



Universidad de
San Andrés

Departamento Académico de Administración y negocios

Trabajo de Graduación

Contador Público

NutriTime

Servicio de Nutrición

Autor: Santiago García

Legajo: 25.173

Mentor: Juan José Fermín del Valle

Buenos Aires, 16 de abril de 2018

Indice

Resumen ejecutivo	5
1. Oportunidad de negocio	6
1.1 Alimentación saludable	6
1.2 Una experiencia simplificada.	7
2. Modelo de negocio	9
2.1 Nuestra propuesta	9
2.2 Propuestas existentes	11
2.2.1 Confiterías	11
2.2.2 Viandas	13
2.2.3 Asesoramiento nutricional.	15
3. Análisis del sector	16
3.1 Descripción de la industria.....	16
3.2 Estructura de la industria	17
3.2.1 Rivalidad de los competidores	17
3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	20
3.2.3 Poder de negociación de los proveedores.....	21
3.2.4 Poder de negociación con clientes.....	22
3.2.5 Amenaza de productos sustitutos.....	23
4. Análisis estratégico	24
4.1 Análisis PEST del entorno.....	24
4.1.1 Político.....	24
4.1.2 Económico	24
4.1.3 Sociocultural.....	25
4.1.4 Tecnológico	25
4.2 Análisis estratégico- FODA	26
4.2.1 Fortalezas	26
4.2.2 Oportunidades	27
4.2.3 Debilidades	28
4.2.4 Amenazas	28
5. Plan de Marketing	29
5.1 Investigación de mercado y segmentos objetivo.....	29
5.1.1 Generalizable.....	29

5.1.2 Servicio de viandas	30
5.1.3 Comida en la confitería	30
5.2 Área de influencia	31
5.3 Fidelización del cliente	32
5.4 Las 4 P's de McCarthy	32
5.4.1. Producto- Servicio	32
5.4.2 Precio.....	34
5.4.3 Punto de venta.....	36
5.4.4 Promoción	37
5.5 Objetivos	40
6. Análisis financiero.....	42
6.1 Inversión inicial.....	42
6.2 Ventas proyectadas.....	42
6.3 Estructura de costos.....	43
6.4 Valor actual neto	44
6.5 Escenarios adversos.....	46
6.6 Punto de equilibrio.....	47
6.7 Flujo de caja y capital de trabajo.....	47
7. La empresa	49
7.1 Operatoria	49
7.2 Socios.....	50
8. Aspectos legales	51
9. Plan de implementación.....	52
9.1 Puesta en marcha.....	52
9.2 Estrategia de salida	55
10. Conclusión	57
11. Anexos	58
Anexo 1- Encuesta a clientes de Green Eat.....	58
Anexo 2- Cuadro comparativo de competencia.....	60
Anexo 3- Ventas de viandas mensuales proyectadas.....	61
Anexo 4- Evolución de ventas de viandas basada en objetivos.....	61
Anexo 5- Ventas de viandas proyectadas en pesos primer año.....	62
Anexo 6- Ventas de líneas secundarias totales en \$ por mes.....	62

Anexo 7 - Estructura de costos.....	62
Anexo 8 – Costo de oportunidad	63
Anexo 9 – Punto de equilibrio sin prorrateo y con ventas proyectadas para el tercer año	63
Anexo 10 – Pérdidas escenario I	64
Anexo 11 – Diseño de Stand en Napp Gym.....	65
Anexo 12 – Planilla horaria nutricionista.	65
Anexo 13 - Ventas proyectadas primeros tres años.	66
Bibliografía.....	67



Universidad de
San Andrés

Resumen ejecutivo

El presente es el trabajo de graduación, bajo la modalidad de Plan de Negocio, de Santiago García por la carrera de Contador Público en la Universidad de San Andrés. En él, se aplican, a través del diseño de un modelo de negocios, los conceptos y herramientas incorporadas en el transcurso de la carrera universitaria.

El negocio que se plantea no surge de la mera imaginación de quien escribe, sino de haber utilizado como idea inicial un servicio que ya se brinda en muchos gimnasios de la costa este australiana. Se trata de prestar un servicio de nutrición dentro de un gimnasio a sus usuarios, que consta tanto del asesoramiento nutricional por parte de un profesional del área, como también de la producción y comercialización de viandas acorde a las sugerencias.

Para llevar a cabo este trabajo se realizó un análisis de los patrones y tendencias alimenticias en Argentina, que llevaron a confirmar las sospechas del autor: los consumidores buscan opciones de alimentación cada vez más saludables. Éste no es el único patrón de consumo, sino que, a la vez, se intenta reducir al mínimo el tiempo dedicado a satisfacer las necesidades alimenticias, optando por comprar comida preparada “para llevar”. Es en la interacción de estas dos tendencias, la preferencia por productos saludables y ya preparados, que surge una demanda no satisfecha. Actualmente, la “comida rápida” se encuentra indefectiblemente asociada con lo poco saludable.

A partir de esta idea inicial, se presentó la propuesta a diez dueños o gerentes de gimnasios con gran poder de decisión, para conocer su opinión al respecto. A partir de estas visitas, se consiguieron seis gimnasios interesados en introducir el servicio en sus instalaciones.

La inversión inicial para llevar a cabo el proyecto es de \$466.500, que se destinarán principalmente al desarrollo de una aplicación móvil y el acondicionamiento de los puntos de venta. El periodo de repago se estima en siete meses y el valor actual neto en \$ 3.017.932.

1. Oportunidad de negocio

La oportunidad de negocio surge principalmente de dos tendencias sociales presentes en la actualidad argentina, el crecimiento de la demanda de alimentos saludables y una propensión a optar por aquellos bienes y servicios que simplifiquen y se adapten a una vida en la que los tiempos libres son cada vez más escasos y reducidos.

1.1 Alimentación saludable

Tal como lo plantea Nielsen en su reporte “5 Insights que necesitas saber sobre Latinoamérica”, la población ha tomado conciencia de las graves implicancias que pueden traer la mala alimentación y los desórdenes alimenticios en la estimulación de enfermedades como la obesidad y la diabetes. A ello se debe que, según las encuestas del mencionado estudio, el 56% de los consumidores estén tratando de bajar de peso y un 75% se encuentra cambiando su dieta actual (Nielsen, 2016).

Además, el mismo estudio, hace hincapié en cómo el aumento del tiempo dedicado al trabajo y, principalmente, la participación de las mujeres en la fuerza laboral está produciendo cambios importantes en el consumo. La gente busca dedicar cada vez menos tiempo a encargarse de su comida y se inclina cada vez más por opciones ya hechas. Sin embargo, para algunos resulta muy difícil poder cumplir con esta meta, comer saludable sin tener que ponerse a cocinar, porque la mayoría de las opciones que se ofrecen por delivery o “al paso” no suelen ser las más saludables. Basta con explorar las alternativas que ofrece PedidosYa, la plataforma móvil de pedidos de delivery más utilizada en Argentina, para corroborar que no existen muchas alternativas saludables por esa vía.

Ante el escenario descrito, surge la necesidad de satisfacer estas nuevas demandas y, en consecuencia, nuevos desarrollos en torno a la industria alimenticia y gastronómica aparecen día a día. Este fenómeno ha tenido distintas dimensiones y formas. Jugadores de la industria alimenticia de gran tamaño y con gran trayectoria han lanzado nuevas líneas de productos, como el caso de Molinos Rio de la Plata con su línea Gallo Snacks y Natural Break, y PepsiCo con Quaker

Crackers. McDonald's, por su parte, ha cambiado los ingredientes que utiliza en la producción de sus alimentos con el objetivo de que sean más saludables y ha agregado la opción de acompañar sus hamburguesas con ensalada en respuesta al claro mensaje de su presidente: "Hoy más que nunca, la gente se preocupa por los alimentos que consume, de donde provienen, que contienen, y como se preparan" (Nieto, 2016).

Estas tendencias también crearon el surgimiento en la última década de nuevos jugadores con productos y servicios que no existían hasta el momento, como los servicios de viandas saludables, que hoy en día lideran Cormillot y Simple Food en Argentina. Así como también desarrollos muy interesantes en el nicho de los snacks, cuyos precursores fueron Charinut y Natur Crops a principios de siglo con las primeras barras de cereal saludables, y cuya actual magnitud se ve reflejada en la adquisición de Chocoarroz por parte de Molinos Río de la Plata en U\$S 15 millones en el 2012. Por último, también se creó un nicho de mercado vinculado a los restaurantes de comida saludable y orgánica que hoy es fácil de percibir en los centros gastronómicos de la ciudad.

Quizás el ejemplo más claro de la intersección de ambas tendencias es la cadena Green Eat, que ofrece opciones saludables en un formato *self-service*. En estos establecimientos se venden tanto comidas, como snacks y bebidas que se encuentran expuestos y listos para comer. De esta manera, los clientes no tardan más de unos pocos minutos entre que entran a los locales y tienen la comida en sus manos. Pablo Lorenzo, uno de los fundadores de la cadena, explica: "Redefinimos la categoría de comida rápida. Reinterpretamos lo que aprendimos en Tea para el consumidor que no tiene tanto tiempo y hace una visita más corta" (Quiloga, 2012). El éxito se encuentra a la vista, en 2011 abrieron su primer local y hoy cuentan con once locales de capital propio.

1.2 Una experiencia simplificada.

En lo que al método de compra respecta, el mismo estudio, hace hincapié en la relevancia de ofrecer modalidades que sean eficientes y sencillas de utilizar. A esta tendencia se debe que, por ejemplo, cada vez la gente elija más los "chinos"

o mercados de barrio en detrimento de los grandes supermercados en los que se hace más difícil una compra rápida, obligando a las grandes cadenas a abrir nuevos formatos de supermercado más pequeños como los “Carrefour Express”.

Vinculado a la idea de hacer la experiencia de compra lo más amigable posible, se advierte el crecimiento a gran escala del e-commerce en Latinoamérica, que resulta imposible pasar por alto a la hora de emprender en cualquier tipo de rubro comercial. Además, según un estudio realizado por Google Argentina, el creciente uso de Smartphone en nuestro país genera, para aquellas empresas que quieran seguir siendo competitivas, la obligación de adaptarse y al mismo tiempo una oportunidad para acercarse al consumidor. Uno de los datos más significativos recabados al respecto es que “el 70% de los visitantes de un sitio que no está diseñado para celulares o tabletas, se retira de la página” (IProfesional, 2015). Parece ser que las personas llevan su vida cotidiana al ritmo de “micromomentos”, es decir, pequeños momentos en los que los usuarios se conectan en busca de una respuesta; usuarios que para octubre de 2015 ya significaban unos 13.3 millones, un 43% del total de usuarios de internet. Este acceso masivo, espontáneo y rápido a Internet produjo importantes cambios tanto en la forma en la que se comportan los consumidores como en la manera que tienen las empresas de comunicarse con ellos.

Otro rasgo no menor del actual mercado Latinoamericano parece ser la preferencia por las marcas locales. Mientras en el caso de los bienes durables como electrónicos, automóviles y productos para la salud, el interés está puesto en marcas internacionales porque se las percibe como mejores en términos de calidad e innovación. En el caso de la industria alimenticia, los latinos parecen estar más a gusto con marcas regionales porque “se muestran más comprometidos con las preferencias locales” y crean un sentimiento de orgullo nacional (Nielsen, 2016).

2. Modelo de negocio

2.1 Nuestra propuesta

La propuesta en el contexto descrito es proveer un servicio de nutrición dentro de gimnasios. Éste tendría dos pilares: brindar asesoramiento nutricional y facilitar la comida sugerida a través de puntos de venta, en ambos casos dentro del establecimiento. Aunque el modelo de negocios es totalmente nuevo en el mercado argentino, ambos pilares intentan satisfacer servicios que hoy se brindan, pero que no parecen adecuados a las tendencias actuales.

Con respecto al asesoramiento nutricional, los clientes del gimnasio podrán consultar a un nutricionista de la empresa dentro de las instalaciones del establecimiento. El unificar el lugar donde practican deporte y realizan la consulta permite valorar el tiempo del cliente, ahorrándole de esta manera la necesidad de visitar a un nutricionista en otro lugar que no le sea cómodo. En la misma dirección, no será necesario que el cliente conserve y lleve consigo un papel con la dieta preparada por el nutricionista, porque los servicios de asesoramiento y alimentación estarán totalmente integrados. De esta manera, cuando un cliente visita al nutricionista, la dieta que le corresponda de acuerdo con sus necesidades e intereses se agrupará dentro de diez perfiles nutricionales distintas y será automáticamente transferida al servicio de comidas, que lo tendrá en cuenta a la hora de procesar los pedidos. En caso de utilizar el asesoramiento nutricional, el proceso de compra será el siguiente:

1. Consulta.
2. Pedido a través de la aplicación. Cuando el cliente, ya habiendo iniciado sesión con su cuenta, se dispone a hacer el pedido, con solo seleccionar si se trata de un desayuno, almuerzo, merienda o cena, el sistema lo dejará elegir sólo entre las distintas opciones que la nutricionista aconsejó para

cada una de las comidas. Si en cambio el pedido se hace en el mostrador, con la sola mención de su número de documento, el vendedor sabrá cuales son las opciones que la nutricionista aconsejó para cada comida y de esta manera podrá ofrecer al cliente las distintas alternativas recomendadas.

3. Selección del medio de pago.
4. Seleccionar si se desea que la comida sea preparada para llevar o para comer en las instalaciones existentes en el gimnasio.
5. En ambos casos, el cliente dispondrá si quiere la comida lo más rápido posible o para una hora específica.
6. El pago podrá hacerse de diversas maneras, aunque lo aconsejable sería que el cliente opte por ingresar su tarjeta de crédito en la aplicación y con solo hacerlo una primera vez el proceso de compra será aún más ágil. También existirá la opción de pagar un cierto número de viandas por adelantado, obteniendo descuentos por ello.



Cuando el proceso de pedido se encuentra tan simplificado, el cliente no necesita siquiera preocuparse por programar la comida con antelación, como en los casos que existen hoy en día que ofrecen únicamente un día de delivery a la semana, en una determinada franja horaria. Esto representa un beneficio para aquellos clientes que no quieran comprar las viandas para toda la semana, sino que prefieren hacerlo día a día.

Si bien el asesoramiento nutricional no se tratará como un servicio gratuito incluido en el precio de la comida, el 50% de lo que se pague por la consulta a la nutricionista será devuelto en concepto de crédito para comida.

2.2 Propuestas existentes

2.2.1 Confiterías

Con respecto a las confiterías que habitualmente encontramos en los gimnasios, los productos que ofrecen no se diferencian de lo que se puede comprar en cualquier confitería fuera del gimnasio: tostados, medialunas, café, etc. Al tener en cuenta que los gimnasios que visitamos se encuentran localizados en lugares céntricos, en los que basta caminar una o dos cuadras para encontrar las mismas opciones ofrecidas puertas adentro, las confiterías existentes hoy en día dentro del gimnasio agregan poco o ningún valor a los respectivos establecimientos a los que pertenecen y a sus socios. Por ello, el valor agregado por una confitería que ofrece algo distinto a lo que puede ser obtenido con relativa facilidad y probablemente a precios más bajos puertas a fuera del gimnasio, sería valorado de forma positiva por los socios.

Para entender esto de forma más clara se analizó el caso del Megatlon de Belgrano ubicado en Vuelta de Obligado 2250 (caso Belgrano), que tiene una confitería bastante pequeña con respecto a la de otros establecimientos. El cantinero tiene la concesión desde 1999 y vende entre 10 y 15 platos diarios y, según afirma, su “fuerte” son los snacks. Con esta información nos dirigimos al TeaConection que se encuentra ubicado justo frente al gimnasio. Se encuestó a 100 clientes que habían almorzado en el lugar, de los cuales el 40% eran socios de Megatlon y acababan de salir de hacer sus actividades. A estos últimos, se les preguntó qué tan seguido comían en la confitería del gimnasio, a lo que solo el 10% contestó “a veces” y el 90% restante nunca; de una muestra en la que en promedio un 43% de las veces que van al gimnasio compran comida “hecha” justo después. Además, cuando se les consultó por qué no almorzaban en la confitería del gimnasio, el 100% contestó que prefería algo más sano o que la comida allí no era del todo variada. A partir de los datos obtenidos pudimos concluir que los socios del gimnasio, en su mayoría, no se encuentran a gusto con lo que se ofrece actualmente y que existe un porcentaje alto de ellos que está dispuesto a pagar la diferencia que implica comprar comida hecha en vez de cocinarla ellos mismos. Ver **Anexo 1**.

En cuanto al gimnasio en sí, un análisis de la industria lleva a pensar que también se beneficiaría por tener este servicio, ya que hoy en día las prestaciones y precio de los dos jugadores más grandes de la industria, Megatlon y Sportclub, son prácticamente iguales y su diferenciación es nula. En cuanto a las posibilidades de diferenciación de gimnasios de barrio entre sí, también es un tanto reducida. En este escenario, sería posible afirmar que ningún potencial cliente elegiría un gimnasio u otro por las confiterías que hay en cada una porque, como ya se explicó, ofrecen productos muy básicos y fáciles de encontrar fuera del gimnasio.

Posiblemente esta situación se revertiría a partir de un servicio como el que se propone en este trabajo, en el que los potenciales clientes encuentran un valor agregado en la confitería del gimnasio. Desde esta perspectiva, se busca que la introducción de estas nuevas confiterías con asesoramiento en nutrición y viandas sea percibida por los socios actuales y futuros como un servicio adicional al que pueden acceder por ser parte de un gimnasio y no del otro. Visto de esta manera, la idea es proveer al gimnasio una ventaja competitiva.

En los párrafos anteriores, se hizo hincapié en dos jugadores a tener en cuenta a la hora de evaluar la puesta en marcha del emprendimiento: el gimnasio que acepta otorgar la concesión de su confitería y los consumidores finales.

En lo que se refiere a los gimnasios, actualmente el servicio de comidas interno, en caso de existir, agrega poco o nulo valor. Para ejemplificar esto tomamos el caso de Megatlon que, según el CEO y cofundador, su visión es “Contribuir a la calidad de vida de las personas a través de la actividad física, del desarrollo de vínculos sociales y de la promoción de hábitos saludables” (Bertagnini, Bertolotti, & Zorz , 2015) . Se podría considerar que las confiterías que funcionan hoy en día apoyan el objetivo de crear vínculos sociales. Además, en los últimos años, Megatlon ha celebrado alianzas estratégicas con cadenas como Starbucks y Green Eat para que ofrezcan sus productos en algunas sedes, lo que sin duda genera cierto valor, dada la imagen positiva de estas marcas. Sin embargo, creemos que ambas cadenas no terminan de alinearse con la estrategia de Megatlon. Si bien Green Eat, podría considerarse dentro del rubro de comidas

saludables, no por ello ayuda a deportistas a cumplir con sus metas y menos con el abanico reducido de productos con los que hoy cuenta. En cuanto a Starbucks, su gran presencia en la mente colectiva pareciera que colabora con la publicidad del gimnasio, no obstante, sus productos naturalmente se oponen a los valores que la cadena intenta fomentar. Posiblemente el hecho irrefutable de que Megatlon no considera a estas cadenas un activo o una fuente de diferenciación es que su presencia no se encuentra siquiera mencionada en la página informativa de sus sedes en las que se describen los servicios que se brindan en cada una, al igual que tampoco es mencionada por los vendedores a la hora de promocionar el gimnasio. Por el contrario, nos parece que un servicio de nutrición dentro de las instalaciones del gimnasio debería ser algo valioso para ofrecer y promocionar. Así como actualmente, cuando uno se encuentra averiguando sobre las prestaciones del gimnasio, el vendedor menciona las clases que se ofrecen, si posee o no piscina de natación, cancha de básquet, etc.; podría ser ofrecido el servicio de nutrición, como una prestación más. De hecho, los gimnasios que cuentan con un nutricionista suelen mencionarlo dentro de sus prestaciones.

En lo que a los consumidores finales respecta, su beneficio está a la vista. Más allá de las tendencias mencionadas previamente, es indiscutible que todavía existe gente a la que no le interesa cambiar sus hábitos alimenticios: para ellos existen innumerables cafeterías. Pero para aquellos que se encuentran en la búsqueda de mejorar su dieta, el hecho de que puedan acceder a ella tanto en términos de la comida en sí, como de su programación por un profesional, en el mismo lugar en el que practican deporte, desde la comodidad de una aplicación móvil, representa un atractivo extraordinario.

2.2.2 Viandas

En el caso del servicio de viandas para llevar, ya existe en CABA, pero su adopción por parte de los consumidores no es tan fácil, amigable, eficaz y personalizada como podría ser. Por lo general, para hacer el pedido, el cliente tiene que llamar por teléfono o hacerlo a través de la página web que, como vimos en la sección 1.2, no es a lo que tienden las preferencias del consumidor. Luego

de ello, existen las opciones de retirarlo por sus sucursales o que sea entregado en sus hogares vía delivery.

En otras épocas, esta metodología no hubiese tenido grandes inconvenientes, pero en la actualidad las exigencias del mercado son aún mayores. El servicio que se propone en este trabajo hace que el proceso de pedido sea más eficiente porque pone especial énfasis en valorar el tiempo y comodidad de los clientes. Para ello, se les ofrecerá a los clientes dos formas de hacer su pedido, a través de una aplicación que podrán manejar desde sus Smartphone o personalmente en cualquiera de las sucursales, aunque esta última opción resulta realmente conveniente teniendo en cuenta que se encontrarán en el mismo lugar al que concurren para hacer ejercicio, donde podrán además retirar sus pedidos.

Pareciera que estas características son un dato menor, pero no lo son. Pensemos en la vida de nuestro cliente tipo, que más adelante se describirá con mayor detenimiento cuando se analicé el *target market* del servicio. En su mayoría, los potenciales clientes cumplen un horario laboral de 9 a 18hs: si esta persona quisiese ir al gimnasio después de trabajar o durante su horario de almuerzo, preguntémoslos ¿En qué momento retiraría su vianda saludable en el caso de que estuviese interesado? Si lo hiciese antes de ir al gimnasio, se demoraría y la tendría que llevar consigo al gimnasio. Si lo hiciese después, tendría que tener la suerte de que el lugar para retirarla este relativamente cerca del trayecto entre el gimnasio y su casa o lugar de trabajo o hacer coincidir el delivery con su horario de llegada que no parece ser tan fácil. Pero si en cambio pudiese salir del gimnasio y que su vianda lo esté esperando en ese preciso instante, lo que además sería un trámite aún más rápido si 20 minutos antes de terminar su entrenamiento hiciese el pedido y se pagase de forma automática desde la aplicación móvil, el servicio sería considerablemente más cómodo. El cliente no perdería tiempo ni en hacer el pedido llamando por teléfono o a través de una página web, ni retirando su pedido o esperando a que llegue; porque lo haría personalmente en el momento que entra al gimnasio o desde una aplicación que tardaría segundos, y lo retiraría al salir de hacer ejercicio en el mismo lugar en el

que ya se encuentra. También están quienes prefieren ir al gimnasio antes de ir trabajar, que no son pocos. De la misma forma que quienes van a la noche pueden llevarse su cena, éstos pueden retirar su almuerzo por la mañana y llevárselo al trabajo consigo.

2.2.3 Asesoramiento nutricional.

Para poder entender la situación actual de cómo funciona hoy el asesoramiento nutricional se hizo hincapié en la opinión calificada de Federico Von Proschek. Con una especialización en nutrición deportiva y más de quince años de experiencia profesional como nutricionista de Always Gym, reconoce la “fiaca” de cocinar, la falta de tiempo y el desconocimiento como las principales razones por las que a sus pacientes les cuesta seguir una dieta, por lo que reconoció que un servicio asociado de viandas tendría un gran atractivo. Por otro lado, cuando se le preguntó acerca de los servicios de vianda actuales, contestó: “es cierto que ayudan a estructurar, pero el abanico de productos es muy limitado y solo está enfocado en la gente que busca bajar de peso, existen muchas otras necesidades que quedan desprovistas”.



Universidad de
San Andrés

3. Análisis del sector

3.1 Descripción de la industria

La industria en la que se desea ingresar es la gastronómica, dentro de la que se enfocará en dos nichos, las confiterías de gimnasio y los servicios de viandas saludables.

Las confiterías de gimnasio son un negocio en el que, desde el punto de vista de cada confitería en particular, el crecimiento es mínimo. Difícilmente el gimnasio sea remodelado para dejar más espacio al área de comida. Una vez que la sede de la que forma parte llegó a su techo de cantidad de socios, las ventas suelen estancarse y no presentan grandes variaciones. Sin embargo, no se trata solo de un techo, sino también de un piso. En el Caso Belgrano el cantinero que alquila la confitería desde sus comienzos en 1999 describió el entorno de su negocio como “una burbuja”, y agregó “viste como es la gente que viene acá, pensá que este año (2016) vendí más que el pasado y viste como está la cosa...”. Este caso da la pauta de que, si se selecciona cuidadosamente el gimnasio en el que se instala, a partir de la cantidad de socios, la cuota que pagan y su ubicación; que permite pronosticar la cantidad de gente que circulará y su posición económica, es posible “asegurar” ventas mínimas.

En este caso, los competidores son cafés, restaurantes y hasta quioscos puertas a fuera. Si bien no deben ser subestimados, ya que son una alternativa válida para nuestro público objetivo; el hecho de encontrarse dentro del gimnasio ofrece una ventaja competitiva frente a ellos. Estar dentro del gimnasio permite captar la compra por impulso de quienes salen con el apetito típico que genera el realizar actividad física y se encuentran en busca de una comida o snack saludable. Al mismo tiempo, por la localización del punto de venta, es inevitable que los socios del gimnasio tengan que pasar frente él, mientras que no ocurre lo mismo con los comercios aledaños.

Si en cambio se considera las confiterías en forma agregada, el crecimiento puede ser prácticamente interminable. Basados en un estudio elaborado por Mercado Fitness, una comunidad de negocios y capacitación para la industria de los gimnasios, estimamos que ya existen aproximadamente 200 gimnasios en Buenos Aires que reúnen las características (tamaño, ubicación y *target market*) necesarias para albergar el servicio de nutrición. Sin embargo, el punto más relevante del estudio es que se trata de un sector que crece a un ritmo del 5% anual y que parece ser “inmune” a las crisis. Guillermo Vélez, director de Mercado Fitness, comenta al respecto, “la crisis de 2001/2002 fue un momento muy bueno para nosotros. Esto es atribuible a cambios en las motivaciones de consumo” (Manzoni, 2016). Al mismo tiempo, referentes de la industria opinan de la misma manera. Tal es el caso de Fernando Storchi, fundador y CEO de Megatlon, que invirtió \$100 millones durante el 2016 en la apertura de seis sedes (Lendoiro, 2016). En la misma entrevista Storchi explicó que en Argentina solo el 4% de la población va al gimnasio, cuando en Estados Unidos llega a un 18% y en Europa a un 12%, por lo que pronostica un mercado en crecimiento para los próximos años del que piensan formar parte con grandes inversiones.

Con una repercusión en el mismo sentido, cada vez es más frecuente que empresas incluyan membresías a gimnasios dentro del paquete de beneficios que ofrecen a sus empleados, por lo que la cantidad de interesados que cumplen con horario laboral, cuyos tiempos dedicados a prepararse un plato de comida son limitados, se incrementan cada día.

3.2 Estructura de la industria

En esta sección se llevará a cabo el análisis de la industria basado en el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (M, 1996).

3.2.1 Rivalidad de los competidores

Dentro del nicho de las confiterías, la competencia está dada tanto por pequeños comerciantes que simplemente manejan una confitería, al igual que por algunas marcas como Starbucks, Green Eat y Chungo de gran envergadura en el caso de

las sedes más importante de Megatlon y Sportclub. En este caso no se entiende como competencia por los consumidores sino por la obtención de licitaciones, y entendemos se trata de una rivalidad media. Si bien existen casos que probablemente no les interesa expandirse a otras sedes, hay otros a los que les resulta más que interesante y a los que no se los puede pasar por alto por su fuerte respaldo económico y porque son dueños de marcas consolidadas. Sin embargo, la propuesta de este trabajo es ingresar al mercado con una idea distinta a la que hoy prevalece.

El factor más importante es lograr ser considerado un socio estratégico por el gimnasio, algo que hasta el momento no han logrado o, al menos, no de forma efectiva. Por ejemplo, es innegable que Megatlon considera su alianza con Starbucks parte de su estrategia. No obstante, la creación de sinergias es nula. Sería difícil afirmar que un potencial socio elige Megatlon y no alguno de sus competidores porque tiene a Starbucks explotando algunas de sus confiterías. No sólo por el tipo de productos que ofrecen, sino porque Starbucks es la cafetería con más negocios de capital y eso la transforma en lo contrario a exclusivo. Nadie que quiera ir a Starbucks va a inscribirse en Megatlon para hacerlo y esto es lo que ocurre con todas las otras confiterías actuales, no ofrecen un valor agregado al socio que esté asociado con la actividad del gimnasio.

Por otro lado, se encuentra el mercado de los servicios de viandas saludables, al que se suman jugadores constantemente. La competencia es un factor clave a tener en cuenta, aunque su constante crecimiento parece ser un síntoma del crecimiento del mercado. El mercado se encuentra liderado por Cormillot (2001) y Simple Food (2004) que se encuentran consolidados y gozan de reconocimiento como marca.

En el **Anexo 2** se comparan los principales competidores en lo que a viandas saludables se refiere. Los puntos más importantes que rescatar del cuadro son el delivery que la competencia ofrece, la forma de hacer el pedido y el grado de personalización junto con el asesoramiento nutricional. Como ya se discutió con anterioridad, el consumidor de hoy en día se encuentra en busca de aquello que le

resulta más simple y es más propenso a adoptar estos servicios. Es por ello, que la propuesta de este trabajo pone especial énfasis en simplificar la experiencia del usuario, a través de unificar el lugar donde realizan sus actividades físicas con el de retiro de sus viandas y consulta a nutricionista.

Cuando analizamos las alternativas de los actuales oferentes, como común denominador es posible advertir la incomodidad de tener una sola opción de delivery a la semana. Esto implica que debe haber alguien esperando ese día y hora, pero aún más incómodo es el hecho de tener que reservar espacio en el congelador para las viandas correspondientes a la semana entera, que en una heladera tipo cabrían un tanto ajustadas. A esto habría que sumarle, que no todos los consumidores saben con seguridad si quieren viandas para toda la semana, quizás porque les surgen eventos sociales en los que comerán otras cosas, porque se van de viaje, o simplemente no quieren hacerlo. Por otro lado, el costo de delivery es fijo, por lo que si piden pocas viandas su costo por unidad aumentará. A lo que hay que agregarle que se torna físicamente imposible que la comida sea fresca, es decir, que no haya sido congelada. Con la propuesta de este trabajo se apunta a la venta de alimentos lo más frescos posible, que el cliente los ingiera antes de pasados los dos días de haber sido preparados. Este último rasgo característico de la comida que se ofrecerá apunta a satisfacer la preferencia por productos naturales sin conservantes.

En segundo lugar, ofrecen dos formas de realizar el pedido, una de ellas es hacerlo por teléfono. Esta vía implica tener que esperar a ser atendido, escuchar las ofertas que le hacen por teléfono y tomar una decisión en el instante. Además, en este caso, el pago se limita a efectivo en el momento de la entrega, un obstáculo para aquéllos que quieren hacerlo con tarjeta. La otra opción que ofrecen los jugadores actuales es hacerlo vía su página web. En este caso, la contrapartida más importante es que cada vez más los consumidores reemplazan sus computadoras por *smartphones* y con ellas la forma en la que solían comprar online. A ello se debe que “el 70% de los visitantes de un sitio que no está

diseñado para celulares o tabletas, se retira de la página” (IProfesional, 2015). Una tendencia que ninguno de los oferentes actuales parece haber percibido.

En cuanto a la posibilidad de contar con el asesoramiento de un nutricionista profesional para la planificación de una dieta, aquellos que lo ofrecen, lo hacen de una manera poco amigable. Cormillot y Simple Food ofrecen la posibilidad de consultar a un nutricionista a través de mails y chats online, que carece de personalización alguna y son realmente incómodos. Simplemente dan a elegir entre opciones de viandas estandarizadas como “Descenso Rápido” y “Descenso controlado” y ofrecen la posibilidad de consultar online en caso de tener alguna duda. En el caso de “Saber Comer”, el nexo con el nutricionista es exactamente igual al que se tiene con uno que no pertenece al servicio de viandas. Se saca un turno por teléfono, se lo paga por separado y no tiene conexión alguna con quienes producen las viandas. Es decir, en ambos casos, la “consulta” al nutricionista que ofrecen pierde sentido, ya que las viandas que ofrecen no se adaptan a las sugerencias, sino que son estándar. Ninguna de las dos opciones se asemeja a contar con la disponibilidad de un nutricionista en el gimnasio al que uno concurre a diario, para el que se saca turno cuando se retira u ordena la comida o vía una aplicación móvil. A lo que se agrega la ventaja de que cuando uno es atendido por uno de los nutricionistas, la dieta recomendada es transmitida a los centros de ventas para que el usuario sepa cuáles son sus opciones a la hora de hacer el pedido y no tenga que llevar consigo a todos lados su dieta en una hoja de papel.

3.2.2 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

La amenaza de nuevos competidores se podría categorizar como alta, ya que las barreras de entrada para copiar el modelo de negocios tanto para servicios de viandas que se encuentran en funcionamiento como para aquéllos que surjan en el futuro son prácticamente nulas. En otras palabras, nada impide que en el hipotético caso de que este proyecto cobrase vida, aquellos servicios de viandas que ya existen traten de hacer lo mismo con otros gimnasios. Sin embargo, como en la mayoría de las industrias, los *first movers* tienen sus ventajas. En este caso, creemos que el hecho de crear una aplicación para hacer más eficiente la toma de

pedidos y sincronización con el nutricionista, la logística necesaria para entregar productos frescos y el diseño de una estructura que les permita crear la imagen profesional necesaria para ser percibidos como la mejor opción para el gimnasio, probablemente le lleve suficiente tiempo a la competencia como para afianzar nuestra marca antes de ser copiados.

Por otro lado, se pueden obtener nichos de mercado en los que las barreras de entrada pueden transformarse en una gran fortaleza, en el caso de que alguna de las grandes cadenas de gimnasios vea en la propuesta de este trabajo un valor agregado para su modelo de negocio. Si esto sucediese y considerasen al servicio de nutrición un socio estratégico, entonces se generarían grandes barreras de entrada para potenciales competidores. Es decir, supongamos que BiggCrossfit con sus diez sedes abriese las puertas al servicio de nutrición y sus socios lo considerasen un servicio valioso, difícilmente le dieran la concesión de una de sus confiterías a otro.

3.2.3 Poder de negociación de los proveedores.

Al tratarse de una industria con gran desarrollo en el tiempo, el proveerse de materias primas no parece ser un factor que genere grandes dificultades, pero no por ello resulta menos complejo e importante. La industria gastronómica no es como otras en las que conseguir los insumos puede ser una odisea, ya sea porque se trata de productos poco usuales, existen trabas a la importación, complejidad o total inflexibilidad para reemplazar uno con otro. Es cierto que Argentina ha tenido episodios en los que el abastecimiento de productos alimenticios puntuales se ha tornado dificultoso, pero no es lo usual, como si ocurre en industrias como la de los automóviles, hardware y muchas otras.

El hecho de que las materias primas no sean difíciles de conseguir no implica que sea fácil el trato con proveedores. Si se aspira a ofrecer un producto de excelencia, como es el caso, se requiere que las materias primas también lo sean. En el caso de la comida, el producto final es un reflejo directo de los ingredientes con los que se ha producido.

Además, veremos más adelante que, al mismo tiempo que se busca ofrecer un producto de calidad y una atención al cliente de primer nivel, se mantendrá un precio razonable. El punto de partida para poder lograr que esta relación sea sustentable en el largo plazo será a través de economías de escala que permitan concentrar en un solo centro de producción el abastecimiento de las distintas confiterías y el servicio de viandas. En esta estrategia, los proveedores cumplen un rol clave, puesto que dependerá de ellos lograr precios aceptablemente bajos a cambio de volúmenes. A ello se debe, en parte, la asociación estratégica con Pablo Casorati, dueño de uno de los restaurantes con una de las mejores ofertas gastronómicas del bajo de San Isidro. Lo que se buscó con su incorporación como socio del emprendimiento no fue solo su *know how*, sino también lograr aumentar el poder de negociación con los proveedores y por consiguiente mejorar los precios al consolidar la demanda de materias primas de ambos comercios.

En síntesis, en la industria alimenticia no suelen encontrarse grandes monopolios en el lado de los proveedores que consoliden gran poder de negociación, sino que se encuentran más bien atomizados. Por el contrario, la queja de los productores de alimentos por los reducidos márgenes que obtienen de sus ventas ha sido moneda corriente en los últimos años. Debido a este motivo creemos fundamental conseguir un contacto directo con productores o acopiadores, ya que se trata de productos en los que la diferencia de precio a medida que pasan los eslabones de la cadena de suministro aumenta exponencialmente.

3.2.4 Poder de negociación con clientes.

Existen dos jugadores que se deben tener en cuenta a la hora de evaluar la posible puesta en marcha del emprendimiento, el gimnasio que acepta otorgar la concesión de su confitería y los consumidores finales.

Con respecto a los gimnasios, la realidad es que se trata más bien de los canales de distribución, aunque para el propósito de este análisis se los considerará un cliente por ser quienes de alguna manera “compran” el modelo de negocios y lo hacen posible. Su poder de negociación variará significativamente, siendo un reflejo directo del valor que cada una de las partes crea que la otra significa para

su negocio. Por ejemplo, supongamos un gimnasio de barrio que hace años lucha por captar clientes contra otro que queda relativamente cerca, con el que su poder de diferenciación es nulo y que al introducir el servicio de nutrición comienza a ganar participación de mercado frente a su competencia directa. Evidentemente, en este caso su poder de negociación disminuirá. En el extremo opuesto, supongamos que SportClub cediese la concesión de una de sus confiterías, de un total de 48 que posee, en la que tiene unos 1.500 socios y representa un 20% de las ventas del servicio de nutrición. Su poder de negociación sería considerablemente mayor.

En lo que a los consumidores finales respecta, su poder de negociación es nulo, no hay espacio para la negociación. Lo que no implica que probablemente se trate de un servicio con demanda elástica. Es decir, dado que no es esencial y es fácilmente prescindible, la demanda se verá fácilmente afectada por variaciones en el precio. Por ello, si bien su poder de negociación es nulo, por su gran atomización, los clientes deberán ser tenidos muy en cuenta a la hora de fijar el precio.

3.2.5 Amenaza de productos sustitutos.

Se podría afirmar que no existen sustitutos perfectos, porque como se argumentó a lo largo del trabajo se trata de un servicio superador que intenta satisfacer una demanda no satisfecha. Sin embargo, desde el punto de vista del producto final en sí, un plato de comida, los sustitutos son prácticamente innumerables. En otras palabras, las distintas alternativas que tienen los consumidores para almorzar, cenar o tomar un *snack* son muy variadas. Pueden optar por cocinarse ellos mismos, comer en un restaurante, pedir *delivery*, etc.; todo dependerá de lo que les apetezca y el precio que estén dispuestos a gastar en ello. Teniendo esto en cuenta, la amenaza de productos sustitutos es alta, aunque se encuentra amortiguada por el *target market* al que se apunta. Es decir, consumidores preocupados por su bienestar, con un poder adquisitivo medio a alto y que se encuentran en la búsqueda de soluciones rápidas y eficaces.

4. Análisis estratégico

4.1 Análisis PEST del entorno

4.1.1 Político

Uno de los aspectos más relevantes en el plano político fue la sanción de la Ley de Emprendedores en marzo de 2017, que apunta a incentivar el desarrollo y puesta en marcha de emprendimientos en el territorio argentino. Entre ellos se destaca la agilización de los trámites para la creación y posterior administración de la persona jurídica bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), que podrá gestionarse de forma digital en 24 horas. El impacto directo de esta nueva figura es la disminución de tiempos de espera y costos administrativos. Al mismo tiempo, la norma introduce una serie de beneficios impositivos para los inversores y créditos a tasa cero para la financiación de la etapa inicial del proyecto (Acuña, 2017).

Por otro lado, las elecciones legislativas inclinan a pensar en cierta previsibilidad de las políticas económicas que se llevarán a cabo en los próximos años. Si bien podría debatirse mucho acerca de qué tan acertadas son las decisiones que toma el actual gobierno y del rumbo al que se dirige la economía argentina, los comicios de octubre arrojan cierta certeza al respecto. Sin embargo, el negocio parece verse relativamente indiferente al contexto político propiamente dicho.

4.1.2 Económico

En el plano económico, se determinó la inflación como un factor crítico clave. Mientras que los costos, como el alquiler, los sueldos y la materia prima serán ajustados periódicamente a la inflación, no será tan fácil trasladar ese aumento al consumidor. Difícilmente se pueda aumentar los precios proporcionalmente a la

inflación sin perder demanda, porque, aunque en términos reales sea lo mismo, el consumidor promedio percibe el aumento nominal como un aumento real.

Es necesario aclarar, que el efecto negativo de la inflación surge principalmente cuando es mayor al que se espera. En Argentina, la gente está acostumbrada a que los precios suban con el tiempo. El daño más grande ocurre cuando la inflación resulta estar por encima de lo que se esperaba, porque es entonces cuando el aumento de costos es percibido como demasiado alto por el consumidor.

4.1.3 Sociocultural

Según un informe de la Consultora Delfos, elaborado por Luis Dall'Aglio y Norman Berra, el 30% de la población en el país pertenece a la clase media típica (C3). Por encima, en términos de variables económicas y poder de consumo, se ubica un 15% de nivel medio alto (C2), pero “que tiene comportamientos similares a la media en términos sociales, educativos y culturales”. Estos dos fragmentos, sumados a un 5% más compuesto por la clase ABC1, conforman el segmento objetivo del servicio que se ofrece.

Por otro lado, en Latinoamérica, millones de personas buscan cambiar sus hábitos tendiendo a un modo de vivir más sano y natural, creando una profunda transformación en los hábitos de consumo. “En Argentina, 7 de cada 10 personas reconocen un “alto nivel de preocupación” por su salud y bienestar, con un 31% poniendo especial énfasis en la alimentación (Google, 2016). Una tendencia encabezada por familias de ingresos elevados y parejas con pocos hijos y alto nivel educativo. “Concern Monitor” un estudio realizado por Kantar Worldpanel, se propuso comparar qué tan consecuentes son las personas entre lo que dicen que hacen y lo que realmente hacen. En el caso de Argentina, pudieron concluir que, en lo concerniente a alimentación y nutrición, la disposición a modificar los hábitos alimenticios es un hecho (Kantar World Panel, 2016).

4.1.4 Tecnológico

Uno de los aspectos que se destacan es el creciente uso de *smartphones* por parte de los argentinos. Un estudio presentado por Kantar IBOPE Media Argentina

indica que, en 2016, más de la mitad de los argentinos declaró poseer un *smartphone*, lo que representa un incremento del 55% respecto al año anterior. Además, según el mismo estudio, el 49% de los usuarios de *smartphones* manifestó haber realizado alguna compra en la web de algún producto o servicio en los últimos tres meses (Digital House, 2017). Enrique Carrier, analista de mercado, pronostica que para 2020 el 80% de los argentinos tendrán un *smartphone*, quien destacó el rol de las estrategias de financiación del gobierno en el fenómeno.

Este fenómeno también tiene sus raíces en los cambios estructurales que sufrieron las familias en las últimas décadas. A esto se debe que, como dice Google, el objetivo sea suministrar “todo a un clic de distancia y sin restricción horaria, perfecto para los tiempos limitados de una madre moderna que no se despega de su smartphone” (Google, 2016).

4.2 Análisis estratégico- FODA

4.2.1 Fortalezas

En primer lugar, se trata de un modelo de negocios que ya funciona en otros países. Si bien esto no garantiza nada, ya que hay muchos bienes y servicios que en otros lugares son un éxito y que en Argentina no han tenido la misma suerte, nos da la pauta de que el modelo de negocios en sí mismo no presenta contradicciones.

En segundo lugar, la relación directa de los socios del proyecto con distintos dueños y gerentes de gimnasios, así como con el mundo del fitness en general, simplifican considerablemente la creación del nexo fundamental para la adquisición de canales de distribución.

En tercer lugar, uno de los socios del emprendimiento Pablo Casorati (en adelante Pablo), se encuentra en la industria gastronómica hace quince años. Como en la mayoría de los casos, comenzar desde cero en la gastronomía supone equivocarse, y esto a su vez suele implicar gastos innecesarios, contratos desventajosos, malentendidos con clientes y proveedores. Sería poco conservador

afirmar que no habrá tropezones, pero el *know how* de uno de los socios debería minimizarlos considerablemente.

Por último, este mismo socio se encuentra actualmente explotando un restaurante en el bajo de San Isidro, que al ofrecer únicamente cenas los días de semana, la cocina se encuentra inutilizada una gran parte del día. Esta fue una de las principales razones por las que se llevó a cabo la sociedad, ya que como en el caso de las viandas no se necesita utilizar la cocina en horas específicas existe la posibilidad de compartir la cocina. Usar este espacio de la manera más eficiente posible permite que en el comienzo del proyecto, cuando probablemente las ventas no sean lo suficientemente importantes como para afrontar los costos de mantener una cocina, éstos últimos se reduzcan considerablemente. Además, el asociarnos con el dueño de un restaurante que ya se encuentra en funcionamiento y tiene un determinado volumen de producción, permite hacer compras conjuntas y aumentar nuestro poder de negociación con proveedores, aprovechando de esta manera economías de escala. Por otro lado, de esta manera, se ahorra tener que invertir en equipamiento y habilitaciones y reemplazarlo por el pago de servicios.

4.2.2 Oportunidades

La oportunidad más grande que existe es la de ser *first movers* de un modelo de negocio. Está claro que no es un camino fácil, pero si el servicio se llegase a tornar un común denominador en los gimnasios de Buenos Aires, como ocurre en la costa este australiana, y NutriTime fuese asociada con este fenómeno, entonces las posibilidades de crecimiento serían significativas.

Por otro lado, como se explicó previamente, la industria del fitness se encuentra en constante crecimiento aun en la situación económica adversa y de desaceleración que enfrentó Argentina en el último tiempo. Los especialistas comentan que se trata de un crecimiento sostenible que se prolongará en los próximos años debido a un cambio de hábitos en la población, que se extiende también a una alimentación más saludable. Motivo por el que nos encontramos ante un mercado en crecimiento.

Por último, la tendencia hacia el uso de aplicaciones móviles, en detrimento de los métodos tradicionales de compra, es una oportunidad a la que se apostará desde un comienzo.

4.2.3 Debilidades

Quizás una de las debilidades más importantes que enfrenta el emprendimiento son sus canales de distribución. El modelo de negocios depende de que haya gimnasios dispuestos a aceptar el servicio de nutrición en sus gimnasios. Si no se consiguen los gimnasios, el servicio no difiere en gran medida de la oferta actual. Además, aun cuando se logre una cantidad de canales de distribución suficiente para que el negocio sea redituable, el poder de negociación de los gimnasios va a ser siempre superior. Esto es así porque, aunque su negocio funcione mejor teniendo el servicio de nutrición, siempre podrán prescindir de él. La manera más clara de afrontar esta debilidad es logrando que los usuarios realmente valoren el servicio, porque cuanto más lo hagan, más difícil será para el gimnasio deshacerse de ese servicio. Del mismo modo, cuantos más gimnasios lo adopten mayor será el poder del emprendimiento. Imaginemos un gimnasio que actualmente decidiese no tener vestuarios, aunque los hay indefectiblemente esto los pondría en una condición desventajosa.

4.2.4 Amenazas

Una amenaza para tener en cuenta es la presencia de los jugadores mencionados durante el análisis de competidores (Cormillot, SaberComer, etc.), que ya se encuentran en funcionamiento y poseen mayor disponibilidad de capital propio y capacidad de endeudamiento. Lo que les da la posibilidad de copiar el modelo de negocios con cierta rapidez.

5. Plan de Marketing

5.1 Investigación de mercado y segmentos objetivo

5.1.1 Generalizable

El cliente *target* es fácilmente identificable porque pertenece al total de socios del establecimiento deportivo al que se le administra la confitería. Si bien de esta masa de consumidores la gran mayoría se encuentran comprometidos con su salud; entendemos que esta es una característica clave del segmento objetivo. En segundo lugar, al definir el segmento en términos generales, la edad de los consumidores no será un aspecto para tener en cuenta porque el producto que se ofrece se ajusta a las necesidades de los distintos grupos etarios. Siempre partiendo de la base de que, debido al entorno organizacional en el que se desarrollará la actividad implícitamente se está limitando la edad de los consumidores entre los 16 y 70 años aproximadamente.

En cuanto al poder adquisitivo, nuevamente el hecho de que se trate de un *shop in shop* condiciona las características del flujo de consumidores al que se va a estar expuesto. No se trata de un producto de lujo, pero tampoco de uno al alcance de la clase media-baja, es por ello que encaja perfecto en un gimnasio en el que el cliente tiene el poder adquisitivo para gastar \$1.700 de cuota mensual (valores del mes de noviembre de 2017) cuando la media es \$1.000 y se encuentra lo suficiente comprometido con su bienestar para hacerlo.

Para calcular el segmento del mercado, limitamos nuestra área de influencia en el mediano y corto plazo al Gran Buenos Aires, donde viven 12.806.866 persona (INDEC, 2012). Solo \$6.403.433, el 50%, pertenecen a los segmentos ABC1, C2 y C3 (LaVoz, 2015). Por último, solo el 4% de la población argentina va al gimnasio

(Lendoiro, 2016), decir que, generalizando este porcentaje a todas las clases y áreas, llegamos a 256.137 clientes objetivo.

El mercado puede ser segmentado a su vez en dos categorías vinculadas con el producto de que se trate, que, aunque son similares, presentan algunas particularidades que le dan cierta singularidad.

5.1.2 Servicio de viandas

Este producto se encuentra destinado principalmente a los consumidores que cumplen con un horario laboral y se encuentran en la búsqueda de soluciones que exijan la menor cantidad de tiempo posible.

Cliente tipo 1: Consumidores que debido a su escaso tiempo ocioso realizan actividades físicas en su horario de almuerzo laboral y compran viandas para comer mientras trabajan. También aplica para quienes realizan actividad física antes del horario laboral y se llevan la vianda al trabajo.

Edad: 25-45 años

Ocupación: empleados en relación de dependencia.

Sexo: indistinto

Cliente tipo 2: Consumidores que prefieren o deben comer con su familia, ya sea almuerzo o cena, pero que no quieren someterla a la especificidad de sus dietas.

Edad: 25-45 años

Ocupación: indistinto

Sexo: indistinto

5.1.3 Comida en la confitería

Cliente tipo 3: Consumidores que no trabajan o, al menos, no lo hacen en relación de dependencia.

Edad: 16-70 años.

Ocupación: estudiantes, jubilados, amas/amos de casa, trabajo con horarios flexibles.

Sexo: indistinto.

Cliente tipo 4: Consumidores que no viven en familia y prefieren cenar en el gimnasio luego de hacer actividad física, en un entorno amigable, a hacerlo en la soledad de sus casas.

Edad: indistinto.

Ocupación: indistinto.

Sexo: indistinto.

5.2 Área de influencia

El servicio de nutrición se encuentra diseñado de tal modo que en el corto y mediano plazo su introducción no excederá los límites del Gran Buenos Aires. Este límite se encuentra vinculado a la excelencia del producto que se desea ofrecer. La elaboración de comida que sea realmente nutritiva, que se adecue a las necesidades particulares y que al mismo tiempo su variedad, sabor e innovación sean algo valorado por el cliente requieren de mucho conocimiento. A esto se debe que la producción se encontrará concentrada en un centro de producción, cuya pieza principal consiste en un chef especializado en comida saludable que se encontrará en contacto permanente con el equipo de nutricionistas.

Diversificar la producción dificultaría la homogeneidad del producto terminado, al mismo tiempo que haría muy dificultoso establecer un control de calidad efectivo y conseguir el personal capacitado. Aunque más importante aún, es que los costos se elevarían significativamente si se alquilase más de una cocina, se le pagase a más de un chef y todos los costos adicionales que cada centro de producción implica. Es por ello que para expandirse a zonas que no puedan ser abastecidas por un mismo centro se deberá, en primer lugar, agotar el crecimiento del área delimitada y, en segundo lugar, tratarse de una zona en la que el potencial volumen de ventas permita afrontar los costos fijos que implica abrir una nueva cocina.

5.3 Fidelización del cliente

Uno de los atractivos principales que tiene el modelo de negocio es la creación de sinergias entre el asesoramiento nutricional y la venta de las dietas recomendadas. El hecho de que todo el que vaya al nutricionista tenga cargada la programación de su dieta en un sistema al que solo accede si compra productos del negocio y que, además, cuando paga la consulta esta implícitamente pagando parte de su comida, funciona como una estrategia de fidelización de tipo *lock-in*. La persona que se toma el trabajo de sacar un turno y lo paga, lo más probable es que quiera respetar lo que le sugiere el doctor. Si por una cuestión de comodidad esta persona va al nutricionista del gimnasio, y después decide que quiere comprar sus viandas a otra empresa dedicada a esto, perderá el tiempo y costo de haber ido al nutricionista porque el otro proveedor no se adaptará a la dieta que le han sugerido y porque no le tomará el costo de la consulta en forma de pago. En la sección correspondiente a “precio”, veremos que un porcentaje del costo de la consulta podrá ser utilizado como crédito para comprar comida.

En segundo lugar, se buscará entablar una relación con el gimnasio de modo que junto con la cuota societaria se pueda pagar un costo extra por las comidas de todo el mes. Es decir, darle la posibilidad a los encargados de ventas del gimnasio de que ofrezcan un único precio por la cuota societaria y las comidas para todo el mes por un importe menor al que se pagaría por separado. De esta manera, ocurriría algo similar a lo que sucede cuando el cliente tiene la oportunidad de pagar una menor cuota cuando firma contrato por un periodo prolongado como 6 o 12 meses.

5.4 Las 4 P's de McCarthy

5.4.1. Producto- Servicio

A lo largo del trabajo se habla tanto de servicio como de producto y esto puede generar cierta confusión. El modelo de negocio es el de un servicio, porque en términos generales se ofrece un servicio de nutrición. El hecho de que en última instancia se transfiera sea un producto, la comida, no implica que asesorar

nutricionalmente a los clientes, conectar esto con los puntos de venta, administrar la confitería (su limpieza y atención) deje de ser un servicio.

El nombre del servicio de nutrición va a ser NutriTime y el objetivo es que sea considerado de una calidad superior a la que hoy se ofrece. Los pilares sobre los que se busca fundar esta percepción son:

- I. Productos frescos: el hecho de que el cliente retire las viandas a diario permite que los alimentos sean frescos y se eviten los conservantes, una característica muy valorada hoy en día, pero que ninguno de los servicios de viandas actuales ofrece.
- II. Materia prima de excelencia: en el caso de la comida, la calidad del producto final es un reflejo directo de las materias primas que se utilizan para su elaboración. Para ello se cuenta con la red de proveedores de muy alto estándar que actualmente abastecen el restaurante de Pablo.
- III. Profesionales reconocidos: el jefe de cocina será Pablo, un experto en comida saludable, posibilitando de esta manera que realmente se satisfagan las necesidades de cada cliente y que esto no implique una reducción en la variedad ni un sacrificio por parte del cliente. Habitualmente se asocia la alimentación saludable con comidas insulsas, que se comen únicamente como medio para un fin. La idea es romper con este preconceito y lograr que la gente realmente disfrute de cuidarse. Para ello, la cabeza de la cocina es fundamental. Lo mismo ocurre con los nutricionistas encargados del asesoramiento, serán la base para que los clientes realmente estén convencidos de que no existen dietas universales sino hechas a medida.
- IV. Comodidad: los pedidos a través de una aplicación, en la que se crea una cuenta que automáticamente se sincroniza con la dieta programada por el nutricionista luego de la consulta, simplificarán la experiencia. A ello hay que sumarle la posibilidad de cargar una tarjeta de crédito y que se automatice el pago, el hecho de que el cliente pueda determinar

cuándo retirar su vianda y que tanto la consulta al nutricionista como la entrega tenga lugar en el gimnasio.

La oferta de productos no se limitará únicamente a platos de comida, sino que se extenderá a una variedad de productos orientados a comer o beber al paso, ya que muchos potenciales clientes van al gimnasio en horarios en los que buscan otro tipo de colación. En lo que respecta a comida, se ofrecerá yogurt con granola, platos de frutas, snacks saludables, tanto de propia producción como también se comercializarán productos envasados. En cuanto a bebidas, se ofrecerán jugos y fundamentalmente licuados proteicos y/o energéticos naturales. Este último producto no es menos importante, hace décadas que deportistas utilizan suplementos dietarios como una manera simple y rápida de complementar sus dietas. Existen infinidad de marcas con gran trayectoria como Universal (1977), Muscletech (1985) que ofrecen productos artificiales, en su mayoría polvos solubles en agua o leche. Sin embargo, en países del primer mundo, ha surgido en el último tiempo el *boom* de los *smoothies*, que con ingredientes naturales logran bebidas con un aporte nutricional similar. En el caso de los suplementos proteicos, por ejemplo, cada medida suele contener alrededor 27gr de proteína. En base a ello *Jamba Juice*, marca estadounidense que actualmente cuenta con más de 885 puntos de venta, tiene su línea “protein Smoothies”, con no menos de 28gr de proteína por vaso. Al igual que la marca australiana *Boost Juice*, fundada en el año 2000 y que hoy cuenta con 467 puntos de venta, con sus líneas “*gluten free*”, “*low fat*”, “*source of protein*” y “*source of fibre*”. En el caso de Argentina, todavía no existen marcas similares, por lo que parece una línea de producto con un gran potencial y que debería tenerse en cuenta.

5.4.2 Precio

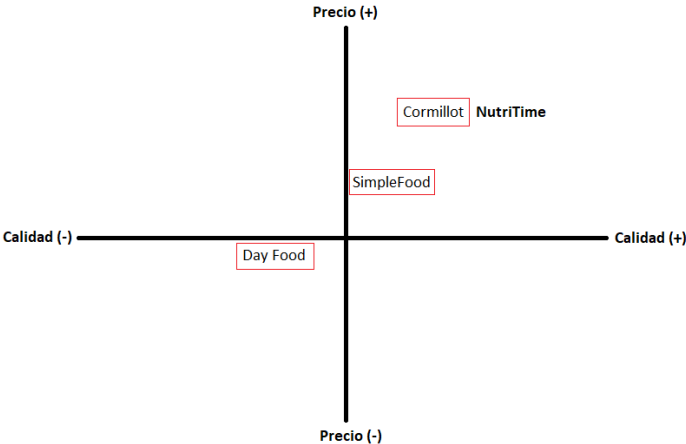
El precio se desglosa en dos. Por un lado, para ser asesorado por un nutricionista, el cliente deberá abonar \$600 por la consulta, que se ubica un poco por encima de la media del mercado. Sin embargo, el 50% podrá ser utilizado como crédito para retirar viandas, snacks o bebidas; por lo que el precio que realmente se paga por

la consulta en sí es relativamente bajo. La idea detrás de ello es que quienes hacen la consulta se vean prácticamente obligados a probar los productos.

Por otro lado, las viandas tendrán un precio de \$160 en caso de que se compre una sola comida. Aunque se buscará incentivar a los clientes a que compren paquetes de 10, 14 o más viandas que podrían retirar a lo largo del mes los que su precio sería el siguiente:

Cantidad	Precio total	Precio por u.	Descuento
1	\$ 160	\$ 160	0%
10	\$ 1,520	\$ 152	5%
14	\$ 2,083	\$ 149	7%
40	\$ 5,120	\$ 128	20%
56	\$ 6,720	\$ 120	25%

De esta manera no solo se persigue fidelizar la relación con el cliente y lograr que sus compras no sean esporádicas sino parte de su rutina habitual; sino también utilizarlo como método de financiación. La compra a proveedores, principalmente aquellos vinculados a frutas y verduras, tendrán lugar dos o tres veces por semana y el pago se hará a fin de mes, por lo que cobrar ventas por anticipado mejoraría el flujo de fondos. En otras palabras, si se logra que la primera semana del mes el cliente pague por sus comidas de todo el mes, se está cobrando un producto cuya materia prima recién será abonada tres semanas después. Este precio fue fijado en base al posicionamiento que se busca tener en el mercado representado en el siguiente gráfico.



Respecto al mapa de posicionamiento, es necesario aclarar que no debe confundirse la percepción de calidad con el reconocimiento de marca. Sería muy optimista pensar que en el mediano plazo NutriTime será más conocido que una marca como Cormillot que tiene décadas de experiencia y popularidad. No obstante, el objetivo es que quienes lleguen a conocer NutriTime la perciban como de mayor calidad.

5.4.3 Punto de venta.

A esta altura, quizás está claro que los puntos de venta son los gimnasios a los que se les provea el servicio de nutrición. De cualquier manera, es necesario hacer algunas aclaraciones al respecto.

En primer lugar, no todos los gimnasios tienen el mismo tamaño y por ello los puntos de venta en unos y otros variarán significativamente. Con este propósito se propusieron tres formatos:

- I. Confeiterías: en los gimnasios con más de 1.500 socios se administrará su confitería. Esto implica fundamentalmente tener empleados que atiendan tanto la venta y entrega de viandas para llevar, como las mesas que alberga el establecimiento.
- II. Estands: en aquellos establecimientos que tienen entre 500 y 1.500 socios se construirá un pequeño estand en el que habrá únicamente una heladera y una licuadora, y que será atendido por un vendedor de NutriTime.
- III. Recepcionista: en los establecimientos con menos de 500 socios las ventas las hará el recepcionista del propio gimnasio. Este último formato surgió de una visita a Suyai Crossfit, en la que su dueño nos comentaba que le parecía una muy buena idea el proyecto y que sus socios sin duda lo valorarían, pero que al tener solo 300 se tornaba un poco impracticable. A lo que agregó que él no tendría ningún problema en que su recepcionista venda las viandas y en vez de cobrar un alquiler, que su ganancia sea una comisión sobre las ventas. Al principio parecía que no tenía mucho sentido, aunque luego de visitar diez gimnasios del

mismo estilo en los que se practica Crossfit pudimos comprender el potencial. Se trata de puntos de venta en los que un gran porcentaje de quienes asisten compiten en la disciplina, en la que, por cierto, el estado físico es fundamental. No se trata de un público al que únicamente le interesa estar en forma y verse bien, se trata de deportistas con objetivos muy ambiciosos que están realmente involucrados con su salud. Para muchos de quienes lo practican, se ha tornado un verdadero estilo de vida, cambian por completo sus hábitos alimenticios, reducen a ocasiones puntuales la ingesta de alcohol y resignan eventos sociales para entrenar fines de semana por la mañana. En los diez gimnasios en los que tuvimos la oportunidad de conversar con sus gerentes o dueños, estimaron que en promedio sus socios asisten entre cuatro y cinco veces por semana; es decir, por encima de la media que se encuentra en tres o cuatro.

En los dos últimos casos, sólo se ofrecerían viandas para llevar, no existiría la opción de comerla en el lugar por una cuestión de espacio. Por otro lado, en cualquiera de los tres formatos, es necesario instalar un sistema de computación que permita sincronizar la dieta planificada con el punto de venta.

Por otro lado, es necesario aclarar que en el corto plazo no se buscará desarrollar el mercado fuera del gimnasio. Entendemos que comercializar viandas al estilo “tradicional” conlleva un esfuerzo de publicidad significativo en lo relativo a reconocimiento de marca. Por ello, en un primer momento, la comercialización se limitará a quienes conozcan el servicio en el gimnasio. Al mismo tiempo, la entrega de los pedidos vía delivery implica una logística adecuada si se desea mantener estándares de atención con el cliente.

5.4.4 Promoción

El esfuerzo más grande de promoción será poco convencional. En vez de apostar a las redes sociales y medios de comunicación, la manera de hacer conocer el servicio será a través de la localización de nuestros puntos de venta. El hecho de estar situados en un lugar en el que nuestro público objetivo circula a diario,

creemos que es la mejor inversión que podemos hacer promocionar el servicio. No sólo se trata de estar en el lugar adecuado, sino en el momento adecuado, y en este sentido, qué mejor momento que aquel en el que el cliente sale de hacer deporte deseoso de recargar energías de manera saludable.

En el caso de la línea de snacks y licuados, situarnos dentro del gimnasio nos permitirá ser la primera opción para que el consumidor lleve a cabo lo que se conoce como compra impulsiva recordada, “cuando el consumidor estando frente al producto tiene un recuerdo sobre la necesidad de tenerlo y se produce la adquisición” (Torreblanca, 2016). Es decir, la persona podría esperar y comer en otro lado, pero cuando pasa por la confitería y ve cosas que la tientan recuerda que acaba de hacer deporte y que quizás sea momento de ingerir algo. Por ello, se prestará especial atención a la exposición de la mercadería y la “fachada” de los stands y confiterías, de manera que realmente capte la atención de quien pasa por delante.

Por otro lado, en el caso de las viandas, se encuadran en la categoría de compras racionales. Por ello, para su promoción se buscará utilizar la influencia de los profesores de cada gimnasio como “*opinion leaders*” de nuestro mercado objetivo. Si bien por una cuestión de poder adquisitivo la gran mayoría de ellos no entraría dentro de los potenciales clientes, se los invitará a que sean los primeros en probarlo, permitiéndoles una consulta y la planificación de su dieta en forma gratuita y regalándoles una vianda para que puedan hablar con conocimiento de causa sobre su calidad. De esta forma pasarían a ser una especie de “*advocates*”. Si logramos que los profesores del gimnasio que son quienes tienen contacto directo a diario con los usuarios “promocionen” el servicio como usuarios, simplemente hablando bien de sus prestaciones, entonces se llegará al cliente no sólo de una forma menos nociva sino además desde una fuente en la que ellos confían. Habitualmente, los entrenadores crean un vínculo de confianza con quienes entrenan y estos siguen sus recomendaciones, después de todo, para eso les pagan, para que los aconsejen sobre qué es lo indicado dadas sus condiciones

y objetivos. Es por ello, que los esfuerzos no estarán orientados a los clientes en forma directa sino a que los entrenadores recomienden el servicio.

La forma más efectiva de promoción probablemente sea ofrecer un servicio y productos excepcionales. El rasgo fundamental que se debe tener en cuenta es que no se apunta a un mercado masivo, sino a uno en el que el “boca en boca” cobra especial relevancia. La gente en los gimnasios habla los unos con los otros, crean grupos de entrenamiento y comparten las mejores prácticas. Tanto la forma de ejercitarse como de alimentarse son temas corrientes en las charlas de entrenamiento. “La gente suele confiar más en sus pares que en la publicidad directa. Cuando alguien le pregunta a un amigo acerca de su experiencia con un producto en particular o compañía, la respuesta puede tener un impacto significativamente mayor al que cualquier campaña de marketing pueda aspirar” (BigCommerce, 2016). Para que la vía principal de promoción sea una estrategia de *advocacy marketing*, se prestará principal atención a tres puntos:

- Consistencia: así como la repercusión del “boca en boca” puede ser una gran oportunidad, también puede significar una amenaza. Las malas experiencias se comunican con la misma velocidad. Por este motivo, todas las ventas tienen que cumplir ciertos estándares, no sólo respecto de la calidad de la comida en sí, sino también respecto de la atención de los vendedores y nutricionistas, la temperatura de los refrescos, la funcionalidad de la aplicación móvil, entre muchos otros puntos que el consumidor tendrá en cuenta.
- Experiencia excepcional: una experiencia promedio, no necesariamente genera que el cliente la recomiende. La gente no cuenta a sus conocidos cuando tuvo una experiencia “normal”, esperada, lo hace cuando estuvo por debajo o encima de sus expectativas. No es fácil que la gente sienta que se benefició más de lo que esperaba.
- Generar hábito: las chances de que alguien recomiende el servicio estarán directamente asociadas a que tan presente lo tienen. Si el cliente esporádicamente compra en el gimnasio, no será algo que recuerde fuera

del momento de compra. Ahora, si todos los días come las viandas del lugar o compra un licuado cuando sale del gimnasio entonces probablemente su experiencia persista en sus recuerdos.

Por último, aunque no se apunte a un público masivo, se buscará presencia en las redes sociales a través de dos canales. En primer lugar, se creará un perfil propio tanto de Facebook como de Instagram. Facebook se utilizará principalmente como medio para comunicar asuntos “formales” como eventos, promociones, horarios y localización de puntos de venta. Al mismo tiempo que se utilizará como medio de interacción con la audiencia, a través del cual el potencial cliente podrá obtener una respuesta a sus inquietudes. En el caso de Instagram, se utilizará fundamentalmente para divulgar productos, promociones puntuales y creación de marca. En segundo lugar, se realizarán canjes con personajes de la farándula a los que se identifique como *opinion leaders*, en los que se les regalará determinada mercadería a cambio de que lo publiquen en sus redes. De esta manera se obtendrá la mayor exposición en las redes sociales, que son una pata de la comunicación que no puede quedar fuera en ningún esfuerzo de promoción que se realice hoy en día. Sin embargo, en ambos casos se mantendrá un presupuesto sumamente acotado, ya que como anticipamos, la mayor inversión será hecha para localizarse de manera natural en el lugar y momento de compra.

5.5 Objetivos

Suponiendo que se arrancase con los seis puntos de venta que se describirán más adelante, podríamos proyectar el cuadro de ventas del **Anexo 3**. Para calcularlo se tomó en cuenta el caso puntual de la sede “Guatemala” de Always Gym y se lo extrapolo al resto. En primer lugar, se partió de la base de que tienen 4.000 socios, que se hacen 200 consultas mensuales al nutricionista, que el 70% de los pacientes son habituales (realizan consultas cada un mes y medio) y el 30% son nuevos pacientes. Dados estos datos, se puede estimar que, de las 2.400 consultas anuales, 720 corresponden a personas que van solo una vez y los 1.680 restantes se hacen a 210 pacientes recurrentes. Es decir que de un total de 4.000 socios hay 930 que en algún punto del año estuvieron interesados en asesorarse,

o sea un poco más del 23%. Siendo conservadores, supongamos que de este 23% sólo un 13% estaría interesado en adoptar el servicio completo. De esta manera, concluimos como objetivo de penetración del mercado para los primeros 12 meses llegar a un 3% el total de socios de cada gimnasio. Se estima que recién se logrará este objetivo a partir del cuarto mes desde comenzadas las ventas, partiendo con el 1% el primer mes, incrementando un punto porcentual en el segundo y otro en el cuarto. Por otro lado, las ventas ocasionales se estiman en un 2% de las personas que concurren diariamente a cada establecimiento. Sobre estas bases, se llegó a un total de 10.993 viandas por mes, es decir, 366 viandas por día. **Ver anexo 3.**

Los objetivos para el primer año son los siguientes:

- Un 3% de adopción del servicio en cada uno de los seis puntos de ventas con los que está programado iniciar las actividades. Esto significa que el 3% de los socios del establecimiento hagan sus consultas al nutricionista y compren sus viandas. Asimismo, se estima que, quienes compran las viandas, comprarán 7 de sus 14 comidas.
- Ventas ocasionales de viandas a un 2% del flujo de cada establecimiento.
- Ventas ocasionales de snacks, bebidas, licuados y colaciones a un 1.5% del flujo de cada establecimiento.

Los objetivos para el segundo y tercer año son los siguientes:

- Aumentar en un 1% las ventas de viandas en cada punto de venta respecto del año anterior.
- Aumentar en un 2% las ventas de las líneas de producto secundarias en el segundo año respecto del primero. Un crecimiento que se buscará a partir del desarrollo de las líneas licuados y colaciones.
- Incorporar un punto de venta en formato *stand* por año.

En el **Anexo 13** se detallan las ventas totales que se alcanzaría en caso de cumplir con los objetivos propuestos.

6. Análisis financiero

6.1 Inversión inicial

La inversión inicial requerida para llevar a cabo el proyecto de NutriTime asciende a \$ 466.500, tal como se detalla en el siguiente cuadro. En cuanto a la fuente de financiamiento, el monto será aportado en su totalidad por los tres socios del proyecto: Santiago García, Pablo Casorati y Federico Von Proschek.

Tabla 1.

INVERSIONES		1	2	3
Video presentación proyecto:	\$	3,500		
Posteriores a conseguir puntos de venta				
Contitución de SAS	\$	10,000		
Desarrollo de aplicación (incluye sincorni	\$	300,000		
Hardware puntos de venta	\$	24,000	\$ 4,000	\$ 4,000
Heladeras de exposición (x2)	\$	50,000	\$ 25,000	\$ 25,000
Heladeras con puerta vidriada (x2)	\$	20,000		
Licadoras (x6)	\$	9,000	\$ 1,500	\$ 1,500
Stands (x2)	\$	50,000	\$ 25,000	\$ 25,000
TOTAL	\$	466,500	\$ 55,500	\$ 55,500

6.2 Ventas proyectadas.

Las ventas proyectadas para el primer año se basan en los objetivos de penetración de mercado y adopción del servicio mencionados en la sección 5.5, que arrojan las siguientes cifras en pesos.

Tabla 2.

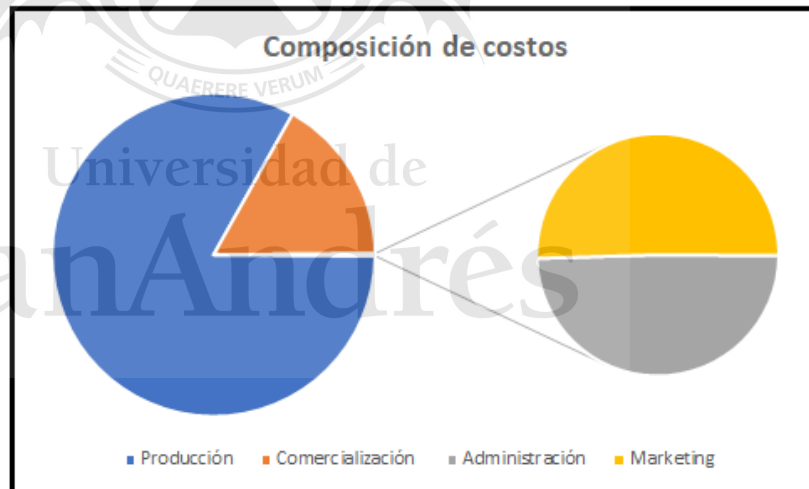
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Meses 4 a 12	Total	Ref.
Bebidas	\$ 34,200	\$ 34,200	\$ 34,200	\$ 34,200	\$ 410,400	Anexo. 6
Snacks	\$ 51,300	\$ 51,300	\$ 51,300	\$ 51,300	\$ 615,600	Anexo. 6
Licuidos	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 1,231,200	Anexo. 6
Colacione	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 102,600	\$ 1,231,200	Anexo. 6
Viandas	\$ 781,877	\$1,172,897	\$1,172,897	\$ 1,563,917	\$17,202,926	Anexo. 3
TOTAL	\$1,072,577	\$1,463,597	\$1,463,597	\$ 1,854,617	\$20,691,326	

En los **Anexos 3, 4, 5 y 6** se puede encontrar mayor detalle de cómo se componen las ventas de cada mes por línea de producto y punto de venta.

6.3 Estructura de costos

El costo más importante es el de producción, que en promedio es de alrededor del 73% del precio de venta. Su principal componente es la materia prima, que se estima en un 60% del precio de venta, basados en los márgenes de restaurantes que ofrecen un producto del mismo nivel. Es decir, no estamos ante una industria de alto valor agregado,

aunque sí existen márgenes atractivos. Por otro lado, el hecho de que la mayor parte del costo sea variable en el corto plazo, otorga gran posibilidad de maniobra. El no estar “atado” a costos



fijos en un escenario de incertidumbre como es cualquier emprendimiento, disminuye los riesgos de llevarlo a cabo. En la misma dirección, aunque el alquiler de la cocina es un costo fijo, al ser el locatario uno de los socios, el contrato puede ser rescindido en cualquier momento sin ningún tipo de penalidad.

En segundo lugar, se encuentran los gastos de comercialización, que alcanzan un 15% de las ventas proyectadas. Éstos comprenden los sueldos de vendedores,

transporte de mercadería, alquileres y comisiones de puntos de venta. Por último, encontramos gastos de administración y marketing que incluyen sueldos, soporte técnico de IT e imagen. Ver **Anexo 7** para mayor detalle.

Teniendo en cuenta los gastos comerciales, administrativos y de marketing, se calcula la siguiente estructura de costos fijos para los próximos tres años:

Tabla 3.

Escenario esperado	1	2	3	
Gastos de administración	\$ 265,350	\$ 278,318	\$ 291,933	Anexo 7
Gastos de comercialización	\$ 2,687,479	\$ 3,133,602	\$ 3,501,919	Anexo 7
Gastos de marketing	\$ 271,350	\$ 284,318	\$ 297,933	Anexo 7
TOTAL	\$ 3,224,179	\$ 3,696,237	\$ 4,091,786	

En cuanto a los costos variables, dependerán de la producción necesaria para satisfacer las ventas. Si bien todavía no se determinó toda la línea de productos secundarios, por lo que no se sabe con precisión sus costos unitarios, estos deberían rondar el 73% de su precio, dando lugar a un margen bruto igual al previsto para las viandas. En cuanto a los profesionales requeridos para el servicio de nutrición, su costo para NutriTime será nulo, ya que no tendrán un sueldo fijo, sino que percibirán el 50% del precio de las consultas. En cuanto al 50% restante, serán ingresos para NutriTime, que fueron incluidos en la proyección de ventas porque son un crédito a favor de los clientes que podrán utilizar para comprar viandas.

6.4 Valor actual neto

Con el fin de evaluar la viabilidad económica y atractivo del proyecto se calculó su valor actual neto. Para ello, se tomó un horizonte de tres años, teniendo en cuenta la volatilidad del proyecto, y se proyectó un crecimiento de las ventas para el periodo acorde a los objetivos definidos en un escenario esperado. El flujo cero, lo constituye la inversión inicial y los siguientes surgen como consecuencia de la evolución de ventas y costos detallados en la siguiente tabla:

Escenario esperado	1	2	3	Ref.
Ventas	\$ 20,691,326	\$ 22,348,845	\$ 23,954,861	Anexo 14
CMV	\$ 15,117,362	\$ 16,328,368	\$ 17,501,745	
Resultado bruto	\$ 5,573,964	\$ 6,020,477	\$ 6,453,116	
Gastos de administración	\$ 265,350	\$ 278,318	\$ 291,933	Tabla 3 (6.3)
Gastos de comercialización	\$ 2,687,479	\$ 3,133,602	\$ 3,501,919	Tabla 3 (6.3)
Gastos de marketing	\$ 271,350	\$ 284,318	\$ 297,933	Tabla 3 (6.3)
Amortizaciones	\$ 51,000	\$ 69,500	\$ 88,000	Activos Tabla 1
Resultado operativo	\$ 2,298,785	\$ 2,254,741	\$ 2,273,330	
Intereses financieros				
Resultado antes de impuesto	\$ 2,298,785	\$ 2,254,741	\$ 2,273,330	
IIGG	\$ 804,575	\$ 789,159	\$ 795,666	
Resultado neto	\$ 1,494,210	\$ 1,465,581	\$ 1,477,665	
Amortizaciones	\$ 51,000	\$ 69,500	\$ 88,000	Activos Tabla 1
Activo corriente	\$ -	\$ -	\$ -	
Pasivo corriente	\$ -	\$ -	\$ -	
Capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversion en capital de trabajo	\$ -	\$ -	\$ -	
Inversion en activos fijos		\$ 55,500	\$ 55,500	Tabla 1
Flujo de fondos libre	\$ 1,545,210	\$ 1,479,581	\$ 1,510,165	

Para descontar los flujos, se utilizó un costo del capital de 14.5%, calculado como la suma de la tasa libre de riesgo, que se obtiene sumando el Riesgo País a la tasa ofrecida por un Bono del Tesoro Americano, más el premio al Riesgo de Mercado del sector, calculado en función de la Beta del sector Restaurantes en Estados Unidos. Esta tasa nominal en dólares está siendo utilizada para actualizar flujos reales en pesos, porque se hace el supuesto de que la tasa de inflación en pesos será igual a la tasa de apreciación del dólar, por lo que la tasa real en pesos sería igual a la tasa nominal en dólares. Ver **Anexo 8**. Es necesario aclarar que, debido al tipo de tasa utilizada, no se incluyó el efecto de la inflación en los flujos, aunque estos hayan sido proyectados en pesos argentinos, suponiendo que tanto ingresos como egresos aumentarán nominalmente en forma paralela al ritmo de la inflación. El único costo que aumentará en valores reales será el de los sueldos, mostrando un aumento del poder adquisitivo por parte de los trabajadores de un

5% anual. A partir de estos flujos, tasa y una inversión inicial de \$466.500, se arriba a un valor actual neto de \$ 3.017.932.

6.5 Escenarios adversos.

En busca de poder determinar qué tan vulnerable es la viabilidad del proyecto, se supuso escenarios en los que no se cumplen los objetivos previstos en cuanto a penetración del mercado y se calculó su valor actual neto.

Escenario I: la adopción del servicio no llega al 3% del mercado objetivo, sino que se estanca en 2% a partir del segundo mes.

		1	2	3
Escenario esperado	Adopción	3%	3%	3%
	Flujos	\$ 1,545,210	\$ 1,479,581	\$ 1,510,165
	VAN	\$3,017,932		
Escenario I	Adopción	2%	2%	2%
	Flujos	\$ 753,024	\$ 615,808	\$ 583,332
	VAN	\$1,049,605		

Escenario II: no se incorporan puntos de venta en los años siguientes al inicio.

		1	2	3
Escenario esperado	Puntos de ventas	6	7	8
	Flujos	\$ 1,545,210	\$ 1,479,581	\$ 1,510,165
	VAN	\$3,017,932		
Escenario II	Puntos de ventas	6	6	6
	Flujos	\$ 1,545,210	\$ 1,231,687	\$ 1,011,478
	VAN	\$2,496,574		

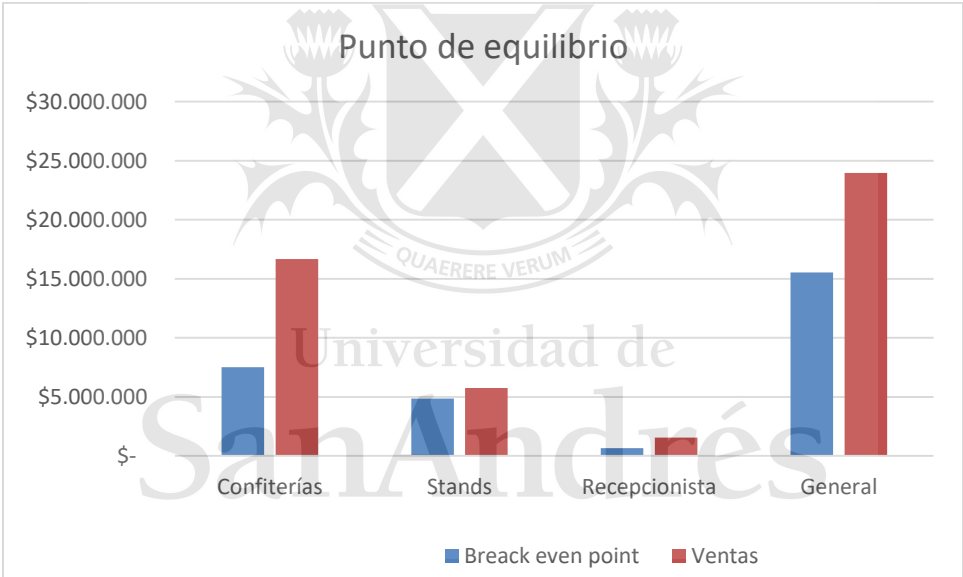
Escenario III: las ventas de líneas secundarias no llegan al 1.5% del flujo, sino que se mantienen en 0.5%.

		1	2	3
Escenario esperado	% Ventas secundarias	1.5%	1.5%	1.5%
	Flujos	\$ 1,545,210	\$ 1,479,581	\$ 1,510,165
	VAN	\$3,017,932		
Escenario III	% Ventas secundarias	0.5%	0.5%	0.5%
	Flujos	\$ 1,016,136	\$ 904,868	\$ 897,452
	VAN	\$1,709,199		

Por otro lado, se calculó que 30% sería el máximo desvío por debajo de las ventas estimadas que seguiría arrojando un valor actual neto positivo. Es decir, si las ventas resultan ser un 70% de lo estimado, el proyecto sigue siendo viable, pues su valor actual neto seguiría siendo positivo.

6.6 Punto de equilibrio

Con el objetivo de conocer con mayor certeza cuál es el mínimo de ventas necesario para cubrir los costos de operación, se calculó el punto de equilibrio segmentado por formato de punto de venta y se lo comparó con las ventas proyectadas. Esto permitió, entre otras cosas, identificar cuáles de ellos serían los más y menos rentables.



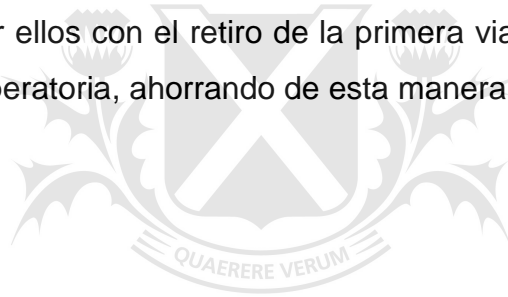
Según el gráfico, en el caso de los “Stands”, son el formato menos rentable, mientras que el formato de recepcionista es el más rentable. En cuanto al negocio visto en forma agregada, el punto de equilibrio es \$15.537.335, un 35% por debajo de las ventas proyectadas.

6.7 Flujo de caja y capital de trabajo.

Uno de los aspectos positivos del proyecto es que prácticamente no se necesita capital de trabajo que, en última instancia, termina generando costos financieros debido al capital que se mantiene “parado”. Como se mencionó anteriormente, el

costo más importante lo constituye la materia prima. Debido a la capacidad de planificación de la producción, se estima que el 95% de las materias primas no permanecerán en los centros de producción más de tres días.

Además, en la mayoría de los emprendimientos de este tipo, lo habitual sería que los proveedores no permitan pagos a plazo hasta que no se genere un vínculo de confianza. Sin embargo, el hecho de que uno de los socios sea dueño de un restaurante que ya ha pasado por esta etapa y actualmente paga a la mayoría de los proveedores una vez a fin de mes, por toda la mercadería entregada, permite saltar esta instancia y acceder desde un primer momento a sus condiciones. De esta manera, se ahorra la necesidad de desembolsar dinero antes de haber hecho las ventas. Esta ventaja, sumada a que se incentivará a que los clientes compren paquetes y paguen por ellos con el retiro de la primera vianda, facilita aún más el flujo de fondos de la operatoria, ahorrando de esta manera los costos financieros.



Universidad de
San Andrés

7. La empresa

7.1 Operatoria.

La actividad de la empresa se dividirá en producción, comercialización y asesoramiento nutricional.

Todos los alimentos serán elaborados, al menos su base, en una única cocina que se localiza en el bajo de San Isidro. Al pertenecer a un restaurante que ya se encuentra en funcionamiento, no será necesario realizar nuevos trámites de habilitaciones. El departamento de producción estará a cargo de Pablo Casorati, chef y socio fundador de NutriTime; quien tendrá cuatro ayudantes tiempo completo a su cargo. En lo que a logística respecta, se distribuirán a diario los productos terminados a las distintas confiterías para que sean retirados en forma de viandas o vendidos para comer en el lugar. Para ello se contratará a Transportes Talcahuano, una empresa de transporte refrigerado que cuenta con habilitación de Senasa para el transporte de sustancias alimenticias.

La comercialización se encuentra dividida a su vez en dos instancias. En primer lugar, el vínculo con la cadena de gimnasios en la que se desea obtener la concesión de las confiterías, lo que estará a cargo de Santiago García, socio fundador. Quien además estará a cargo del área de marketing y administrativo contable. En segundo lugar, la venta directa estará a cargo de los vendedores de cada confitería, que serán especialmente seleccionados y capacitados para cumplir con las funciones del cargo; que no consisten únicamente en vender como en cualquier confitería, sino también en poder aconsejar a los clientes en el correcto uso del servicio de asesoramiento nutricional y las funcionalidades de la aplicación móvil.

Por último, en el comienzo sólo habrá dos nutricionistas, que proveerán las horas de atención planificadas en la planilla del **Anexo 12**. Sin embargo, se planea que en un futuro se cree un departamento de nutrición. Federico Von Proschek, actual nutricionista de Always Gym, será el encargado de este departamento, que será el

tercer socio fundador de NutriTime. Además de ocuparse de las consultas a pacientes será fundamental una comunicación fluida con el área de producción a la hora de diseñar los platos.

7.2 Socios

Quien generó la idea del proyecto fue Santiago García, el autor de este trabajo que está finalizando su carrera de Contador Público en la Universidad de San Andrés. En busca de analizar su viabilidad se contactó con gente que tuviese experiencia en las áreas clave: nutrición y gastronomía. De esta manera fue que conoció, en primer lugar, a Pablo Casoratti, Cheff profesional que cuenta con más de quince años de experiencia en la industria. Luego de que éste compartiera abiertamente sus conocimientos y mostrara gran interés, llegaron a la conclusión de que llevarlo a cabo en sociedad sería realmente ventajoso. Santiago había estado meses asesorándose sobre cómo funcionaba el servicio en el exterior, pensando en el aspecto económico y estimando qué tan atractivo era el mercado. Pablo, por su parte, no solo contaba con el *know how* de sus emprendimientos gastronómicos, sino que el hecho de tener un restaurante en funcionamiento, con capacidad ociosa y una red de proveedores de primer nivel, simplificaban la puesta en marcha, al mismo tiempo que disminuía sus riesgos.

En segundo lugar, en una de sus visitas a Always Gym, Santiago conoció a Federico Von Proschek, nutricionista profesional especializado en deporte. Habiendo trabajado catorce años en gimnasios, sus *insights* sobre cómo funciona el mundo de la nutrición dentro de ellos fueron más que valiosos. Aunque su conocimiento no fue lo único que lo convirtió en un socio esencial, Federico ha trabajado en más de seis establecimientos deportivos, en los que es reconocido por su gran profesionalismo. Por este motivo, su incorporación como socio ayudará a mejorar la imagen de profesionalismo de NutriTime, que resulta fundamental a la hora de negociar la adquisición de nuevos puntos de venta.

8. Aspectos legales

NutriTime se constituirá adoptando el régimen legal de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) que, como se mencionó en la sección **5.1.2 Oportunidades**, fue especialmente pensada para emprendimientos de estas características.

Bajo esta personería jurídica, la sociedad tributará el impuesto a los ingresos brutos (3%), el impuesto a la ganancia mínima presunta (1%), el impuesto a las ganancias (35%), impuesto al valor agregado (21%) y las cargas sociales correspondientes al personal contratado

En cuanto a las habilitaciones necesarias, se obviará tener que tramitarlas en un primer momento. En primer lugar, se utilizará la cocina del restaurante de uno de los socios que ya cuenta con habilitación del Municipio de San Isidro. En segundo lugar, el transporte de la mercadería será tercerizado con Transportes Talcahuano, que cuenta con la habilitación correspondiente de SENASA. Por último, solo en el caso de las sedes de Napp Gym será necesario tramitar la habilitación para expendio de comida, puesto que en los otros cuatro puntos de venta ya cuentan con ésta.

Por último, respecto del nombre de la marca "NutriTime", se verificó que todavía no se encuentra registrado en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. Así como tampoco se encuentra en uso el dominio web www.nutritime.com.ar, ni existen perfiles en redes sociales con este nombre.

9. Plan de implementación

9.1 Puesta en marcha

Una de las cosas más interesantes del proyecto es que en cierto punto se trata de un negocio que ya se encuentra funcionando, es un hecho fáctico que las confiterías de los gimnasios son redituables. Excepto casos puntuales como el de Starbucks, estas confiterías no son administradas por grandes compañías que se pueden permitir tener pérdidas en ellas por algún tipo de estrategia comercial; se trata de comerciantes que, en la mayoría de los casos, es su principal fuente de ingreso. Nunca existe certeza de éxito, pero no se puede negar que este hecho disminuye el riesgo de la inversión.

La estrategia de entrada consiste en dos etapas esenciales. La primera de ellas es presentar el proyecto a los gimnasios en los que se observen las características buscadas (tamaño, perfil socioeconómico de los socios y proximidad al centro de producción) y obtener la concesión de, al menos, seis puntos de venta.

Actualmente se cuenta con interesados, como Always Gym con sus dos sedes en Palermo, que tienen 4000 y 3500 usuarios cada una, en las que se alquilarían sus confiterías por unos \$ 20.000 y \$17.000 aproximadamente. Pablo Palmiotti, gerente del gimnasio nos comentó en una entrevista personal que la concesión de sus confiterías ha generado problemas en los últimos años y que son conscientes de lo que significa para sus usuarios poder acceder a una variedad de alimentos saludables en el gimnasio. Actualmente la explotan ellos mismos, aunque reconocen que es una actividad que excede a su *core business* y por sobre todo a su área de conocimiento. De hecho, al no contar con la habilitación correspondiente para la elaboración de comida, su oferta se limita a la reventa de productos envasados. En lo que al asesoramiento nutricional concierne, actualmente cuentan con un profesional dentro del gimnasio que atiende unos 200 pacientes mensualmente, a un precio de \$400 por consulta. Tuvimos la posibilidad de entrevistar a Federico Von Proschek, el nutricionista a cargo del asesoramiento, quien reconocía la “fiaca” y la falta de tiempo como una de las

principales razones por las que a sus pacientes les cuesta seguir una dieta, por lo que reconoció en un servicio asociado de viandas un gran atractivo.

En segundo lugar, se instalarán stands en las sedes de Núñez y Belgrano de Napp Gym, que actualmente poseen 650 socios cada una y siguen creciendo. En este caso, Guillermo Napp, fundador y dueño, nos comentó en una entrevista personal que él abriría las puertas al público y agregó “no tiene sentido poner un punto de venta en las ubicaciones en las que están nuestras sedes y que restrinjas la demanda a nuestros socios”. Ambas sedes se localizan en lugares muy transitados, por lo que en este único caso por sugerencia de Napp la oferta estará abierta a quienes transitan frente al local. El alquiler del espacio para cada stand asciende a \$8.000. Por último, las sedes localizadas en Núñez y Palermo de Tuluca Crossfit con 300 socios cada una, en las que las viandas serían entregadas por su recepcionista. En este último caso, en vez de pagarse un alquiler al gimnasio, se le pagará el 5% de las ventas como comisión.

Si bien ya se cuenta con los proveedores necesarios para generar la estructura operativa, debido a que ninguna de sus prestaciones requiere ser programada con anticipación, no se celebrarán contratos con obligación a pago hasta que no se haya finalizado la primera etapa con éxito. La única excepción será todo lo relativo al diseño de imagen necesario para presentar el proyecto a los locatarios de los puntos de venta. Esto incluye \$3500 para la creación de un video que muestra de forma gráfica cómo funciona la aplicación y los beneficios del servicio de nutrición dentro del gimnasio, logos y folletos.

La segunda etapa será generar la estructura necesaria que, independientemente de los puntos de venta obtenidos implica:

- Contratar a Gonzalo Plica, nuestro desarrollador, para que comience con la programación de la aplicación que presupuestó en \$300.000.
- Si bien la cocina que se utilizará pertenece a uno de los socios de NutriTime, este cobrará un alquiler por ello. En un principio, el monto solo cubrirá los costos extras que le significan las nuevas operaciones, más un

pequeño margen, ascendiendo a \$6.000 mensuales. Con el correr del tiempo se evaluará la opción de aumentar el alquiler o mudar la producción.

Dado el volumen de producción previsto según los puntos de venta obtenidos, se procederá de la siguiente manera:

- Emplear el personal. Si bien Pablo comenzará el proceso de selección del personal en paralelo al primer paso, tanto ayudantes de cocina como vendedores serán incorporados una vez que se cuenta con los puntos de venta necesarios para comenzar las operaciones.
- Comenzar con el diseño y acondicionamiento de los distintos puntos de venta, prestando especial atención en generar una “fachada” que llame la atención de la gente. Esta tarea estará a cargo de Fabiana Roura, diseñadora de interiores especializada en locales gastronómicos que, por estar vinculada familiarmente a unos de los socios, no es necesario contratar con anticipación. En el caso de las confiterías y cuando las ventas sean entregadas por la recepcionista del gimnasio, los costos vinculados a estética serán \$1500 por punto de venta. Por otro lado, en el caso de los stands, su costo de diseño y fabricación asciende a \$25.000 cada uno. En el **Anexo 11** se puede ver el prototipo de diseño de un stand.
- Compra de electrodomésticos para los puntos de venta. Se necesitan seis licuadoras que cuestan \$1.500 cada una, dos heladeras exhibidoras de \$25.000 y dos heladeras con tapa de vidrio de \$10.000.

Etapas	Puesta en marcha (mes)					Comienzo de operaciones
	-1	1	2	3	4	
Etapa 1:						
Firma de contratos de locación de P.V.	■					
Producción de video presentación	■					
Etapa 2:						
Acondicionamiento de puntos de venta		■	■	■	■	
Desarrollo de aplicación móvil		■	■	■	■	
Proceso de selección del personal			■	■	■	
Compra de electrodomesticos				■	■	
Contratación del personal					■	■
Alquiler cocina						■

9.2 Estrategia de salida

Si bien prácticamente ninguna inversión será hecha hasta no contar con los contratos de concesión, en caso de que no se obtengan los resultados esperados una vez puesto el proyecto en funcionamiento, existe la posibilidad de salir del negocio sin grandes pérdidas. Si bien no conocemos las cláusulas de cancelación del contrato de concesión, entendemos que, aunque con algún tipo de penalidad, puede ser rescindido en cualquier momento. En el caso del contrato de alquiler de la cocina, cortar la producción no traería ninguna consecuencia. El costo hundido más importante lo representan los sueldos, en cuanto a indemnizaciones, se entiende que sería posible evidenciar el fracaso del proyecto antes de que éstas se vuelvan un peso importante. En segundo lugar, el costo de desarrollo de la aplicación móvil sería una pérdida en su totalidad, puesto que resulta muy difícil readaptarla para su venta. El resto de las inversiones en activos, como computadoras y heladeras, podrían ser recuperadas con gran facilidad a partir de su venta.

Resulta un tanto difícil estimar cual sería la pérdida total en caso de que el emprendimiento no tenga el éxito esperado y se decida concluir la actividad, principalmente porque el nivel de ventas puede variar significativamente dentro una brecha en la que el negocio no sería redituable. En otras palabras, el punto de equilibrio mensual es \$ 1.294.778, quiere decir que si las ventas se encuentran por debajo de este monto el resultado será negativo. Ahora bien, las pérdidas no serán las mismas si las ventas mensuales se encuentran levemente por debajo de \$ 1.294.778, que si están muy por debajo de ese número.

Con el fin de poder aproximar la máxima potencial pérdida se evaluó un escenario en el que:

- I. Las ventas mensuales son, como mínimo, un 20% menores al punto de equilibrio. Es decir, se encuentran entre \$1.035.822 y \$1.294.778. En este caso, se mantendría el negocio en funcionamiento por cinco meses

como máximo, con la esperanza de alcanzar el punto de equilibrio.
Luego de ello, la máxima pérdida posible es \$ 773.051. Ver **Anexo 10**.



Universidad de
San Andrés

10. Conclusión

A través de un análisis sobre las tendencias de consumo en torno al rubro alimenticio, se pudo detectar el surgimiento de una demanda particular por ciertos bienes que todavía no parece tener su contrapartida en el lado de la oferta. Es por ello que surge NutriTime, con el objetivo de ofrecer productos de calidad, adaptados a las necesidades alimenticias y ritmo de vida que demanda este nuevo nicho de mercado.

El segmento objetivo, no se encuentra particularmente definido por franja etaria ni género. El rasgo fundamental que lo caracteriza es su nivel socioeconómico medio o alto, su preocupación por el bienestar y baja disponibilidad de tiempo para atender sus necesidades nutricionales.

Si bien existen jugadores que ofrecen parte del servicio que prestará NutriTime, como asesoramiento nutricional o viandas saludables, todavía no existe nadie que ofrezca ambas cosas en forma integrada. Por este motivo, junto con la ubicación estratégica dentro de establecimientos deportivos, se estima que NutriTime podría tener una penetración de mercado exitosa.

En lo que al aspecto financiero respecta, el proyecto es atractivo por varios motivos. En primer lugar, no requiere una inversión extraordinaria, por lo que su periodo de repago, en el escenario esperado, no supera los siete meses. En segundo lugar, el valor actual neto esperado, contemplando los riesgos de implementación a través de una tasa acorde, es de \$ 3.017.932. Por último, la operación no involucra una estructura de costos fijos pesada, por lo que superar el punto de equilibrio pareciese ser fácilmente alcanzable.

11. Anexos

Anexo 1- Encuesta a clientes de Green Eat

La encuesta fue llevada a cabo personalmente por Santiago García desde las 13hs hasta las 15hs del miércoles 16/11/2017. A continuación, se expone su formato, seguido de los datos que se recolectaron, únicamente de aquéllos que contestaron en forma afirmativa a la primera pregunta: “¿Es socio de Megatlon?”



Encuesta para Trabajo de Graduación Santiago García

¿Es socio del gimnasio Megatlon?

SI NO

¿Cuántas veces por semana asiste al gimnasio?

1 2 3 4 5 6 7

¿Cuántas de esas veces compra comida hecha o come en algún establecimiento?

1 2 3 4 5 6 7

¿Suele comer en la confitería de del gimnasio?

SI NO

¿Por qué no?

- Los precios son muy altos.
- La variedad es muy reducida.
- Prefiere salir del gimnasio.
- Prefiere opciones más saludables.
- Otras

1	2	3	4	5	6	¿Por qué no come en la confitería?			
Personas	Cuantos días va al gimnasio	Días que compra comida hecha	% (3)/(2)		Confitería	Precios	Variedad	Prefiere salir	Opciones más saludables
1	3	1	33%	0	Nunca		2	3	1
2	3	0	0%	0	Nunca	2	3		1
3	3	0	0%	0	Nunca		1	3	2
4	1	1	100%	1	A veces		2	3	1
5	6	3	50%	1	A veces		1	3	2
6	4	3	75%	1	Nunca		1	3	2
7	4	2	50%	1	Nunca		2	3	1
8	3	2	67%	1	Nunca		1	3	2
9	5	5	100%	1	Nunca	3	1		2
10	4	2	50%	1	Nunca		2	3	1
11	3	1	33%	0	Nunca		1	3	2
12	2	0	0%	0	Nunca		2	3	1
13	4	3	75%	1	Nunca		2	3	1
14	5	2	40%	0	Nunca		3	2	1
15	3	1	33%	0	Nunca		1	3	2
16	4	3	75%	1	Nunca		1	3	2
17	4	2	50%	1	Nunca	3	2		1
18	4	0	0%	0	A veces		1	3	2
19	3	2	67%	1	Nunca	3	2		1
20	4	2	50%	1	Nunca		1	3	2
21	3	0	0%	0	Nunca		1	3	2
22	4	3	75%	1	Nunca		3	2	1
23	4	3	75%	1	Nunca		2	3	1
24	5	2	40%	0	Nunca		2	3	1
25	3	0	0%	0	Nunca		2	3	1
26	2	1	50%	1	Nunca	2		3	1
27	3	1	33%	0	Nunca	3	1		2
28	2	2	100%	1	Nunca		1	3	2
29	3	2	67%	1	Nunca		1	3	2
30	4	4	100%	1	Nunca	3	2		1
31	4	2	50%	1	Nunca		2	3	1
32	4	1	25%	0	A veces		2	3	1
33	4	1	25%	0	Nunca		3	2	1
34	3	0	0%	0	Nunca		3	2	1
35	4	1	25%	0	Nunca		1	3	2
36	4	0	0%	0	Nunca		2	3	1
37	3	0	0%	0	Nunca		1	3	2
38	3	3	100%	1	Nunca	3		1	2
39	4	1	25%	0	Nunca		1	3	2
40	3	0	0%	0	Nunca		3	2	1

Universidad de
San Andrés

Anexo 2- Cuadro comparativo de competencia

Nombre	Delivery (en todos los casos con costo adicional)	Precio por 14 viandas 300/350Kcal (3/12/17)	¿Asesoramiento nutricional?	
			Online	Personal
Cormillot	Entregas fijas un día por semana por zona. Pedidos 24 a 48 hs antes del envío.	\$1649	Si	No
Saber Comer	Entregas fijas un día por semana por zona.	\$1600	No	Domicilio:1000 Consultorio:800
Simple Food	Entregas fijas un día por semana por zona.	\$1890	Si	No
Day Food	Entrega a domicilio, 48/72 hs después del pedido.	\$1260	No	No

La información de la tabla fue recabada el 3/11/2017 en las páginas oficiales de cada marca:

- <http://www.viandascormillot.com/formulario-3.html>
- <http://www.sabercomer.com.ar/carta.pdf>
- http://www.simplefood.com.ar/?categoria_id=30&producto_id=&cambiar_producto_id=&busqueda=&cantidad_producto=&estado=mostrar_categoria&estado_anterior=&rango_de_entrega_id=&fecha_de_entrega=&usuario=&clave=&token=&pagina=promociones2.php

San Andrés

Anexo 3- Ventas de viandas mensuales proyectadas.

Mes 1

Puntos de venta	Socios	Porcentaje de adopción	Cientes frecuentes	Unidades mensuales p/cliente	Unidades vendidas a clientes fijos	Ventas a clientes en	% de ventas ocasionales sobre flujo	Ventas ocasionales	Ventas ocasional en \$	Ventas totales en unidades	Ventas totales
Always I	4000	1%	40	30	1200	\$ 164,640	2%	1029	\$ 164,571.43	2229	\$ 329,211
Always II	3500	1%	35	30	1050	\$ 144,060	2%	900	\$ 144,000	1950	\$ 288,060
Napp I	650	1%	7	30	195	\$ 26,754	2%	167	\$ 26,743	362	\$ 53,497
Napp II	650	1%	7	30	195	\$ 26,754	2%	167	\$ 26,743	362	\$ 53,497
Tuluka I	350	1%	4	30	105	\$ 14,406	2%	90	\$ 14,400	195	\$ 28,806
Tuluka II	350	1%	4	30	105	\$ 14,406	2%	90	\$ 14,400	195	\$ 28,806
TOTAL	9500		95		2850	\$ 391,020		2443	\$ 390,857	5293	\$ 781,877

Mes 3

Puntos de venta	Socios	Porcentaje de adopción	Cientes frecuentes	Unidades mensuales p/cliente	Unidades vendidas a clientes fijos	Ventas a clientes	% de ventas ocasionales sobre flujo	Ventas ocasionales	Ventas ocasional en \$	Ventas totales en unidades	Ventas totales
Always I	4000	2%	80	30	2400	\$ 329,280	2%	1029	\$ 164,571.43	3429	\$ 493,851
Always II	3500	2%	70	30	2100	\$ 288,120	2%	900	\$ 144,000	3000	\$ 432,120
Napp I	650	2%	13	30	390	\$ 53,508	2%	167	\$ 26,743	557	\$ 80,251
Napp II	650	2%	13	30	390	\$ 53,508	2%	167	\$ 26,743	557	\$ 80,251
Tuluka I	350	2%	7	30	210	\$ 28,812	2%	90	\$ 14,400	300	\$ 43,212
Tuluka II	350	2%	7	30	210	\$ 28,812	2%	90	\$ 14,400	300	\$ 43,212
TOTAL	9500		190		5700	\$ 782,040		2443	\$ 390,857	8143	\$1,172,897

Meses 4 a 12

Puntos de venta	Socios	Porcentaje de adopción	Cientes frecuentes	Unidades mensuales p/cliente	Unidades vendidas a clientes fijos	Ventas a clientes	% de ventas ocasionales sobre flujo	Ventas ocasionales	Ventas ocasional en \$	Ventas totales en unidades	Ventas totales
Always I	4000	3%	120	30	3600	\$ 493,920	2%	1029	\$ 164,571	4629	\$ 658,491
Always II	3500	3%	105	30	3150	\$ 432,180	2%	900	\$ 144,000	4050	\$ 576,180
Napp I	650	3%	20	30	585	\$ 80,262	2%	167	\$ 26,743	752	\$ 107,005
Napp II	650	3%	20	30	585	\$ 80,262	2%	167	\$ 26,743	752	\$ 107,005
Tuluka I	350	3%	11	30	315	\$ 43,218	2%	90	\$ 14,400	405	\$ 57,618
Tuluka II	350	3%	11	30	315	\$ 43,218	2%	90	\$ 14,400	405	\$ 57,618
TOTAL	9500		285		8550	\$1,173,060		2443	\$ 390,857	10993	\$1,563,917

El precio por unidad de las ventas ocasionales es \$160 y el de las ventas a clientes que adoptan el servicio \$137.2 que es un promedio del precio unitario de los distintos paquetes descritos en la sección 5.6.2 Precio.

Anexo 4- Evolución de ventas de viandas basada en objetivos.

Evolución del porcentaje de adopción					
Mes	1	2	3	4	5 a 12
Servicio completo	1%	2%	2%	3%	3%
Ventas ocasionales	2%	2%	2%	2%	2%

Puntos de venta	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Always I	2229	3429	3429	4629	4629	4629	4629	4629	4629	4629	4629	4629
Always II	1950	3000	3000	4050	4050	4050	4050	4050	4050	4050	4050	4050
Napp I	362	557	557	752	752	752	752	752	752	752	752	752
Napp II	362	557	557	752	752	752	752	752	752	752	752	752
Tuluka I	195	300	300	405	405	405	405	405	405	405	405	405
Tuluka II	195	300	300	405	405	405	405	405	405	405	405	405
TOTAL	5293	8143	8143	10993	10993	10993	10993	10993	10993	10993	10993	10993

Anexo 5- Ventas de viandas proyectadas en pesos primer año.

Formato	Punto de venta	Ventas por mes											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Confitería	Always 1	\$ 329,211	\$ 493,851	\$ 493,851	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491	\$ 658,491
	Always 2	\$ 288,060	\$ 432,120	\$ 432,120.00	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180	\$ 576,180
Stand	Napp I	\$ 53,497	\$ 80,251	\$ 80,250.86	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005
	Napp II	\$ 53,497	\$ 80,251	\$ 80,250.86	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005	\$ 107,005
Tuluka	Tuluka I	\$ 28,806	\$ 43,212	\$ 43,212.00	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618
	Tuluka II	\$ 28,806	\$ 43,212	\$ 43,212.00	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618	\$ 57,618
TOTAL		\$ 781,877	\$ 1,172,897	\$ 1,172,897	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917	\$ 1,563,917

Anexo 6- Ventas de líneas secundarias totales en \$ por mes

	Precio promedio	% sobre flujo	Flujo mensual	Ventas
Bebidas	\$ 20.00	1.5%	114000	\$ 34,200
Snacks	\$ 30.00	1.5%	114000	\$ 51,300
Licuadaos	\$ 60.00	1.5%	114000	\$ 102,600
Colaciones	\$ 60.00	1.5%	114000	\$ 102,600
TOTAL	\$ 170.00	1.5%	114000	\$ 290,700

El "flujo mensual" se calcula multiplicando la cantidad de socios que tienen los 6 puntos de venta combinados por 12 (cantidad de días que en promedio van al gimnasio por mes). El pronóstico es que no habrán variaciones mensuales.

Anexo 7 - Estructura de costos

COSTO DE PRODUCCIÓN PRIMER AÑO		
Materias primas	\$ 12,414,795	82%
Packaging	\$ 1,034,566	7%
Mano de obra	\$ 1,596,000	11%
COSTO VARIABLE	\$ 15,045,362	100%
Alquiler cocina	\$ 72,000	
COSTO FIJO	\$ 72,000	0%
CMV	\$ 15,117,362	100%

Se calcula sobre las ventas proyectadas para el primer año

Materias primas: incluye desperdicios y se calcula en un 60% sobre las ventas.

Packaging: tanto viandas como snacks.

Mano de obra: Sueldos brutos ayudantes de cocina: \$ 15,000
 Cantidad ayudantes de cocina: 4
 Sueldo Cheff (socio) \$ 40,000.00
 Aportes patronales \$ 33,000.00
 Alquiler cocina: incluye servicios.

COSTO DE COMERCIALIZACIÓN ANUALES	ANO		
	1	2	3
Sueldos	\$ 1,556,100	\$ 1,906,223	\$ 2,178,540
Alquileres	\$ 636,000	\$ 732,000	\$ 828,000
Comisiones	\$ 63,379	\$ 63,379	\$ 63,379
Transporte	\$ 432,000	\$ 432,000	\$ 432,000
TOTAL	\$ 2,687,479	\$ 3,133,602	\$ 3,501,919

CONCEPTO	ANO		
	1	2	3
I. Sueldos: Cantidad de vendedores:	6	7	8
Sueldo \$ 15,000	\$ 119,700	\$ 139,650	\$ 159,600
Aportes patronales \$ 4,950			
II. Alquileres			
Always I \$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000	\$ 20,000
Always II \$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000	\$ 17,000
(incluyen consultorio) Napp I \$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
Napp II \$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
N.P.V \$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
N.P.V \$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000	\$ 8,000
III. Comisiones			
Tuluka I 5% (DE VENTAS)	\$ 2,641	\$ 2,881	\$ 2,881
Tuluka II 5% (DE VENTAS)	\$ 2,641	\$ 2,881	\$ 2,881
IV. Transporte: \$ por hora Horas			
200 6 30 \$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000	\$ 36,000
	\$ 213,982	\$ 242,412	\$ 270,362

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	1	2	3
Sueldos y cs. Sc. administrativo contable	\$ 21,613	\$ 22,693	\$ 23,828
Gastos varios	\$ 500	\$ 500	\$ 500
Soporte técnico	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Total	\$ 22,113	\$ 23,193	\$ 24,328

Ambos sueldos corresponden a la misma persona pero prorrateado por tarea

Sueldo bruto	30000
Aportes patronales	9900
Aguinaldo proporcio	3325

GASTOS DE MARKETING	1	2	3
Sueldo y cargas sociales	\$ 21,613	\$ 22,693	\$ 23,828
Folletería e imagen	\$ 1,000	\$ 1,000	\$ 1,000
Total	\$ 22,613	\$ 23,693	\$ 24,828

Anexo 8 – Costo de oportunidad

Tasa libre de riesgo	Bono del tesoro americano	2% (I)	
	Riesgo pais (JPMorgan)	3.56% (II)	
Premio al riesgo	Beta	0.59 (III)	
	Riesgo del mercado	15% (IV)	
Tasa real anual		14.5%	I+II+III*IV
TRM		1.13%	

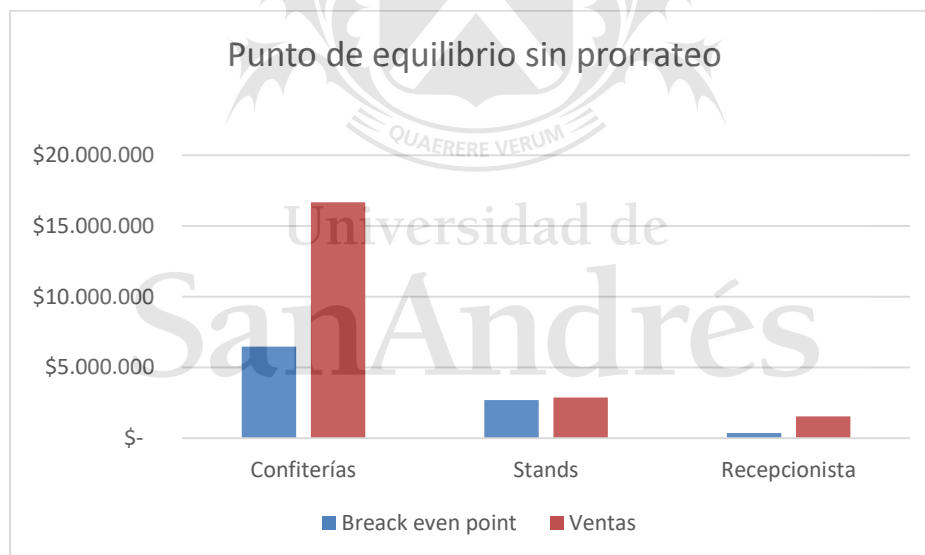
<http://www.ambito.com/economia>

<http://www.ambito.com/economia>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

<http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

Anexo 9 – Punto de equilibrio sin prorrateo y con ventas proyectadas para el tercer año



Anexo 10 – Pérdidas escenario I

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5
Ventas	\$ 1,035,822	\$ 1,035,822	\$ 1,035,822	\$ 1,035,822	\$ 1,035,822
CMV	\$ 756,150	\$ 756,150	\$ 756,150	\$ 756,150	\$ 756,150
Resultado bruto	\$ 279,672	\$ 279,672	\$ 279,672	\$ 279,672	\$ 279,672
Gastos de administración	\$ 24,328	\$ 24,328	\$ 24,328	\$ 24,328	\$ 24,328
Gastos de comercialización	\$ 291,827	\$ 291,827	\$ 291,827	\$ 291,827	\$ 291,827
Gastos de marketing	\$ 24,828	\$ 24,828	\$ 24,828	\$ 24,828	\$ 24,828
Amortizaciones	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333
Resultado operativo	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644
Intereses financieros					
Resultado antes de impuesto	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644
IIGG	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Resultado neto	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644	-\$ 68,644
Amortizaciones	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333	\$ 7,333
Activo corriente	0				
Pasivo corriente	0				
Capital de trabajo	0	0	0	0	0
Inversion en capital de trabajo	0	0	0	0	0
Inversion en activos fijos	466500		0	0	
Flujo de fondos libre	-\$ 527,810	-\$ 61,310	-\$ 61,310	-\$ 61,310	-\$ 61,310

Universidad de
San Andrés

Anexo 11 – Diseño de Stand en Napp Gym.



Anexo 12 – Planilla horaria nutricionista.

Días	Horarios	Always 1	Always 2	Napp 1	Napp 2	Tuluka 1	Tuluka 2
Lunes	Mañana	[Blue]					
	Tarde	[Blue]					
Martes	Mañana			[Blue]			
	Tarde			[Blue]			
Miércoles	Mañana	[Blue]					
	Tarde			[Blue]			
Jueves	Mañana					[Blue]	
	Tarde					[Blue]	
Viernes	Mañana	[Blue]					
	Tarde	[Blue]					

Anexo 13 - Ventas proyectadas primeros tres años.

	Segmento	Año		
		1	2	3
Always I	Viandas	\$ 7,243,337	\$ 7,315,771	\$ 7,388,928
	Otras	\$ 1,468,800	\$ 1,498,176	\$ 1,498,176
Always II	Viandas	\$ 6,337,920	\$ 6,401,299	\$ 6,465,312
	Otras	\$ 1,285,200	\$ 1,310,904	\$ 1,310,904
Napp I	Viandas	\$ 1,177,042	\$ 1,188,813	\$ 1,200,701
	Otras	\$ 238,680	\$ 243,454	\$ 243,454
Napp II	Viandas	\$ 1,177,042	\$ 1,188,813	\$ 1,200,701
	Otras	\$ 238,680	\$ 243,454	\$ 243,454
Tuluka I	Viandas	\$ 633,792	\$ 640,130	\$ 646,531
	Otras	\$ 128,520	\$ 131,090	\$ 131,090
Tuluka II	Viandas	\$ 633,792	\$ 640,130	\$ 646,531
	Otras	\$ 128,520	\$ 131,090.40	\$ 131,090.40
N.P.V	Viandas		\$ 1,177,042	\$ 1,188,813
	Otras		\$ 238,680	\$ 243,454
N.P.V	Viandas			\$ 1,177,042
	Otras			\$ 238,680
Total		\$ 20,691,326	\$ 22,348,845	\$ 23,954,861

Bibliografía

- Acuña, D. (22 de Mayo de 2017). Obtenido de Barrero & Larroude: Auditoría, impuestos, consultoría y legales: <http://www.barrerolarroude.com.ar/articulo/Ley-de-Emprendedores-beneficios-fiscales-y-oportunidades-de-financiamiento/741>
- Bertagnini, A., Bertolotti, S., & Zorz, D. (2015). *Megatlon: mucho mas que un gimnasio*. Universidad de San Andrés. Obtenido de http://www.udesa.edu.ar/sites/default/files/caso_megatlon.pdf
- BigCommerce. (2016). What is advocacy marketing? *Ecommerce Marketing and Strategy*.
- Digital House. (16 de 08 de 2017). Creció 55% la cantidad de usuarios de smartphones en Argentina en un año. *Digital House Coding School*.
- Google. (01 de 09 de 2016). Estilo de vida: la nueva tendencia hacia un consumo saludable. *Think with Google*.
- INDEC. (2012). *Población total y variación intercensal absoluta y relativa por comuna*. Buenos Aires.
- IProfesional. (2015). Lo dice Google: el uso de smartphones cambió los hábitos de consumo de los argentinos. 1. Obtenido de <http://www.iprofesional.com/notas/220773-Lo-dice-Google-el-uso-de-smartphones-cambi-los-hbitos-de-consumo-de-los-argentinos->
- Kantar World Panel. (2016). *Concern Monitor, un estudio sobre preocupaciones y consumo*.
- LaVoz. (14 de Diciembre de 2015). Cómo se dividen las clases sociales en la Argentina. *LaVoz*, págs. 1. <http://www.lavoz.com.ar/negocios/como-se-dividen-las-clases-sociales-en-la-argentina>.
- Lendoiro, F. (2016). Nadie se funde por resignar un poco de rentabilidad. *El Cronista*, 1. Obtenido de <http://www.cronista.com/negocios/Nadie-se-funde-por-resignar-un-poco-de-rentabilidad-20160523-0034.html>
- M, P. (1996). "What is Strategy". *Harvard Business Review*.
- Manzoni, C. (2016). El negocio de los gimnasios crece y embolsa millones. *La Nación*.
- Nielsen. (2016). *5 Insights que necesitas saber sobre Latinoamérica*. Obtenido de http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioRegional_5InsightsSobreLatAm_ES.pdf
- Nieto, A. B. (2016). McDonald's se hace más saludable. *La Opinión*. Obtenido de <http://laopinion.com/2016/08/02/mcdonalds-se-hace-mas-saludable/>
- Quiloga, C. (2012). Tea Connection, el negocio de las infusiones. *Apertura*.

Torreblanca, F. (16 de Octubre de 2016). *Francisco Torreblanca sobre marketing y estrategia conductual*. Obtenido de Diferencia entre compra racional, impulsiva y sugerida: <https://franciscotorreblanca.es/diferencia-entre-compra-racional-impulsiva-y-sugerida/>



Universidad de
San Andrés