas –La heladera exhibidora de bebidas esta ubicada antes de la caja, mediante el sistema de *self service*, para luego pasar a la caja a hacer el resto de pedido.
3. Caja – En esta etapa, si hace falta se le explicará el concepto poke, junto a un menú a disposición para entender los precios y los distintos pasos que se llevan a cabo para completar el poke bowl. Aquí el encargado de la caja, registra el pedido para luego generar la comanda. Y por ultimo, cobrar y finalizar la transacción.
4. Mostrador de ingredientes – En el mostrador se expondrán todos los alimentos e ingredientes disponibles. En este caso, el responsable de cocina junto a un ayudante atienden a los consumidores y guían durante proceso de selección.
5. Eat in o take away – En el caso de que que el consumidor opte por comer en el local, se le entregara el bowl en un recipiente de plástico sin tapa

junto a unos cubiertos de metal en una bandeja, después de esto el cliente se ubica en el salón para disfrutar de su bowl. Si su pedido es para llevar, se entregará en el mismo recipiente de plástico pero esta vez con tapa, entregado dentro de una bolsa con cubiertos descartables.

Por existir un periodo de “rush hour” es fundamental contar con una ejecución rápida y eficiente. Es por eso que se se establecieron pasos bien definidos con su respectivos tiempos estipulados.

Venta por Aplicación Digital:

Este sistema de venta se adoptará unos meses posteriores a la apertura del local, ya que es necesario contar con todos los procesos asentados y ajustados si hubiera sido necesario, para poder responder a una mayor demanda.

Se usara la plataforma de intermediación Glovo a través de un mecanismo de “partnership”, en este caso se utiliza la aplicación como plataforma para recibir pedidos y esta misma se encarga de la logística de entrega. Cabe destacar que los precios aumentan un 15%, dado que es la comisión que cobra esta empresa por su servicio y además se cobra un fee de delivery que queda a cargo del cliente. Una de las principales razones por las cual se opto por esta opción de delivery es que no es necesario desarrollar un aplicación propia para hacer los pedidos online. La plataforma propuesta permite personalizar el proceso de compra online exhibiendo el menú y armar el bowl con los mismos pasos que en el local. En este caso, se establecerá una franja horaria para hacer los pedidos, ya que no seria eficiente que se junte con el rush hour del local. De esta forma, se fijo un horario limite de pedidos hasta las 11:30 de la mañana de ese mismo día.

6 Costos, finanzas e Inversión

Como bien se explicó en la oportunidad de negocio, el desarrollo de un restaurante fast casual requiere una inversión inicial menor a diferencia de otras opciones gastronómicas. A continuación, se analizará el aspecto financiero para comprobar esta aclaración.

6.1 Inversión Inicial

Por los costos de inversión inicial, se consideran todas las erogaciones que se realizan para poner en marcha el negocio. Según el detallado análisis sobre los insumos y gastos necesarios para comenzar con las operaciones de Maui Bowls, se necesita contar con una inversión inicial de \$542,698. En el Anexo 10 se muestra con mayor detalle.

INVERSION INICIAL	
Reforma del Local	\$220.000
Equipamiento de Cocina + Mobiliario	\$262.698
Registro de Sociedad & Gastos de Habilitación	\$60.000
TOTAL	\$542.698

Reforma del Local:

Las reformas necesarias para adecuar el local incluyen: trabajos eléctricos, de albañilería, pintura y reformas sanitaria, la ambientación, el cartel exterior y el deposito de garantía del alquiler.

Equipamiento de Cocina & Mobiliario:

El equipamiento del cocina comprende los electrodomésticos, muebles de cocina y todo tipo de utensilios necesarios para la *mise en place*²⁶. En el Anexo 11 se detallan las amortizaciones que se realizaran sobre los bienes de uso.

²⁶ El término *mise en place*, se emplea en gastronomía para definir el conjunto de tareas de organizar y ordenar los ingredientes, que un cocinero requiera para los elementos del menú que se va a preparar durante un turno

Registro de Sociedad & Gastos de Habilitación:

Esta es la primera instancia, se genera la sociedad anónima unipersonal junto a los gastos de habilitación y permisos que serán enumerados en el capítulo 8.

6.2 Financiación

La inversión inicial será aportada por la socia fundadora con un capital inicial de \$542,698 para poder comenzar con la operación del proyecto.

6.3 Análisis de Costos:

Para determinar los gastos mensuales del proyecto, se tienen en cuenta los costos fijos y variables que lo conforman:

	COSTOS FIJOS MENSUALES	
Gastos Inmueble	Alquiler Local	\$30.000
	Expensas	\$7.000
	Luz Eléctrica	\$1.650
	Agua	\$1.800
	Internet	\$1.800
	Impuesto Municipal	\$4.000
Sueldos	Socia	\$43.333
	Empleado 1	\$21.667
	Empleado 2	\$21.667
	Cargas Sociales	\$37.267
Marketing	Marketing	\$20.000
	Honorario Community Manager	\$6.000
Otros	Seguro contra Siniestros	\$3.500
	Honorarios Contador	\$8.000
	Mantenimiento de Sistema de Comanda	\$1.000

TOTAL \$208.683

COSTO DE VARIABLES			
MATERIA PRIMA	Individual	Especial del Día	\$84,97
		Salmon	\$78,35
		Tofu	\$57,00
		Pollo	\$48,60
	Bebida	Agua ó Gaseosa	\$16,53
	Extra	Café o Postre	\$24,79
	Combo 1	Especial del Día	\$101,49
		Salmon	\$94,88
		Tofu	\$73,53
		Pollo	\$65,13
	Combo 2	Especial del Día	\$126,29
		Salmon	\$119,68
		Tofu	\$98,32
		Pollo	\$89,92
	Packaging	Bowl	\$10,74
Cubiertos		\$0,95	
Servilleta		\$0,22	

6.4 Análisis de Ingresos:

Los ingresos provienen exclusivamente de la venta comida. En el cuadro que sigue se detallan los ingresos diarios pronosticados por cada uno de los formatos:

Ventas Diarias en Unidades e Ingresos en \$

	Especial	Salmon	Tofu	Pollo	Total de Unidades
Individual	21	17	3	12	53
	\$3.705,30	\$2.955,79	\$475,04	\$1.638,88	
Combo 1	11	9	2	6	27
	\$2.165,74	\$1.737,53	\$288,76	\$1.021,78	
Combo 2	3	3	0	2	8
	\$752,67	\$606,35	\$103,16	\$371,25	

Para esta proyección se utilizó la estimación de ventas diarias, en donde se pronostica 88 ventas por jornada en el primer mes de operación. A su vez, se utilizaron los resultados de las encuestas en cuanto a las preferencias de proteínas y formato de compra (individual, combo 1 y combo 2). De esta manera se obtiene un estimado de cuánto se consume de cada uno de los productos y los ingresos que generan.

6.5 Cash-Flow:

Se consideran los primeros 5 años de operación del negocio, ya que hacer un pronóstico más avanzado para el proyecto dentro de una industria con un contexto incierto sería poco prudente. A continuación se analizan los cálculos del Valor Actual Neto de los flujos de fondos (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el tiempo en que se recupera la inversión (Payback). El Anexo 15 muestra la variaciones por mes.

Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		\$4.929.745,05	\$6.695.632,89	\$7.250.474,24	\$7.897.045,84	\$8.621.441,71
(IIBB)		-\$197.189,80	-\$267.825,32	-\$290.018,97	-\$315.881,83	-\$344.857,67
(Costos Variables)		-\$2.253.634,02	-\$3.060.910,04	-\$3.314.555,88	-\$3.610.136,23	-\$3.941.293,95
(Costos Fijos)		-\$2.504.200,00	-\$2.504.200,00	-\$2.504.200,00	-\$2.504.200,00	-\$2.504.200,00
(Amortizaciones)		-\$50.529,79	-\$50.529,79	-\$50.529,79	-\$50.529,79	-\$50.529,79
EBIT		-\$75.808,56	\$812.167,75	\$1.091.169,60	\$1.416.297,99	\$1.780.560,30
(Impuesto a las Ganancias)		\$-	\$284.258,71	\$381.909,36	\$495.704,30	\$623.196,10
Utilidad Neta		-\$75.808,56	\$527.909,04	\$709.260,24	\$920.593,70	\$1.157.364,19
Amortizaciones		\$50.529,79	\$50.529,79	\$50.529,79	\$50.529,79	\$50.529,79
(Inversión)	-\$542.697,70					
Flujo de Fondos	-\$542.697,70	-\$25.278,77	\$578.438,83	\$759.790,03	\$971.123,48	\$1.207.893,98

FF Descontado	-\$542.697,70	-\$21.402,70	\$414.650,66	\$461.138,07	\$499.027,30	\$525.522,27
----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------	---------------------

FF Descontado Acumulado	-\$542.697,70	-\$564.100,39	-\$149.449,73	\$311.688,33	\$810.715,63	\$1.336.237,91
--------------------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---------------------	---------------------	-----------------------

VAN = \$1.336.237,91

El proyecto genera un valor de \$1.336.237,91.

Para obtener esta cifra se parte de una tasa de rentabilidad considerada por la industria, del 50%²⁷. Sin embargo, esta es una tasa aparente, debido a que no está ajustada por inflación. Por esta razón se construye una tasa real estimando una inflación anual fijada en 27%²⁸ para los próximos años. Con estos datos, se se obtiene la tasa real que cierra en 18%.

TIR= 70%

La Tasa Interna de Retorno es de 70% en comparación el 50% de tasa de mercado.

Payback = 28 meses

El proyecto permite recuperar la inversión total en 2 años y 4 meses.

Observaciones:

- Debido a la incertidumbre con respecto a la inflación en el país se utilizó una tasa fija anual de aumento de precios. En base a las proyecciones futuras de inflación del Banco Central de la República Argentina se decide fijar una inflación anual del 27%.
- Descontar con una tasa real permite aplicar la misma tasa de inflación a todos los valores usados. Es decir, se aplica una inflación del 27% tanto en las ventas, como en todos los costos.
- Las amortizaciones no son ajustadas por inflación.

²⁷ Mercados Online (2018) 19/12/18, de El Cronista. Sitio Web: <https://www.cronista.com/MercadosOnline/tasas.html>

²⁸ Natalia Muscateli (2018): "Relevamiento del Banco Central". 19/12/18, de Clarin. Sitio Web: https://www.clarin.com/economia/economia/caen-expectativas-inflacion-proximos-doce-meses-30_0_vZvOTv5ZE.html

7 Equipo

Es fundamental contar con personal capacitado y comprometido para lograr un correcto desarrollo del proyecto. Al ser una estructura pequeña, cada puesto cumple un rol imprescindible en el negocio. El equipo de trabajo se compone, en principio, por la socia fundadora y dos empleados más, uno como responsable de cocina, el segundo como ayudante de cocina.

Socia Fundadora:

Soy Licenciada en Administración de Empresas y fundadora de Maui Bowls. Además de mis estudios pertenezco al target generacional millennial al que el proyecto busca apuntar.

Tengo bajo mi responsabilidad la gestión financiera, logística y operacional del Poke Shop. Es decir, llevar el control de la ejecución diaria del negocio, con un foco especial en lo que respecta a proveedores y cumplimiento de los procesos definidos, para garantizar que se cumpla con el espíritu de la idea originaria de este proyecto: “*Sano, simple & fresco*”.

Además, en los primeros meses de funcionamiento, también atenderé al público tomando el pedido de los clientes para poder generar la comanda y posteriormente, entregar las bebidas y/o café y cobrar. A medida de que el negocio vaya creciendo, y sus operaciones incrementando, se contratará un tercer empleado con el fin de que ocupe la posición de atención al público. De esta forma, tendré más tiempo para ocuparme de la gerencia del local.

Responsable de Cocina:

Las tareas del responsable de cocina se van a dividir en dos grandes grupos. En primer lugar, estará encargado de la producción y abastecimiento de los alimentos e ingredientes necesarios para exhibir en el mostrador. A esta tarea se le dedicara las primeras horas de la mañana para tener todo preparado cuando abra el negocio. En segundo lugar, se ocupará del proceso de armado de los poke bowls. Por esta razón, se buscaran candidatos que compartan las

características de la marca, es decir que tenga conocimiento en una correcta combinación de los ingredientes para que a la hora del armado puedan brindar soporte y recomendación al consumidor. Por último, al finalizar la jornada, estará a cargo de la limpieza y acondicionamiento de la cocina.

Ayudante de Cocina:

El ayudante de cocina va a estar apoyando al responsable de cocina durante el preparado de los bowls y durante el servicio va a estar reponiendo alimentos que faltan en el mostrador. Además, al terminar el rush hour, esta persona se va a encargar del acondicionamiento y limpieza del salón.



Universidad de
San Andrés

8 Aspectos Legales

Para poner en marcha el negocio, existe una serie de aspectos legales que hay que llevar a cabo. Se detallaran los distintos pasos necesarios para habilitar el establecimiento y comercializar los alimentos.

Comenzando por la constitución de la sociedad, el negocio será formado como una sociedad anónima unipersonal. En este caso el socio único solamente responde por los actos de la sociedad con el capital que invirtió.²⁹

Una vez creada e inscripta en el Registro de Sociedades, se continuara con todas las habilitaciones y reglamentaciones que establece el Código Alimentario Argentino, dado a que se está desarrollando un negocio ligado a la industria gastronómica. Por esta razón, se debe consultar la ley 18.284, la cual dicta las disposiciones reglamentarias que se deben aplicar para la correcta elaboración y comercialización de alimentos. Este código refiere principalmente a las características constructivas tal como la infraestructura edilicia y el diseño de la cocina. Con el fin de lograr una estructura que permita la fácil limpieza e inspección de higiene de alimentos, una buena circulación y movilidad de los operarios. Además, se debe prestar especial atención a las especificaciones que refieren a la elaboración de cada grupo de alimento a tratar.

Ya efectuadas las pautas que rige este código, se procede con las habilitaciones, licencias y registros.

1. Habilitación de Comercio: Esta habilitación permite solicitar la autorización del municipio de Vicente López para el funcionamiento del local. Este es un requisito previo para proceder al resto de los registros y habilitaciones de establecimientos de productos alimenticios.
2. Registro de Establecimiento (RNE): Luego de la habilitación, se tramita este registro que deja constancia de que la empresa ha sido inscripta y habilita a dicho establecimiento para desarrollar la actividad declarada (venta directa al público).

²⁹ <http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-unipersonal/>

3. Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA): Es un certificado que detalla todas las características y procesos de cada producto en venta.

4. Habilitación del manipulador: Los titulares y todas las personas que intervengan en la elaboración y manipulación de productos, deberán tramitar la libreta sanitaria.



Universidad de
San Andrés

9 Plan de Implementación

9.1 Plan de Implementación

El plan de implementación busca establecer los tiempos que demanda el inicio de la operación del local. A continuación los tiempos detallados:

Tabla 1: Cronograma de Implementación

Fuente: Elaboración propia

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Formación de la Sociedad y Permisos												
Escritura IGJ												
Alta AFIP e IB												
Habilitaciones												
Operaciones												
Alquiler del Comercio												
Layout del Local												
Construcción del Local												
Compra de Equipamiento												
Selección de Proveedores												
Rec. y Selec. de Staff												
Capacitación de Personal												
Venta Online												
Puesta en Marcha												
Venta Tradicional												
Venta Online												

Formación de la sociedad y permisos:

La formación de la sociedad anónima unipersonal demanda dos meses. En esta etapa se completa la escritura en la IGJ, seguido por el alta de AFIP e Ingresos Brutos; más un mes para completar los permisos y habilitaciones que se han mencionado en el Capítulo 8.

Operaciones:

El alquiler del comercio es fundamental, ya que necesario encontrar una locación que se ajuste a las características necesarias para el buen funcionamiento del negocio. Es por esto, que se va a llevar a cabo una minuciosa búsqueda de inmuebles para conseguir el local perfecto. Una vez encontrado el local, se estiman un mes para diseñar el layout y diseño del comercio y posteriormente, comenzar con la reforma del mismo. En simultaneo, se va a estar comprando el equipamiento, muebles, útiles e insumos necesarios para su operación. Estos tiempos fueron revisados y consultados con *Stephanie Bacque*, ya que ella en la

entrevista remarcó que es un negocio relativamente rápido y simple para poner en marcha. En su caso, en octubre del 2017 comenzó con el proyecto con su socio y en enero 2018 Poke & Roll BA abrió sus puertas al público.

A partir del mes 2 del proyecto se comienza con el proceso de reclutamiento y selección del personal. Se le dedicara dos meses a esta etapa, ya que es fundamental conseguir perfiles de calidad que compartan la importancia de la alimentación saludable, para así poder trasmitirlo con el consumidor y darle soporte durante el proceso de compra. Por esta razón, una vez contratado el personal, se llevara a cabo una capacitación.

Por otro lado, se comenzará la búsqueda de proveedores. Este es otro de los procesos que durará dos meses ya que se toma un tiempo prudencial para poder conseguir los distintos proveedores con productos e insumos de la mejor calidad.

Puesta en Marcha:

Para poner en marcha el proyecto, se utilizará una única estrategia de implementación con dos fases, con el fin de que se logre una eficiente transición de lo planificado a la experiencia real. Por esta razón, basado en los conceptos de implementación de sistemas cubiertos por Laudon y Laudon en el libro *Management Information Systems* (2012), se propone una implementación de servicios en forma de **etapas**.

Según el cronograma, en el mes 5 se prevé el comienzo de la venta tradicional. Esto implica la apertura del local al público con todos los servicios que ofrece este tipo de venta, es decir pedido en el mostrador con la opción de eat in o take away. De esta manera, se busca ir corrigiendo, perfeccionando y ajustando los procesos operacionales. Estableciendo una base solida para escalar la producción al momento de incorporar la venta online.

Por esta razón, cinco meses después, en el mes 10 se pondrá en marcha la venta vía plataforma online con opción de delivery. Este sistema apunta capitalizar el aprendizaje ganado en la primer etapa.

Por medio de esta estrategia para llevar a cabo la puesta en marcha se busca una implementación más eficiente de los servicios. En la primera etapa, se adquiere expertise propio del modelo de negocio. Y en la segunda, con una base sólida, se expandirá por medio del delivery. Así se logra conseguir un crecimiento eficiente del modelo, que mantenga la calidad y explote sus ventajas competitivas.

9.2 Riesgos

Es prudente asumir que en todo negocio se presentan riesgos relevantes que pueden incidir en el rendimiento del mismo, por ello se requiere una especial atención y consideración en ciertos aspectos.

- **Manipulación de alimentos:** Aquí se encuentran los riesgos intrínsecos a la industria gastronómica. Hay que tener un alto nivel de precaución en cuanto a la comida en mal estado que pueda causar intoxicaciones, en especial, teniendo en cuenta que se va a ofrecer pescado crudo. Por esta razón, se establecerán claros procedimientos para el manejo de los insumos dentro de la cocina.
- **Rotación de empleados:** Se conoce que en la industria hay una gran inestabilidad en cuanto a la rotación de empleados, esto genera grandes gastos y tiempo en procesos de contratación y capacitación.
- **Fluctuación de la demanda:** Dado que el proyecto está apuntado a la generación millennial, este target es menos probable que baje su consumo en épocas de crisis económica. Sin embargo, hay que tener en cuenta que en tiempos de crisis, como el que está el país en el momento, los niveles de facturación pueden ser menor a lo esperado. Por esta razón, en la proyección de la demanda se mantuvo una visión pesimista.

10 Conclusiones

El plan de negocios expuesto es el resultado de un proceso de investigación y análisis para fundamentar el negocio y su correspondiente oportunidad.

Partió de un deseo personal de emprender un proyecto dentro de la industria gastronómica y como parte de la generación target a la que apunta.

Comenzó por definir el público target de negocio: los millennials, en base a las investigaciones se pudo ver que esta generación domina en términos de tamaño, por esta razón influye en la demanda global, marcando las tendencias de consumo actuales. De este análisis resultaron las tres características fundamentales en las que se basa el negocio. En primer lugar, el modelo de fast casual food, elegido por los millennials, seguido por la creciente conciencia de consumo saludable, y por último, la personalización de los servicios.

Teniendo la oportunidad de negocio bien definida, se pensó en el concepto de comida hawaiana como un producto diferenciado y con gran desarrollo fuera del país, atendiendo al comportamiento del millennial de buscar la calidad, rapidez y personalización en la industria gastronómica. De este modo surgió Maui Bowls, un local de comida saludable al paso, utilizando el modelo de negocio de los restaurantes fast casual y haciendo hincapié en la identidad hawaiana que logra diferenciarlo del resto de las propuestas gastronómicas.

A modo de conclusión, como se desarrolló a lo largo del análisis, Maui Bowls resulta un proyecto viable, ya que logró agrupar a las tendencias del mercado con un negocio gastronómico innovador. Además, en términos financieros presenta una propuesta rentable considerando su VAN positivo y el payback de 2 años y 4 meses con una TIR de 70%.

11 Bibliografía

Clarín. 2013. "El boom del fast food: llegan mas cadenas y hasta en la versión mas saludable". Fecha de consulta: 26/01/2018.

https://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_rJ-OXqdwXx.html

Bplans. 2017. "TAM, SAM & SOM". Fecha de consulta: 13/12/2018.

<https://articles.bplans.com/tam-sam-and-som-huh/>

Infobae. 2017. "Alimentación saludable: al 73% de los argentinos le preocupa su dieta". Fecha de consulta 28/01/2018.

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/>

Krajewski,L; Ritzman,L & Malhotra, M. (2008). *Administración de las operaciones: procesos y cadenas de valor*. San Pablo: Pearson Educación.

Laudon, Kenneth y Laudon, Jane. (2012). *Management Information Systems*, Twelfth Edition. Prentice Hall.

La Nación. 2015. "A mitad de camino entre lo tradicional y el fast food, llega el restaurante casual". Fecha de consulta: 26/01/2018

<http://www.lanacion.com.ar/1807489-a-mitad-de-camino-entre-lo-tradicional-y-el-fast-food-llega-el-restaurante-casual>

La Nación. 2012. "Fast and Green: donde comer rápido y saludable en el microcentro" Fecha de consulta: 03/02/2018

<http://www.lanacion.com.ar/1455999-fastgreen-donde-comer-rapido-y-saludable-en-el-microcentro>

Nación. 2012. "Los consumidores ya no buscan light, sino que saludable. Fecha de consulta: 29/01/2018.

<https://www.nacion.com/archivo/consumidores-no-buscan-lo-light-sino-lo-saludable/7ZHNLQPZFZBS7MMI32ZJYSJCX4/story/>

Nielsen. 2016. "Millennials impulsan el consumo Argentino". Fecha de consulta: 30/03/2018.

http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen/ar/docs/2015/EstudioArgentina_ConsumoMillenialenArgentina.pdf

Forbes México. 2014. "Millennials representarán el 50% del consumo global en 2017". Fecha de consulta: 01/02/2018.

<http://www.forbes.com.mx/millennials-representaran-el-50-del-consumo-global-en-2017/>

Research Culinario. 2018. "Cuanta comida saludable piden los argentinos?". Fecha de consulta: 25/11/2018.

<https://www.pedidosya.com.ar/blog/cuanta-comida-saludable-piden-los-argentinos>

Technavio. 2017. "Global Fast-Casual Restaurants Markets 2017-2021". Fecha de consulta: 02/02/2018

<https://www.technavio.com/report/global-food-global-fast-casual-restaurants-market-2017-2021>

Touch Dynamic. 2017. "How Millennials Influence Fast Casual Industry Trends". Fecha de consulta: 02/02/2018.

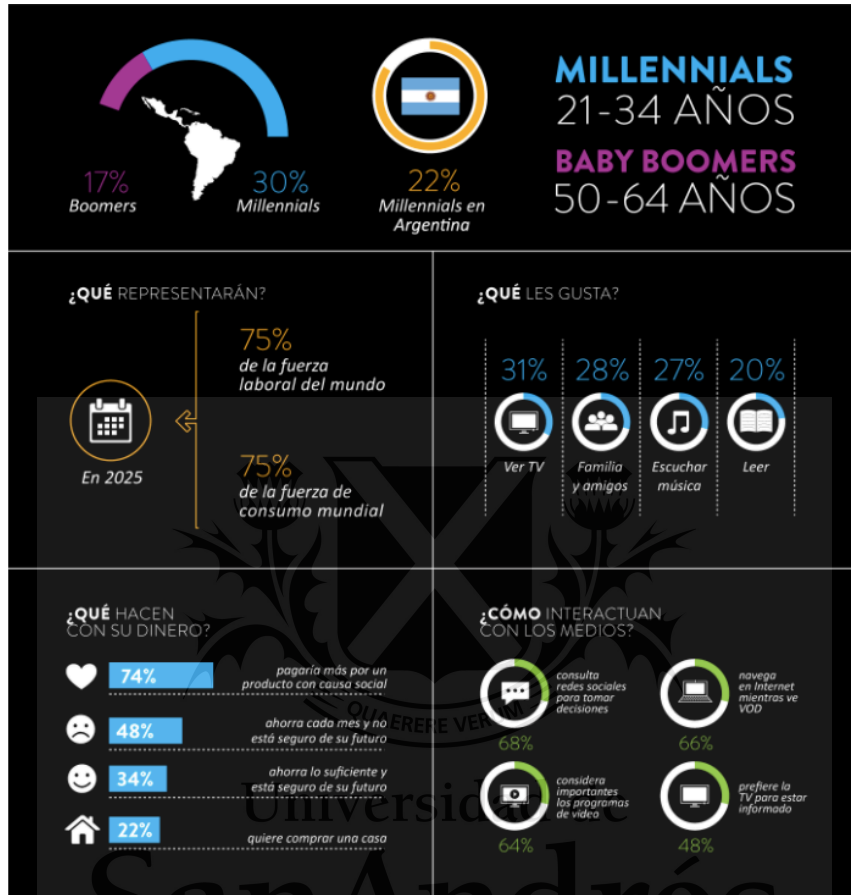
<https://www.touchdynamic.com/millennials-influence-fast-casual-industry-trends/>

Osterwalder e Yves Pigneur (2013). *Business Model Generation de Alexander*. Hoboken, N.J.: Wiley.

12 ANEXOS

ANEXO 1

Infografía: Millennials y el Consumo en Argentina

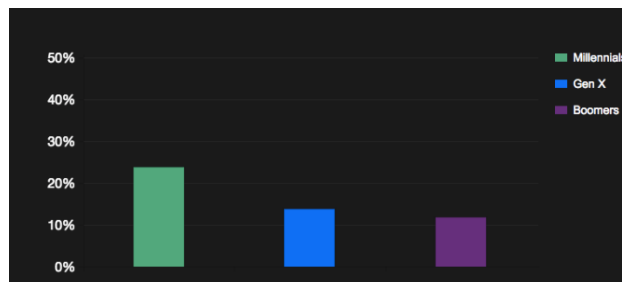


Fuente: Nielsen

ANEXO 2

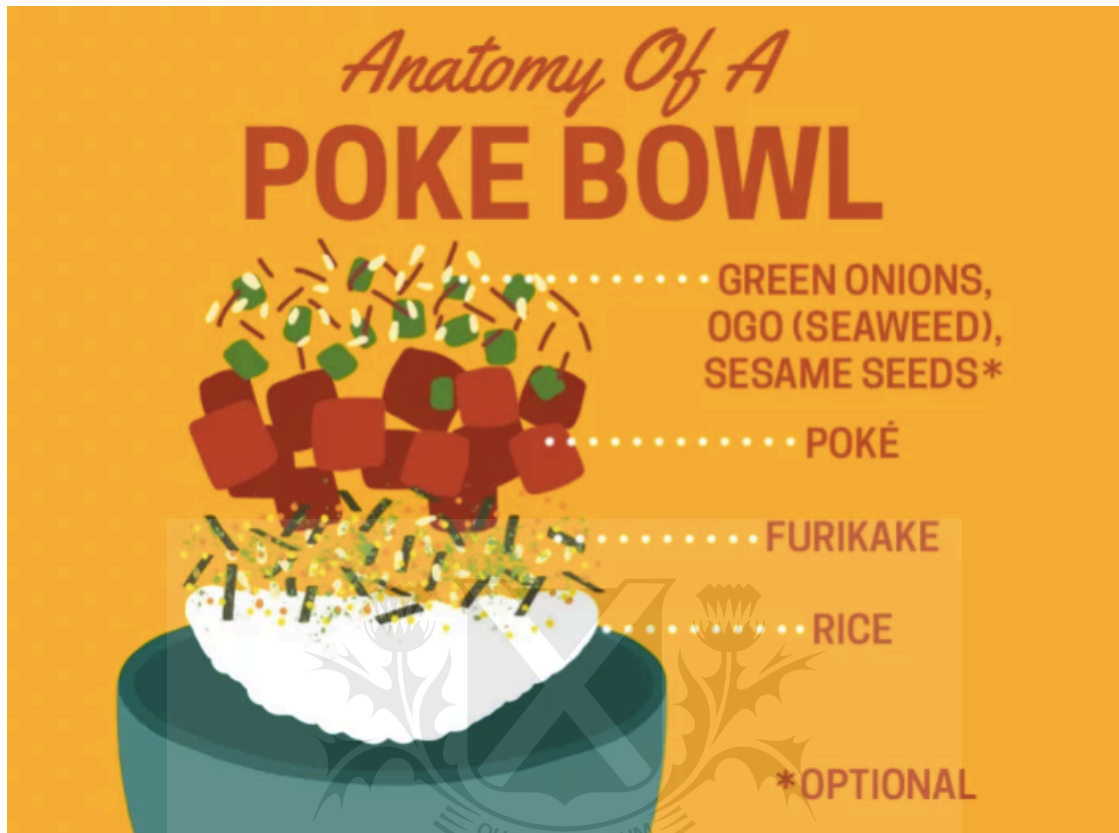
Consumo saludable

Como se puede ver en , un 10% de la población millennial se preocupa más por la alimentación que la generación anterior. El siguiente grafico demuestra dicha relación de las generaciones con el comer saludable.



Fuente: Goldman Sachs

ANEXO 3
Preparación de un Poke Bowl



Fuente: Buzzfeed

Universidad de
San Andrés
ANEXO 4
Noticias argentinas acerca de la tendencia Poke



Qué es una "poke bowl", la nueva ensalada de moda

Se trata de un plato que gana popularidad. Cómo se conforma y qué aportes nutricionales tiene.



Fuente: TN

Poke bowls: las ensaladas hawaianas que son furor en todo el mundo

Se sirven en cuencos y contienen variedad de vegetales, cereales y pescado crudo. Te contamos en esta nota por qué elegirlos y los beneficios nutricionales.



Fuente: Clarín

Poké and Roll, el primer fast-food hawaiano de Buenos Aires

Santiago Hamelau - 5 marzo 2018



Fuente: Buenos Aires Connect



Poke bowl, el plato hawaiano gana los paladares porteños

Universidad de



Fuente: La Nación

ANEXO 5
Chipotle



ANEXO 6
Green Eat



ANEXO 7

Encuesta con resultados

1.	Edad			
	a.	16 a 25	80	27%
	b.	26 a 36	108	36%
	c.	36 a 45	67	22%
	d.	46+	45	15%
2.	Ocupación			
	a.	Estudiante	97	32%
	b.	Empleado/a	154	51%
	c.	Otro	49	16%
3.	¿Sos residente de la zona o trabajas cerca?			
	a.	Residente	127	42%
	b.	Corporativo	173	58%
4 a.	¿Cuántas veces salís a almorzar en en la semana (Lunes a Viernes)?			
	a.	Ninguna	88	29%
	b.	1-2	114	38%
	c.	2-3	85	28%
	d.	4 o más	13	4%
4 b.	¿Cuántas veces salís a almorzar en en la semana (Lunes a Viernes)?			
	a.	Ninguna	17	6%
	b.	1-2	94	31%
	c.	2-3	139	46%
	d.	4 ó más	50	17%
5.	¿Durante los días de semana tratás de comer más sano?			
	a.	Si	259	86%
	b.	No	41	14%
6.	¿Cuanto tiempo usas para comer en los días de semana?			
	a.	Menos de 30 min.	68	23%

	b.	30min – 1hr	189	63%
	c.	1hr – 2hrs	43	14%
	d.	+ de 2hrs	0	0%
7.	¿Cuanto estas dispuesto a gastar en los almuerzos?			
	a.	Menos de \$100	21	7%
	b.	\$100 – \$170	97	32%
	c.	\$170 – \$240	126	42%
	d.	Más de \$240	56	19%
8.	¿Que medio de pago utilizas generalmente?			
	a.	Efectivo	164	55%
	b.	Crédito	70	23%
	c.	Débito	66	22%
9.	¿Qué tipo de restaurante elegís?			
	a.	Fast Food	89	30%
	b.	Fast Casual	158	53%
	c.	Sofisticado	32	11%
	d.	Otro	21	7%
10.	¿Qué tipo de comida buscas al mediodía? (Elegir mínimo 3)			
	a.	Sandwich	120	13%
	b.	Ensaladas	253	28%
	c.	Wrap	155	17%
	d.	Tarta	213	24%
	e.	Carne	98	11%
	f.	Pastas	61	7%
11.	¿Qué buscas a la hora de elegir el almuerzo? (Elegir mínimo 3)			
	a.	Rapidez	243	27%
	b.	Calidad	216	24%
	c.	Saludable	180	20%
	d.	Precio	153	17%
	e.	Cantidad	27	3%
	f.	Frescura	81	9%

12.	¿Cuando salís a comer que tipo de formato preferís?		
	a. Plato Individual	179	60%
	b. Combo : Plato + Bebida	93	31%
	c. Combo Completo: Plato + Bebida + Poste ó Café	28	9%
13.	¿Sos de pedir delivery? ¿Mediante cual plataforma?		
	a. Rappi	75	25%
	b. Glovo	66	22%
	c. Pedidos ya	42	14%
	d. Delivery del restaurante	12	4%
	e. No pido delivery	105	35%
14.	¿Estas familiarizado con el concepto "Poke Bowl"?		
	a. Si	123	41%
	b. No	177	59%
15.	¿Cual de las siguientes proteínas preferís?		
	a. Pesca del día	117	39%
	b. Salmon	96	32%
	c. Pollo	69	23%
	d. Tofu	18	6%

ANEXO 8
Look & Feel Hawaiiano



ANEXO 10
Inversión Inicial

EQUIPAMIENTO DE COCINA & MOBILIARIO			
UNIT	DESCRIPCIÓN	\$ x UNIT	\$ TOTAL
1	Microondas	\$ 3.714	\$ 3.714
2	Horno Electrico	\$ 10.320	\$ 20.640
1	Anafe Electrico	\$ 5.785	\$ 5.785
2	Arrocera	\$ 1.652	\$ 3.304
1	Vitrina Para Productos Frescos	\$ 43.298	\$ 43.298
1	Mueble Display Refrigerado	\$ 16.429	\$ 16.429
1	Heladera	\$ 17.273	\$ 17.273
1	Heladera Bajo Mesada	\$ 13.967	\$ 13.967
1	Grafica Menu	\$ 3.306	\$ 3.306
1	Display Menu Mediano	\$ 1.653	\$ 1.653
3	Mesas Altas	\$ 5.000	\$ 15.000
8	Sillas	\$ 1.288	\$ 10.301
10	Banquetas	\$ 991	\$ 9.909
1	Mesa Comunal	\$ 14.050	\$ 14.050
1	Mesa De Trabajo Cocina	\$ 2.396	\$ 2.396
1	Computadora Para Caja	\$ 5.777	\$ 5.777
1	stema De Comanda Y Facturacion	\$ 3.967	\$ 3.967
1	Impresora Fiscal	\$ 8.066	\$ 8.066
1	Caja Para Dinero	\$ 1.123	\$ 1.123
200	Tenedores	\$ 18	\$ 3.636
100	Bandejas	\$ 51	\$ 5.124
1	Licuadaora Portatil	\$ 1.134	\$ 1.134
2	Olla	\$ 536	\$ 1.073
2	Sarten	\$ 640	\$ 1.281
1	Television	\$ 8.264	\$ 8.264
1	Aire Acondicionada 6000 Frigorias	\$ 21.569	\$ 21.569
1	Set Utensilios De Cocina	\$ 8.264	\$ 8.264
2	Parlantes	\$ 1.239	\$ 2.478
1	Cafetera	\$ 9.917	\$ 9.917

TOTAL	\$ 262.698
--------------	-------------------

REFORMA DEL LOCAL	
DESCRIPCIÓN	\$ TOTAL
Garantia Alquiler Locar	\$ 30.000
Reformas Electricas	\$ 30.000
Reformas Albañileria/Pintura	\$ 40.000
Reformas Sanitarias	\$ 15.000
Decoracion Interior	\$ 90.000
Cartel Exterior	\$ 15.000

\$ 220.000

REGISTRO DE SOCIEDAD & GASTOS DE HABILITACIÓN	
DESCRIPCIÓN	\$ TOTAL
Gastos de Habilitación	\$ 20.000
Registro de Sociedad	\$ 40.000

\$ 60.000

ANEXO 11
Amortizaciones

AMORTIZACIONES			
Bien de Uso	Monto	Años	Recupero
Microondas	\$ 3.714	5	\$ 743
Horno Electrico	\$ 20.640	5	\$ 4.128
Anafe Electrico	\$ 5.785	5	\$ 1.157
Arrocera	\$ 3.304	5	\$ 661
Vitrina Para Productos Frescos	\$ 43.298	5	\$ 8.660
Mueble Display Refrigerado	\$ 16.429	5	\$ 3.286
Heladera	\$ 17.273	5	\$ 3.455
Heladera Bajo Mesada	\$ 13.967	5	\$ 2.793
Mesas Altas	\$ 15.000	5	\$ 3.000
Sillas	\$ 10.301	5	\$ 2.060
Banquetas	\$ 9.909	5	\$ 1.982
Mesa Comunal	\$ 14.050	5	\$ 2.810
Mesa De Trabajo Cocina	\$ 2.396	5	\$ 479
Computadora Para Caja	\$ 5.777	5	\$ 1.155
Impresora Fiscal	\$ 8.066	5	\$ 1.613
Tenedores	\$ 3.636	5	\$ 727
Bandejas	\$ 5.124	5	\$ 1.025
Licuadaora Portatil	\$ 1.134	5	\$ 227
Olla	\$ 1.073	5	\$ 215
Sarten	\$ 1.281	5	\$ 256
Television	\$ 8.264	5	\$ 1.653
Refrigeradora Acondicionada 6000 Frigorias	\$ 21.569	5	\$ 4.314
Set Utensilios De Cocina	\$ 8.264	5	\$ 1.653
Parlantes	\$ 2.478	5	\$ 496
Cafetera	\$ 9.917	5	\$ 1.983

\$ 50.530

ANEXO 12
Costo de Valor Unitario

	Materia Prima	\$ x KG / 500 ml	\$ x KG / 500 ml	KG / UNID x BOWL	\$ x BOWL	PROM ARIT
1. Base	Arroz Blanco	\$ 86,00	\$ 71,07	0,225	\$ 15,99	\$ 17,97
	Arroz Yamani	\$ 38,00	\$ 31,40	0,223	\$ 7,00	
	Quinoa	\$ 220,00	\$ 181,82	0,17	\$ 30,91	
2. Verduras	Cebolla Morada	\$ 19,00	\$ 15,70	0,03	\$ 0,47	\$ 3,44
	Tomates Cherrys	\$ 35,00	\$ 28,93	0,03	\$ 0,87	
	Zanahoria	\$ 20,00	\$ 16,53	0,03	\$ 0,50	
	Choclo	\$ 20,00	\$ 16,53	0,03	\$ 0,50	
	Rucula & Espinaca	\$ 28,00	\$ 23,14	0,02	\$ 0,46	
	Remolacha	\$ 20,00	\$ 16,53	0,03	\$ 0,50	
	Brotos de Soja	\$ 165,00	\$ 136,36	0,02	\$ 2,73	
3. Proteina	Salmon	\$ 600,00	\$ 495,87	0,08	\$ 39,67	\$ 28,55
	Pollo	\$ 150,00	\$ 123,97	0,08	\$ 9,92	
	Tofu	\$ 277,00	\$ 228,93	0,08	\$ 18,31	
	Pesca del Día	\$ 700,00	\$ 578,51	0,08	\$ 46,28	
4. Toppings	Semillas de Sesamo	\$ 100,00	\$ 82,64	0,02	\$ 1,65	\$ 3,91
	Maní	\$ 95,00	\$ 78,51	0,015	\$ 1,18	
	Ciboulette	\$ 500,00	\$ 413,22	0,005	\$ 2,07	
	Crispy Onion	\$ 38,00	\$ 31,40	0,01	\$ 0,31	
5.Salsas	Soja	\$ 19,50	\$ 16,12	0,015	\$ 0,24	\$ 1,45
	Teriyaki	\$ 60,00	\$ 49,59	0,015	\$ 0,74	
	Alioli	\$ 110,00	\$ 90,91	0,015	\$ 1,36	
	Mayo Wasabi	\$ 45,00	\$ 37,19	0,015	\$ 0,56	
Descartables	Bowl	\$ 13,00	\$ 10,74	1	\$ 10,74	\$ 10,74
	Cubierto	\$ 1,15	\$ 0,95	1	\$ 0,95	\$ 0,95
	Servilleta	\$ 0,27	\$ 0,22	1	\$ 0,22	\$ 0,22

Costo promedio de un bowl	\$ 67,23
----------------------------------	-----------------

Proteina	Costo
Especial	\$ 84,97
Salmon	\$ 78,35
Tofu	\$ 57,00
Pollo	\$ 48,60

Extra	Costo
Bebida	\$ 16,53
Café	\$ 24,79
Postre	\$ 24,79

Combo	Detalle	Costo Promedio
Individual	Bowl	\$ 67,23
Combo 1 (-10%)	Bowl +Bebida	\$ 83,76
Combo 2 (-15%)	Bowl +Bebida +Postre/Café	\$ 108,55

ANEXO 13

Ventas Mensuales en Unidades e Ingresos

	Especial	Salmon	Tofu	Pollo
Individual	448	368	69	264
	\$80.672,15	\$64.353,85	\$10.342,58	\$35.681,91
Combo 1	233	191	36	137
	\$47.152,65	\$37.829,59	\$6.287,02	\$22.246,38
Combo 2	68	55	22	40
	\$15.802,05	\$12.730,04	\$4.581,50	\$7.794,21

ANEXO 14

Costos Mensuales en MP por Unidades Vendidas

	Especial	Salmon	Tofu	Pollo
Individual	\$38.079,93	\$28.813,76	\$3.930,12	\$12.846,11
Combo 1	\$23.633,35	\$18.128,27	\$2.634,03	\$8.944,04
Combo 2	\$8.537,39	\$6.638,30	\$2.163,07	\$3.585,12

ANEXO 15
Variación Annual de Ventas & Costos

Mes	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables
Enero	\$345.473,93	\$208.683,33	\$157.933,48
Febrero	\$346.855,82	\$208.683,33	\$158.565,21
Marzo	\$348.069,82	\$208.683,33	\$159.120,19
Abril	\$349.288,06	\$208.683,33	\$159.677,11
Mayo	\$350.510,57	\$208.683,33	\$160.235,98
Junio	\$351.737,36	\$208.683,33	\$160.796,81
Julio	\$352.968,44	\$208.683,33	\$161.359,60
Agosto	\$354.203,83	\$208.683,33	\$161.924,36
Septiembre	\$528.180,50	\$208.683,33	\$241.457,83
Octubre	\$531.151,92	\$208.683,33	\$242.816,22
Noviembre	\$534.144,97	\$208.683,33	\$244.184,49
Diciembre	\$537.159,84	\$208.683,33	\$245.562,74
Año 1	\$4.929.745,05	\$2.504.200,00	\$2.253.634,02

Mes	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables
Enero	\$540.290,57	\$208.683,33	\$246.993,95
Febrero	\$543.440,28	\$208.683,33	\$248.433,84
Marzo	\$546.609,11	\$208.683,33	\$249.882,47
Abril	\$549.797,17	\$208.683,33	\$251.339,90
Mayo	\$553.004,58	\$208.683,33	\$252.806,17
Junio	\$556.231,47	\$208.683,33	\$254.281,34
Julio	\$559.477,96	\$208.683,33	\$255.765,47
Agosto	\$562.744,17	\$208.683,33	\$257.258,62
Septiembre	\$566.030,22	\$208.683,33	\$258.760,84
Octubre	\$569.336,25	\$208.683,33	\$260.272,19
Noviembre	\$572.662,38	\$208.683,33	\$261.792,73
Diciembre	\$576.008,73	\$208.683,33	\$263.322,52
Año 2	\$6.695.632,89	\$2.504.200,00	\$3.060.910,04

Mes	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables
Enero	\$580.223,98	\$208.683,33	\$265.249,52
Febrero	\$584.472,04	\$208.683,33	\$267.191,52
Marzo	\$588.753,17	\$208.683,33	\$269.148,64
Abril	\$593.067,66	\$208.683,33	\$271.121,01
Mayo	\$597.415,78	\$208.683,33	\$273.108,75
Junio	\$601.797,80	\$208.683,33	\$275.112,00
Julio	\$606.214,01	\$208.683,33	\$277.130,87
Agosto	\$610.664,70	\$208.683,33	\$279.165,50
Septiembre	\$615.150,14	\$208.683,33	\$281.216,02
Octubre	\$619.670,62	\$208.683,33	\$283.282,56
Noviembre	\$624.226,44	\$208.683,33	\$285.365,25
Diciembre	\$628.817,89	\$208.683,33	\$287.464,24
Año 3	\$7.250.474,24	\$2.504.200,00	\$3.314.555,88

Mes	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables
Enero	\$633.205,38	\$208.683,33	\$289.469,98
Febrero	\$637.623,81	\$208.683,33	\$291.489,86
Marzo	\$642.073,39	\$208.683,33	\$293.523,99
Abril	\$646.554,35	\$208.683,33	\$295.572,46
Mayo	\$651.066,91	\$208.683,33	\$297.635,38
Junio	\$655.611,29	\$208.683,33	\$299.712,84
Julio	\$660.187,72	\$208.683,33	\$301.804,96
Agosto	\$664.796,44	\$208.683,33	\$303.911,84
Septiembre	\$669.437,66	\$208.683,33	\$306.033,57
Octubre	\$674.111,62	\$208.683,33	\$308.170,28
Noviembre	\$678.818,56	\$208.683,33	\$310.322,05
Diciembre	\$683.558,70	\$208.683,33	\$312.489,01
Año 4	\$7.897.045,84	\$2.504.200,00	\$3.610.136,23

Mes	Ventas	Costos Fijos	Costos Variables
Enero	\$688.769,13	\$208.683,33	\$314.870,96
Febrero	\$694.021,75	\$208.683,33	\$317.272,19
Marzo	\$699.316,90	\$208.683,33	\$319.692,88
Abril	\$704.654,96	\$208.683,33	\$322.133,17
Mayo	\$710.036,28	\$208.683,33	\$324.593,24
Junio	\$715.461,23	\$208.683,33	\$327.073,26
Julio	\$720.930,18	\$208.683,33	\$329.573,39
Agosto	\$726.443,50	\$208.683,33	\$332.093,80
Septiembre	\$732.001,56	\$208.683,33	\$334.634,67
Octubre	\$737.604,75	\$208.683,33	\$337.196,17
Noviembre	\$743.253,44	\$208.683,33	\$339.778,47
Diciembre	\$748.948,02	\$208.683,33	\$342.381,75
Año 5	\$8.621.441,71	\$2.504.200,00	\$3.941.293,95