Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

CHEFFIE´S

Autores: Brian Havas y Valentín MacArdle

Legajos: 26098 y 26265

Mentor: Diego Fernández Molero

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Índice

Capítulo 1: Introducción 5
1.1. Evaluación de la oportunidad 5
1.2. Negocio propuesto 8
Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado 11
2.1. Análisis del Sector 11
2.2 Investigación de mercado. 12
2.3. Cinco fuerzas de Porter 15
Capítulo 3: Modelo de Negocio 17
3.1 Propuesta de valor. 17
3.2 Segmento de clientes. 18
3.3. Relación con clientes 18
3.4. Canales 19
3.5 Actividades claves 19
3.6. Recursos claves 19
3.7. Socios claves 19
3.8. Fuentes de ingreso 20
3.9. Estructura de costos 20
3.10. Metodología 21
Capítulo 4: Plan de marketing 23
4.1 Mercado objetivo y posicionamiento. 23
4.2 Política de producto. 23
4.3. Política de promoción 25
4.4. Política de plaza 25
4.5 Política de precio 25
Capítulo 5: Operaciones de negocio 27
5.1 Mercado objetivo y posicionamiento. 28
5.2 Mano de obra. 30
5.3. Actividades de soporte 30
5.4. Logística 32
5.5 Política control de inventario, compras y producción 32
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión 37
6.1 Inversión inicial. 38
6.2. Análisis de costos e ingresos 40
6.3. Estado de resultados 50

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Equipo 56
7.1 Socios Cheffie´s. 56
Capítulo 8: Aspectos legales, impositivos y propietarios 57
Capítulo 9: Plan de implementación y riesgos 61
9.1 Plan de implementación. 61
9.2. Riesgos 62
Capítulo 10: Conclusiones 64

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Resumen ejecutivo

El siguiente trabajo de graduación (Cheffie´s) es un plan de negocio en el que se expone un potencial negocio en la industria del *delivery* de comidas con ciertas características que lo distinguen de las ofertas tradicionales.

Buscamos otorgarles a los consumidores la posibilidad de incorporar hábitos de alimentación saludable como también la comodidad de los servicios de entrega de comida a domicilio.

¿Cómo se lograría? Cheffie´s entrega paquetes de comida saludable. Los mismos se encuentran dentro de cajas que contienen recetas de comidas gourmet y saludables incluyendo los ingredientes necesarios en cantidades exactas.

Dada la tendencia actual, ligada a la alimentación saludable y al cuidado personal, es una buena oportunidad para explotar nuestro negocio dentro de esta industria que muestra un crecimiento en el último tiempo.

El proyecto requiere una inversión inicial de USD26.350 y la TIR esperada es del 82% y se recuperaría en el segundo año.

Universidad de
SanAndrés

Capítulo 1: Introducción

1.1. Evaluación de la oportunidad

La oportunidad de este negocio se puede identificar observando tres factores claves.

En primer lugar, la creciente tendencia de los consumidores en optar por comidas saludables. Según un artículo de Infobae (agosto 2017), el 73% de los argentinos se preocupa por su dieta. Nutriglam público en Infobae que el 29% de los hogares argentinos están altamente preocupados por su alimentación, el 44% medianamente y para el 27% restante no es un tema que los movilice.

En segundo lugar, el aumento de la demanda por servicios de entregas de comida a domicilio. Este crecimiento se debe a que los consumidores buscan agregarles practicidad a sus tareas cotidianas, tales como ir al supermercado, cocinar, etc. Además, la mejora en la eficiencia de los procesos logísticos hace que la experiencia del consumidor sea más satisfactoria y justifica adoptar un modelo de negocio inclinado hacía el *delivery*. Según un artículo escrito por César Dergarabedian, periodista argentino especializado en tecnologías de información y comunicación, publicado en *iProfesional*, en 2017 *"se vendieron 96 millones de productos a través de 60 millones de órdenes de compra, 28% más que en 2016, y a razón de 263.000 productos por día."*[1] Los principales rubros que impulsaron este crecimiento fueron el de alimentos y bebidas e indumentaria, según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE). PedidosYa, la plataforma para pedir comida online realizó un relevamiento e identificó que, en el 2017, el uso de estos modelos de negocio creció un 210% con respecto al año anterior.

Como mencionamos anteriormente, se puede observar que hay un crecimiento tanto en las tendencias saludables como en el de servicios de entrega de comida, pero una demanda insatisfecha en la combinación de ambas.

[1] Datos de César Dergarabedian, "Se recalienta batalla por los "delivery online" en la Argentina con la llegada de un nuevo jugador", iProfesional, 2018

Según una encuesta realizada a ciento ochenta personas, al 80% sí les interesa la alimentación saludable y a su vez, coinciden en que la oferta es escasa.
En tercer lugar, los altos niveles de desperdicio de alimentos en Argentina son un problema poco mencionado, pero los números indican que incide significativamente en varios aspectos de la sociedad, principalmente, ambientales y económicos. Se tiran, aproximadamente cuarenta mil toneladas de comida por día, es decir, dieciséis millones de toneladas anuales. Un argentino desperdicia, promedio, treinta y ocho kg de comida por año. [2] Esto resulta un costo económico para el consumidor cómo a su vez, un costo a nivel país dado que se necesitan recursos para gestionar los desperdicios.

Además, podemos identificar que el tiempo que los consumidores dedican a la compra de alimentos es otra variable que demuestra la existencia de esta necesidad. Se puede estimar que un consumidor promedio va entre una y dos veces por semana al mercado a comprar alimentos y que esta actividad le lleva en promedio cincuenta minutos. Esto quiere decir que el tiempo promedio mensual para hacer las compras es de cinco horas. Sin duda, hoy en día, el tiempo es un activo sumamente valioso para todos y el hecho de ahorrarlo genera valor para los consumidores. En este caso, no es simplemente ahorro de tiempo, si no también esfuerzo y permitir que el mismo sea dedicado a otras actividades.

En cuanto a la consideración del tamaño del mercado, en la ciudad de Buenos Aires hay 2.9 millones de habitantes, de los cuales el 11% conforman el segmento ABC1, es decir, 327.910 consumidores potenciales. Se dirige a este segmento dado que cumplen con las características de los clientes foco. Esto se debe a una cuestión económica y a una correlación entre el nivel socioeconómico y la predisposición a una alimentación saludable.

Dado que el 73% de los argentinos muestra preocupación por su alimentación y que este porcentaje se incrementa con el nivel socioeconómico, se puede decir que por lo menos 239.374 habitantes son potenciales clientes.

---

[2] Por Agustina Larrea, en "Desperdicio alimentario: cada año en Argentina se tiran 38 kilos de comida por habitante", Infobae, 2018.

Con sólo alcanzar a un 5%, estaríamos acercándole nuestra propuesta a 12.000 usuarios aproximadamente. Si los mismos, pagan la suscripción y consumen el producto-servicio semanalmente, el negocio podría alcanzar alto nivel de facturación consiguiendo rentabilidad. A partir de la muestra potencial mencionada, se deben tener en cuenta otros valores de segmentación como lo son el rango etario, la subregión atendida dentro de la provincia y otras características influyentes tales como si el consumidor vive solo y trabaja.

Este modelo es una réplica de negocio exitoso ya existente en los Estados Unidos. La compañía se llama *Green Chef* y según la editorial Reuters, está camino a facturar cien millones de dólares este año. La industria americana de *meal kit delivery* está alcanzando una valuación de hasta 3.2 billones de dólares.

Podemos identificar que existen pocos competidores directos pero el principal es *Simple Eat*, que cuenta con un modelo de negocio similar. Comenzó en 2017 con una inversión inicial de USD 85.000 y desde diciembre 2017 hasta abril 2018 tuvieron un aumento en las ventas del 200% mensual. Esto claramente demuestra que hay una oportunidad latente y hay un potencial mercado a desarrollarse con un bajo nivel de competidores. El modelo de *Simple Eat* involucra locales físicos en el conurbano que requieren de capital humano más elevado al propuesto. Otra manera en la que Cheffie´s se diferencia, es el segmento apuntado dado que el competidor local apunta a captar un mercado masivo, mientras que Cheffie´s busca explotar un nicho de mercado enfocándose en las características que aportan valor.

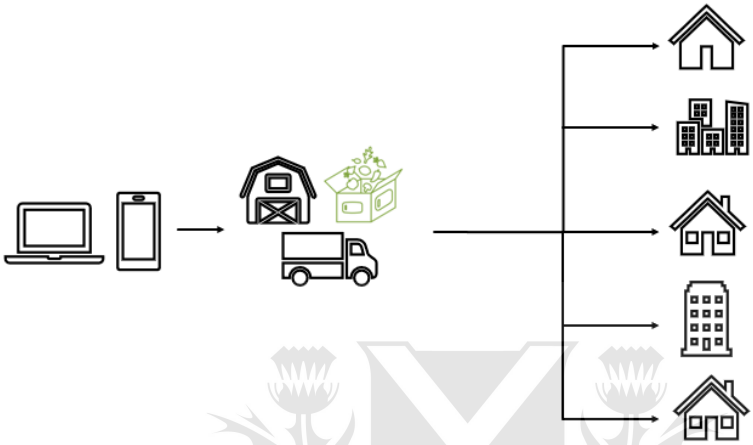
A su vez, podemos identificar productos y servicios sustitutos como entregas a domicilio de viandas, tales como *Viandas Cormillot*, *de la Olla* y Mercado libre con su sección de venta de alimentos. Dicho esto, la experiencia de nuestro producto-servicio se diferencia ya que no ofrece comida pre-hecha, sino que ofrece una experiencia gastronómica más sofisticada.

Es evidente que este modelo de negocio genera valor para los consumidores por las razones ya mencionadas y que con una buena campaña y ejecución se puede alcanzar un nivel significativo de ventas.

Universidad de San Andrés

1.2. Negocio propuesto

Cheffie´s consiste en un servicio de *delivery* de comida. Los mismos, incluyen recetas para cocinar en, aproximadamente, treinta minutos junto con los ingredientes necesarios. La idea apunta a que los consumidores puedan disfrutar de comer de forma saludable, original, de mucho sabor y de fácil preparación.



¿Cómo funciona? Los clientes efectúan la compra a través de un aplicación o sitio web. Al momento de elegir, pueden seleccionar diferentes planes, que varían según la base alimenticia de cada consumidor: vegano, vegetariano, paleo, carnívoro, omnívoro, etc. El pedido se prepara en base a lo solicitado. Los ingredientes son envasados y etiquetados para poder ser correctamente asociados a la receta correspondiente. La receta es provista en un panfleto donde se detalla los pasos a seguir con una imagen de fondo del plato.

Ejemplo – "Green Chef":

Los clientes tienen la posibilidad de adquirir los productos a través de dos medios. Por un lado, se encuentra la compra ocasional en donde el consumidor selecciona la o las opciones que desea obtener. Por el otro, se encuentra el modo de suscripción donde el cliente paga una cuota mensual. El fin de tener clientes suscriptos al negocio es la fidelización de los mismos y a su vez, poder estimar los niveles de demanda de manera más precisa.

El negocio también agrega valor para el cliente evitando que ellos tengan que ir al mercado, hacer largas filas y cargar bolsas pesadas. Cheffie's simplifica la vida a los consumidores porque únicamente tienen que hacer es cocinar, comer y disfrutar de la comida. Los supermercados ofrecen los servicios de compra on-line con *delivery*, lo cual implica que el ahorro de tiempo no es un aspecto diferencial, pero no deja de crear valor en los usuarios.

Para que el proyecto sea exitoso, se tienen que llevar a cabo cuatro puntos críticos. En primer lugar, se debe generar el valor necesario para que los consumidores crean en nosotros. ¿Qué implica esto? Facilitarles la vida a dichos consumidores; el ahorro de tiempo que les genera el producto y servicio ofrecido, el poder cocinar en treinta minutos o menos, el hecho de contar con verduras frescas y listas para comer. En segundo lugar, las entregas deben ser efectuadas en tiempo y forma. La mejor manera de llevar a cabo este punto es tercerizando los envíos, identificando el mejor servicio disponible. En tercer lugar, es necesario contar con proveedores de alta calidad de verduras ya que, si no contamos con los mejores productos, los clientes pueden optar por hacer el esfuerzo de ir al mercado con el fin de conseguir productos en mejores condiciones. Por último, contratar como asesores a cocineros profesionales para que ellos puedan elaborar recetas poco conocidas y prácticas. En general, la gente se cansa de comer lo mismo todos los días, por ende, nuestro objetivo es que se pueden alimentar con los planes que mejor se ajustan a sus preferencias sin descuidar su salud.

El negocio propuesto es viable desde el punto de vista tecnológico y a su vez, no hay ningún impedimento legal para su desarrollo. La ley argentina permite el envío de verduras y frutas siempre y cuando hayan pasado un control de sanidad. Desde el punto de vista tecnológico, no hay ninguna barrera que lo impida porque lo único necesario para su desarrollo es tanto una página web y como una aplicación digital.

Capítulo 2: Análisis del Sector e Investigación de Mercado

2.1. Análisis del Sector

El negocio propuesto forma parte de la industria de *delivery* de comida, una industria poco desarrollada, pero en pleno crecimiento tanto a nivel mundial como nacional.

Para comprender un poco el potencial de la misma, podemos basarnos en los números reflejados por el mercado norteamericano.

Según un artículo publicado el 25 de junio de 2018 por el diario digital americano *Investor´s Business Daily* que se especializa en temas financieros, mercados atractivos y brinda noticias de negocios, el mercado de entrega de comida facturó, en 2015, un billón de dólares a nivel mundial. En 2018, el mercado facturó cinco billones de dólares y según distintas proyecciones la industria podría alcanzar los doce billones de dólares en 2022. A su vez, y según la compañía Nielsen, especializada en *data analytics*, se registró que el 9% de los consumidores estadounidenses, hicieron al menos un pedido de comida en los últimos seis meses. Otro 25% de los consumidores, de los cuales ninguno lo hizo hasta el momento, dijeron que estarían dispuestos a probar la experiencia en los futuros seis meses.

Actualmente, *Blue Apron*, lidera el mercado americano entregando aproximadamente ocho millones de paquetes por mes. El preferido de los consumidores es *Home Chef,* que creció un 150% en 2017 obteniendo ganancias de hasta doscientos cincuenta millones de dólares. *Kroger*, empresa de supermercados americanos y en cuyas estanterías compran sesenta millones de clientes, invirtió doscientos millones de dólares en *Home Chef,* y se comprometió a pagar quinientos millones más si se alcanzan determinados volúmenes de ventas.

Según datos expuestos por Nielsen, en 2017 los *kits* de comida comercializados a través de los supermercados americanos generaron ciento cincuenta y cuatro millones de dólares en ventas, registrando un aumento del 26% en comparación

al año anterior. En cambio, las ventas en las secciones de vegetales, lácteos y alimentos congelados decrecieron un 0,1% en comparación al 2016.

Junto a los ya nombrados negocios que se dedican a este tipo de comida, también se destacan *Plated y Green Chef.* El mercado es tan atractivo que incluso *Amazon* pidió una licencia para desarrollar sus propios paquetes de comida. *Green Chef* espera recibir ingresos por quince millones de dólares a partir del segundo semestre del 2019.

2.2. Investigación de mercado

En cuanto al mercado local, encontramos una baja cantidad de competidores directos, siendo uno de los principales *Simple Eat* que comenzó en 2017, con una inversión de ochenta y cinco mil dólares. Dicha inversión inicial fue destinada al armado de la plataforma online y al montado del centro de producción con tecnología avanzada. En 2018, facturaron aproximadamente doscientos setenta mil dólares. Para 2018, esperan facturar 4.2 millones de pesos. Desde diciembre del 2017 hasta abril del 2018 obtuvieron un aumento en las ventas de 200% mensual.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Clientes

Según la información brindada por la consultora argentina W, la pirámide de clases sociales e ingresos de los hogares para fin de 2018 fueron los siguientes:

La clase media-alta, representa el 17% de los hogares, teniendo un ingreso mensual promedio de $68.000.

La clase media-baja, alcanza el 28% de los hogares y tienen ingresos mensuales promedio por hogar de $35.000.

La clase baja superior, agrupa el 33% de las familias, tienen ingresos familiares mensuales promedio de $18.000.

Los clientes de este mercado son consumidores que pertenecen a la clase media-alta ya que al no ser un bien necesario se convierte en un producto-servicio “de lujo”.

Actualmente, Argentina cuenta con aproximadamente cuarenta y cinco millones de habitantes, y el 17% pertenece a la clase media alta, lo cual implica que el

mercado argentino de esta industria es de 7.65 millones de potenciales consumidores.

Nuestro foco está puesto exclusivamente en las plazas de BPRR (Belgrano, Palermo, Recoleta y Retiro) y GBA Norte. Dichas zonas son las que mayor concentración hay de la clase media-alta.

El modelo de negocio es fácilmente replicable a otras zonas urbanas como pueden ser ciudades del interior del país como Córdoba, Rosario, como a su vez ciudades de otros países latinoamericanos como Santiago de Chile, Montevideo, etc.

No hace falta resaltar que la alimentación saludable es una tendencia en pleno crecimiento y hasta una consecuencia misma de los avances en el conocimiento sobre la salud. Tampoco haría falta destacar que a los consumidores no les agrada tener que hacer las compras en el supermercado, esperar en largas filas y cargar con todas las compras. También se puede agregar que aprender a cocinar comidas saludables requiere de dedicación y puede resultar poco práctico, más aún para personas que llevan una vida activa en términos de trabajo y actividades. Es en la combinación de estos factores mencionados que se presenta la oportunidad del producto y servicio que ofrece Cheffies.

Según las estadísticas y censos del gobierno de la ciudad, para 2019 hay aproximadamente 816.000 habitantes en un rango etario de veinte a treinta y nueve años. El 11% de la sociedad de la ciudad pertenece al sector socioeconómico ABC1. Esto sugiere que tenemos 89.760 potenciales clientes. Con sólo alcanzar un 1% de los potenciales clientes, se podría conformar una base de 900 clientes. Con un margen neto de ganancias entre el diez y quince por ciento, y un promedio de facturación de setenta dólares al mes por cliente, se podrían alcanzar ganancias de USD7.875 mensuales aproximados (USD94.500 anuales). Esto es solo pensando en el mercado de la ciudad de Buenos Aires.

Según encuestas realizadas, con una fuerte inversión en promoción a través redes sociales más otros posibles contactos con el consumidor, consideramos que durante el período de lanzamiento se lograría alcanzar una base de 2.244 ventas mensuales. Manteniendo el promedio de facturación previamente mencionado, y un margen menor a cambio de otorgar promociones

Universidad de San Andrés

y descuentos con el fin de fidelizar al consumidor, se obtendría un resultado bruto de USD 620.000 anuales. El nivel de crecimiento esperado es del 20% anual, notablemente inferior al del principal competidor regional *Simple Eat* que ya viene ganando terreno en el mercado y apunta a un mercado más masivo al propuesto por Cheffie´s. El capital inicial y humano son relativamente bajos. Esto se traduce a que los riesgos de no alcanzar un punto de equilibrio en la primera etapa no pondríamos en riesgo la salud financiera del negocio. Con poca financiación se podría sustentar al negocio hasta conseguir un flujo de fondos autosustentable.

Después de varios análisis, definimos que el segmento objetivo al cual vamos a enfocar nuestro producto-servicio, está conformado por gente entre veinticuatro y cuarenta años, que viven solos o en pareja, trabajan y forman parte de la clase social media-alta. Consideramos que este segmento es el ideal ya que el hecho de que trabajen y vivan solas, no tienen el suficiente tiempo y ganas de ir al supermercado y hacer largas filas para poder comprar los bienes que buscan o necesitan. A su vez, gran parte de este segmento foco, forman parte de la generación denominada *millenials*. Cómo bien muestran los números, esta generación muestra tendencias que perdurarán a largo plazo. Los *millenials* son aquellas personas nacidas entre 1980 y 2000. A diferencia de generaciones anteriores, esta misma se caracteriza por haber crecido en un contexto hiperconectado y de interacción. Es decir, son una generación altamente informada, cambiando algunos paradigmas de consumo y estilos de vida. Están más comprometidos con el medioambiente, inclinándose por productos *eco-friendly,* y por hábitos saludables.

Universidad de San Andrés

2.3. Cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de Proveedores (Medio):

Se puede considerar que con el volumen de ventas que se espera alcanzar, se podría negociar buenos precios mayoristas con los proveedores de materia prima, tanto los de envases como los de alimentos e ingredientes. Por otro lado, estos últimos mencionados pueden ejercer una ventaja competitiva dado que el nivel de calidad y de características de los alimentos e ingredientes que se busca es alto y el mercado local no está fuertemente desarrollado en esta gama de alimentos. Hay poca infraestructura en el mercado de comidas orgánicas y es complejo conseguir precios bajos.

Poder de negociación de Clientes (Medio/Bajo):

Los clientes son consumidores individuales de poco volumen. Esto nos lleva a pensar que su poder de negociación es más bien bajo. Pero en el modelo de negocio propuesto, se apunta a un nicho de mercado donde el producto/servicio ofrecido debe acoplarse en gran medida a las preferencias de la base de clientes obtenidos. Aun así, es probable lograr una fidelización del consumidor lo cual hace que su poder baje y sus ganas de cambiar a otras alternativas también.

Amenaza de Sustitutos (Alta):

El mercado de comidas a domicilio no detiene su crecimiento y cada vez hay más opciones más prácticas y económicas para los consumidores, por ejemplo; Rappi, Glovo, PedidosYa, Ando, etc. Si el precio o servicio no es competitivo, hay muchas alternativas que podrían reemplazar el hábito de consumo esperado.

Amenaza de Posibles entrantes (Alta):

El costo de entrada es bajo y el “know-how” para operar el negocio también. Esto genera una fuerte amenaza de nuevos entrantes. Por eso es importante posicionarse rápidamente en el mercado.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Rivalidad entre Competidores (Baja):

Por último, y uno de los puntos más interesantes, es que la rivalidad entre competidores existentes es realmente baja, dado que hay una gran cantidad de posibles clientes y una baja de competidores. Además, hay incontables maneras de diferenciarse con el producto o servicio ofrecido.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 3: Modelo de Negocio (CANVAS)

3.1. Propuesta de valor

La propuesta de valor de este nuevo producto-servicio se basa en otorgarles a los consumidores la posibilidad de mejorar sus hábitos alimenticios con un programa original y moderno combinado con comodidad y practicidad.

Tiempo

- Ahorrar el tiempo dedicado a realizar compras en los mercados de alimentos por parte de los clientes. También ahorrar tiempo en aprender nuevas recetas de cocina relacionadas con el estilo de alimentación o dieta implementada.

Calidad

- Asegurar calidad superior en los ingredientes, los materiales utilizados que acompañan y el nivel del servicio ofrecido.

Variedad

- Ofrecer un menú amplio. Se busca que los consumidores puedan contar con las mejores alternativas de comidas en cuanto al sabor, innovación y salubridad.

Diseño

- El diseño de tanto la plataforma web, la app, el empaquetamiento y las recetas crean valor para los usuarios finales. Genera una fácil navegación en ambas plataformas, las recetas son atractivas y fáciles de comprender. En cuanto al empaquetamiento, los ingredientes van a estar bien envasados en recipientes de calidad y bien señalizados acorde a la receta que correspondan.

Cultura Ecológica

- La empresa fomenta valores relacionados con la sustentabilidad y el cuidado del medio ambiente, que son probablemente compartidos por los clientes potenciales. Esto se logra a través de un buen sistema de reciclaje y relaciones con proveedores de los mismos valores. Al vender recetas de comidas y entregar

porciones justas de comida, se reduce el desperdicio de la misma y con sigo el costo del consumidor y de la sociedad.

3.2. Segmento de clientes

El servicio apunta a un segmento de nicho. Se apunta a un segmento de alto poder adquisitivo (ABC1) dado que el servicio que se ofrece junto a los productos que se involucran no tienen un costo bajo. La variable económica también se relaciona con las preferencias de consumo, ya que es recurrente que los consumidores de clases altas dediquen más atención a implementar una alimentación saludable y sofisticada.

Por una cuestión tradicional y cultural de que por lo general son las madres las que cocinan y se encargan de la compra de alimentos, el género femenino es una variable de segmentación que se toma en cuenta a la hora de generar valor para el cliente.

Otra variable para considerar es el tema de las generaciones. Los *millenni*als como generación, son los pioneros en los nuevos métodos de consumo y cambios en modelos de negocios existentes. Son una generación muy predispuesta a consumir online, como a su vez a prestan mucha atención a los valores organizacionales. También a las tendencias alimenticias, a la personalización y de salud. Justamente estamos entrando a una época en la que los m*illennials*m comienzan a vivir solos y deben ocuparse de tareas como la compra de alimentos.

3.3. Relación con clientes

Los clientes son los usuarios finales, es decir, los consumidores del producto-servicio. Se busca establecer una relación de fidelidad con los clientes, fundamental para garantizar futuras ventas y sostenibilidad del modelo de negocio. Para eso, se crea todo un *ecosistema* para capturar y mantener a los clientes dentro del mismo y resolver las necesidades de alimentación que surgen.

3.4. Canales

Los canales de venta que se utilizan son la plataforma web y aplicación digital. A su vez, se buscaría promocionar la venta en redes sociales y otros medios digitales.

En cuanto a la distribución, se terciarizan el sistema de envíos, creando alianzas con nuevas empresas que se establecen en argentina, por ejemplo; Mercado Envíos, Glovo, Rappi, Ando, etc.

3.5. Actividades claves

En primer lugar, se debe tener un buen desarrollo de la plataforma web, como la app para garantizar un buen funcionamiento y experiencia de consumo para el cliente. Para esto, se enfoca en invertir en diseño y en conocimiento sobre el mercado de comidas saludables.

En segundo lugar, es clave un sistema logístico eficiente y efectivo. Los pedidos son entregados en dos días a la semana. Esto hace que los costos de almacenamiento, transporte y preparación se reduzcan significativamente.

Universidad de SanAndrés

3.6. Recursos clave

El recurso clave es el intelecto, el talento humano, que no depende de cantidad, sino de capacidad. Es importante aliarse o internalizar a la empresa conocimiento sobre alimentación y gastronomía para poder ofrecer productos innovadores y atractivos para los consumidores.

Más importante aún van a resultar ser los proveedores seleccionados para acompañar el negocio propuesto. La calidad del producto ofrecido es uno de los pilares más fuertes del negocio y es un punto innegociable para los clientes apuntados.

3.7. Socios claves

En cuanto a los socios, se observa un rol crucial por parte de los proveedores. La calidad de la materia prima es importantísima en la generación de valor para los clientes. Conseguir esa calidad de materia prima y poder venderla a un precio razonable es clave para el éxito del modelo.

A su vez, también es muy importante asociarse/formar alianzas con las empresas de envíos. Hoy en día, las propuestas más interesantes provienen de; Mercado Envíos, Rappi, Glovo y Ando. Al tener varias alternativas, nuestro poder de negociación se ve incrementado. Además, se puede destacar una relación ganar o ganar para ambos con el crecimiento de las ventas.

3.8. Fuentes de ingreso

La fuente de ingreso principal sería la venta de los planes semanales de comida vendidos a los usuarios. Idealmente se busca que los clientes se suscriban a la plataforma y paguen una cuota para recibir los servicios y productos con una mejora en precio.

En una etapa futura de maduración del negocio, se intentará incluir nuevas fuentes de ingreso creando un mercado online donde se podrán promocionar productos vinculados a los ideales del negocio.

3.9. Estructura de costos

La estructura de costos depende de algunos costos fijos como el taller de almacenamiento y distribución, lugar donde se reciben las materias primas que luego son empaquetadas y entregadas. Según la investigación realizada, el valor de alquiler de un galpón/depósito acorde a los requerimientos de tamaño ronda entre $25.000 y $35.000. También el costo de los trabajadores encargados de realizar las operaciones de acomodamiento y empaquetado de las materias primas. Un sueldo fijo estimativo para este puesto de trabajo está entre $10.000 y $15.000, dependiendo de las horas trabajadas. Por otro lado, contamos con un costo fijo de mantenimiento de las plataformas web y app, el cual ronda los $6.000 por mes. Dicho presupuesto fue provisto por un contacto con formación y oficio en sistemas y programación. Por último, el sueldo del gerente encargado

te las operaciones y logística y el de los administrativos. La remuneración para dichas personas es de $30.000.

En cuanto a los costos variables, se encuentra los insumos en materia prima y los costos de distribución para la entrega de los productos. Estos costos son variables y exponencialmente decrecientes, por lo tanto, a su vez que las ventas crecen, se consigue un mejoramiento de en eficiencia y costo.

El modelo busca a través de un sistema de pago por suscripción poder predecir los volúmenes de venta y así reducir costos de almacenaje con una estructura más del estilo (justo a tiempo).

Otro egreso de dinero significativo que puede tener un impacto en el cash-flow del negocio es la inversión en publicidad. Para crecer en ventas se necesita de una importante campaña de marketing tanto en canales digitales como físicos. Tiene que ser publicidad bien dirigida a los segmentos objetivo dado que no es un servicio masivo, pero requiere de una buena campaña publicitaria para captar el interés de los usuarios.

3.10. Metodología

Para poder cumplir con los objetivos que requiere la puesta en marcha de este negocio se realizaran cuatro actividades claves.

En primer lugar, es sumamente importante entender la industria y su funcionamiento. Para ello, realizaremos *benchmarks* sobre los productos y servicios que ofrecen empresas exitosas en el rubro de *meal kit delivery* en los Estados Unidos. Las organizaciones que mejor llevan a cabo este modelo son; *Green Chef, Blue Apron y Home Chef*. Nuestra idea es imitar sus mejores prácticas y adaptarlas a las preferencias del consumidor argentino. Nos enfocaremos en los diferentes tipos de menús que ofrecen acorde a los diferentes hábitos alimenticios, a su vez, estudiar las operaciones, es decir, cómo funciona el sistema de envíos, si lo terciarían o no, que tipo de empaquetamiento usan para envasar y enviar, cuáles son sus canales de ingresos y qué medios utilizan para promocionar sus servicios.

En segundo lugar, buscaremos comprender el comportamiento del consumidor y para ello, realizaremos encuestas elaboradas a través de *Google*

Drive y serán publicadas en diferentes redes sociales de alto alcance. Las preguntas estarán orientadas para saber, si los potenciales consumidores tienen una notable valoración de lo orgánico por encima de lo inorgánico, lo cual nos a determinar con que proveedores tenemos que contar. También, como mencionamos anteriormente, para identificar aquellos aspectos a cambiar sobre las preferencias del mercado argentino. Creemos que, para contar con información representativa de la realidad, es necesario encuestar al menos 500 posibles consumidores.

En tercer lugar, consideramos que es necesario formar un equipo capaz y para ello, entrevistaremos diferentes personas. Al comienzo, el equipo gerencial estará encabezado por dos licenciados en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés e integrante especializado en temas de cadena de proveedores y logística. Para contratar el capital humano capacitado se llevarán a cabo diferentes entrevistas, donde se va a priorizar y valorar la experiencia y trayectoria dentro de áreas similares.

Por último, la valuación de los diferentes proveedores es fundamental. Para ello, en el caso de la materia prima para la elaboración de los paquetes, consideraremos ofertas provenientes del Mercado Central y productores directos. Por un tema de escala, tendremos que comenzar comprando a través del Mercado Central y en un futuro, con un mayor nivel de ventas, poder acceder a productores directos. Por el otro lado, en cuanto el alquiler del galpón, ya estamos en contacto con la inmobiliaria D´aría que ya está al tanto de nuestras preferencias de búsqueda. Paralelamente, estamos utilizando diferentes sitios web para analizar diferentes alternativas. Los principales sitios son: Argenprop y Mercado Libre (inmuebles).

Capítulo 4: Plan de marketing

El plan de marketing es un capítulo fundamental a la hora de desarrollar el plan de negocios. Nos permite definir y entender con mayor claridad los medios para alcanzar los objetivos del negocio. Para elaborar un plan de marketing exitoso utilizaremos los cuatro elementos básicos del marketing mix, establecidos por E Jerome Mc Carthy (1960): producto, precio, promoción y plaza.

4.1. Mercado Objetivo y Posicionamiento

Antes del lanzamiento del producto/servicio, es necesario tener definido el segmento al que se quiere apuntar. Tal como se mencionó antes, el público objetivo posee determinadas características. Entre ellas se destacan las demográficas, geográficas y económicas.

Las características demográficas consideran foco a hombres y mujeres entre 25 y 40 años que viven solos y se preocupan por su alimentación buscando una solución práctica y saludable. Con respecto al estilo de vida, se busca poner especial foco en aquellas personas que utilizan el servicio de entrega de comida con regularidad y buscan una nueva alternativa más saludable y económica. Otra característica que consideramos importante es la frecuencia con la que utilizan las aplicaciones en los dispositivos móviles ya que es el principal medio para poder descargar y utilizar la aplicación Cheffie´s.

En cuanto a la variable geográfica, las zonas foco son: Belgrano, Palermo, Recoleta y Retiro (BPRR), pero no se descarta expandir a otras áreas del país donde dicha necesidad esté presente.

4.2. Política de Producto

Cheffie´s apunta ser una aplicación para dispositivos móviles (iOS y Android) como también una página web, basada en el modelo de negocio B2C. La oferta de los menús será elaborada por chefs y nutricionistas con gran trayectoria en ambas profesiones y la demanda será generada por los usuarios que se registren en la plataforma. El objetivo de Cheffie´s será simplificar la vida de las

personas, ofreciéndole una mejor alimentación a un precio razonable en relación con precio y calidad.

Para poder registrarse en la aplicación, los usuarios deberán ingresar la siguiente información:

- Datos personales
    - Nombre y apellido
    - E-mail
    - Número de teléfono
    - Domicilio
    - Foto de perfil (opcional)
- Datos bancarios: alinearnos a medios de pagos digitales (Ejemplo: Mercado Pago)
    - Nombre y apellido del titular
    - Determinar que tarjeta se va a utilizar (AMEX, Mastercard, Visa, etc). Si es crédito o débito
    - Número de tarjeta
    - Código de seguridad

Alinearnos con una plataforma digital que incluya el ecosistema de una plataforma online, por ejemplo, Mercado Libre, nos ayudará a facilitar nuestro modelo de negocio. Los beneficios que esto nos traerá además de agilizar el proceso, será mayor seguridad para el usuario tanto en pagos como en envíos. Aquellas personas que no están bancarizadas no tendrán barreras de entradas para acceder a nuestro sistema dadas las condiciones que ofrece Mercado Pago.

Por otro lado, la plataforma contará con el servicio *Google Maps* para que los clientes puedan geolocalizar y seguir la ruta de sus pedidos. El sistema les permitirá saber en cuanto tiempo llegará su pedido. Además, el producto/servicio tendrá un sistema de chat donde cualquiera de las partes podrá interactuar ante cualquier eventualidad.

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

4.3. Política de Promoción

Si buscamos que nuestro negocio sea exitoso y alcance al mayor público posible, la política de comunicación, para el desarrollo de este lanzamiento será una pieza fundamental.
En el desarrollo de la comunicación para poder promocionar la nueva aplicación se deberá tener en consideración el segmento al que se quiere apuntar. Por consiguiente, para poder llegar al segmento de personas entre veinticinco y cuarenta y cinco años que mantienen una alimentación saludable, y son usuarios activos de plataformas digitales, se utilizarán principalmente medios off y online. Entre ellas se destacan las redes sociales y vía pública.

Hoy en día, con los avances tecnológicos, los costos y medios de comunicaciones cambiaron radicalmente. El alcance que tienen los medios online es sumamente masivo, disminuyendo los costos de transacción y tiempo. En nuestro caso, se buscará promocionar la aplicación vía redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter. Los mismos son medios que las personas del segmento al que queremos apuntar usan con regularidad, presentándose como un canal interesante para conocer mejor a nuestros clientes.

Universidad de SanAndrés

4.4. Política de Plaza

Como mencionamos anteriormente nuestra app estará disponible para descargar desde dispositivos IOS (*Apple store*) y Android (*Play store*), principales softwares de sistemas operativos utilizados hoy en día. Nuestra zona de lanzamiento será BPRR, barrios donde se encuentra nuestro público deseado.

4.5. Política de Precio

Dadas las características del producto ofrecido y el perfil de nuestros clientes, el precio será elevado, siendo el mismo acorde a estos puntos. Aun así, el precio debe estar en línea con el contexto de gran parte de la base de clientes, que son

jóvenes profesionales que viven solos y no se encuentran en una situación económica de pagar un sobreprecio exagerado por su alimentación.

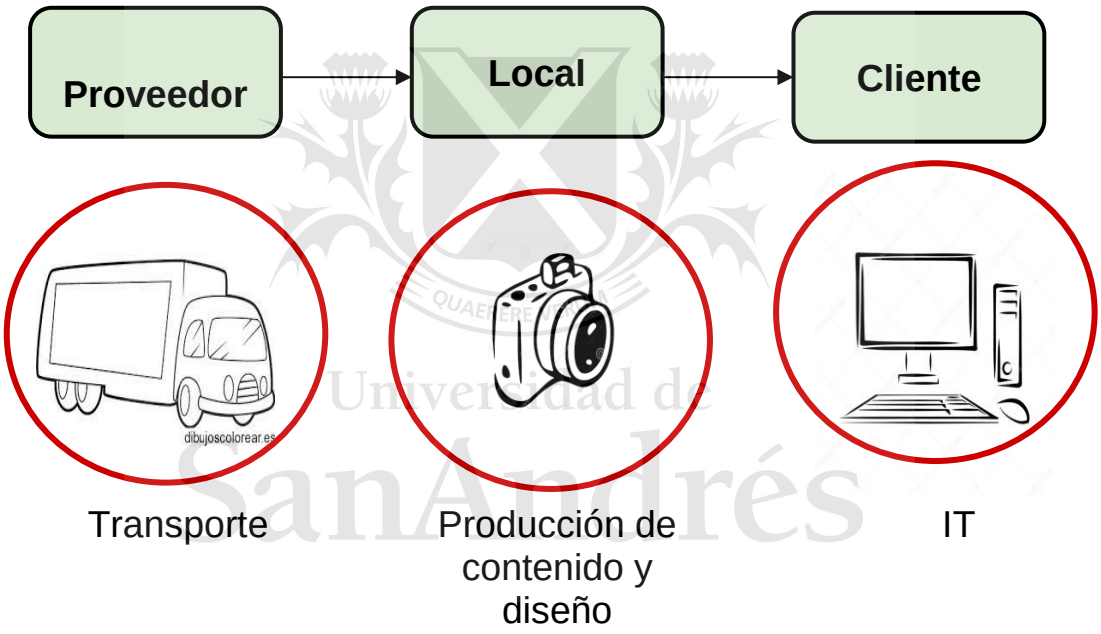
Dicho esto, el precio debe ser competitivo con relación a la gama de precios superiores en industria de *delivery* de comidas. No solo debe ser competitivo en relación con la industria, sino también debe contemplar los precios de los competidores directos y productos sustitutos (*Simple Eat* / vendedores de viandas saludables).

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 5: Operaciones del Negocio

En la primera etapa del emprendimiento, las operaciones se van a enfocar en la actividad principal del negocio, vender cajas de comida para cocinar junto a todos los agregados de valor ya mencionados. Esta actividad es la herramienta distintiva que permitirá entrar a un mercado sin la necesidad de competir por costos con los competidores.

En dicha etapa, se deberá estudiar criteriosamente las necesidades del consumidor y promover la calidad del servicio. Se espera un inicio con volúmenes bajos de venta, pero con un crecimiento sostenido alcanzado por la fidelización de la base de clientes. La baja estructura de costos fijos y capital



humano facilitará al negocio a operar con bajos volúmenes de venta sin sufrir de graves problemas de financiación. Para poder mantener bajos los costos fijos en los inicios del negocio, se deberán tercerizar actividades claves como el transporte, el manejo del diseño, producción de contenido y los servicios de IT (mantención de plataformas, seguridad, eficiencia operativa).

5.1. Ubicación

Para llevar a cabo las operaciones del negocio, se debe contar con un espacio físico donde se realiza el empaquetamiento de las cajas. La ubicación del espacio cumple una función clave pensando en el flujo de envíos. Es importante estar ubicado lo más cerca posible de las zonas de mayor densidad poblacional para reducir los costos de transporte de las cajas del local al destinatario. Aun así, también se debe tener en cuenta la diferencia de costos que presentan las distintas ubicaciones posibles.

Un agente de Mercado libre del sector de Real-Estate realizó un análisis de costeo, en donde se tuvo en cuenta el intercambio entre la cercanía al mayor flujo de pedidos contra los costos de alquiler, gastos municipales, etc.

El local debería tener un tamaño entre cien y doscientos metros cuadrados, en donde no solo se ubicaría el local de operaciones, sino también una oficina administrativa.

Dado que el mayor volumen de potenciales consumidores se encuentra en las zonas más urbanas con mayor cantidad de departamentos, consideramos que sería estratégico estar ubicados en la zona foco, pero a la vez en un barrio donde los costos de alquiler se justifican. También la zona debe estar habilitada como zona comercial y de descarga ya que habrá un flujo significativo de vehículos descargando y cargando productos. Es por eso por lo que las oficinas de trabajo serían ubicadas en **CABA.**

Para determinar el costo de alquiler de una locación como la requerida por el negocio, se realizó un promedio del precio entre diez lugares que cumpliesen con las características ya mencionadas. Las fuentes de información para este análisis fueron Argenprop y Zonaprop.

Costo alquiler: $24.500

Expensas: $10.000

Gastos Electricidad /Agua / Gas:

Pago municipalidad / ABL / AYSA: $5.000

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Zona	Tamaño (m2)	Precio	Precio Dólares	Entrada Camión	Localidad	Dirección	Portal
CABA	90	21.000	466,7	SI	Villa Urquiza	Altolaguirre 1500	Argenprop
CABA	115	27.000	600,0	SI	Villa Urquiza	Altolaguirre 1300, PB	Argenprop
CABA	100	20.000	444,4	SI	Villa Urquiza	Avenida Triunvirato 5400	Argenprop
CABA	120	28.000	622,2	Si	Caballito	General Donato Álvarez 1600	Argenprop
CABA	110	19.500	433,3	SI	Barracas	Av. Vélez Sarsfield 1600	Argenprop
CABA	100	28.500	633,3	NO	Caballito	Av. José María Moreno 200	Zonaprop
CABA	183	35.000	777,8	SI	Vélez Sarsfield		Zonaprop
CABA	150	20.000	444,4	NO	Caballito	Amberes 700	Zonaprop

Tamaño Promedio:	121
Precio Promedio Dólares	552,8

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

5.2. Mano de Obra

En cuanto al personal requerido, en primer lugar, se necesitan dos empleados para llevar a cabo las operaciones de empaquetamiento de las cajas, distribución de los productos, cargas y descargas de productos.

Sueldo empleado operativo: 445 dólares por empleado

Luego también debemos considerar al equipo gerencial del negocio, los fundadores del negocio. Estos estarían encargados de manejar la logística de los pedidos, analizar la demanda diaria, organizar a los empleados operativos y atender consultas de clientes. Además, este equipo estaría encargado de reflejar los estados contables de las operaciones del negocio y desarrollar los planes de crecimiento. Dicho plan incluye considerar en aumentar los equipos de trabajo, cambiar locaciones, internalizar procesos de producción, incorporar nuevos productos y marcas, etc.

Sueldo empleado gerencial: 555 dólares por empleado

5.3. Actividades de Soporte

Para el desarrollo y mantención de página web, se pagará por servicios de equipos de IT *free-lancers*. Este equipo será contratado para desarrollar las plataformas web y aplicación digital. Serán los encargados de generar un sistema de pagos eficiente y seguro. Esto requiere de una inversión inicial $200,000 y además se debe presupuestar una mantención de las plataformas que conformarán parte de los costos fijos del negocio. Crear una aplicación móvil en tanto Android como App store cuesta USD5.000 aproximadamente.

- USD20.000 iniciales
- USD445 mensual

Para el diseño de las respectivas plataformas, también se deberá pagar a un diseñador para que se encargue del formato y junto al mismo presupuesto podemos incluir el costo de la fotografía, para poder ilustrar los platos de comida y todo el resto de las imágenes y videos que formarán parte de las plataformas. Es importante la calidad en todos los aspectos de las

plataformas, ya sea uso y diseño, ya que se debe reflejar en las mismas las características de un servicio de esa misma calidad. **Presupuesto Diseñador y Fotografía:**

- USD890
- USD225 mensual

Primer Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	544
Expensas	222
Impuesto ABL	56
AYSA	56
Empleado Operativo	533
Empleado Gerencial	1.333
IT	444
Marketing	3.780
Mantenimiento	280
Otros	222
TOTAL	7.471

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

En base al análisis de los costos fijos mencionados anteriormente, se puede estimar que el negocio tiene una estructura de costos fijos de aproximadamente **$7.471** mensuales.

El negocio presenta dos opciones de consumo:

- **Compra suelta:**

Compra singular. Se arma caja a pedido y entrega en el momento.

- **Suscripción:**

Pago mensual por membrecía. Se arman caja a pedido con anticipación, se entrega 2 días a la semana. Incluye variedad de beneficios.

5.4. Logística

Dado que el modelo de negocio permite distintos tipos consumo (Compra Singular / Suscripción), también se utilizarán distintos métodos de envíos. Para las compras singulares, se realizarán a través de servicios ya reconocidos en la industria del *delivery* como son Glovo, Rappi, Ando, etc. De esta manera, el costo del transporte de las compras singulares será completamente variable.

Para las compras por suscripción, se contratará un servicio de envíos para los días de entrega. De esta manera, se consigue predecir la cantidad de pedidos a entregar y se puede organizar la logística de envíos para los mensajeros. Esto se traduce en una reducción en costos de entrega que permite trasladarlo a una reducción en el precio final que paga el consumidor suscripto.

5.5. Política control de inventario, compras y producción

El sistema de control de inventario se simplifica por el método de compra que establece el negocio. El método de suscripción, con entrega de cajas semanales, permite predecir la demanda y de esa manera evitar almacenamiento de grandes volúmenes de alimentos y a su vez los costos que implican dicho almacenamiento como refrigeración, espacio, etc. Esto permitirá establecer un modelo mayormente orientado al estilo JOT (*just on time*) en donde se compraría a los proveedores las cantidades justas requeridas para elaborar los pedidos correspondientes a la semana o al mes.

La materia prima recibida de los proveedores no pasará por muchos procesos de agregado de valor. La idea es que dicha materia prima pase por la menor cantidad de procesos para llegar envasado a la caja donde será repartida. Algunos insumos deberán pasar por un proceso de fragmentación para proporcionar las medidas correctas, pero el agregado de valor no está en realizar otro proceso a la materia prima, dado que requeriría de otra estructura de costos.

Proveedores

La calidad de la materia prima representa un componente diferencial, que agrega mucho valor a los consumidores foco y por lo tanto debe cumplir con dichos estándares. Aunque la industria de productores de comida saludable es realmente pequeña en la región, no deja de encontrarse en crecimiento junto a las nuevas tendencias de consumo. Dado que los productos que ofrece Green Chef son variados en cuanto a los alimentos, es imposible contar con un solo proveedor. Se deberá contar con una red de proveedores que pueda abastecer la lista de insumos que requiere los menús ofrecidos por la plataforma.

Alimentos

Carnes:

- Contaremos con proveedores mayoristas de carne vacuna, de cerdo y ave.

Posibles Proveedores:

- *Cabaña Juramento*: Carnicería de primera línea. Se conoce a los socios fundadores de la empresa y esto facilitaría acordar una alianza estratégica que favorezca a ambos y se podría solicitar por cierto grado de customización.
- *SV Carnes Premium:* Carnicería de primera línea. La calidad de la materia prima se alinea con la imagen que quiere asentar el negocio. Precios competitivos

Verduras:

- Proveedor mayorista de vegetales

Adicionales:

- Stock de ingredientes exóticos, especias, etc.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

El portugués: Empresa de venta mayorista de frutos secos, legumbres, aceites, especias, cereales, etc. Tiene varias sucursales en la ciudad de Buenos Aires y la calidad de los productos que ofrece es de primera calidad. La misión de la empresa se sincroniza con la propuesta por “Cheffie´s”. Los precios son verdaderamente atractivos y ofrece distintas opciones en cuanto a las cantidades a ser vendidas.

Materiales

Cajas:

- Proveedor de cajas de distintas medidas con logo de la empresa.
- Papel corrugado para acolchar los productos dentro de la caja Envoltorios de plástico:
- Proveedor de envoltorios de plástico reciclables con distintas medidas.
- Calcomanías.
- Panfletos para recetas
- Sustentabilidad Medioambiental

No hace falta seguir demostrando que el cuidado del medio ambiente es un factor determinante para la imagen de una empresa y es por eso que se dedica tanto tiempo y recursos a colaborar con el medioambiente. La reputación de la empresa respecto a su grado de sustentabilidad conforma un activo intangible de enorme trascendencia en los resultados tanto económicos como sociales.

En este negocio en particular, reforzar dicha imagen es más importante que para la media del resto de las empresas. Esto sucede debido al perfil del cliente al que apunta el negocio, donde se encuentra una mayor tendencia a apoyar acciones beneficiarias para el medioambiente.

Es por eso por lo que dentro de las operaciones es importante incorporar acciones que demuestren el compromiso de la empresa en la cuestión.
Para alcanzar ese grado de responsabilidad empresarial, se hará lo siguiente:

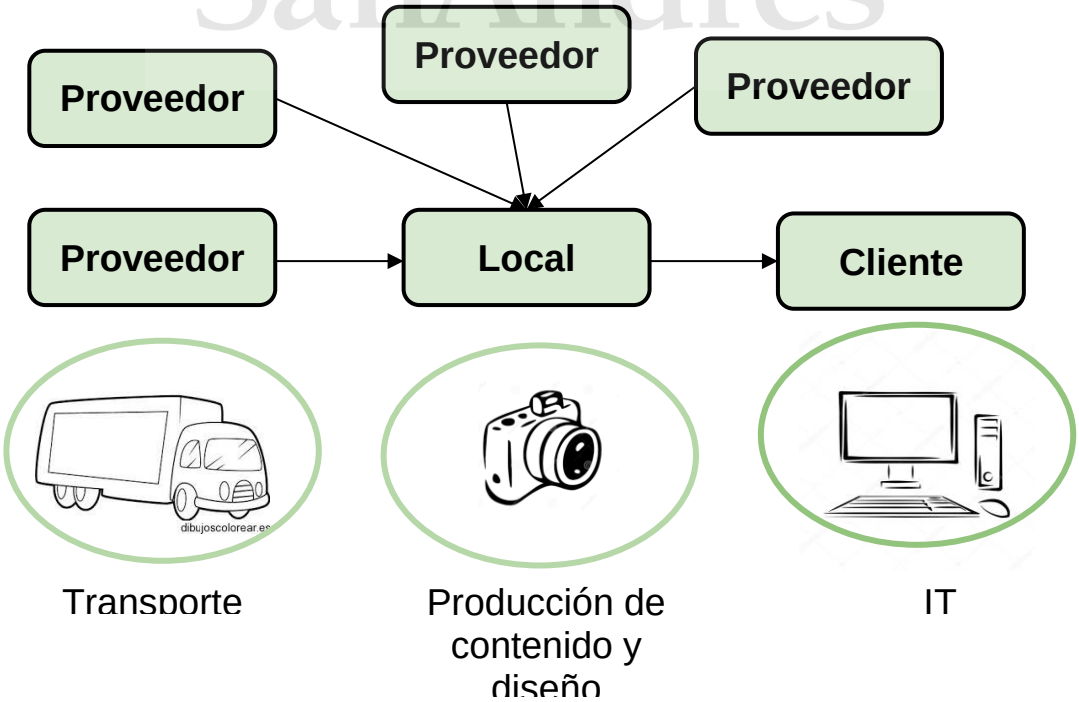
- Se utilizarán todos materiales reciclables para envolver los alimentos. Para reducir el consumo de cartón, se otorgará un descuento significativo al usuario que devuelva la caja de su pedido anterior. Esta acción se presenta como un gran recurso dado que se alinea con la estrategia del

negocio, conseguir que los consumidores se suscriban y generen compras por repetición. Al usuario le conviene devolver la caja y recibir un descuento, al negocio le conviene al disminuir el costo en cajas de cartón junto a un mayor volumen de ventas y una mejor imagen empresarial.

Potencial negocio en madurez:

El crecimiento en la base de clientes y la fidelización de estos otorgaría una enorme posibilidad para el negocio de explotar otras fuentes de ingresos y rediseñar el modelo de negocio. El negocio potencial es convertirse en un e-commerce de los productos exóticos, orgánicos y demás relacionados con el segmento apuntado. Incrementar la base de clientes permite no solo aumentar la escala y consigo una disminución de los costos por unidad vendida, sino que también incentiva a otros productores a comercializar sus mismos productos por la plataforma ya establecida. Al tener el contacto y la confianza del cliente, y el trabajo de logística que requiere entregar a domicilio, tanto los productores como los clientes van a tener incentivos de realizar sus transacciones en la vía ofrecida. De esta manera se incorporarían nuevos canales de ingreso.

Esto también permitiría modificar la estructura del negocio al internalizar procesos del negocio que antes eran tercerizados, como el transporte, producción de contenido y servicios de IT.



El negocio también pasaría por un proceso de expansión geográfica, lo cual requiere de nuevas sucursales de trabajo en nuevas regiones. Este modelo de negocio podría replicarse en otras ciudades como Córdoba y Rosario, como también en otros países latinoamericanos como Chile, Uruguay, Brasil.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

Los valores de los cálculos serán reflejados en dólares para evitar que los mismos se vean desactualizados dado al contexto inflacionario y de incertidumbre en el que se vive. Dicho esto, el dólar que se tomará de referencia es al día 25/04/2019 y su valor es de USD 1 = $45.

En base a la investigación de mercado mencionada en el capítulo cuatro, hay 816.000 habitantes en un rango de veinte a treinta y nueve años en ciudad de Buenos Aires y además el 11% de la sociedad pertenece al sector socioeconómico ABC1. Esto sugiere que, en la región en cuestión, se encuentran 89.760 potenciales clientes aproximadamente. Este número representa la cantidad de potenciales clientes filtrado solamente por región, edad y sector socioeconómico.

Además de estos componentes, para que un consumidor encaje con el perfil del cliente objetivo, debe reunir otras condiciones respecto a sus hábitos de consumo. Pero para tener un número de referencia, la cantidad de potenciales clientes con los filtros mencionados permite realizar predicciones.

En las encuestas realizadas, notamos que por más que a la mayoría de los clientes foco les interesó la propuesta, es decir el producto y el servicio ofrecido, sólo un 5% estaría dispuesto a pagar por él mismo con regularidad. Además, para generar predicciones de ventas en las primeras etapas del negocio, debemos considerar que tan solo un porcentaje de los potenciales consumidores serán alcanzados por las herramientas de marketing y promoción utilizadas. Por las características de nuestro segmento foco y la reducción de costos en promoción eficaz que otorgan las herramientas digitales, se puede alcanzar un porcentaje del 50% en los inicios del negocio (primer año). Los porcentajes obtenidos permiten predecir el nivel de ventas que podría alcanzar el negocio.

Potenciales clientes (Etapa inicial):

- 89,760 x 50% = 44.880

Aun así, se deben modificar los porcentajes a tres distintos escenarios posibles, uno pesimista, neutral y otro optimista.

Mensual:

- %Pesimista: 3% (0,03 x 44.880 = 1.346)
- %Neutral: 5% (0,05 x 44.880 = 2.244)
- %Optimista: 10% (0,1 x 44.880 = 4.488)

6.1. Inversión Inicial

La inversión inicial será conformada en un 50% por capital propio de los socios, desarrolladores del negocio, y el restante 50% será financiado por aportes de capital de otros inversores. Normalmente, los emprendimientos modernos consideran mejor financiarse con aportes de capital externo, principalmente accionistas, dado que ayuda a diversificar el riesgo del proyecto como también acceder a montos de dinero significativos que permiten acelerar el crecimiento del negocio. Aun así, los métodos y posibilidades de financiación varían en miles de maneras distintas, donde la manera más apropiada de hacerlo depende del contexto y la naturaleza del negocio. Creemos que, en la primera etapa, dado que para poner en marcha el negocio la inversión inicial no es tan elevada, sería una mejor estrategia financiarse con capital propio y no resignar altos porcentajes del valor del negocio a los accionistas externos. Para el capital restante se pediría un préstamo bancario que se pagaría en el corto plazo para evitar pagar intereses altos. Atraer inversores sería una estrategia más bien útil en una etapa de expansión del negocio, donde se requiere de aportes de capital elevados y a su vez sería beneficioso aprovechar el concepto de dinero inteligente, y todos los activos intangibles ligados a dicho concepto como, por ejemplo, contactos, conocimiento, etc.

Los costos de inversión para poner en marcha el negocio propuestos son los siguientes:

Inversión	
Concepto del Gasto	Monto USD
Inscripción Sociedad (SAS)	139
Capital mínimo SAS	556
Registración de Marca	89
Dominio Web	11
Desarrollo Aplicación	20.000
Generación de contenido	2.222
Gastos Equipamiento	3.333
TOTAL	**26.350**

El costo de inscripción de una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS) es de $6.250 pesos, además del capital mínimo requerido compuesto por dos salarios mínimos, vitales y móviles que son de $12.500 cada uno, dando un total de $25.000 pesos. [3]

Registrar la Marca requiere pagar honorarios a un equipo profesional de $3.000 pesos aproximadamente además de un costo adicional del VEP que se debe abonar a la AFIP por el mismo trámite que suman otros $1.000. [4]

La generación de un dominio web según Google cuesta $486 pesos.

Desarrollar la aplicación en formato IOS y Android requiere de una inversión de USD6.000 aproximadamente. Esta información fue obtenida por presupuestos realizados por distintos programadores y desarrolladores de aplicaciones, quienes detallaron que para el producto pretendido se requieren alrededor de ciento cincuenta horas de trabajo. Uno de los desarrolladores que nos presupuestaron el costo de la aplicación es *Ecommerciar*, una empresa que

[3] https://www.cronista.com/economiapolitica/Por-la-crisis-el-Gobierno-adelanto-el-aumento-del-salario-minimo-vital-y-movil--20190228-0001.html
https://www.argentina.gob.ar/sas

[4] https://www.marcasregistro.com.ar/blogs/cuanto-cuesta-registrar-una-marca-en-argentina/

se ocupa de crear plataformas de e-commerce, integrando los distintos métodos de pagos y facilitando la navegación para los usuarios.

También se debe tener en cuenta el capital requerido para la generación de contenido que será publicado en las plataformas web y aplicaciones digitales como a su vez utilizados para la campaña de marketing. Esta cifra se compone por los honorarios del fotógrafo, encargado de realizar las fotografías y los videos, y los del diseñador que colabora con la presentación de las imágenes y videos.

6.2. Análisis de Costos e Ingresos

Para poder realizar proyecciones financieras del negocio, primero debemos establecer cuáles será la estructura de costos e ingresos que soportará el negocio en los primeros años de desempeño. Para calcular los aumentos de los costos e ingresos en los años futuros, se utilizará un porcentaje de crecimiento estimado en base a *benchmarks* realizados a principales competidores y negocios similares.

Los costos fijos del negocio en el primer año están detallados en la siguiente tabla:

Primer Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	544
Expensas	222
Impuesto ABL	56
AYSA	56
Empleado Operativo	533
Empleado Gerencial	1.333
IT	444
Marketing	3.780
Mantenimiento y Limpieza	280
Otros	222

Universidad de San Andrés

Total Mensual	**7.471**
Total Anual	**89.653**

El costo del alquiler está calculado con un promedio de las ofertas de locales con las características requeridas para desarrollar las actividades del negocio. Dicho costo de un local habilitado para la actividad comercial con una superficie entre noventa y ciento ochenta metros cuadrados en CABA promedio los $25.000.

Los impuestos ABL y AYSA se conforman en base a la región en donde se opera y para el nivel de consumo en caso de los servicios de luz y agua.

Luego también se encuentran los sueldos de los empleados, por un lado, los operativos y por el otro los gerentes, en este caso los mismos socios fundadores. Estas cifras son determinadas en base a una comparación a los salarios que se ofrecen para roles similares en otras empresas.

Para el mantenimiento y limpieza, calculamos el sueldo de un empleado que vendría a limpiar dos veces a la semana, que limpiaría tanto las oficinas como el sector de empaquetamiento y depósitos. Para el mantenimiento se calcula un presupuesto destinado a arreglar fallas con las máquinas de trabajo como con los equipos de IT.

También se tiene en cuenta un gasto mensual para “Otros gastos”, que es un presupuesto para eventualidades.

En cuanto al plan de marketing, el costo presupuestado se calculó de la siguiente manera.

<u>Instagram:</u>

A través de esta plataforma, el servicio de anuncios publicitarios puede variar entre dos métodos principales, costo por millar de impresiones (CPM) y costo por *click (*CPC). El primero de estos métodos cobra un precio fijo por cada mil impresiones realizadas. El método de costo por *click,* como dice el nombre, cobra un precio por cada *click* realizado por el anunciado. Las ventajas del método (CPC) en comparación al (CPM) son las siguientes. [5]

[5] https://sebastianpendino.com/cpc-cpm-publicidad-en-facebook/

- Eficacia: Se paga por cada impresión en la que el anunciado decide interactuar con el anuncio. Esto permite evitar pagar por grandes cantidades de consumidores que no están interesados en el anuncio.
- Medición: Permite detectar la cantidad de clientes que hacen *click* en los anuncios y con eso analizar la efectividad de la campaña y estimar de manera más precisa el retorno de la inversión (ROI). Si tomamos a cada *click* como una "venta", se podría calcular una ganancia promedio por cada cliente que realiza un *click* y con eso calcular cuánto se ganaría por cada centavo invertido.

La principal desventaja del método en cuestión es que el precio de puja suele ser más caro que en el método (CPM).

Puede resultar conveniente aplicar el método (CPM) cuando el objetivo es realizar una campaña orientada precisamente al "branding", en donde el enfoque está en hacer conocer la empresa, el logo y entrar por la fuerza a las mentes de los consumidores.

Habiendo analizado la adaptación de cada método al negocio propuesto, consideramos que el sistema de costo por *click* (CPC) se alinea mejor con los objetivos generales de un emprendimiento de las características de "Cheffie´s", que apunta a un mercado de nicho. Utilizar este método se justifica para un negocio de nicho como "Cheffie´s" ya que, al pagar solo por el *click* del usuario, se podría lograr una gran cantidad de impresiones, que generan reconocimiento, pagando por una baja cantidad de *click*s en proporción, dado que el producto servicio es para unos pocos.

El CPC en Instagram está alrededor de 0,72 centavos de dólar, según Google. Considerando que las herramientas digitales permitirán que los avisos publicitarios serán impresos en mayor medida a potenciales consumidores, y que la encuesta sobre la respuesta del mercado al producto sugiere que sólo un 5% de los clientes interesados comprarían, podemos estimar que con 80.000 impresiones se pagaría por un 4.000 *click*s aproximadamente, que a 0,72 centavos de dólar por *click* resulta en un costo de 2880 dólares.

YouTube:

Otra plataforma interesante para publicitar el negocio es a través de YouTube. La estrategia a través de este sitio online podría variar en algunos detalles en comparación a Instagram. YouTubear es una actividad menos dinámica que navegar por redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter, etc. Esto quiere decir que podemos encontrar a los potenciales clientes del negocio más propensos a dedicarle un par de minutos a un video o un anuncio de su interés. Además, podemos identificar con mayor claridad a los posibles interesados en el negocio propuesto ya que podemos identificar que usuarios realizan búsquedas acerca de la alimentación saludable, que buscan recetas de comidas modernas y de esa manera apuntar la campaña de anuncios a dichos consumidores.

El sistema de YouTube funciona de la siguiente manera: el anunciante establece un presupuesto diario y la cantidad de anuncios emitidos por la plataforma depende proporcionalmente de dicho presupuesto. Más allá de la cantidad de emisiones, la plataforma misma se encarga de optimizar los anuncios para el anunciante y además se pueden acordar especificaciones sobre la audiencia a la que se quiere llegar en base a los tipos de búsqueda realizadas mencionadas en el párrafo anterior.

En cuanto respecta al negocio en cuestión, se planea comenzar con un presupuesto de 30 dólares diarios, que suman 900 dólares aproximados al mes.

Esto resume los gastos fijos que se deberán afrontar en el primer año de operación.

Para los años siguientes, los costos fijos no cambiarían en gran medida, incrementarían los gastos fijos en mano de obra al contratar más empleados, y a su vez se verán aumentados los gastos en electricidad y agua y costos de alquiler al necesitar espacios de trabajo más amplios. En el segundo año los costos fijos en dólares se mantendrían verdaderamente similares, por lo tanto, los datos reflejados serán los mismos. Para el tercer año se calcula que el nivel de ventas hubiera aumentado en un 40% y eso conlleva agrandar la estructura de capital fijo en un 50%. Se mantendría igual para el cuarto año y ya para el quinto se tendría otra expansión del 30%. Debajo se encuentran las tablas con la evolución de los costos fijos en dólares.

Universidad de San Andrés

Segundo Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	544
Expensas	222
Impuesto ABL	56
AYSA	56
Empleado Operativo	533
Empleado Gerencial	1.333
IT	444
Marketing	3.780
Mantenimiento y Limpieza	280
Otros	222
Total Mensual	**7.471**
Total Anual	**89.653**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Tercer Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	817
Expensas	333
Impuesto ABL	83
AYSA	83
Empleado Operativo	800
Empleado Gerencial	1.333

IT	667
Marketing	3.780
Mantenimiento y Limpieza	420
Otros	333
Total Mensual	**8.650**
Total Anual	**103.800**

Cuarto Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	817
Expensas	333
Impuesto ABL	83
AYSA	83
Empleado Operativo	800
Empleado Gerencial	1.333
IT	667
Marketing	3.780
Mantenimiento y Limpieza	420
Otros	333
Total Mensual	**8.650**
Total Anual	**103.800**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Quinto Año	
Gasto Mensual	**USD**
Costo Alquiler	1062
Expensas	433
Impuesto ABL	125
AYSA	108
Empleado Operativo	1.040
Empleado Gerencial	1.333
IT	867
Marketing	3.780
Mantenimiento y Limpieza	546
Otros	433
Total Mensual	**9.728**
Total Anual	**116.732**

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Costos Variables

El costo promedio variable por plato fue calculado haciendo un promedio del costo de los principales ingredientes que conformarán las ofertas provistas. Consideramos que un plato típico se conforma en un 50% por una fuente de proteína y el restante 50% por verduras u otros, como por ejemplo legumbres, cereales, etc. Para tanto las fuentes de proteínas como para las verduras u los “otros”, se estimó el costo promediando con la mayor cantidad de opciones posibles y luego se aplicaron los porcentajes mencionados para determinar el total.

Dicho costo variable de materia prima por cada plato es aproximadamente de 2,8 dólares. Además de los ingredientes, los costos variables del

empaquetamiento, las bolsas, calcomanías, panfletos, etc. resulta en un costo de 3 dólares siendo para un sólo plato. La cantidad de porciones por receta no estaría afectando los costos variables ya que los envoltorios de cada ingrediente pueden soportar cantidades relativamente grandes. Pero por cada receta agregada, se incrementa el costo en 1,5 dólares por el aumento en cantidad de bolsas panfletos y calcomanías.

También debe considerarse el costo del envío. Para la mayoría de los pedidos, las entregas se realizarán por Glovo o Rappi y el costo promedio de estos servicios es de 5 dólares por envío.

Ingresos

Para poder estimar los ingresos generados por el negocio, debemos retomar al análisis de mercado realizado en conjunto a la estrategia de precio que se decide llevar a cabo.

Para estimar los ingresos, calculamos el costo por unidad vendida de los cuatro kits de comida más consumidos que varían en la cantidad de platos que soporta cada caja. Lógicamente el costo por plato de comida de los envíos con menor volumen es mayor al envío con mayor volumen de platos de comida alcanzados ya que amortizan en menor medida los costos de la caja, el envío, las bolsas y calcomanías. Luego se determinó un porcentaje de utilidad esperado por cada venta según el método de compra, si es a través del plan mensual (suscripción), o si es una compra individual. Finalmente se determinó un porcentaje de cuantas ventas es por cada método, y dentro de cada método, que porcentaje de ventas recibe cada tamaño de kit.

<u>Ventas ocasionales</u>

En cuanto a las ventas ocasionales o individuales, que son los clientes que no están suscriptos a la aplicación, estimamos que los porcentajes de ventas por tamaño de kit de comida son los siguientes:

- 10% Kit de 2 Menús (2 Platos) = USD14
- 25% Kit de 1 Menú (2 Platos) = USD12
- 50% Kit de 2 Menús (4 platos) = USD20,7
- 15% Kit de 3 Menús (6 Platos) = USD29,5

Ventas por Suscripción

- 10% Kit de 2 Menú (2 Platos) = USD11,9--- Plan USD12
- 30% Kit de 2 Menú (4 Platos) = USD19,2--- Plan USD20
- 50% Kit de 4 Menús (8 platos) = USD34,4 --- Plan USD35
- 10% Kit de 6 Menús (12 Platos) = USD48,6--- Plan USD50

Los precios para las ventas ocasionales son un 20% por encima del costo variable mientras que en las suscripciones se calcula con un 10% mayor al costo.

Para estimar los ingresos, calculamos un promedio ponderado de los precios de venta de ambos métodos de compra en base a la información recién provista. Luego, determinamos que, en el primer año, las ventas ocasionales representan el 70% de las ventas mientras que las suscripciones el 30% restante.

Para los siguientes años, supusimos que el método de compra iría mutando en un 10% a favor de las suscripciones. En cuanto al crecimiento en las ventas para el segundo año, estimamos un 20% pesimista, un 30% neutral y un 40% optimista. Para el resto de los años el crecimiento se mantuvo en 10%, 20% y 30% respectivamente.

Primer Año			
Ingresos	Escenario Pesimista (3%)	Escenario Neutral (5%)	Escenario Optimista (7%)
Total Ventas Mensuales	1.346	2.244	3.142
Ventas individuales	18.850	31.416	43.982
Ventas por Suscripción	12.118	20.196	28.274
Total Ingresos Mensual	30.967	51.612	72.257
Total Ingresos Anual	**371.606**	**619.344**	**867.082**

Segundo			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Ventas Mensuales	1.616	2.917	4.398
Ventas individuales	19.388	35.006	52.779
Ventas por Suscripción	19.388	35.006	52.779
Total Ingresos Mensual	38.776	70.013	105.558
Total Ingresos Anual	**465.316**	**840.154**	**1.266.693**

Tercer			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Ventas Mensuales	1.777	3.501	5.718
Ventas individuales	17.772	35.006	57.177
Ventas por Suscripción	26.659	52.510	85.766
Total Ingresos Mensual	44.431	87.516	142.943
Total Ingresos Anual	**533.174**	**1.050.192**	**1.715.314**

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Cuarto			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Ventas Mensuales	1.955	4.201	7.433
Ventas individuales	15.640	33.606	59.464
Ventas por Suscripción	35.190	75.614	133.794
Total Ingresos Mensual	50.829	109.220	193.259
Total Ingresos Anual	**609.952**	**1.310.640**	**2.319.104**
Quinto			
Ingresos	Escenario Pesimista	Escenario Neutral	Escenario Optimista
Total Ventas Mensuales	2.150	5.041	9.663
Ventas individuales	12.903	30.246	57.978
Ventas por Suscripción	45.160	105.859	202.922
Total Ingresos Mensual	58.063	136.105	260.899
Total Ingresos Anual	**696.752**	**1.633.259**	**3.130.790**

6.3. Estado de Resultados

Para realizar una proyección de los flujos del negocio y calcular el valor presente de los respectivos flujos de dinero, se debe tomar una tasa de descuento. Para calcular la tasa de descuento o costo de oportunidad, utilizamos el modelo CAPM. Para el cálculo de la beta de la industria se tomó con consideración la cifra otorgada por Aswath Damodaran, profesor de finanzas en

la escuela *Stern of Business en Nueva York*. Los valores que componen la formula son los siguientes:

- Libre de riesgo (Bono Americano a 10 años): 2,45%
- Beta (Retail Online): 1,3
- *Risk Premium*: 4%
- Riesgo país 8%

Formula CAPM: libre de riesgo + Beta (Risk Premium) + riesgo país

Costo de Oportunidad: 15,59%

No se agrega a la tasa de descuento el porcentaje referido a la inflación dado que las proyecciones están realizadas en dólares americanos.

Escenario Pesimista

Cash Flow (Escenario Pesimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		371.606	465.316	533.174	609.952	696.752
Costo de Mercadería Vendida		308.433	390.865	453.198	524.558	606.175
Costo Fijo		89.653	89.653	98.618	98.619	98.619
EBIT		-26.480	-15.203	-18.643	-13.225	-8.041
IIBB (4%)		-1.059	-608	-746	-529	-322
IIGG		-9.268	-5.320	-6.525	-4.629	-2.814
Rdo post impuestos		-16.153	-9.274	-11.372	-8.068	-4.905
Inversión Inicial	26.350					
Flujo de fondos	-26.350	-26.480	-15.203	-18.643	-13.225	-8.041

Periodo de Recupero						
Ano	0	1	2	3	4	5

Flujo de Fondos	-26.350	-26.480	-15.203	-18.643	-13.225	-8.041
Descontado	-26.350	-22.909	-11.378	-12.071	-7.408	-3.897
Acumulado	-26.350	-49.258	-60.637	-72.708	-80.116	-84.013
Simple	-26.350	-52.830	-68.033	-86.675	-99.901	-107.942

K	16%
VAN	- USD84.013
TIR	_____
PR	No Hay

La información provista muestra las predicciones financieras para el negocio en un escenario donde se logra vender a un 3% de los 44.880 potenciales clientes iniciales y las ventas crecen en un 10% anual.

En este escenario, podemos observar que el negocio no resulta viable al no recuperar la inversión inicial en ningún período dado que todos los flujos son negativos. Lógicamente, el VAN del proyecto es negativo.

Dentro de este escenario, debemos incluir el costo de cerrar el negocio. Ya podemos anticipar que los costos de cerrar el negocio son precisamente bajos dado a que la estructura de costos fijos es baja. Para determinar el costo se debe estimar la liquidación de los pasivos y cancelar contra los activos tangibles. Las oficinas y el local operativo serán alquilados lo cual no representa un costo. Un costo adicional sería las indemnizaciones de los empleados operativos. En este, se podría pensar en uno o dos empleados operativos al final del quinto año de trabajo. Este costo por cerrar los puestos de trabajo ronda en los USD2.800 por cada uno y en un total de USD5.600. En cuanto a la recuperación del valor de los activos tangibles, debemos considerar las heladeras industriales. El precio es de USD1.500 y la vida útil de una heladera de estas características es de diez años en promedio. Al acabar los 5 años cada heladera valdría la mitad de su valor original, es decir USD750 cada una siendo dos heladeras en total. Esto resulta en un costo de cierre de aproximadamente

+ Activo: USD1.500 - Pasivos: USD5.600 = -USD4.100.

A esto se le debe agregar gastos administrativos ligado a los trámites requeridos y honorarios de abogado por la disolución de la sociedad.

Escenario Esperado

Cash Flow (Escenario Esperado)						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		619.344	840.154	1.050.192	1.310.640	1.633.259
Costo de Mercadería Vendida		514.056	705.729	892.663	1.127.150	1.420.935
Costo Fijo		89.653	89.653	103.800	103.800	116.732
EBIT		15.635	44.771	53.729	79.690	95.592
IIBB (4%)		625	1.791	2.149	3.188	3.824
IIGG		5.472	15.670	18.805	27.891	33.457
Rdo post impuestos		9.537	27.310	32.775	48.611	58.311
Inversión Inicial	26.350					
Flujo de fondos	-26.350	9.537	27.310	32.775	48.611	58.311

Periodo de Recupero						
Ano	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos	-26.350	9.537	27.310	32.775	48.611	58.311
Descontado	-26.350	8.251	20.440	21.222	27.230	28.258
Acumulado	-26.350	-18.099	2.342	23.563	50.793	79.052

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Simple	-26.350	-16.812	10.498	43.273	91.883	150.194

K	16%
VAN	USD 79.052
TIR	82%
PR	2

El escenario esperado presume un nivel de ventas para el primer año de 26.928 unidades (5% mensual de los potenciales clientes) con un crecimiento sostenido del 20%. Estas modificaciones porcentuales se traducen en proyecciones financieras sumamente más atractivas que para el escenario anterior.

Podemos observar que la inversión inicial del proyecto sería recuperada en el segundo año, que el VAN del negocio es positivo y que la tasa interna de retorno muestra una cifra realmente elevada. Pese a eso, el valor actual del flujo estimado para el quinto año es de USD23.434. Este monto no representa una cifra irresistible para un posible inversor dado que las ganancias no superan en gran medida al sueldo de un empleado corporativo de rango medio con cinco años de experiencia. Aun así, la TIR estimada invita a pensar que, si el negocio es escalable a otras regiones, el negocio es sumamente atractivo porque además de ser rentable, alcanza un nivel de escala que ofrece niveles de ingresos elevados respectivamente. Por más de que no realizamos un análisis exhaustivo de las distintas regiones posibles donde podría operar el negocio, consideramos que si podría ser replicado en otras zonas urbanas dentro y fuera del país.

Escenario Optimista

Cash Flow (Escenario Optimista)						
Año	0	1	2	3	4	5
Ventas		867.082	1.266.693	1.715.314	2.319.104	3.130.790

Costo de Mercadería Vendida		719.678	1.064.022	1.458.017	1.994.429	2.723.788
Costo Fijo		89.653	89.653	143.445	143.445	200.823
EBIT		57.751	113.018	113.852	181.229	206.179
IIBB (4%)		2.310	4.521	4.554	7.249	8.247
IIGG		20.213	39.556	39.848	63.430	72.163
Rdo post impuestos		35.228	68.941	69.450	110.550	125.769
Inversión Inicial	26.350					
Flujo de fondos	-26.350	35.228	68.941	69.450	110.550	125.769

Periodo de Recupero						
Ano	0	1	2	3	4	5
Flujo de Fondos	-26.350	35.228	68.941	69.450	110.550	125.769
Descontado	-26.350	29.736	49.121	41.769	56.122	53.894
Acumulado	-26.350	3.386	52.507	9.4275	150.397	204.292
Simple	-26.350	8.878	77.819	147.268	257.818	383.588

K	16%
VAN	USD204.292
TIR	184%
PR	1

El escenario optimista presume un nivel de ventas de 37.700 (7% mensual de los potenciales clientes) para el primer año junto a un crecimiento de las ventas del 30% anual.

A comparación del escenario esperado, la inversión inicial se recupera en el primer año ya que los flujos esperados son todos positivos desde el primer período. El VAN es notablemente superior y la TIR aumenta casi un poco más del 100%.

Aun así, este pronóstico supone que el negocio absorbería un *market share* realmente significativo lo cual sería un desafío complejo considerando que las barreras de entrada de otros competidores son bajas. No deja de ser posible un escenario como el provisto dado que se apunta a un mercado de nicho y a una estrategia de fidelización del cliente.

Al observar los flujos esperados, podemos notar que el negocio generaría un aproximado de USD170.000. Supera en gran medida al flujo respectivo del escenario esperado, pero para este escenario optimista, debemos considerar que, a partir de 5 año, los niveles de crecimiento bajarían considerablemente por la restricción del tamaño de mercado. Dicho esto, también se debería pensar en expandir el negocio a otras posibles regiones para aumentar el flujo y exprimir los niveles de rentabilidad del modelo de negocio.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 7: Equipo

7.1. Socios Cheffie´s

La sociedad está conformada por los dos fundadores: Brian Havas y Valentín Mac Ardle. Entre ambos se va a aportar el 100% del capital inicial y las acciones serán repartidas en partes igual (50% / 50%).

El capital inicial necesario es de USD 26.350, por ende, cada socio va a aportar USD 13.175.

Managment

El equipo de trabajo va a ser liderado por los cofundadores, Brian Havas y Valentín MacArdle, ambos licenciados en Administración de Empresas en la Universidad de San Andrés. Brian Havas estará a cargo de toda la parte financiera y contable ya que cuenta con una capacidad analítica sobresaliente y se capacitó en la empresa *Crisil*, dedicada a la investigación financiero. Valentín MacArdle, quien trabajó dos años en la empresa Mercado Libre, e-commerce líder en LatAm, en el área comercial de Clasificados, tendrá una participación más operativa del negocio. Sus principales tareas estarán ligadas a desarrollo logístico, relación con los proveedores, y control y renovación de inventario. Además, tendrá a cargo los empleados operativos. En la primera etapa del negocio, se contará con equipos de soporte especializados tanto para IT, desarrollo de contenido y asesores nutricionales y gastronómicos.

Capítulo 8: Aspectos legales, impositivos y propietarios

Como mencionamos en los capítulos anteriores, Cheffie´s se formará bajo una Sociedad por Acciones Simplificada.

Según el sitio web, Derecho Fácil del ministerio de Justica, estos son algunos de los puntos que el contrato de SAS debe tener:

- El nombre, edad, estado civil, nacionalidad, profesión, domicilio, número de documento de identidad, Clave Única de Identificación Tributaria (CUIT) o Clave Única de Identificación Laboral (CUIL) o Clave de Identificación (CDI) de los socios
- • El nombre de la sociedad que estás formando. Debe contener la expresión “Sociedad por Acciones Simplificada”, su abreviatura o la sigla SAS, ejemplo: “Cheffie´s SAS”
- El domicilio de la sociedad y su sede
- El objeto o finalidad de la SAS, por ejemplo, producción de artículos de marroquinería para damas y caballeros
- El plazo de duración, ejemplo, 20 años. Es prorrogable
- El capital social y el aporte de cada socio, en pesos argentinos. Si es en dólares se convierten a pesos.
- • Determinar la suscripción del capital (dos salarios mínimos y de ahí para arriba), el monto y la forma de integración y el plazo para el pago del saldo adeudado, si corresponde, en un máximo de 2 años
- La organización de la administración, de las reuniones de socios y del control de la sociedad
- Los datos de los integrantes de los órganos de administración iniciales
- Las reglas para distribuir las utilidades y soportar las pérdidas.
- Los derechos y obligaciones de los socios entre sí y en relación a terceros
- Las reglas para el funcionamiento, disolución y liquidación de la sociedad por acciones simplificada

La SAS paga tributos distintos a otras sociedades (tasa fija del 35%), sino con una escala variable, en general más favorable, del Artículo 49 de la Ley

QUAERERE VERUM
Universidad de
San Andrés

Tributaria. Otro punto a tener en cuenta es que la SAS no abona el impuesto a las Ganancias ya que el total de su utilidad se distribuye entre sus accionistas.

“Artículo 49, inciso b), de la LIG, tampoco le será aplicable a la sociedad anónima simplificada (SAS) el artículo 73 de la LIG, que presume la existencia de ganancia gravada en la disposición de fondos o bienes efectuados a favor de terceros solo cuando se trate de sujetos comprendidos en el artículo 49, inciso a), de la LIG.”
“La tasa resultante será la **tasa progresiva** que surja de la escala del artículo 90 de la LIG, que va del 5% al 35%, salvo que el accionista sea un sujeto comprendido en el artículo 69 de la LIG o un sujeto no residente en la República, en cuyo caso se aplicará la tasa proporcional del 35%.”

En primer lugar, Cheffie´s al tratarse de un emprendimiento gastronómico tiene regulaciones obligatorias que ameritan para poner en funcionamiento el negocio.

Los requisitos esenciales para el registro del negocio son los siguientes:

- **Formulario** correspondiente según el tipo de registro.
- Certificado de Deudores Alimentarios
    - Original del **Documento Nacional de Identidad** con su respectiva copia
- Planilla Prontuarial
    - Certificado de conducta.
- Informe de la instalación eléctrica
    - **Constancia del funcionamiento** adecuado del servicio de gas.
    - **Plano del diseño interior** a una escala real, con la capacidad del lugar cuyos parámetros son 2,3 metros cuadrados por mesa.
- Informe emitido por la Dirección General de Innovación y Calidad Ambiental
- Informe de **auditoría aprobatoria** del Instituto del alimento.

Fuente: Estudio Rek – Habilitaciones comerciales y municipales – enero 2019

A su vez, existen normas que detallan los diferentes procesos de almacenamiento de los alimentos tanto los congelados como los no.
Para los productos congelados, la temperatura requerida oscila entre -15 y -20ºC requiriendo una cava especial para este tipo de almacenamiento. Por otro lado, los productos calientes deben mantenerse en temperaturas superiores a los 70 ºC, necesitando también equipamiento adecuado.

Además de cumplir con los requisitos mencionados anteriormente, para poner en funcionamiento un negocio gastronómico, es necesario recibir capacitación especial sobre el tema. La Agencia Gubernamental de Control (AGC), ofrece este tipo de capacitación, otorgando una certificación que es obligatoria para la gestión de los trámites.

El personal a cargo de la preparación de los alimentos, recibirán un curso que brinda las herramientas necesarias para evitar la contaminación de estos. Esto es esencial para evitar demandas relacionadas a enfermedades producidas por alimentos en mal estado. Siguiendo en línea con los requisitos para el personal, existen otras obligaciones a cumplir:

- Todos deben poseer la **Libreta sanitaria** expedida por Ministerio de Salud de la Nación, acreditadas por cualquiera de sus dependencias.
- Todos deben tener la certificación del Curso de Manipulación de Alimentos expedido por la agencia del Estado.
- Deben gozar de un **excelente estado de salud**, pues no deben contaminar por ningún motivo los alimentos.
- Todos los trabajadores deben tener un **uniforme de trabajo** reglamentario, que cumpla con todas las condiciones higiénicas.
- La vestimenta debe ser en colores claros y deben estar en buen estado.
- La presencia del personal debe ser de aspecto limpio y relajado.
- Deben ser proactivas y dispuestas.
- Los horarios de trabajo deben ser acordados y los salarios ajustados a la Ley.
- El horario de descanso debe estar sujeto a Ley y debe ser acordado y respetado por las partes.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 9: Plan de Implementación y Riesgos

Este capítulo tiene como objetivo detallar los pasos y procedimientos previos que son necesarios para la implementación del negocio. Las principales etapas que constituyen el desarrollo previo al lanzamiento se pueden agrupar en las siguientes acciones: constitución y armado, espacio físico y empleados, estrategia marketing y testeo.

9.1. Plan de Implementación

Cronograma de las tareas previas a la puesta en marcha del negocio:

	Tareas asociadas/Meses	jul-19	ago-19	sep-19	oct-19	nov-19	dic-19	ene-20	feb-20
1.	**Constitución y armado**								
	Constitución de la sociedad								
	Desarrollo de la plataforma (web + app)								
2.	**Espacio físico y empleados**								
	Alquiler del centro								
	Almacenamiento y Distribución								
	Selección de proveedores								
	Contratación de empleados internos								
3.	**Estrategia de Mkt y testeo**								
	Testeo con focus group								
	Difusión de contenido a través de redes sociales								

Universidad de SanAndrés

En los dos primeros meses (julio-agosto 2019), se llevará a cabo la constitución de la Sociedad por Acciones Simplificada tal como se explicó en el Capítulo 8: “Aspectos legales, etc.”. El tiempo estimado para la constitución es 24hs y la fecha pronosticada es el 15/07/19. El trámite se realizará a través de la plataforma Trámites a Distancia (TAD). A su vez, se desarrollará tanto la página web como la aplicación. Para que el MVP (*Minimum Viable Product*) de Cheffie´s esté listo, desde E-comerciar nos informaron que tardan entre 30 y 40 días hábiles. Creemos que, para fin de agosto, tendremos listo ambos servicios.

Una vez terminadas las tareas mencionadas anteriormente, comenzaremos con la búsqueda del centro de Almacenamiento y Distribución. Creemos que el tiempo estimado entre el comienzo de la búsqueda y la ejecución final del alquiler, será de 3 meses aproximadamente. Luego, seguiremos con la selección

de personal y proveedores que la gestionaremos a través de gente conocida y clasificados de negocio (ZonaJobs, LinkedIn, etc.).

Por último, se realizará un testeo a un grupo de aproximadamente 20 personas, todas ubicadas en diferentes partes de las zonas foco. El fin de dicha acción será analizar el funcionamiento de dicho producto-servicio, y en el caso de detectar debilidades, corregirlas antes del lanzamiento general. Creemos que es importante generar la suficiente repercusión y conocimiento de la marca en las redes sociales antes de lanzar el producto para ya contar con potenciales clientes. La ejecución previa al lanzamiento tendrá una duración estimada de ocho (8) meses.

9.2. Riesgos

Dentro del desarrollo de un modelo de negocios es importante contemplar los riesgos existentes. Para esto es fundamental tener en cuenta cuales son los mismos que puedan llegar a afectar el funcionamiento del negocio para poder accionar de manera proactiva frente a estos.

En primer riesgo que podemos identificar es el contexto macroeconómico y político. Sabemos que hoy la situación país no es favorable, lo cual podría afectar el desarrollo exitoso del negocio. De cara a las elecciones del próximo diciembre, una inflación que sigue con tendencia al alza, son algunas de los factores que crean la complejidad de nuestro contexto. Esto podría dificultar el cálculo estimado del costo y la inversión que mencionamos antes. Es por ello, que en el capítulo 7 “Costos, Finanzas e Inversión”, se evaluaron distintos escenarios: el pesimista, esperado y optimista.

En cuanto al contexto político, sabemos que el gobierno actual es un jugador clave hoy en día ya que fomenta y acompaña todo tipo de emprendimiento e ideas innovadoras. Por ejemplo, la creación de la “SAS” (Sociedad por acciones Simplificada) que permite constituir una sociedad de manera rápida y simple a menor costo. Sin embargo, frente a las elecciones de diciembre, tenemos todavía la incertidumbre de que ocurrirá frente al próximo año, poniendo en juego también el acompañamiento del gobierno a jóvenes emprendedores.

Otro riesgo que podemos encontrar al desarrollar el negocio consiste en que al asumir el 100% de la inversión por parte de los fundadores: Brian Havas y Valentín MacArdle, el riesgo ecónomico es mayor. Es decir, el capital disponible es limitado y no existe un respaldo extra frente a gastos o hechos inesperados que puedan llegar a presentarse.

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Capítulo 10: Conclusiones

Durante el trabajo realizado se utilizaron las herramientas y conocimientos adquiridos durante la carrera de Administración de empresas para evaluar el presente plan de negocio. Para cerrar dicha evaluación, a continuación, verán una conclusión que acentúe los puntos a destacar.

Con la evolución de los mercados y de la misma sociedad, nuevas oportunidades de negocio van surgiendo. Las nuevas tendencias hacia a la alimentación saludable y el consumo de *delivery* demuestran la existencia de nuevas necesidades por parte de los consumidores y nuevos modelos de negocio que podrían satisfacer de manera más eficaz a los mismos. Con información que respalda dichas declaraciones, se logró demostrar que un modelo de negocio como el presentado podría ser viable en el mercado regional.

La mirada conceptual del modelo de negocio suena atractiva pero no alcanza sin demostrar la viabilidad financiera del negocio. Es por eso que se evaluó dicha viabilidad a través de la generación de modelos financieros que replicasen de la mejor manera el contexto del negocio. Los mismos demostraron que en un escenario esperado, el negocio tiene una tasa interna de retorno realmente elevada (82%) y se recuperaría la inversión al segundo año operativo. Aun así, una tasa interna de retorno alta no se traduce necesariamente a ganancias superlativas. El flujo de fondos al quinto año del escenario esperado es de 58 mil dólares aproximadamente. Esto se explica por el tamaño del mercado incluido al análisis del negocio. Dicho esto, el negocio propuesto no resulta sumamente atractivo pensando en la provincia de Buenos Aires, pero de poder implementar el negocio en otras regiones manteniendo, con la TIR mencionada se podría alcanzar niveles de rentabilidad de mayor consideración.

También debemos considerar que la industria en la que se sumerge el negocio propuesto se encuentra en un crecimiento exponencial y con un conocimiento de la industria y una imagen desarrollada se podrá capitalizar nuevas oportunidades agregando variantes o cambiando el modelo de negocio. Es así que el negocio en una etapa futura intentará convertirse en un mercado

online de la industria de gastronomía moderna orientada al plano saludable, lo cual aumentaría las fuentes de ingresos.

Podemos agregar al análisis que fue realmente difícil conseguir estimaciones precisas de las potenciales ventas en un negocio tan ambiguo como el propuesto, es decir, donde se ofrece un producto-servicio con una gran variedad.

Por último, la situación macro del contexto argentino tanto en el plano político, el económico como el social demuestran que se vive un momento crítico con mucha incertidumbre. Esto también dificulta el análisis de un plan de negocio ya que resulta difícil predecir en qué situación se va a encontrar la región donde opera el negocio en cuestión.

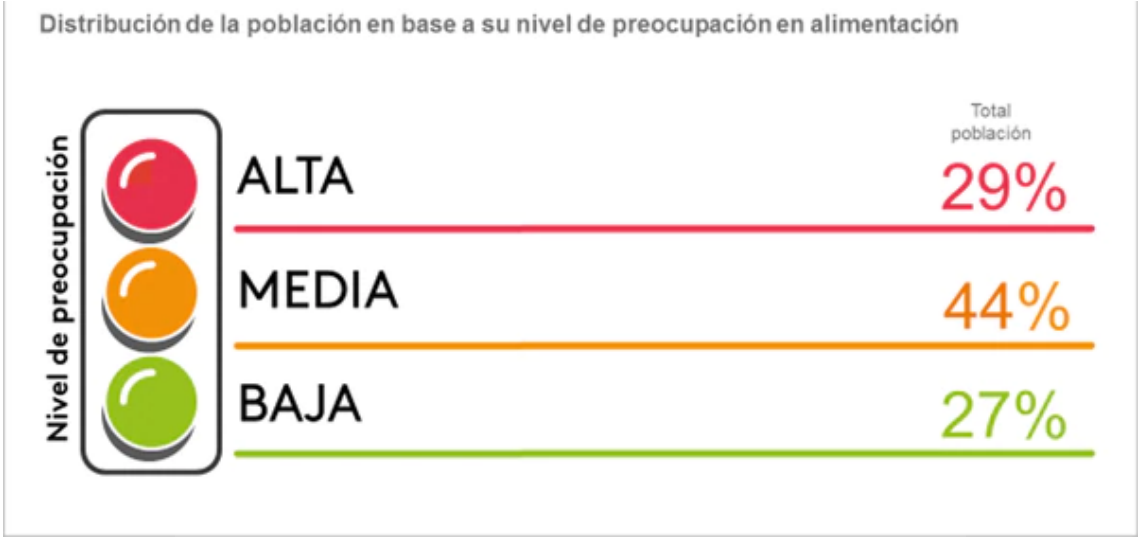
QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Bibliografía

- https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/08/10/alimentacion-saludable-al-73-de-los-argentinos-le-preocupa-su-dieta/
- http://www.larotativadigital.com.ar/tecno/el-21-de-los-shoppers-realizan-sus-compras-del-supermercado-de-manera-online/
- https://www.clarin.com/economia/hogares-hace-compras-super-internet_0_H1lmGUDxM.html
- http://www.cace.org.ar/noticias-la-gondola-virtual-cada-vez-mas-gente-compra-alimentos-por-la-web
- https://infonegocios.info/enfoque/leyendo-datos-quien-crees-que-factura-mas-en-argentina-carrefour-o-walmart-y-libertad
- https://www.reuters.com/article/us-greenchef-fundraising/meal-kit-company-green-chef-seeks-to-raise-new-funding-idUSKBN19H2I0
- https://www.iprofesional.com/notas/264982-internet-software-aplicacion-app-ecommerce-asistente-virtual-Negocios-Tech-se-recalienta-la-batalla-por-los-delivery-online-en-la-Argentina-con-la-llegada-de-un-nuevo-jugador
- https://www.infobae.com/sociedad/2018/08/18/desperdicio-alimentario-cada-ano-en-argentina-se-tiran-38-kilos-de-comida-por-habitante/
- **https://www.infobae.com/america/eeuu/2018/06/08/un-nuevo-fenomeno-esta-cambiando-la-manera-de-cocinar-en-algunos-hogares-de-estados-unidos**
- **“Understanding your Business Model and Developing your Strategy”** de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2014) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Capítulo 4, 3ed Edition.
- **“Generación de Modelos de Negocios”.** Osterwalder, A and Pigneur Y (2010). SEECYT. (Traducción).

QUAERERE VERUM
Universidad de San Andrés

Anexo



Costo Materia Prima:

Fuente Proteica	Costo por Kilo
Carne	200
Pollo	143
Cerdo	150
Camaron	240
Salmon	500
Promedio	246,6

Verduras	Costo por kg
Lechuga	34
Rucula	40
Pepino	140
Espinaca	60
Cebolla	29
Batata	35
Hongos	160
Tomate	80
Morron	60
Calabaza	30

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

Zanahoria	20
Promedio	62,56

Otros	Costo por KG
Cous Cous	160
Quinoa	300
Arroz	30
Porotos	90
Queso Feta	75
Queso otro	100
Promedio	125,83

Accesorios	Costo
Caja	45
Bolsas	5
Stickers	2,5
Panfleto	30
Otros	10
Total	92,5

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés

	Costo por unidad		
	Fuente Prot	Verdura	Otro
Porcentaje	0,50	0,25	0,25
Cantidad KG	0,30	0,20	0,20
Costo	73,98	12,51	25,17
		Costo por plato Total	111,66

	Precio USD	Cantidad	Costo
Caja	1	1	1
Bolsas	0	10	1

Stickers	0	10	1
Panfleto	1	2	1
Plato	2,5	2	5
		Total	**9**

QUAERERE VERUM
Universidad de
SanAndrés