



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

***Foodini***

**Autor: Ignacio Prea**

**Legajo: 26162**

**Autor: Fátima Ridiero**

**Legajo: 26173**

**Mentor de Tesis: Diego Fernández Molero**

**Victoria, Buenos Aires, Diciembre de 2018**



Universidad de  
**San Andrés**

Universidad de San Andrés

Departamento

Licenciatura en Administración de Empresas



Autores: Ignacio Prea y Fátima Ridiero

Legajo: 26162 y 26173

Mentor: Diego Fernández Molero

Victoria, Buenos Aires, Argentina

Diciembre, 2018

## INDICE

Resumen Ejecutivo.....	3
1. La oportunidad de negocio.....	4
1.1. Negocio propuesto.....	9
2. Análisis del sector e investigación del mercado.....	11
2.1 Análisis del sector.....	11
2.1.1 Jugadores centrales dentro de la industria.....	15
2.1.2 Análisis estratégico.....	20
2.2 Investigación de mercado.....	24
2.2.1 Consumidor final.....	24
2.2.2 Pequeños y medianos productores.....	26
3. Modelo de negocios: CANVAS.....	30
3.1 Segmentos de clientes.....	30
3.2 Proposiciones de valor.....	30
3.3 Canales.....	31
3.3.1 Canal de comunicación.....	31
3.3.2 Canal de Venta.....	32
3.3.3 Canal de distribución.....	32
3.3.4 Canal de post venta.....	32
3.4 Relaciones con los clientes.....	33
3.5 Fuentes de Ingreso.....	33
3.6 Recursos claves.....	34
3.7 Actividades claves.....	34
3.9 Estructura de costos.....	35
4. Plan de marketing.....	35
4.1 Producto.....	36
4.2 Precio.....	39
4.3 Plaza.....	40
4.4 Promoción.....	41
5. Operaciones del negocio.....	45
5.1 Operaciones de marketing y comunicación.....	45
5.2 Operaciones de venta.....	45
5.3 Operaciones estratégicas y financieras.....	46

5.4 Operaciones de sistemas y soporte técnico.....	47
6. Costos .....	47
6.1 Composición de Flujos de Fondos. ....	47
6.1.1. Inversión Inicial.....	51
6.1.2. Flujos de fondos:.....	52
6.2 Riesgos, Análisis de Estimaciones y Naturaleza Financiera del Proyecto .	61
7. Equipo .....	66
7.1. Socios fundadores.....	66
7.2 Personal a contratar.....	66
8. Aspectos legales e Impositivos.....	67
9. Conclusión.....	71
10. Bibliografía.....	72



Universidad de  
**San Andrés**

## Resumen Ejecutivo.

El plan de negocios a exponer es un proyecto que busca capturar valor a través del desarrollo de una aplicación enfocada en la comercialización de alimentos caseros producidos y/o cocinados por chefs amateur y pequeños productores.

FOODINI ofrecerá productos frescos producidos en huertas y comidas preparadas por amantes de la cocina, quienes podrán mostrar su portafolio de productos en el sitio y atraer potenciales clientes.

Inicialmente, el plan de lanzamiento estará enfocado en CABA y ciertas áreas del AMBA norte, apuntando a un segmento joven utilizador del canal electrónico y en búsquedas de alimentos más saludables.

A partir de la creación de un espacio virtual de intercambio de alimentos e ingredientes artesanales, la intención del modelo es capitalizar flujos de fondos a partir de primas de bróker sobre las transacciones entre chefs y clientes. La logística de envíos estará terciarizada en una empresa socia distribuidora.

La inversión implicará, por un lado, la creación de las plataformas necesarias para soportar las operaciones de venta del proyecto, y la contratación de un especialista de IT para la futura inclusión de nuevas “features”, “patching” y atención al cliente. Por otra parte, la mayoría de los fondos restantes se destinarán a la implementación de una poderosa campaña de marketing centrada en producto y promoción, destacando el carácter innovativo de la propuesta.

FOODINI no será simplemente un medio virtual. En el presente archivo se desarrollan una serie de aspectos críticos que podrían ser de relevancia para el cliente. Estos incluyen foros de discusión, intercambios de recetas, polls de opiniones y un programa de recompensas, entre otros.

La idea central, por tanto, no reside solamente en la venta de alimentos caseros entre pares, sino en el nacimiento de una comunidad unida a través de las características comunes del segmento: la pasión por la cocina casera, y el deseo de una vida más sana y sustentable.

## 1. La oportunidad de negocio.

A partir del análisis de múltiples datos cuantitativos, en conjunción con “insights” cualitativos, se encontró una interesante alternativa de mercado que inspiró la oportunidad de negocio que se desarrollará posteriormente en el documento. Dicho análisis se sustenta en la combinación de dos tendencias con amplio potencial de aprovechamiento. Estas son: las preferencias de consumo anguladas en alimentos saludables, y el crecimiento exponencial del “e-commerce” y las transacciones virtuales.

Es posible advertir un crecimiento en la industria de “delivery” de alimentos en los últimos años transcurridos. Según la consultora CB Insight, se estima que la inversión en emprendimientos de comida alrededor del mundo fue de aproximadamente 1 billón de dólares en el año 2016<sup>1</sup>. Para la consultora McKinsey (2016), esta industria está compuesta por 83 billones de euros, y ha crecido un 3.8% entre el 2014 y el presente año. En adición, se pronostica un “enlargement” del 3.7% para el año 2020, en tanto que para el 2019, se espera que las transacciones “online” desplacen a las fuera de línea en un ratio de 53 a 47% globalmente (las mismas absorbieron más de un 40% en los últimos 6 años).<sup>2</sup> (Ver anexo 1)

En este sentido, el crecimiento del sector según explica McKinsey (2016), está apoyado en dos deseos del consumidor. El primero es la posibilidad de consumir alimentos de alta calidad sin necesidad de acudir a un restaurante. La

---

<sup>1</sup> Lempert, P. (2016). Ten Food Trends That Will Shape 2017. *Forbes*. Recuperado: 13 de Noviembre 2017. <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2016/12/14/the-supermarketgurus-2017-food-trend-forecast/#56c6b63c54b8>

<sup>2</sup> Hirschberg, C., Rajko, a., Schumacher, T. y Wrulich, M. (Noviembre 2016). The changing market for food delivery. *McKinsey&Company*. Recuperado 17 de Marzo de 2018. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

segunda implica una sustitución por comidas preparadas en casa. Para la consultora, este consumidor presenta cuatro grandes rasgos: es altamente apegado a las plataformas que utiliza, el tiempo de entrega le resulta crítico, las comidas son para consumir en casa, y el mayor volumen de entregas se gestan los fines de semana.<sup>3</sup>

Según un reporte de Deloitte Argentina efectuado en Mayo de 2016, el conurbano bonaerense registró operaciones por un total de 19,004 millones de pesos en el sector de alimentos y bebidas, mientras que la cifra correspondiente de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires en los primeros cinco meses de dicho año fue de 12,914 millones.<sup>4</sup> Ambas regiones concentran las mayores facturaciones de la industria, con un 26.9% y 18.2% respectivamente. Debido a esto, se consideran locaciones ideales para el enfoque del negocio.

Para algunos, el crecimiento gastronómico “online” es la consecuencia de un reordenamiento de los factores que ordenan las decisiones de compra del consumidor. La consultora Nielsen (2017) menciona que “la consciencia de salud, bienestar y responsabilidad social es uno de los factores que definen hoy al cliente”. La sociedad presta atención a los ingredientes del producto en su búsqueda por una alimentación más saludable, y está dispuesta a pagar aún más. Siguiendo con esta línea, un estudio<sup>5</sup> de la misma consultora (2016) añade que más de la mitad de los consumidores de alrededor del mundo dicen que están evitando ingredientes artificiales, hormonas o antibióticos. En adición, muestra que ellos desearían que hubiera disponible más productos con atributos e ingredientes específicos, como por ejemplo, alternativas 100% naturales.

Un fenómeno particular que puede observarse en cuanto al crecimiento de los alimentos saludables es que el consumidor ya no confía en las grandes marcas de comida. En este sentido, el comprador se torna escéptico frente a la producción en masa y a los procesos de industrialización. Nielsen (2016) apunala este comportamiento particular, mencionando que “los consumidores

---

<sup>3</sup> Hirschberg, C., Rajko, a., Schumacher, T. y Wrulich, M. (Noviembre 2016). The changing market for food delivery. *McKinsey&Company*. Recuperado 17 de Marzo de 2018. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>

<sup>4</sup> Calvo, A., Forti, C. Informe Sector Consumo Masivo Argentina (Mayo 2016). Deloitte. Recuperado 25 de Marzo de 2018. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumomasivo/Consumo-Masivo-Argentina-N16-Todav%C3%ADa-no-se-vislumbra-la-recuperaci%C3%B3n-esperada.pdf>

<sup>5</sup> Que hay en nuestra comida y mente (Agosto de 2016). *Nielsen*. Recuperado 15 de Enero de 2018 [http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)

informados y conocedores están exigiendo más de los alimentos que comen, y algunos están dando prioridad a los ingredientes más que a las mismas marcas”. A su vez, para la subsecretaría argentina de alimentos (2010), se está gestando una conciencia colectiva contrapuesta al pasado. Anteriormente, los productos artesanales eran percibidos como rústicos, mientras que los industriales se destacaban por su refinamiento. Hoy los productos en serie son considerados toscos y baratos, en cuanto que los productos artesanales son vistos como auténticos y de calidad superior.<sup>6</sup>

La marca Nestlé<sup>7</sup>(2016) propone una redefinición del concepto de nutrición saludable, puesto que el consumidor ya no busca asociarse a las dietas de adelgazamiento, sino que se vincula a lo “natural y orgánico”. Un estudio realizado por esta marca muestra que el 58% de los “Millennials” estaría dispuesto a pagar más por esta clase de productos. Es a partir de aquí que se introduce el concepto de comida casera como parte central para este plan de negocios.

En lo que refiere al género de comida “homemade”, puede apreciarse que el 81%<sup>8</sup> de los consumidores que viven en América Latina establecen que los alimentos hechos en casa son más saludables que los alimentos preparados industrialmente. Puntualmente, 8 de cada 10 argentinos consideran que las comidas caseras son más saludables y más seguras que las preparadas en fábricas. Además, revela que solo el 33% de los encuestados confían en los alimentos hechos en serie.

Otro elemento que se encontró para poder definir la presente oportunidad de negocios es el hecho de que el consumidor está adoptando la costumbre de pagar por alimentos de naturaleza similar a los caseros. Siniman.es (2012) menciona que el mercado de “deliverys”, en Capital Federal y GBA, está constituido por 930 millones de dólares. Si se pone el foco en el comportamiento del consumidor, podemos observar cómo ha crecido en gran medida el hábito de

---

<sup>6</sup> Ida Del Greco. (15 de Noviembre de 2010). Estudio de tendencias de consumo de alimentos. *Ministerio de Agroindustria*. Recuperado 17 de Enero de 2018. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>

<sup>7</sup> Pérez, B (2016). Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. *Aina*. Recuperado 18 de Febrero 2018. <http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

<sup>8</sup> Que hay en nuestra comida y mente. (Agosto de 2016). *Nielsen*. Recuperado 15 de Enero de 2018 [http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)



consumir alimentos fabricados por terceros. Casi 6 de cada 10 “Millennials” aseguran que comen fuera al menos una vez por semana, duplicando en frecuencia a los “Baby Boomers”. Asimismo, el 30% de los “Millennials” comen fuera tres o más veces por semana. En Argentina, puntualmente en el año 2012, se registró que existe un segmento de consumidores con promedio de pedidos de “delivery” superiores a uno por día en un año y medio. El 41% de los latinoamericanos salen a comer afuera al menos una vez por semana, y concretamente, el 21% de los argentinos eligen comer fuera de sus hogares al menos una vez por semana, según estadísticas presentadas por Nielsen (ver anexo 2). El hecho de que el consumidor elija comer fuera de la casa responde a que actualmente se vive a un ritmo de vida acelerado, el cual es una razón de peso en la toma de decisiones de compra. Según Mintel (2016), los productos “on the go” o “in the air” han aumentado en el último año un 54%<sup>9</sup>. De esta manera, puede observarse una amplia cuota de personas sin el tiempo disponible como para fabricar sus propias comidas, pero que aceptan, como alternativa, ingerir alimentos fabricados o precocinados por otros.

El comercio electrónico constituye un segundo eje respecto de la presente oportunidad de negocio. Las ventas en línea durante los últimos años han crecido exponencialmente. The e-marketer forecast (2016) pronostica para el año 2020 un crecimiento del 20% para el comercio electrónico minorista<sup>10</sup>, capitalizado en 2.1 billones de dólares. Para Kantar (2016), en Argentina se vendieron 75 millones de unidades a través del canal en línea en el 2016, cifra que representa casi el doble que la respectiva del año anterior. Además, la facturación del “e-commerce” en el mismo año fue de \$102.700 millones de pesos. Esto representa un crecimiento anual del 51%<sup>11</sup>. El 21% de la facturación del sector provino del “Mobile commerce”, superando así el 19% que obtuvo el 2015. (Ver anexos 8 y 9)

---

<sup>9</sup> Pérez, B (2016). Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. *Aina*. Recuperado 18 de Febrero 2018 .<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>

<sup>10</sup> Singh, P. (2017). Lo que se viene en e-commerce. *Nielsen*. Recuperado: Enero de 2018 <http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/Reporte%20E-Commerce%20espa%C3%B1ol.pdf>

<sup>11</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado Enero 2018. <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

Los dispositivos móviles cumplen un rol central en los negocios digitales, ya que son el medio principal por donde se efectúan las transacciones. Las aplicaciones, una vez instaladas en los celulares, ocupan un gran porcentaje del tiempo total de conexión.<sup>12</sup> En línea con esto, Argentina se destaca por encontrarse entre los 25 países del mundo con mayor cantidad de usuarios de Smartphone<sup>13</sup>. Asimismo, se pronostica que para el año 2018, el 51.7% de la población contará con un aparato móvil. Este número se traduce en 2.561 millones de usuarios.

Según la cámara argentina de comercio electrónico, Argentina se encuentra ubicado entre los países más propensos a nuevas tecnologías y con una gran predisposición hacia el “e-commerce”. A su vez, dentro de los consumidores argentinos del e-commerce, el 57% son “Millennials”.<sup>14</sup>

Actualmente, los alimentos empacados y los frescos están ubicados en los lugares más bajos del conjunto de categorías en línea que consideran los consumidores. A nivel global, solo el 11% compra alimentos frescos en línea. Sin embargo, el Reino Unido y Corea tienen el 37% de incidencia de compras en este rubro. Esto muestra que la venta minorista de comida puede proyectarse como una gran oportunidad de negocios en otros países. Por otra parte, se puede observar que a nivel global, el crecimiento en el sector de bienes de consumo en línea está superando al crecimiento de bienes de consumo fuera de línea. Se pronostica que en cinco años, el consumo “online” desplazará al físico como canal principal de transacciones.<sup>15</sup> En Argentina, en el año 2016, se pudo observar un crecimiento del 91% en la categoría de alimentos, bebida y cosméticos. Esto se traslada a una facturación anual de \$6.858 millones de pesos. A partir de los datos anteriores, puede considerarse el canal electrónico como uno con gran potencial de crecimiento a corto plazo, por lo que se considera oportuno para llevar a cabo el proyecto a presentarse.

---

<sup>12</sup> Argentina encabeza el ranking de consumo digital en Latinoamérica. (13 de Diciembre de 2016). *Clarín: Sociedad*. Recuperado Enero de 2018. [https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica\\_0\\_Sy6XT36Xe.html](https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica_0_Sy6XT36Xe.html)

<sup>13</sup> La Argentina, entre los 25 países con mayor cantidad de usuarios de Smartphone. (21 de Mayo de 2015). *Infobae*. Recuperado Enero de 2018. <https://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>

<sup>14</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). *CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado Enero 2018. <http://www.cace.org.ar/estadisticas>

<sup>15</sup> Singh, p. (2017). Crecimiento de ventas de comercio electrónico de comestibles eclipsará al fuera de línea en los próximos cinco años. *Nielsen*. Recuperado: Enero de 2018. <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Crecimiento-de-ventas-de-comercio-electronico-de-comestibles-eclipsara-al-fuera-de-linea-en-los-proximos-cinco-anos.html>.

## 1.1. Negocio propuesto

FOODINI será un “online Marketplace” de comidas caseras e ingredientes enfocado en Capital Federal y Gran Buenos Aires. La plataforma estará orientada, principalmente, a jóvenes adultos residentes en las zonas geográficas de alcance y dispuestos a consumir alimentos producidos y/o elaborados por terceros.

Por un lado, la aplicación responderá a los deseos de quienes carecen de tiempo para cocinar o fabricar sus propios alimentos, segmento identificado anteriormente. Por otra parte, el medio propiciará una novedosa alternativa para aquellas personas que disfrutan de la cocina artesanal como pasatiempo.

De esta manera, distintos fabricantes amateurs podrán registrarse en la comunidad y, tras una verificación de seguridad, listar sus ofrecimientos culinarios. Desde antiguas recetas familiares hasta los frutos de pequeñas huertas de jardín, FOODINI otorgará visibilidad comercial para pequeños y medianos productores de alimentos, sin necesidad de acudir a un punto de venta físico ni incurrir en costos mayores de distribución. Así entonces, se creará un ambiente propicio para el intercambio, tal como ocurre en ferias, pero de forma virtual.

El consumidor podrá conectarse desde su ordenador o desde su móvil y observar un mapa que muestra su localización actual con cocineros o productores en cercanía. Esto le permitirá al comprador explorar perfiles de oferentes y apreciar los productos que tienen en “stock” para vender. El mapa contará con una interfaz “user-friendly” inspirado en la aplicación de popularidad mundial AirBnB, una plataforma “online” para rentar apartamentos de terceros (Ver anexo 10). Además, ofrecerá la posibilidad de refinar búsquedas a través del uso de filtros tales como precios y distancias máximas.

Dada la naturaleza degenerativa de la mayoría de los alimentos, la aplicación permitirá a los interesados pedir encargos de las recetas favoritas elaboradas

por ciertos vendedores (que luego serán aceptados o rechazados por el fabricante).

Alternativamente, los usuarios podrán salir del mapa de exploración y utilizar el buscador para facilitar la búsqueda de un producto en particular, sea una tarta recién elaborada, o vegetales provenientes de una huerta orgánica. En caso de contar con opciones limitadas, el buscador le proveerá al comprador interesado una serie de cocineros “amateurs” recomendados (o productores, según sea el caso) que elaboren usualmente productos similares, afín de que el mismo pueda petitionar un encargo.

La plataforma contará con un elaborado sistema de reseñas para los vendedores. Así, los compradores podrán valorar con hasta un máximo de 5 estrellas a los productos obtenidos (Ver anexo 11 y 12). Esto incentivará a los cocineros y productores a mantener un nivel de calidad óptimo, puesto que las reseñas serán el principal filtro de los clientes a la hora de elegir sus alimentos. El ingreso principal de FOODINI provendrá de pequeñas comisiones cobradas por cada transacción, siendo éstas un porcentaje del precio del producto establecido por el vendedor. Para evitar transacciones “out-of-the-app” que evadan las comisiones una vez establecido el contacto entre oferente y ofertante, se emplearán dos prácticas.

La primera es un programa de “loyalty reward” para el cliente, apalancado en el sistema de reseñas. A través de la plataforma, FOODINI recompensará a sus allegados a través de diversos descuentos, créditos y bonificaciones. Por ejemplo, los vendedores que tengan en promedio más de cuatro estrellas y medio en sus “reviews” gozarán de una alícuota de cobro reducida en sus transacciones (ver anexo 14). Para los compradores de alimentos, una vez que éstos cumplan con diez transacciones en un período de tiempo determinado, recibirán un crédito para utilizar en futuras participaciones dentro de la aplicación. En segundo lugar, el servicio permitirá el uso de tarjetas de débito y crédito como medios de pago. Esto brindará una mayor simplicidad tanto para el cliente como para las cobranzas de comisiones. A su vez, se podrá utilizar efectivo, usando como “benchmark” la estructura de cobros de Mercado Libre.

En síntesis, si bien en el presente existen aplicaciones de compra digital de comidas, como por ejemplo Pedidos Ya, no hay registros de un negocio que presente un plan “peer-to-peer” para alimentos, ni que brinde oportunidades a

pequeños cocineros y productores mientras, al mismo tiempo, provee de alternativas caseras y más saludables a aquellas personas que no están a gusto con la oferta de los supermercados. Así entonces, FOODINI podría consolidarse como un proyecto interesante para el futuro de la industria gastronómica.

## **2. Análisis del sector e investigación del mercado.**

### **2.1 Análisis del sector**

Cómo se mencionó anteriormente, el mercado que estará observándose se encuentra en constante crecimiento. Principalmente, este capítulo se enfocará en dos aspectos que han contribuido para hallar la oportunidad del negocio. En primer lugar, el cambio de hábitos del consumidor, y en segundo plano, el crecimiento exponencial que ha tenido el comercio electrónico.

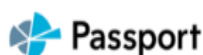
En lo que respecta al cambio de hábitos del cliente, cómo se explicó al comienzo del trabajo, aconteció en los últimos años un cambio de paradigma con respecto a la concepción del consumidor hacia la idea de comida saludable. Nielsen (2016), establece que el consumidor se tornó escéptico frente a la producción en masa y a los procesos de industrialización. Es a raíz de este hecho que se introduce el concepto de comida casera comercial como contraposición a las grandes marcas de fábrica. En un estudio realizado por la misma consultora (2016), se estableció que 8 de cada 10 argentinos sostienen que la comida casera es más saludable que las comidas industrializadas. Además, destaca que sólo el 33% de los encuestados confían en los alimentos hechos en serie.

A su vez, en los últimos tiempos, el consumidor no sólo ha cambiado su forma de percibir la comida saludable sino que, como consecuencia, ha cambiado su comportamiento. Particularmente, el segmento de América Latina se caracteriza por tener una fuerte preferencia hacia los alimentos elaborados por terceros. Concretamente, según Nielsen (2016), el 21% de los argentinos optan por comer

fuera de casa al menos una vez por semana. Esta tendencia es el fiel reflejo del ritmo de vida acelerado que actualmente lleva el consumidor. Para complementar este concepto, se observa el crecimiento que ha tenido la industria del delivery. El mercado de comida online en América Latina ha mostrado un gran crecimiento, siguiendo los pasos del ritmo impuestos por países como Estados Unidos, Turquía, India y el Reino Unido. "Just eat"<sup>16</sup>, que tiene presencia tanto en Argentina como en Brasil, supera las 300.000 entregas diarias en el mundo entero. En Colombia ha crecido desde los 23 millones de dólares del año 2001 hacia los 100 millones de dólares en el año 2011<sup>17</sup>.

En el sector también puede observarse un crecimiento constante en los valores monetarios. En el cuadro debajo se puede concluir que la facturación de los "delivery" y "Take-Away" están en un auge expansionista. Globalmente, la facturación del sector para el año 2018 será de \$104.145 USD millones. En América Latina, el número corresponde a \$5.896 USD millones, casi un 6% respecto de la cifra mundial.

A su vez, Passport Euromonitor pronostica que para el año 2021, en Argentina, el tamaño del mercado será de \$63.016 ARS millones mientras que durante el año 2017 hubieron ventas por \$30.512 ARS millones. En solo cuatro años por lo tanto, los números se duplicarán en el país.



San Andrés

Market Sizes | Historical/Forecast

Geography	Category	Data Type	Unit	Current Constant	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
World	100% Home Delivery/Takeaway	Foodservice Value RSP	USD million	Current Prices	99,566.6	97,458.2	98,728.6	92,368.0	95,653.6	98,128.8	104,146.5	108,965.7	113,504.3	117,855.7
Latin America	100% Home Delivery/Takeaway	Foodservice Value RSP	USD million	Current Prices	5,634.5	5,907.0	5,458.7	5,348.0	4,977.9	5,458.6	5,896.5	6,456.6	7,031.5	7,623.7
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Foodservice Value RSP	ARS million	Current Prices	8,621.8	10,402.5	14,436.9	18,670.4	25,428.8	30,521.9	37,840.1	45,424.7	53,669.5	63,015.9

Para poder ahondar en el análisis, es necesario visualizar aperturas en los números establecidos previamente. En concreto, se observarán "splits" respecto

<sup>16</sup> Empresa danesa con presencia en mercados internacionales como Brasil, Italia, Nueva Zelanda, etc. Es una plataforma online que pone en contacto a los amantes de la comida con los restaurantes.

<sup>17</sup> <https://pulsosocial.com/2012/07/30/mercado-de-food-delivery-en-internet-crece-al-12-anual-latam/>

de transacciones “Online” versus convencionales “offline”, y los montos correspondientes al mercado de delivery y al de takeaway.

Online vs Offline Ordering   Historical/Forecast   % breakdown													
Geography	Category	Categorization Type	Data	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
World	100% Home Delivery/Takea	Offline	Foodservice Value RSP	86,2	83,2	80,5	77,9	75,4	72,4	69,8	68,6	66,8	65,0
World	100% Home Delivery/Takea	Online	Foodservice Value RSP	13,8	16,8	19,5	22,1	24,6	27,6	30,2	31,4	33,2	35,0
World	100% Home Delivery/Takea	Total	Foodservice Value RSP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0



San Andrés

Eat-In vs Delivery and To-Go Sales   Historical   % breakdown										
Geography	Category	Categorization Type	Data Type	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
World	100% Home Delivery/Takeaway	Drive-Through	Foodservice Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
World	100% Home Delivery/Takeaway	Eat-in	Foodservice Value RSP	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
World	100% Home Delivery/Takeaway	Home Delivery	Foodservice Value RSP	40.4	43.7	45.3	47.8	48.2	49.6	49.6
World	100% Home Delivery/Takeaway	Takeaway	Foodservice Value RSP	59.5	56.2	54.5	52.0	51.6	50.2	50.2
World	100% Home Delivery/Takeaway	Total	Foodservice Value RSP	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0	100.0

**Research Sources:**

Consumer Foodservice: Euromonitor from trade sources/national statistics

Note: Historic regional/global values are the aggregation of local currency country data at current prices converted into the common currency using y-o-y exchange rates

Date Exported (GMT): 9/13/2018 7:37:22 PM

© Euromonitor International

A nivel mundial se observa que el hábito de consumo a través de transacciones en línea está creciendo. En el 2013, solamente englobaba un 13,8% de las

transacciones de delivery o “take away”. Sin embargo, se pronostica que para el 2022, el 35% de las mismas se efectúen a través de medios digitales.

A su vez, en el año 2012 se observaba una gran diferencia en los ratios de “delivery” y de “take away”. A partir del 2013, el gap entre ambas industrias disminuyó continuamente. Por lo tanto, podemos inferir que a nivel global, impera la comodidad y el deseo de recibir los productos en casa.

Una vez que se estudiaron los “insights” mundiales, se focalizó específicamente en Argentina. En 2017, en el país se registraron 280.779.100 de las 705.812.400 transacciones de “delivery” y “Take Away” de América Latina, un 39.8% de las mismas. Además, se esperan crecimientos estables para el número de dichas transacciones en el país y región, con un fuerte repunte a partir del 2020.



**Eat-In vs Delivery and To-Go Sales | Historical | % breakdown**

Geography	Category	Categorization Type	Data Type	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Drive-Through	Foodservice Value RSP	-	-	-	-	-	-
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Eat-in	Foodservice Value RSP	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	-
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Home Delivery	Foodservice Value RSP	60,3	60,0	58,8	58,0	57,1	56,3
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Takeaway	Foodservice Value RSP	39,8	40,0	41,2	42,0	42,9	43,7
Argentina	100% Home Delivery/Takeaway	Total	Foodservice Value RSP	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0	100,0

**Research Sources:**

Consumer Foodservice: Euromonitor from trade sources/national statistics

Date Exported (GMT): 9/13/2018 7:38:22 PM

© Euromonitor International

Anexo 15. Gráfico eat in vs delivery and to go sales.

Cómo se puede ver en el anexo 15, en el año 2012 la brecha entre “home delivery” y “take away” era ampliamente favorable para el primero. Sin embargo, contrariamente a lo que ocurre en el mundo, en Argentina el ratio de “takeaway” es creciente en relación al “home delivery”.

El estudio de las tendencias mencionadas anteriormente nos indica que FOODINI debería ser una plataforma con un enfoque en “delivery” de alimentos caseros, ya sea en manos del chef o proveedor, o terciarizado a través de socios estratégicos como Glovo. Aún así, teniendo en cuenta las ocurrencias particulares de Argentina, se ha tomado la decisión de incluir una opción de retiro o “takeaway” para quienes prefieren ahorrarse los costos de envío o incluso evitar demoras en el servicio.



Un segundo pilar de análisis para el trabajo es el crecimiento exponencial del comercio electrónico. Entre el año 2015 y 2016 el sector tuvo un crecimiento del 51% en Argentina (Kantar, 2016). En este último se pudo observar particularmente un crecimiento del 91% en la categoría de bebidas, cosmético y alimentos.

### **2.1.1 Jugadores centrales dentro de la industria.**

Para realizar un estudio exhaustivo de la industria es necesario observar el comportamiento de los jugadores centrales dentro de la categoría como: competidores, sustitutos, proveedores y clientes. Es a partir de ellos que se delinearán la estrategia a llevar a cabo.

#### ***Competidores.***

Es vital observar el rol de los competidores para poder realizar un plan de posicionamiento reactivo para FOODINI. La industria de pedidos de comida “online” está altamente atomizada. Esto se debe principalmente a la conjunción de dos tendencias que dieron lugar al crecimiento de este sector. En primer lugar, las barreras de entradas son bajas. Es decir, no se requiere de una gran inversión para poder establecerse como competidor. Según lo investigado, los costos de desarrollo de plataformas de intermediación de comercio electrónico no son altos. En segundo lugar, y como se mencionó previamente, los cambios de hábitos del consumidor aumentaron la demanda de productos “on the go” y trajeron aparejado el surgimiento de nuevos jugadores.

Se han detectado cuatro grandes competidores. Es a partir del estudio de estos que se observaron las estrategias y decisiones que llevan a cabo dentro de la volátil industria. Todo el conjunto de rivales tiene en común un corto “lifespan” de vida, es decir, son empresas relativamente jóvenes. Además, sus plataformas digitales son el puntapié para desarrollar su negocio: las interfaces y la facilidad de acceso sacan a relucir la comodidad de comprar alimentos desde casa.

**Pedidos ya**<sup>18</sup>: Empresa fundada en 2009. Es la compañía líder en pedidos de comida “online” en América Latina. Conectan a millones de personas en más de 400 ciudades con una red de más de 15000 restaurantes con entrega a domicilio. El servicio consta en brindar una plataforma “online” simple, práctica y sin costo adicional que permite a los usuarios elegir su plato favorito entre miles de opciones disponibles, realizar su pedido “online” y realizar el pago de la forma más cómoda. Uruguay contiene la central de operaciones, ya que allí se manejan el departamento de Marketing, atención al cliente y producto. El departamento de ventas se encuentra descentralizado entre los países que tienen operaciones: Argentina, Brasil, Chile.

**Justeat**<sup>19</sup>: Empresa creada en Dinamarca en el año 2001. Sus oficinas centrales se encuentran en Reino Unido. En el año 2017 sus ingresos fueron de 543.6 millones de libras esterlinas. Son los líderes del mercado de pedidos en línea de comida. Le ofrecen al cliente una manera segura y fácil de ordenar y pagar la comida de sus socios los restaurantes. Es necesario remarcar que actualmente no es una competencia directa ya que no posee operaciones dentro de Argentina. Sin embargo, no es un hecho menor que una empresa de esta envergadura esté introduciendo sus operaciones en un mercado latinoamericano como lo es Brasil

**Rappi**<sup>20</sup> Empresa fundada en Colombia en el año 2015. Es una compañía multinacional con sede en Bogotá. Sin embargo, tiene presencia en países tales como México, Chile, Brasil, Uruguay y actualmente está iniciando operaciones en Argentina. Particularmente iniciaron sus operaciones en el barrio de Palermo para luego ir expandiéndose hasta cubrir Capital Federal. Es en este barrio que

---

<sup>18</sup> <https://www.elobservador.com.uy/los-creadores-pedidosya-cuentan-el-exito-su-app-n892773>

<sup>19</sup> <https://www.justeatplc.com/about-us/our-business>

<sup>20</sup> <http://www.perfil.com/noticias/economia/presentan-el-nuevo-servicio-de-rappi-un-uber-de-las-cosas.phtml>

tenían mil pedidos por día. La empresa anunció que tiene un plan de inversión de cinco millones para desembarcar en Argentina. El “core” de su negocio se basa en que los consumidores adquieran bienes por medio de la aplicación y recibirlos en su domicilio a través de un rappidero. Es decir, una persona que se transporta en bicicleta externa a la empresa que es contratada con el mismo sistema de trabajo que tiene Uber. El modelo de negocio consta en dos ejes. El primero es el cobro a “retailers” que quieren subir sus productos a la página. Mientras que el segundo es el cobro a las empresas que quieren estar bien posicionadas dentro de la plataforma.

Por otro lado, otro aspecto a remarcar de la empresa es que el cliente tiene la posibilidad de realizar el pago de su pedido mediante efectivo o una tarjeta de crédito.

**Glovo**<sup>21</sup>: Empresa fundada en España en el año 2015. Es una aplicación que conecta a usuarios con una flota de personas que realicen cualquier envío de la forma más fácil y rápida en zonas urbanas en menos de 60 minutos. Lo interesante de esta propuesta es que quienes la utilicen pueden pedir no solo alimentos, sino artículos de cualquier industria. Glovo tiene presencia en 23 ciudades del mundo, logró 2.000.000 de descargas a nivel mundial. En Argentina iniciaron sus operaciones en Buenos Aires, se ubicaron en una zona donde podrían llegar a captar 1.000.000 usuarios potenciales. El objetivo de expansión dentro de la región es tratar de obtener 15.000 pedidos mensuales.

### ***Sustitutos.***

Si bien los bienes sustitutos no son competidores directos, sí inciden en las ventas de manera indirecta. El consumidor al momento de la compra evalúa diferentes aspectos del bien y los sustitutos son un punto en consideración. Para pensar un correcto posicionamiento estratégico, es importante marcar las diferencias entre la propuesta de valor de FOODINI y la de sus sustitutos. Se puede establecer que los principales sustitutos son restaurantes, “deliverys” de comida tradicional (como por ejemplo, Pedidos Ya), la comida casera elaborada

---

<sup>21</sup> <https://www.lanacion.com.ar/2105831-asi-es-glovo-la-aplicacion-para-hacer-pedidos-on-line-de-cualquier-producto-o-servicio>

por el propio cliente potencial, y demás fuentes de alimentos comerciales como supermercados, stands y puestos de comida. En consecuencia, resulta fundamental para FOODINI diferenciarse de estas alternativas con una propuesta de valor única en el mercado: ser el primer y único intermediario comercial de comidas caseras e ingredientes saludables.

### ***Clientes.***

Existen dos tipos de clientes relevantes para FOODINI. Esto responde al hecho de que tanto los chefs/proveedores como los consumidores propiamente dichos integrarán la cartera de negocio y nutrirán el portafolio. Para poder manejar esta doble integración, es vital delinear una estrategia para cada uno de los jugadores, ya que las relaciones que se establecen con ambos son completamente diferentes.

La plataforma será el punto de encuentro de estos dos clientes. Las relaciones con ambos son definitorias dentro del negocio ya que FOODINI ocupará el rol de intermediario dentro del intercambio que se produzca entre los chefs y los compradores de alimentos. Es por esto que se deberá brindar un correcto soporte a ambas figuras del “exchange” de alimentos.

#### *- Chefs y proveedores*

Serán los encargados de ofrecer sus productos a través de la plataforma. Estos configuran vital importancia dentro de la estructura del negocio ya que mediante la interacción con este tipo de clientes es donde obtendremos los ingresos del negocio. Además, los ofrecimientos de los cocineros o proveedores atraerán a los compradores. Por lo tanto, será prioridad absoluta atraer diversos tipos de elaboradores de alimentos para que estos, a su vez, añadan valor al catálogo de alimentos de FOODINI.

Los Chefs estarán constituidos por dos tipos de usuarios:

- El chef “amateur” que ofertará sus productos artesanales de manera informal. Es decir, que no tiene la estructura para hacer la distribución, ni

una correcta comunicación con el comprador. Es a partir de la plataforma en donde tendrá la contención y ayuda para que solo deba encargarse de crear y ofrecer el producto. FOODINI proveerá la visualización y el “know-how” de cómo hacer llegar el producto al cliente.

- El segundo tipo de usuario serán los pequeños y medianos productores de alimentos que utilizarán la plataforma como un medio alternativo a las ferias gastronómicas, o a sus propios locales. La plataforma le brindará a este tipo de usuario un fácil acceso al consumidor. Será una alternativa para poder llegar al consumidor de manera fácil y económica. Así entonces, FOODINI permitirá a los compradores de alimentos conseguir variantes artesanales a productos que en general no pueden obtenerse en los canales tradicionales de compra: frutas, vegetales, queso, miel, etc.

- *Compradores de alimentos.*

Este tipo de clientes serán los consumidores finales de los alimentos elaborados por los clientes anteriores. Son el último eslabón de la cadena de suministro. Como se mencionó anteriormente, estos compradores están segmentados e identificados para poder aplicar estrategias eficientes y llegar a ellos de manera efectiva.

### **Proveedores.**

El rol central que ocuparán los proveedores es el correcto desarrollo y funcionamiento de la plataforma. Para esto se iniciaron conversaciones con la empresa Workana<sup>22</sup> donde se han presupuestado 4.000 dólares para el desarrollo de la aplicación y sitio web de Foodini. Workana es una empresa que funciona como mediador entre “freelancers” y sus respectivos emprendimientos. El programador es una figura clave dentro del negocio. En un primer momento desarrollará la plataforma para luego ir ejecutando las diversas mejoras continuas que se requieran. Es la plataforma la que en primera instancia marcará la diferencia con los competidores. El proveedor no será externo a la empresa

---

<sup>22</sup> <https://www.workana.com/freelancer/1768fd946e798783090764265ba04196?ref=chat#hire-1768fd946e798783090764265ba04196>

sino que lo ideal es incorporarlo al equipo de trabajo para que brinde el soporte técnico a los clientes con el uso de la app.

Idealmente, el programador también performará mantenimiento constante a la plataforma a cambio de una remuneración mensual. A medida que aumenten las dimensiones del proyecto, el equipo de posventa y atención al cliente pasará de manos de los socios creadores al equipo de mantenimiento, cuyo número se incrementará en relación proporcional al tamaño del negocio.

### ***Amenaza de nuevos ingresantes a la industria***

Al ser un mercado fraccionado y que no requiere de mucha inversión, se puede afirmar que es un entorno altamente competitivo. La amenaza de nuevos ingresos al mercado es, por lo tanto, considerable. Si bien en un primer momento será útil afirmarse con una propuesta de valor innovativa y única, no existen impedimentos para que posteriormente se creen nuevas plataformas de comida casera con dinámicas similares. Por ello, será importante proveer un “uptime” y un servicio de excelencia, a modo de asegurar la retención y la lealtad de los clientes. Si la plataforma y el servicio funcionan adecuadamente, los chefs y proveedores no sentirán necesidad de virar entre plataformas, y por lo tanto el negocio se mantendrá arraigado y estable.

#### **2.1.2 Análisis estratégico.**

En conclusión, luego de describir e identificar puntualmente los factores que afectan tanto al entorno como al negocio, es necesario realizar un análisis estratégico para observar la dinámica del sector y las acciones que se deben llevar a cabo para sobrevivir en un entorno altamente competitivo.

En un primer momento, para poder sintetizar y comparar el entorno con la empresa, se realizará el estudio FODA, en donde se evaluarán las oportunidades y amenazas del entorno con las fortalezas y debilidades del proyecto.

Los datos que se utilizarán para realizar el FODA fueron descriptos y previamente analizados en la sección de evaluación de oportunidad. Es a raíz del análisis de estos datos que se podrá concluir lo siguiente:

### ***Oportunidades***

- Gran crecimiento del mercado online de comida (“Delivery” / ”Takeaway”)
- Tendencias de los consumidores hacia comidas confeccionadas en casa
- Tendencias de los consumidores a consumir alimentos elaborados por terceros
- Falta de propuestas de valor similares en el mercado actual

### ***Amenazas***

- Poco desarrollo del sector de alimentos en el canal electrónico
- Volatilidad de la industria digital
- Protagonismo de los intermediarios de “deliveries” tradicionales (Pedidos ya, Glovo, Rappi)

### ***Fortalezas***

- Modelo de negocio diferencial
- Eliminación de intermediarios entre el productor y el consumidor
- Primera aplicación de comidas que genera una comunidad
- Creación de un “marketplace” virtual que reemplaza ferias

### ***Debilidades***

- Resistencia a virtualización de pequeños productores.
- Transacciones “out of the app”.
- Falta de infraestructura (escala de procesos)

Para complementar y profundizar el análisis se decidió realizar la herramienta “Cinco Fuerzas de Porter”, En donde allí se puede valorar e interpretar el poder de los diversos jugadores del mercado.

***Poder de los proveedores:*** Bajo. (Creciente con el tiempo)

- Proveedores técnicos: En un primer momento carecen de poder ya que existen diversos programadores disponibles para tomar las riendas del proyecto. En la empresa Workana se presentaron diversos programadores para desarrollar el negocio. Esto brinda la pauta del número de desarrolladores existentes en la industria. Sin embargo, a medida que el programador se interiorice en el negocio se creará una dependencia entre FOODINI y el “know-how” del programador. Esta dependencia se profundizará una vez que el desarrollador comience con las tareas de mantenimiento y mejoramiento continuo.

***Poder de los clientes:*** Moderado.

- Entendiendo a los productores de alimentos caseros como clientes también, es alta la dependencia en los mismos ya que son la fuente de ingreso de la aplicación y la clave del éxito: nutren la cartera de productos y atraen otros compradores con sus ofrecimientos.
- Eventualmente el poder disminuiría a medida que se incremente el uso dado el carácter diferencial del modelo de negocio. Es decir, en un futuro la aplicación tendrá un peso propio por el cual generaría una dependencia de los clientes para con Foodini.
- Otro atenuante para el poder de negociación es el crecimiento de la industria que se traducirá en mayores clientes.

***Amenaza de sustitutos:*** Moderada

- Si bien es cierto que existen diversos sustitutos con ofrecimientos de alimentos variados, no existen alternativas de comida saludables ni



artesanales en el mercado argentino, ni propuestas de comidas caseras con acceso inmediato.

**Amenaza de nuevos competidores:** Alta. (Decreciente)

- Bajas barreras de entrada y de salida. Como se ha mencionado anteriormente, no se requiere de una gran inversión ni de grandes costos para poder implementar el negocio. Ocurre lo mismo si se requiere salir de la industria, al no haber afrontado grandes costos las barreras de salida son bajas.
- Es una industria creciente con atractivo para emprendedores novatos. Sin embargo, lo importante aquí es cuántos nuevos emprendedores sobrevivirán en un sector altamente competitivo.
- La amenaza disminuiría conforme al tiempo, a medida que FOODINI estableciera una identidad concreta de marca y sus operaciones resulten efectivas, seduciendo a sus clientes a permanecer en la comunidad creada.

**Rivalidad entre los competidores:** Alta

- Se estima que crecerá el número de competidores debido al crecimiento de mercado.
- Alta rotación de clientes estimada. Al ser una decisión de compra inmediata (decidir qué comer), los compradores virarán hacia la competencia inmediatamente si surge un imprevisto. Por ejemplo, Pedidos Ya perdió enormes cantidades de transacciones debido a un reciente problema con la incompatibilidad de tarjetas de crédito.
- Guerra de precios y transacciones fuera de la aplicación.

## **2.2 Investigación de mercado.**

Una vez realizado el análisis del sector se detectó la necesidad de lanzar producto que sea de fácil acceso para el cliente pero que cumpla con los requisitos que el consumidor desea. Es decir, replicar la experiencia de comer en casa sin tener que dedicar significativas cantidades de tiempo y esfuerzo a la elaboración de dicho alimento. Como fue establecido previamente en el trabajo, los hábitos de consumo de alimentos han cambiado a escalas mundiales y regionales. La alimentación ya no sigue patrones de indulgencia solamente, sino que se busca una nutrición equilibrada y con la menor cantidad de componentes industriales debido a la alta escepticidad frente a los mismos.

Es frente a esta tendencia que se propone la realización de un negocio como FOODINI. Lo novedoso del proyecto es que no sólo satisface la necesidad del consumidor sino que brinda una solución a los pequeños y medianos productores que por los altos costos de distribución no logran alcanzar el contacto con los compradores. La aplicación será entonces la conexión entre un consumidor final y un productor o chef que por sus propios medios no podría afrontar los costos de presencia en una góndola de supermercado.

### **2.2.1 Consumidor final**

El segmento estará definido por hombres y mujeres de entre 21 y 34 años. En primera instancia, el proyecto se centrará en la zona norte de Buenos Aires y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Interesa dicho segmento ya que, de acuerdo con un estudio realizado por Nielsen, entre el 49 y 59% de los millennials (21-34) se caracterizan por ser activos buscadores de productos en línea. A su vez, dentro de este número, el 52 a 63% de los Millennials son los principales compradores del canal "online". En América Latina, la consultora Trendsity reveló que el 25% de la población digital está compuesta por personas de esta generación.

Según Trendsity (2014)<sup>23</sup>, dentro de la población digital se encuentran diversos tipos de usuarios de las aplicaciones. Dos de ellos son los que constituirán el mercado target para este trabajo.

En primer lugar, el negocio se centrará en los llamados prácticos, que constituyen el 20% de los usuarios de las aplicaciones. Se caracterizan por obtener soluciones que les permitan ahorrar tiempo, agilizar su rutina diaria y optimizar su calidad de vida. A su vez, procuran estar siempre informados y en control de todo lo que ocurre en su vida cotidiana. Este tipo de usuario se trata, en su mayoría, de adultos de entre 25 a 40 años, de un nivel socioeconómico ABC1 y sin diferencias de género. En un 62%, son trabajadores de tiempo completo y un 82% de sus descargas están orientadas a resolver y facilitar su vida cotidiana.

En segundo lugar, el otro perfil de usuario que la propuesta buscará apuntalar es el subconjunto denominado "Wellness". Ellos constituyen el 5% de la población digital. Principalmente, se constituye de personas de entre 35 y 40 años de un nivel socioeconómico ABC1 que buscan estar conectados con todo lo que les brinde bienestar y les permita llevar una vida activa. No tienen inconvenientes en pagar para obtener una aplicación de su interés. En ellos se encuentran los rasgos de practicidad, así como también la necesidad de sentirse personas modernas y actualizadas.

En conclusión, según el INDEC en el año 2010 habían 2.89 millones de habitantes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Tomando esta cifra como base y sabiendo que según EMIS, la sociedad etaria correspondiente a las edades entre 20-39 años corresponden al 29.8% de la población total, el segmento poblacional estaría consolidado por 867.000 personas. Si consideramos que el 80% de los argentinos prefieren la comida casera, según lo investigado por Nielsen, se puede asumir que existen 693.000 potenciales clientes.

---

<sup>23</sup> Detectan las tendencias de consumo de APPs móviles en Argentina. (11 de Julio de 2014). *Fortuna: tecnología*. Recuperado 12 de Febrero de 2018. <http://fortunaweb.com.ar/2014-07-11-141853-detectan-las-tendencias-de-consumo-de-apps-moviles-en-argentina/>

### 2.2.2 Pequeños y medianos productores.

A su vez, se identificaron potencialmente pequeños productos y pymes que son de relevancia. En Argentina existen 605.626 empresas activas. El 99% son pymes (tienen una plantilla de menor a 200 trabajadores). Dentro de este número, según el ministerio de Producción,<sup>24</sup> un 6.5% de las mismas realizan actividades de gastronomía y hotelería.

#### Relevamiento de campo

Para poder realizar una investigación de mercado aún más concreta, se realizó una encuesta con una población muestral de 100 personas para poder analizar la aceptación de la propuesta que se querrá llevar a cabo. Las respuestas obtenidas complementan los estudios secundarios que se han observado y analizado. A su vez, de acuerdo con ciertas respuestas, se analizarán el hábito del consumo del cliente y el grado de alcance que tendrá la propuesta.

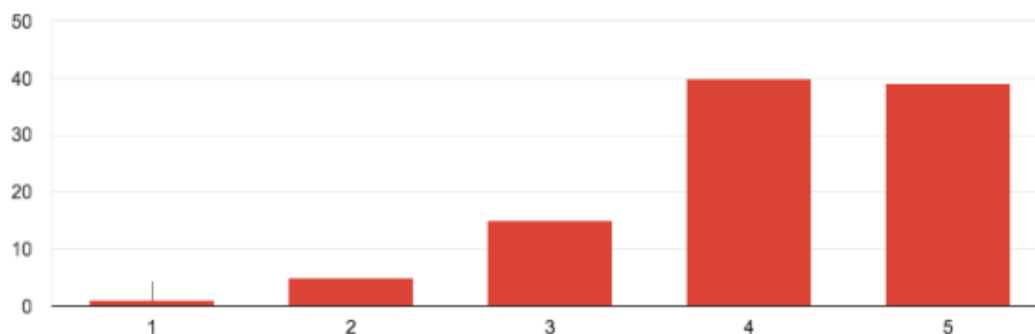
Cabe destacar como dato de interés a la opinión de los clientes acerca de la comida casera y a su asociación a la industria de "delivery". Es este el punto en que el trabajo busca enfocarse, ya que se cree que es el valor agregado de la propuesta que se estará desarrollando.

---

<sup>24</sup> <http://www.telam.com.ar/notas/201706/192914-argentina-empresas-activas-cifras-mayoria-pymes.html>

### Que tan importante es, para vos, el consumo de comidas CASERAS?

100 respuestas



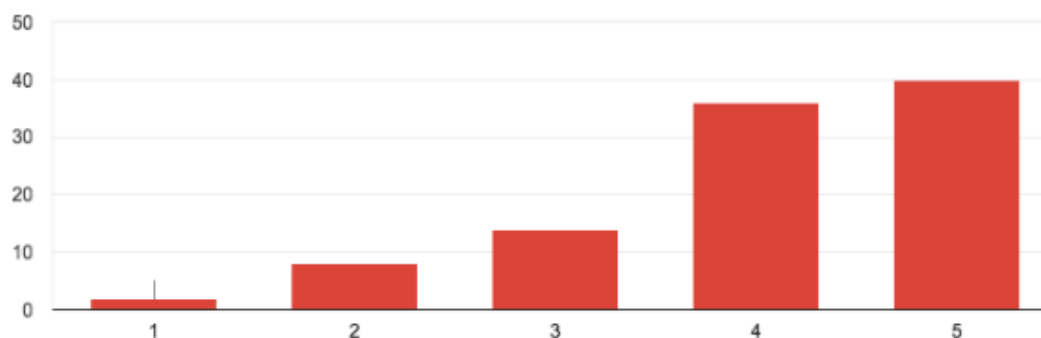
Anexo 16. Extracción de pregunta de encuesta realizada.

Cómo se visualiza en el anexo anterior, una de las preguntas de la encuesta fue acerca de la importancia de la comida casera para la dieta del consumidor. En las respuestas se puede observar un gran nivel de aceptación. Casi el 80% de los encuestados consideran que el consumo de alimentos elaborados en casa es muy importante (4-5 en la escala propuesta). Es decir, la población muestral sigue el mismo criterio de consumo que la población sugerida en los estudios de Nielsen (2016).

Además, otra pregunta que se realizó fue la importancia respecto de la comida saludable para la dieta del consumidor. Se decidió hacer foco en ese término, ya que si bien son conceptos que en la conciencia del consumidor se encuentran relacionados, fue necesario remarcar la diferencia entre ambos, dado que uno no necesariamente implica ni abarca al otro.

### Que tan importante es, para vos, el consumo de comidas SALUDABLES?

100 respuestas

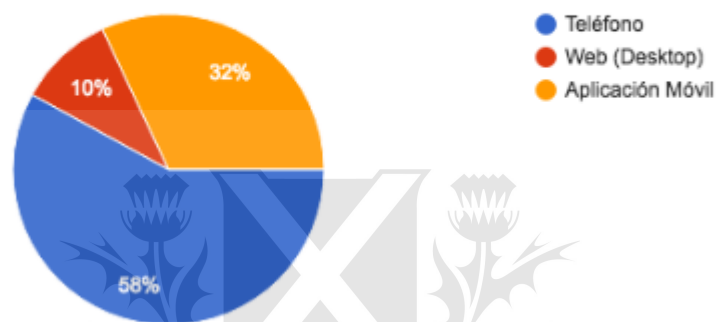


Anexo 17. Extracción de encuesta realizada.

Al igual que la pregunta anterior el grado de respuestas fue de un gran nivel de aceptación, con un 75% de los encuestados respondiendo por encima de la media de importancia. Esto demuestra y verifica cómo el concepto de comida saludable es esencial en la vida cotidiana de los consumidores.

### Qué medio utilizás principalmente para pedir deliveries?

100 respuestas



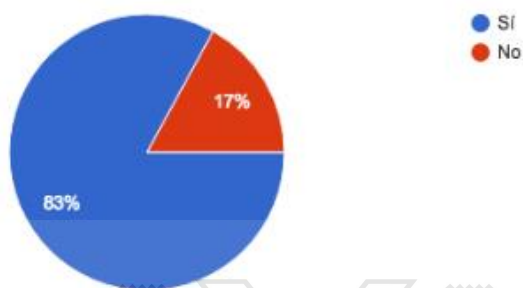
Anexo 18. Extracción de encuesta realizada.

Respecto de los medios que los clientes utilizan para realizar sus pedidos, sorpresivamente, el 58% de los encuestados respondieron que habitualmente realizan los pedidos mediante el medio telefónico.

En conclusión, para finalizar la encuesta y para medir el grado de aceptación de la propuesta se preguntó de forma directa a los encuestados el interés de ellos para con el proyecto potencial.

**Estarías interesado/a en utilizar una aplicación que te permita comprar y vender comidas caseras y/o ingredientes de pequeños productores?**

100 respuestas

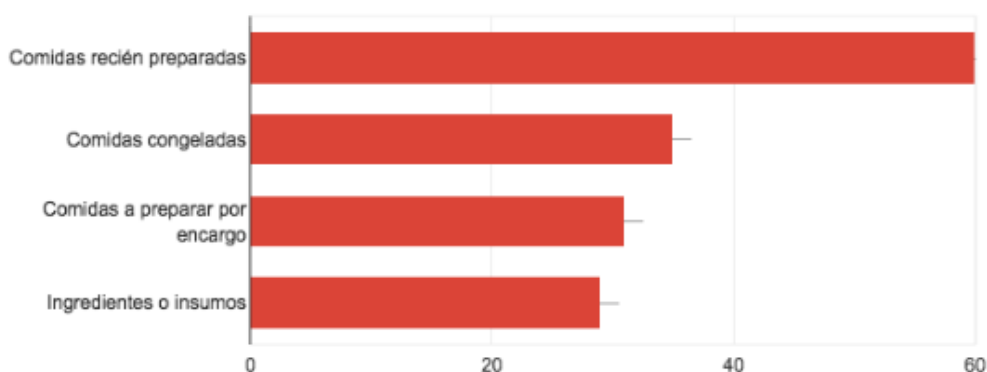


Anexo 19. Extracción de encuesta realizada.

Un 83% de los encuestados respondieron de manera afirmativa que estarían interesados en utilizar una plataforma como FOODINI. A su vez, se les consultó qué tipo de comida o producto estarían dispuestos a comprar mediante la aplicación.

**En caso de responder afirmativamente, qué tipo de comida te interesaría comprar o vender?**

100 respuestas



Anexo 20. Extracción de encuesta realizada.

Cómo se puede visualizar en el anexo 20, un 60% de los encuestados respondió que compraría comida recién preparada, mientras que un 35% se inclinó por

comidas congeladas, un 30% comidas pendientes de preparación o encargos, y un 26% optó por la compra de insumos e ingredientes.

En síntesis, el relevamiento de campo nos sirvió para medir el grado de aceptación del negocio en una población aleatoria dentro de la zona de lanzamiento (CABA y Zona Norte). A su vez, se determinó que la información de la encuesta es consistente con las fuentes secundarias utilizadas para la confección del análisis, por lo que el trabajo de investigación puede considerarse relevante.

### **3. Modelo de negocios: CANVAS.**

#### **3.1 Segmentos de clientes.**

Población total de Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 2.890.000

Población entre 20- 39 años en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires: 867.000

Preferencia hacia la comida casera: 693.000

Potenciales clientes: 693.000 personas.

#### **3.2 Propositiones de valor.**

La interacción entre demanda y oferta de comidas caseras en una misma plataforma digital será una novedad en la industria gastronómica. Específicamente, el factor novedoso de la oferta estará dada por la constitución de la misma, que estará conformada por personas que ofrecerán productos de su propia producción en FOODINI.

A su vez, las posibles interacciones que tengan los usuarios dentro de la aplicación proporcionarán seguridad y confianza, ya que estos sabrán que los



alimentos que elijan consumir estarán respaldados por consumidores previos que recomendaron su ingesta.

Además, FOODINI le dará al cliente la oportunidad de acceder de manera fácil y simple a aquello que antes no lo era: comida casera sin tener que cocinar. Si bien existen diversas alternativas de comida, desde supermercados hasta “deliveries”, se puede afirmar que ninguna de estas opciones es realmente una fuente de alimentos naturales y frescos.

La elaboración de comida casera, históricamente, no se ha caracterizado por ser conveniente. FOODINI, por el contrario, le brindará al cliente una manera eficiente de acceder a un producto que, usualmente, requiere mucho tiempo y sacrificio para su elaboración.

### **3.3 Canales.**

#### **3.3.1 Canal de comunicación.**

La comunicación, en un primer momento, será central para que la población apuntada tome conocimiento de este proyecto. El “online advertising” constituye el eje central de la comunicación del negocio. Esta se manifestará a través de publicaciones tanto en la red Display como en búsquedas de Google Adwords. Siguiendo con la promoción en línea, el contacto con “influencers” gastronómicos (como blogs de fitness, nutricionistas, cocineros) brindará un mayor alcance al segmento de negocio al cual se estará enfocando. A su vez, la publicidad en diversas ferias gastronómicas como Feria Masticar o Bocas Abiertas serán futuras actividades centrales en el canal.

Otra manera de promoción alternativa que se podría utilizar sería la publicidad en canales de televisión gourmet como Home & Health y El Gourmet.

Teniendo en cuenta el alto costo de inversión en acciones de promoción, FOODINI buscará apalancar la comunicación previamente mencionada con medios gráficos en la vía pública. Estos presentarán imágenes de recetas

homemade con alto “appeal” visual, acompañadas por “slogans” creativos para simpatizar con potenciales consumidores.

### **3.3.2 Canal de Venta.**

Como se mencionó anteriormente, el intercambio se gestará en la plataforma digital. Esta se podrá acceder mediante un dispositivo móvil (App) o por acceso “web”. A su vez, contará con un mapa explorativo inteligente que ofrecerá un “portafolio” de productos ofrecidos por chefs y productores en cercanía al usuario.

La aplicación contará con un elaborado sistema de reseñas en dónde el cliente podrá calificar con un máximo de cinco estrellas a los productos obtenidos. Esto brindará una mayor seguridad y confianza a la comunidad ya que sólo los oferentes que estén determinados a ofrecer alimentos de calidad superior podrán triunfar. A su vez, el sistema de “reviews” actuará en conjunto con el “loyalty program”, que beneficiará a aquellos oferentes con productos de excelencia.

### **3.3.3 Canal de distribución.**

La distribución estará definida por las partes. Es decir, son los mismos usuarios los que decidirán, con anterioridad a la transacción, cómo se pactará la entrega. Tanto para productos disponibles como para encargos, y según cada oferente, se podrá elegir entre envíos, retiros, o arreglo entre las partes.

En el caso de los envíos, estos estarán terciarizados en una empresa socia distribuidora, quién cobrará el monto por la entrega adicionado al valor de los alimentos.

### **3.3.4 Canal de post venta.**

Se considera vital para el éxito de FOODINI proveer un servicio óptimo de “customer service” y cuidado del cliente. En primer lugar, la página web contará con un detallado FAQ o “Frequently Asked Questions”, así como información clave y tutoriales de uso. A su vez, se gestionará un equipo de atención al

consumidor por vía “web chat” y atención telefónica. Este grupo de trabajo estará a cargo de quejas y “complaints”, así como de resolver cuestiones técnicas.

### **3.4 Relaciones con los clientes.**

Los clientes serán el principal activo de la empresa. Por lo tanto, mantener una relación directa y en cercanía con los mismos será un objetivo central del plan. La comunicación fluida estará en manos de la eficiencia de “Customer Service”.

A su vez, el sistema de recompensas por lealtad está diseñado para aquellos consumidores que elijan constantemente invertir en el proyecto. Se premiarán sus esfuerzos a través de descuentos, bonificaciones y promociones, a fin de mantener el “engagement” y la lealtad a la marca.

La creación de contenidos será fundamental. En este sentido, los clientes serán los encargados de aportar valor a FOODINI, creando recetas, nexos comunicacionales y, eventualmente, una comunidad enfocada en la comida fresca y casera. La aplicación podría en un futuro estar acompañada por FOODINI FORUM, un espacio virtual de intercambio de opiniones, “polls”, y tópicos dónde la gente podría intercambiar recetas familiares y profundizar lazos y pasiones culinarias.

### **3.5 Fuentes de Ingreso.**

La aplicación funcionará como conectora entre dos partes. Por lo tanto, su principal fuente de ingreso serán las primas de bróker. Estas consistirán en una comisión porcentual fija por transacción cobrada al oferente de alimentos. A su vez, es posible que sea necesario cobrar también un pequeño monto a los compradores como cargos por servicio.

La aplicación también contará con un sistema de suscripción premium por el cual un usuario podrá enlistarse para pagar una cuota fija mensual a cambio de recibir

beneficios. En primer lugar, los usuarios de lujo no pagarán comisiones por transacción, y gozarán de mejor visibilidad en las búsquedas y en el mapa de exploración.

### **3.6 Recursos claves.**

Los recursos clave del proyecto serán, en primer lugar, el conocimiento intelectual de tecnologías de punta para mantener una plataforma digital estable y atractiva para los usuarios. Para esto será necesario emplear una estrategia de “benchmarking” constante hacia varios líderes con dinámicas de negocio similares (por ejemplo, AirBnB, Uber, Mercado Libre).

El vendedor será otro recurso de gran relevancia. En este sentido, FOODINI deberá atraer constantemente nuevos cocineros, productores y fabricantes de alimentos que nutran de opciones diversas a los mapas de compra. En este sentido, la popularidad creciente de la aplicación será, analógicamente, la forma de llenar y fortificar sus "góndolas virtuales".

### **3.7 Actividades claves.**

La plataforma constituirá una de las actividades claves del negocio. Por lo tanto, será necesario que el diseño de la misma sea amigable para el uso de los clientes. El diseño de la misma será minimalista, simple y moderna. Las animaciones y sonidos de los “web tools” deberán brindarle confort al usuario, para crear un halo de sofisticación.

A su vez, durante el desarrollo del negocio, el mantenimiento continuo y las posteriores actualizaciones de la app serán centrales, ya que de lo contrario correrá el riesgo de tornarse obsoleta.

El soporte técnico constituirá una segunda actividad clave ya que es fundamental que el cliente se sienta acompañado durante su experiencia con FOODINI. La atención del equipo deberá ser inmediata (de ahí la elección de medios como web chat y vía telefónica), para evitar fricciones en la experiencia de uso.

### **3.8. Socios clave.**

Es de suma importancia resaltar el rol del vendedor de alimentos (ya sea chef o productor) como socio clave del negocio. Siguiendo la lógica expuesta anteriormente en las fuentes de ingreso, mayores transacciones significarán mejores rendimientos económicos para el proyecto. En este sentido, el vendedor deberá contar con todas las herramientas necesarias para poder atraer potenciales clientes y revalorizar el concepto de comida casera. Incluir, en un primer momento, a distinguidos chefs (ej. Maru Botana) a que utilicen la aplicación y vendan sus productos a través de la misma, podría ser de utilidad para disparar la popularidad y el “engagement”.

En adición, desde FOODINI será crítico nutrir la relación entre chefs, productores y compradores. Este circuito es el que dará vida al proyecto. Por lo tanto, el desarrollo de futuras actividades, tales como foros de discusión de alimentos, o videos informativos de nutrición, permitirán la co-creación con el cliente y el nacimiento de una comunidad integrada al negocio.

### **3.9 Estructura de costos.**

Se pueden identificar tres mayores inversiones de relevancia. En primer lugar, una inversión inicial para el desarrollo de la plataforma digital. A su vez, en un segundo momento, deberán destinarse fondos en el plan de comunicación y promoción expuesto anteriormente. Finalmente, deberán pagarse salarios a los empleados de FOODINI, tanto para el equipo de atención al consumidor, como para los operarios encargados del mantenimiento de la plataforma.

## **4. Plan de marketing**

Para comenzar el proceso de toma de decisiones para el negocio, resulta indispensable idear un plan de comercialización. En este caso, las herramientas de marketing se articulan hacia la persuasión de potenciales clientes alineados en el “target” deseado. Todos aquellos individuos que anhelan opciones de alimentación casera, natural y saludable, así como las personas que precisan comprar productos de origen orgánico y de manos de pequeños productores, son posibles utilizadores de FOODINI. En consecuencia, la estrategia de precio, plaza, promoción y producto, es de una elaboración reactiva que busca armonizar con las tendencias personales del segmento y del mercado. A continuación, se explican en detalle cada uno de los componentes del Marketing Mix.

#### **4.1 Producto**

FOODINI actuará como un servicio de intermediación entre proveedores de alimentos de origen casero y sus respectivos clientes. La plataforma estará dedicada exclusivamente a la oferta de alimentos manufacturados por personas físicas, y a aquellos insumos e ingredientes de cocina nutridos en pequeñas huertas y locaciones de pequeños productores.

El objetivo de la aplicación será brindar un servicio fluido de excelencia y que permita a las personas conectarse y añadir volumen y valor al mercado virtual de alimentos caseros. El proyecto, además, supondrá de una doble oportunidad, puesto que permitirá el acceso a los clientes interesados a una novedosa alternativa de alimentación a restaurants, “deliveries” y supermercados: la compraventa de comidas caseras, sin la necesidad de esforzarse en cocinar. Por otra parte, FOODINI permitirá a aquellos amateurs apasionados por la cocina recibir remuneración por sus talentos culinarios.

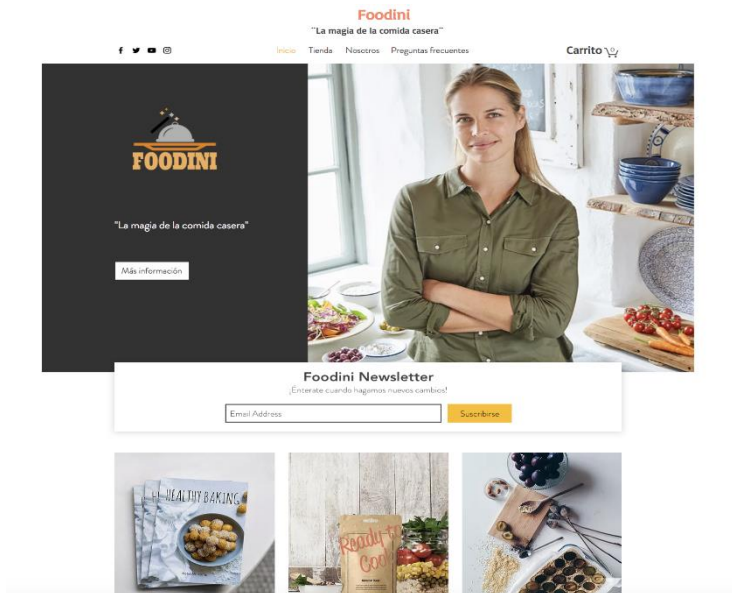
El consumidor podrá conectarse desde su ordenador o desde su móvil y observar un mapa que muestra su localización actual con cocineros o productores en

cercanía. Esto le permitirá al comprador explorar perfiles de oferentes y apreciar los productos que tienen en “stock” para vender. El mapa contará con una interfaz minimalista y “user-friendly”. Además, ofrecerá la posibilidad de refinar búsquedas a través del uso de filtros tales como precios y distancias máximas. Dada la naturaleza degenerativa de la mayoría de los alimentos, la aplicación permitirá a los interesados pedir encargos de las recetas favoritas elaboradas por ciertos vendedores (que luego serán aceptados o rechazados por el fabricante).

Alternativamente, los usuarios podrán salir del mapa de exploración y utilizar el buscador para facilitar la búsqueda de un producto en particular. En caso de contar con opciones limitadas, el buscador le proveerá al comprador interesado una serie de cocineros amateurs recomendados (o productores, según sea el caso) que elaboren usualmente productos similares, afín de que el mismo pueda peticionar un encargo.

La plataforma contará con un elaborado sistema de reseñas para los vendedores. Así, los compradores podrán valorar con hasta un máximo de 5 estrellas a los productos obtenidos. Esto incentivará a los cocineros y productores a mantener un nivel de calidad óptimo, puesto que las reseñas serán el principal filtro de los clientes a la hora de elegir sus alimentos.

Además, se añadirá un programa de recompensas. A través de la plataforma, FOODINI recompensará a sus allegados a través de diversos descuentos, créditos y bonificaciones. Por ejemplo, los vendedores que tengan en promedio más de cuatro estrellas y medio en sus “reviews” gozarán de una alícuota de cobro reducida en sus transacciones. Para los compradores de alimentos, una vez que éstos cumplan con diez transacciones en un período de tiempo determinado, recibirán un crédito para utilizar en futuras participaciones dentro de la aplicación, similar a la estrategia de recompensas de Pedidos Ya.



Anexo 21. Simulación de la plataforma.



Anexo 22. Simulación de la plataforma.

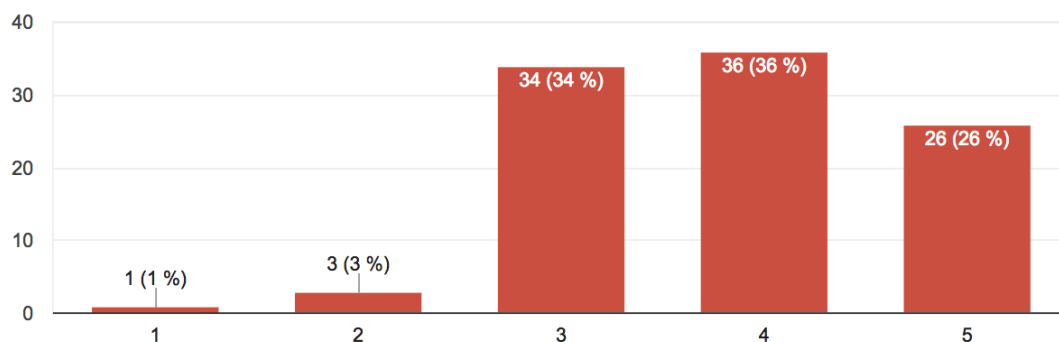
En sintonía con la experiencia de compra, la plataforma tendrá una comunidad de contenidos creados por el cliente, llamado FOODINI FORUM, en dónde compradores y chefs podrán acceder a hilos de discusión, encuestas y tópicos para reforzar el lazo comunitario del mercado virtual. De esta manera, se buscará profundizar el sentido de pertenencia y la pasión por la cocina, fomentando la actividad y el intercambio de recetas familiares de alimentos.



## 4.2. Precio

Que tan importante es, para vos, el PRECIO de una comida a la hora de consumir?

100 respuestas



Anexo 23. Extracción encuesta realizada.

A partir de la encuesta empleada como apoyo a la investigación, se recibieron respuestas sobre la importancia del precio a la hora de elegir un alimento. Las mismas demostraron que, efectivamente, el costo es un factor de destacable influencia a la hora de elegir alimentación.

El precio de los distintos ofrecimientos será fijado por el chef o proveedor a la hora de publicar su ingrediente o receta en cuestión. Sin embargo, se cobrarán comisiones porcentuales fijas a los mismos de un 20% (sujetas a modificarse a futuro con el uso continuo de la app, y para los free users). Este porcentaje es menor a la alícuota del 30% que cobra UBER EATS, por lo que torna el uso de FOODINI por parte de los chefs mucho más atractivo.

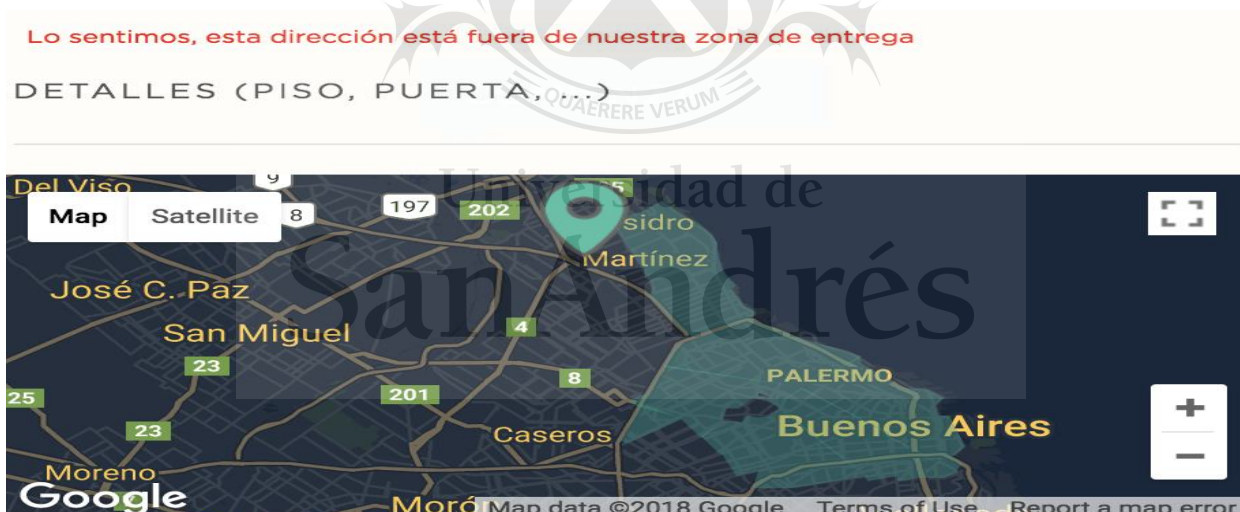
Como se mencionó anteriormente, los usuarios tendrán la opción de pagar un abono mensual y transformarse en socios "premium" de FOODINI. En consecuencia, esta clase de clientes pagará 10 USD mensuales, pero gozará de mayor visibilidad en las búsquedas de los clientes, y no pagará alícuotas porcentuales fijas por transacción efectuada. De esta manera, FOODINI Premium se manifiesta como una alternativa seductora para "heavy users" y aquellos clientes que busquen dedicarle una significativa cuota de su tiempo a cocinar y vender sus productos, ya que el abono mensual será recompensado

con mayores ingresos en los casos en dónde se pronostiquen varias transacciones en cortos períodos de tiempo.

### 4.3 Plaza.

El negocio estará enfocado en un principio en zonas de CABA y ciertos barrios de alta densidad poblacional del Gran Buenos Aires, como por ejemplo Olivos y Vicente López. Se estima que dentro del área geográfica de interés habitan alrededor de 1.5 millones de personas.

La razón de la elección de dichos partidos como puntapié para el negocio no es solamente debido a la alta densidad poblacional, pero también debido a que dichas plazas permitirán un mejor funcionamiento del sistema de logística, el cual podrá estar en manos de las partes reunidas, o terciarizarse a través de aplicaciones partners como Glovo. En adición, se tomaron como referencia de



Anexo 24. Zona de alcance de Glovo.

“benchmarking” a los lanzamientos de Rappi, Pedidos Ya y la previamente mencionada. Tanto Rappi como Glovo tienen alcances restringidos a ciertas locaciones de la provincia de Buenos Aires, y fueron lanzadas a través de un proceso de incubación: Enfocando su negocio en ciertas áreas concentradas y luego ampliando las operaciones a medida que se comprobaban las oportunidades rentables y funcionamientos adecuados.

No es casualidad que dichas empresas hayan elegido enfocar sus actividades en barrios como Palermo, Recoleta, Olivos y Belgrano. El sitio oficial del Ministerio de Turismo del Gobierno de Buenos Aires reconoce a algunas de estas zonas como polos gastronómicos del país, clasificándolos como "corredores de comida" y zonas de altos caudales de alimentos. Así entonces, la página "web" en cuestión recomienda el consumo de los alimentos producidos en Palermo Soho, Palermo Hollywood, Recoleta, Las Cañitas, Puerto Madero y San Telmo, entre otros.<sup>25</sup>

De esta forma, se considera oportuno tomar una posición de "follow the leader", e imitar el proceso de lanzamiento de proyectos pioneros en logísticas de alimentos. Se insiste en reforzar este punto, si se toma en consideración las cifras poblacionales de los lugares previamente mencionados, y el plan de incorporar a Glovo como un socio distribuidor. De esta manera, resultaría redundante lanzar FOODINI en grandes zonas dónde se carece de infraestructura de entregas y envíos.

#### **4.4 Promoción.**

La estrategia de comunicación del negocio estará centrada en el "target" de jóvenes adultos preocupados por una mejor alimentación y que utilizan tecnologías de fácil acceso. Resulta lógico, por lo tanto, enfocar mensajes en redes sociales.

El "online advertising" se manifestará a través de publicaciones tanto en la red Display como en búsquedas de Google Adwords. La promoción en línea, el contacto con influencers gastronómicos (como blogs de fitness, nutricionistas, cocineros) brindará un mayor alcance al segmento de negocio al cual se estará cortejando. A su vez, la publicidad en diversas ferias gastronómicas como Feria Masticar o Bocas Abiertas serán actividades centrales en el canal.

---

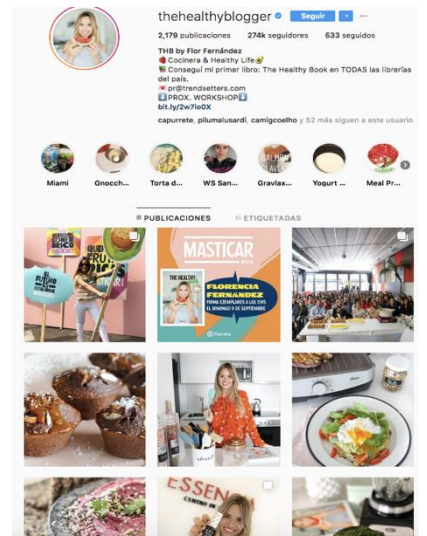
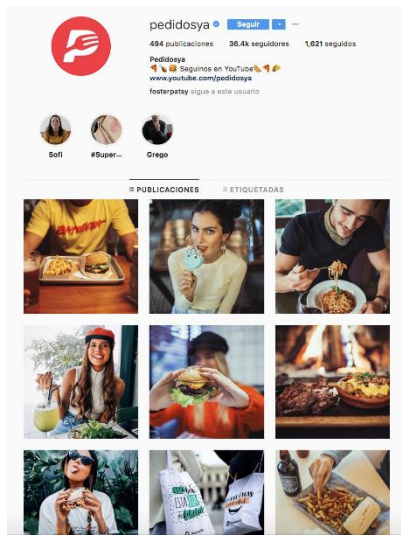
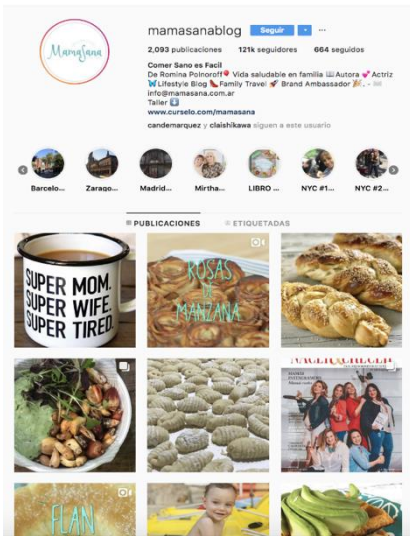
<sup>25</sup> <https://turismo.buenosaires.gob.ar/es/article/polos-gastron%C3%B3micos>

Teniendo en cuenta el alto costo de inversión en acciones de promoción, FOODINI buscará apalancar la comunicación previamente mencionada con medios gráficos en la vía pública. Estos presentarán imágenes de recetas “homemade” con alto “appeal” visual, acompañadas por “slogans” creativos. A continuación, pueden observarse anexos que ejemplifican los comportamientos de empresas de pedidos de alimentos en vía pública.

En resumen, la estrategia de comunicación se manifestará a través de una doble ejecución. Por un lado, la promoción en vía pública impactará en la percepción de marca y en la globalización del reconocimiento de la misma. La difusión de imágenes y colores con los logos de FOODINI eventualmente captará la atención del consumidor. Cabe destacar que la elección de los matices anaranjados en los visuales es útil para diferenciarse del verde y amarillo de Glovo, y de las asociaciones con el color rojo de Rappi y Pedidos Ya.

En paralelo a este accionar de masificación, se emplearán acciones de marketing en redes sociales que estén enfocadas en el target deseado. A través de “influencers” en Instagram y Facebook, se reforzarán las consolidaciones de marca y las alusiones a componentes de naturalidad, a lo casero y a lo artesanal. Si bien existirá un importante costo de promoción para emplear las herramientas de vía pública e “influencers”, es importante manifestar que la creación, uso y manejo de las cuentas de Instagram y Facebook de FOODINI son en principio, gratis (y las acciones de sponsoreo directo a través de estas plataformas tienen un costo muy bajo). A raíz de esto, el valor añadido de las redes y el potencial para la multiplicación de alcance del negocio es considerablemente grande.

A continuación, se detallarán tanto ejemplos como simulaciones, que servirán de guía para la promoción del negocio:





Anexos 25 y 26. Promoción virtual y vía pública de competidores y de elaboración propia.

## **5. Operaciones del negocio.**

Las distintas actividades del proyecto pueden agruparse en cuatro grandes clasificaciones: Actividades de Comunicación y Marketing, de Venta, de Finanzas y Estrategia, y de Sistemas. La escala de las mismas estará en un primer momento reducida a los socios fundadores del proyecto y al desarrollador de software, con planes de incrementar el equipo conforme ocurra lo mismo con las transacciones y la dinámica general del negocio.

### **5.1 Operaciones de marketing y comunicación.**

Las operaciones de Marketing y comunicación estarán supervisadas por Ignacio Prea. El responsable de Marketing se encargará de la elaboración de las piezas publicitarias de FOODINI con el soporte de agencias de creatividad con las que posee contacto ya existente (como por ejemplo, Human Agency) de su experiencia laboral en The Coca-Cola Company.

A su vez, las negociaciones con “influencers” y sus remuneraciones estarán centralizadas en la cabecilla de marketing, quién también desempeñará el rol de Community Manager de Foodini en redes como Instagram y Facebook.

Finalmente, las operaciones de Marketing también incluirán la supervisión de pricing y alícuotas para Foodini y Foodini Premium, y el desarrollo y diseño de futuras expansiones de contenidos y producto para la aplicación.

### **5.2 Operaciones de venta.**

La sección de venta consistirá en el tracking rutinario de las interacciones de los clientes con la aplicación. A través de este proceso, los socios podrán tener visibilidad de los rendimientos reales versus los pronósticos del proyecto. En adición, el departamento previamente mencionado también buscará relacionarse

con nuevos chefs, proveedores e “influencers” para absorber nuevos “key accounts”, agregando valor al negocio. Esta función será vital para la supervivencia a mediano plazo de Foodini, puesto que las operaciones de Marketing en sí mismas no serán suficientes para alimentar el catálogo de la aplicación.

Las operaciones de venta y tracking estarán centralizadas en Fátima Ridiero, quién también moderará Foodini Forum, asegurando que los clientes cumplan los términos y condiciones del espacio de comunicación.

### **5.3 Operaciones estratégicas y financieras.**

Las operaciones financieras estarán a cargo de ambos socios fundadores. Cabe destacar que, en un primer momento, son los creadores de la sociedad quienes aportarán el capital inicial demandado para la puesta en marcha del plan de negocios y sus respectivas operaciones.

En lo que respecta al ámbito financiero, tanto Fátima como Ignacio tendrán reuniones semanales enfocadas enteramente al análisis de los flujos de fondos. A partir del tracking de ventas, los empleados emplearán estimaciones y crearán alternativas de inversión según el éxito de la aplicación. Por lo tanto, la sección dedicada a las finanzas permitirá tomar mejores decisiones estratégicas que dejarán a la sociedad mejor parada a futuro. Por ejemplo, teniendo visibilidad sobre el volumen de transacciones, recaudación bruta y estimaciones de clientes, los fundadores podrán decidir con mejores horizontes si es necesaria una expansión en la cantidad de empleados, o en su defecto, si las inversiones en Marketing no están teniendo el impacto esperado, los mismos podrán optar por desinvertir en materiales de vía pública.



## **5.4 Operaciones de sistemas y soporte técnico.**

Las operaciones de mantenimiento, “patching” y “uptime” de la página web y la aplicación estarán bajo la tutela del ingeniero en sistemas, el empleado externo reclutado específicamente para cumplir esta funcionalidad. El mismo se encargará de crear la plataforma con un diseño minimalista similar a los “mock ups” presentados en el proyecto, y de mantener la experiencia del usuario estable y accesible. Es importante destacar que el responsable de sistemas también estará a cargo de implementar el software de tracking o analytics (el cual probablemente sea un paquete ya existente, como por ejemplo Google Analytics) para que el mismo esté sincronizado con los clicks de ventas de los clientes. De esta forma, las tareas de visualización de cifras de negocio y “reporting” posterior de la sección de ventas será mucho más simple de llevar adelante.

Finalmente, en un primer momento, el responsable de sistemas también brindará customer support a través de mail y mensajería instantánea a aquellos clientes que tengan dificultades con el manejo de la aplicación y que no puedan resolver sus problemáticas a través del FAQ.

## **6. Costos**

### **6.1 Composición de Flujos de Fondos.**

En esta instancia se explicarán las estimaciones sobre el valor actual neto del proyecto. Es a partir de este indicador que el proyecto logra consolidarse como una alternativa viable de inversión, o por el contrario, si las dimensiones financieras diagnostican desestimar la propuesta.

Como puntapié inicial, se decidió analizar la potencial demanda de clientes, explicada previamente en el trabajo:

Según el INDEC, en el 2010 habían 2.89 millones de habitantes en CABA. Tomando esta cifra como referencia, y sabiendo que según EMIS, los jóvenes adultos del país de edades 20-39 años corresponden al 29.8% de la población total, el segmento poblacional estaría consolidado por 867000 personas. Si consideramos que el 80% de los argentinos prefieren la comida casera, según lo investigado por Nielsen, se puede asumir que existen 693000 potenciales clientes.

En paralelo, 37840 ARS Millones es el tamaño del mercado de “Foodservice Takeaway” y “Delivery” en Argentina según Passport Euromonitor. Las transacciones “online” representan el 27.6% del mercado (77.5 millones de compras online) Esto nos da una cifra de 10444 ARS Millones para la industria Argentina de FoodService En Línea. Además, estas cifras son congruentes con los tamaños de la categoría de alimentos, bebidas y artículos de limpieza expuestos por el Informe de Comercio Electrónico en Argentina (CACE), el cual estableció que las dimensiones de la oportunidad en 2017 eran de 12088 ARS millones.

Según Kantar, en el 2017, el AMBA contuvo el 49% de las ventas de comercio electrónico del país. Bajo este criterio, la oportunidad de negocio en el Área Metropolitana de Buenos Aires es de 5117 ARS millones anuales, expresados a través de 37.9 millones de transacciones y sujetos a crecimientos de industria.

### *Supuestos y estimaciones.*

La inversión inicial y su financiamiento son factores claves que determinarán la rentabilidad del negocio. Por ello, es necesario remarcar que la inversión inicial se financiará con capital propio de los dos socios en partes equitativas. En cuanto a las inversiones sucesivas y requeridas, se afrontarán con préstamos a tasa 0 de las familias de ambos socios, en conjunto con posibles reinversiones de las ganancias del proyecto (una vez debitados todos los gastos correspondientes). Esto es posible dado que los socios cobrarán salarios fijos, y todos los flujos de fondos que puedan reinsertarse en el proyecto serán reintroducidos al proyecto.

Otro aspecto que debe considerarse es el impacto de la inflación en las estimaciones realizadas. En un país como Argentina, donde el mercado es cambiante y la tasa de inflación es volátil, fue necesario tomar recaudos. Como medida principal se decidió dolarizar las estimaciones, suponiendo que el precio del dólar mantendrá una constancia con los precios de alimentos. Esta medida permite aminorar el impacto de la inflación y mantener una paridad en los costos de los bienes. De esta manera, y a modo de ejemplo, independientemente del tipo de cambio fluctuante en el tiempo, podremos tomar como referencia que una persona promedio gasta aproximadamente 8-10 dólares en comida, o que un analista cobra 1.000 USD mensuales.

En lo que respecta a la estimación de transacciones, se tomó en consideración el caso de estudio de Mercadoni. Dicha empresa tiene como objetivo conectar a los diversos usuarios con las múltiples tiendas de comida a través de su página web o aplicación móvil. Actualmente, la start-up cuenta con aproximadamente 300 entregas diarias, es decir 9.000 órdenes mensuales. Para el año próximo, Mercadoni aspira a llegar a las 20.000 órdenes mensuales creciendo más del 100% en menos de 365 días, según el diario Fortuna.<sup>26</sup>

A su vez, para complementar la investigación realizada en torno al volumen de transacciones potenciales del proyecto, se entrevistó a un ex ejecutivo de cuentas de PedidosYa. Durante el transcurso del 2017, PedidosYa facturaba en promedio 3.000 transacciones diarias y el gasto medio de cada transacción rondaba los \$630.

A partir de esta información, se consideraron distintos escenarios. En principio, se simuló alcanzar 200 transacciones diarias medias para el primer año con un pronóstico de crecimiento del 20% anual por tres años y una estabilidad en el quinto año del negocio.

Por cada transacción se asume que se gastan \$8 USD. Es necesario remarcar que este número es bajo en relación con los \$630 (17 USD) que se gastan en Pedidos Ya. Sin embargo, se eligió tomar una cifra moderada para balancear los pronósticos.

---

<sup>26</sup> <https://fortuna.perfil.com/2018-07-13-196795-las-app-delivery-ya-compiten-en-argentina/>

Los ingresos netos por cada transacción corresponden al 20% de alícuotas del gasto medio por transacción. Sin embargo, esta transacción previamente tiene un débito de 1 USD por “delivery fees”, que son ganancias del encargado de logística externo. De esta forma, el 20% de 7 USD son 1.4 USD o 52 ARS por transacción. Los otros 5,6 USD son ganancia exclusiva del chef amateur o productor.

Para medir la sensibilidad de otras variables, y también observar que ocurriría en escenarios más pesimistas, se tomaron dos escenarios posibles respecto al primer año operativo. El negocio puede tener un primer año desfavorable (100 transacciones diarias) o ligeramente exitoso (200 transacciones diarias)<sup>27</sup>. A partir de esto, se asume que el proyecto con un primer año desfavorable crecerá tasas posibles más bajas o pesimistas por tres años consecutivos.

Las tres tasas serían:

- muy baja (10%)
- baja (20%)
- media (30%).

En el caso del escenario favorable, 200 transacciones diarias, se asumen tasas mayores y un horizonte con mayores crecimientos exponenciales a tres años:

- bajos (20%)
- medianos (60%)
- muy altos (100%)

Otro aspecto necesario para remarcar es que para la estimación de ingresos los usuarios que opten por la suscripción a Foodini Premium no han sido considerados.

Finalmente, es necesario también mencionar los indicadores que se emplearon para estimar el costo de oportunidad del capital. Este fue creado a partir de la tasa libre de riesgo de Estados Unidos (3.03%), betas de empresas similares de las industrias de “retail online” y “grocery and food” ponderadas, y la prima por riesgo país de Argentina (6.36%):

---

<sup>27</sup> Se dice ligeramente exitoso en relación con el volumen de transacciones de Mercadoni previamente mencionado.

Betas no apalancadas según Stern<sup>28</sup> (Ver Anexo 41):

-Retail Online: 1.09

-Retail Grocery and Food: 0.43

**K = Tasa libre de riesgo (3.03%) + Beta ponderada (0.58)\*premio al riesgo de mercado (5.08) + riesgo país (6.36%) = 12.3% (anual)**

### 6.1.1. Inversión Inicial

Para construir la inversión inicial necesaria, propuesta en el Anexo 23 se dividieron los costos en tres tipos: administrativos, comerciales y de plataforma. Los primeros abarcan el aspecto legal de la constitución de la sociedad y otros gastos ocasionales:

-Conformación de tipo de sociedad S.A.S: \$ 5.350

-Capital social mínimo para conformar la sociedad: \$20.000

-Alta de dominio internet: \$420

TOTAL: \$ 697 USD. (A Tipo de Cambio 37 ARS por USD)

En cuanto a los otros gastos, decidimos estimar 1000 USD para otros desembolsos que puedan ser necesarios para desarrollar el negocio. Estos también contemplarán un flujo de caja líquido necesario para la puesta en marcha del negocio.

Dada la importancia de la campaña de Marketing, en un primer momento previo al lanzamiento del primer año operativo, se hará un desembolso de 9400 USD en redes sociales y vía pública para construir “awareness” de marca.

---

<sup>28</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html)

Por último, el gasto de la creación de la plataforma será de USD 4000. Esta cifra fue consultada y analizada con distintos programadores vía Workana, una página web con pools de diversos programadores dónde éstos pueden cotizar y tomar proyectos de “entrepreneurs” y “freelancers”.

INVERSION INICIAL	ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA	TOTAL
Constitución Sociedad	\$ 697.00			
Registro de Marca	\$ 15.00			
Honorarios				
Desarrollo Plataforma			\$ 4,000.00	
Publicidad		\$ 9,400.00		
Flujo de Caja y Otros Gastos	\$ 1,000.00			
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 1,712.00</b>	<b>\$ 9,400.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>	<b>\$ 15,112.00</b>

Anexo 27. Constitución inversión inicial.

### 6.1.2. Flujos de fondos:

AÑO 2019		ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA
COSTOS FIJOS	Sueldos	\$ 24,227.70		
	Cargas Sociales	\$ 4,962.30		
	Vacaciones			
	Aguinaldos			
	Confección y desarrollo de Plataforma			\$ 4,000.00
	Publicidad Vía Pública		\$ 32,432.00	
	Gastos Bancarios	\$ 700.00		
	Otros	\$ 2,000.00		
<b>C. FIJOS TOTALES</b>				
COSTOS VARIABLES	Otros Impuestos			
	IIGG			
	Publicidad En Redes Sociales Diaria		\$ 24,000.00	
<b>CV. TOTALES</b>			\$ 10,400.00	
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 31,890.00</b>	<b>\$ 66,832.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

AÑO 2020		ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA
COSTOS FIJOS	Sueldos	\$ 24,227.70		
	Cargas Sociales	\$ 4,962.30		
	Vacaciones			
	Aguinaldos			
	Confección y desarrollo de Plataforma			\$ 4,000.00
	Publicidad Vía Pública		\$ 39,000.00	
	Gastos Bancarios	\$ 1,000.00		
	Otros	\$ 2,000.00		
<b>C. FIJOS TOTALES</b>				
COSTOS VARIABLES	Otros Impuestos			
	IIGG			
	Publicidad En Redes Sociales Diaria		\$ 30,000.00	
<b>CV. TOTALES</b>			\$ 10,400.00	
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 32,190.00</b>	<b>\$ 79,400.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

AÑO 2021		ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA
COSTOS FIJOS	Sueldos	\$ 34,187.70		
	Cargas Sociales	\$ 7,002.30		
	Vacaciones			
	Aguinaldos			
	Confeción y desarrollo de Plataforma			\$ 4,000.00
	Publicidad Vía Pública		\$ 39,000.00	
	Gastos Bancarios	\$ 1,000.00		
	Otros	\$ 2,000.00		
<b>C. FIJOS TOTALES</b>				
COSTOS VARIABLES	Otros Impuestos			
	IIGG			
	Publicidad En Redes Sociales Diaria		\$ 30,000.00	
	Partnership Influencers		\$ 10,400.00	
<b>CV. TOTALES</b>				
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 44,190.00</b>	<b>\$ 79,400.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

AÑO 2022		ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA
COSTOS FIJOS	Sueldos	\$ 34,187.70		
	Cargas Sociales	\$ 7,002.30		
	Vacaciones			
	Aguinaldos			
	Confeción y desarrollo de Plataforma			\$ 4,000.00
	Publicidad Vía Pública		\$ 39,000.00	
	Gastos Bancarios	\$ 1,000.00		
	Otros	\$ 2,000.00		
<b>C. FIJOS TOTALES</b>				
COSTOS VARIABLES	Otros Impuestos			
	IIGG			
	Publicidad En Redes Sociales Diaria		\$ 30,000.00	
	Partnership Influencers		\$ 10,400.00	
<b>CV. TOTALES</b>				
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 44,190.00</b>	<b>\$ 79,400.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

AÑO 2023		ADMINISTRATIVOS	COMERCIALES	PLATAFORMA
COSTOS FIJOS	Sueldos	\$ 34,187.70		
	Cargas Sociales	\$ 7,002.30		
	Vacaciones			
	Aguinaldos			
	Confeción y desarrollo de Plataforma			\$ 4,000.00
	Publicidad Vía Pública		\$ 39,000.00	
	Gastos Bancarios	\$ 1,000.00		
	Otros	\$ 2,000.00		
<b>C. FIJOS TOTALES</b>				
COSTOS VARIABLES	Otros Impuestos			
	IIGG			
	Publicidad En Redes Sociales Diaria		\$ 30,000.00	
	Partnership Influencers		\$ 10,400.00	
<b>CV. TOTALES</b>				
<b>COSTOS TOTALES</b>		<b>\$ 44,190.00</b>	<b>\$ 79,400.00</b>	<b>\$ 4,000.00</b>

Anexo 28. Flujos de Fondos correspondientes a cinco años.

En los Anexos anteriores pueden observarse los costos que se van a materializar durante los primeros cinco años del negocio. A continuación, se detallarán los gastos administrativos, comerciales y de plataforma que cada flujo absorberá.

### **Gastos administrativos**

Los gastos administrativos principalmente están conformados por los salarios y gastos bancarios.

Los primeros corresponden a los ingresos de los dos socios fundadores y al sueldo del desarrollador de la plataforma. Estos se desglosan en USD 810 mensuales para cada miembro del equipo. Adicionalmente, a partir del tercer año en actividad, se reclutará un analista adicional que desarrollará tareas de soporte operativo y “customer service”, el cual cobrará el monto previamente mencionado.

En cada año operativo, se reservaron aproximadamente 3000 USD en concepto de gastos bancarios y otros para poder afrontar eventos excepcionales y además contar con liquidez en efectivo.

### **Gastos Comerciales**

Esté gasto está conformado por la publicidad tanto en la vía pública cómo en las redes sociales.

Los egresos de dinero correspondientes a vía pública son constituidos por el uso publicitario de 3 pantallas por 6 meses (y luego 4 por 6 meses en los años subsiguientes al primero).

La inversión en “influencers” contiene diferentes opciones según se desee planificar una estrategia “on-going” o ampliar el foco a costa de menor temporalidad:

- Cuatro “influencers” de gama baja por los doce meses del año
- Ocho “influencers” por seis meses
- Doce “influencers” por cuatro meses,
- Dieciséis “influencers” por tres meses.

Los socios ad honorem no son contemplados en los costos ni en el alcance de la penetración de la publicidad, dado que ofrecen sus servicios sin réditos económicos.

El tener diferentes estrategias y variantes brinda la posibilidad de maximizar la penetración en alcance de usuarios o focalizar la campaña en el target estipulado.



**CORONAMIENTO - 15x4**

UBICACIÓN	Detalle Cartel	TARIFA
Av. Gaona 3004	Fachada Curva	\$ 63.300
Av. Cabildo 4001	3 modulos	\$ 75.900
Av. Independencia 2676	2 modulos	\$ 63.300
Av. F. Lacroze 3289	3 modulos	\$ 75.900
Av. Rivadavia 8784	3 modulos	\$ 63.300
Av. Juan B. Alberdi 5801	Fachada Curva	\$ 63.300
Caseros 3590	2 modulos	\$ 63.300
Av. Corrientes 5801	3 modulos	\$ 75.900
Av. Belgrano 1194	3 modulos	\$ 63.300
Av. Rivadavia 8503	3 modulos	\$ 75.900
Av. San Martín 1854	3 modulos	\$ 63.300
Monroe 2703	3 modulos	\$ 75.900
Av. Directorio 2896	3 modulos	\$ 63.300

**FRONTLIGHT 7.7X7.7 (60)**

UBICACIÓN	Detalle Cartel	TARIFA
Av. Cabildo 4633	Transito a Gral Paz	\$ 63.300
Av. Cabildo 2151	Transito a Gral Paz	\$ 63.300
Av. Cabildo 3422/3424	Transito a Gral Paz	\$ 63.300
Av. Pueyrredon 539	Transito a Las Heras	\$ 63.300
Av. Cabildo 2967	Transito a Gral Paz	\$ 63.300
Scalabrini Ortiz 1868/70	Transito a Santa Fe	\$ 63.300

**PANTALLAS LED (\*)**

DISPOSITIVO	UBICACIÓN	CANTIDAD	PERIODO	TARIFA
Pantalla LED	Terraza Farmacity: Av. Córdoba 4601	24 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 50.000
Pantalla LED	Terraza Farmacity: Av. Gaona 1101	24 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 50.000
Pantalla LED	Terraza Farmacity: Scalabrini Ortiz 293	24 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 50.000
Pantalla LED	Est Lacroze (FFCC Urquiza)	8 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 47.600
Pantalla LED	Castelar (Av. Santa Rosa)	12 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 38.000
Pantalla LED	Ituzaingo (Centro)	12 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 35.000
Pantalla LED	Morón (Av. Rivadavia)	12 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 39.000
Pantalla LED	Moreno - CTM	12 salidas x hora de 15"	30 días	\$ 45.000

Anexo 29. Cotizaciones de Coronamientos, Pantallas y Frontlights BA

Los desembolsos correspondientes a publicidad en redes sociales (Instagram y Facebook) equivalen a 2000 USD mensuales los 12 meses del año (Y 2500 USD a partir del segundo año), que también pueden manipularse según se desee focalizar o aumentar el alcance de la campaña.

## Audience Definition



### Audience Details:

- Location:
  - United States: Boston (+25 mi) Massachusetts
- Interests:
  - Parenting
- Behaviors:
  - Trendy homemakers
- Home Ownership:
  - Homeowners
- Age:
  - 24 - 65+
- Language:
  - English (US) or English (UK)

Potential Reach: 20,000 people

### Budget & Schedule

Budget Daily Budget ▾

\$11.00 Adjust Budget

\$11.00 USD

Actual amount spent daily may vary. ⓘ

Schedule Start May 16, 2017 3:41 PM

Eastern Time

- Schedule End  Don't schedule end date, run as ongoing  
 End run on:

- Ad Scheduling ⓘ  Run ads all the time  
 Run ads on a schedule

Anexo 30. Interfaz de scope y budget de Instagram Ads

## **Gastos de plataforma.**

Finalmente, en relación con los montos para el desarrollo de la plataforma, se estimaron 4.000 USD anuales (incluyendo desembolsos en la inversión inicial) para el desarrollo de la estructura del negocio. Estos estarán específicamente constituidos para el desarrollo de nuevas “features” y “patches” que mejoren la experiencia del consumidor y también permitan aumentar la escala de las operaciones.

## **Ingresos y Resultados.**

Como se introdujo previamente, se plantearon diversos escenarios posibles con tasas de crecimiento correspondientes.

- Escenarios “Primer Año Favorable”:

En el caso de tener un primer año positivo (200 transacciones diarias promedio), se constituyeron los flujos y estados de resultados según distintas vías de crecimiento (20%, 60% y 100% anual hasta el cuarto año, con un quinto de año “flat”).

TRANSACCIONES POR DIA		200
INGRESOS POR VENTAS	\$	102,200.00
COSTO POR VENTAS	\$	-
UTILIDAD BRUTA	\$	102,200.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	66,832.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	31,890.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	-522.00
IIGG	\$	-182.70
UTILIDAD NETA	\$	-522.00

Anexo 31. Primer año operativo

TRANSACCIONES POR DIA		240	320	400
INGRESOS POR VENTAS	\$	123,516.00	\$ 164,688.00	\$ 205,860.00
COSTO POR VENTAS	\$	-	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$	123,516.00	\$ 164,688.00	\$ 205,860.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	32,190.00	\$ 32,190.00	\$ 32,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	7,926.00	\$ 49,098.00	\$ 90,270.00
IIGG	\$	2,774.10	\$ 17,184.30	\$ 31,594.50
UTILIDAD NETA	\$	5,151.90	\$ 31,913.70	\$ 58,675.50
UTILIDAD NETA DESPUES DE CANCELACION DE QUEBRANTO	\$	5,334.60	\$ 32,096.40	\$ 58,858.20

Anexo 32. Segundo año operativo

Si bien en el primer año se alcanza una utilidad neta negativa, en los tres casos se obtienen ganancias a partir del segundo año, las cuales crecen a distintos ritmos hasta el último año proyectado. Además, los quebrantos producidos en el primer año (de 182.7 USD), pueden cancelarse en el segundo año, disminuyendo levemente la carga impositiva de este período.

TRANSACCIONES POR DIA		288	512	800
INGRESOS POR VENTAS	\$	148,219.20	\$ 263,500.80	\$ 411,720.00
COSTO POR VENTAS	\$	-	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$	148,219.20	\$ 263,500.80	\$ 411,720.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	20,629.20	\$ 135,910.80	\$ 284,130.00
IIGG	\$	7,220.22	\$ 47,568.78	\$ 99,445.50
UTILIDAD NETA	\$	13,408.98	\$ 88,342.02	\$ 184,684.50

Anexo 33. Tercer año operativo

En el tercer año operativo se contempla la adquisición de un cuarto miembro analista al equipo, el cual repercute en los gastos administrativos. Las utilidades netas comienzan a crecer de forma exponencial.

TRANSACCIONES POR DIA		345.6	819.2	1600
INGRESOS POR VENTAS	\$	177,863.04	\$ 421,601.28	\$ 823,440.00
COSTO POR VENTAS	\$	-	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$	177,863.04	\$ 421,601.28	\$ 823,440.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	50,273.04	\$ 294,011.28	\$ 695,850.00
IIGG	\$	17,595.56	\$ 102,903.95	\$ 243,547.50
UTILIDAD NETA	\$	32,677.48	\$ 191,107.33	\$ 452,302.50

Anexo 34. Cuarto año operativo.

TRANSACCIONES POR DIA		345.6	819.2	1600
INGRESOS POR VENTAS	\$	177,863.04	\$ 421,601.28	\$ 823,440.00
COSTO POR VENTAS	\$	-	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$	177,863.04	\$ 421,601.28	\$ 823,440.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	50,273.04	\$ 294,011.28	\$ 695,850.00
IIGG	\$	17,595.56	\$ 102,903.95	\$ 243,547.50
UTILIDAD NETA	\$	32,677.48	\$ 191,107.33	\$ 452,302.50

Anexo 35. Quinto año operativo.

El cuarto año operativo presenta nuevos crecimientos en relación con tercero, puesto que se alcanzarían 346, 820 o 1600 transacciones diarias según el escenario a ocurrir. El quinto período, por el contrario, presenta los mismos flujos que el cuarto, puesto que se asume estabilidad en las operaciones y un cese temporal en la expansión. Ambos años se constituyen como el pico de ingresos. En síntesis, partiendo de la base de un primer año favorable, se alcanzan réditos económicos muy beneficiosos a futuro, incluso tomando crecimientos no tan altos como puede ser un 20% anual.

- Escenarios “Primer año desfavorable”:

TRANSACCIONES POR DÍA		100
INGRESOS POR VENTAS	\$	51,100.00
COSTO POR VENTAS	\$	-
UTILIDAD BRUTA	\$	51,100.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$	66,832.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$	31,890.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$	4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$	-51,622.00
IIGG	\$	-18,067.70
UTILIDAD NETA	\$	-51,622.00

Anexo 36. Primer año operativo.

En este caso, se parte de la premisa de que el primer año alcanzará el piso de 100 transacciones diarias en promedio, la mitad que el escenario positivo. A su vez, los crecimientos a tres años posteriores serán considerablemente menores: 10%, 20% y 30%.

TRANSACCIONES POR DÍA	110	120	130
INGRESOS POR VENTAS	\$ 56,210.00	\$ 61,320.00	\$ 66,420.00
COSTO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 56,210.00	\$ 61,320.00	\$ 66,420.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 32,190.00	\$ 32,190.00	\$ 32,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$ -59,380.00	\$ -54,270.00	\$ -49,170.00
IIGG	\$ -20,783.00	\$ -18,994.50	\$ -17,209.50
UTILIDAD NETA	\$ -59,380.00	\$ -54,270.00	\$ -49,170.00

Anexo 37. Segundo año operativo.

TRANSACCIONES POR DIA	121	144	169
INGRESOS POR VENTAS	\$ 61,831.00	\$ 73,584.00	\$ 86,359.00
COSTO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 61,831.00	\$ 73,584.00	\$ 86,359.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$ -65,759.00	\$ -54,006.00	\$ -41,231.00
IIGG	\$ -23,015.65	\$ -18,902.10	\$ -14,430.85
UTILIDAD NETA	\$ -65,759.00	\$ -54,006.00	\$ -41,231.00

Anexo 38. Tercer año operativo.

TRANSACCIONES POR DIA	133	173	220
INGRESOS POR VENTAS	\$ 67,963.00	\$ 88,403.00	\$ 112,420.00
COSTO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 67,963.00	\$ 88,403.00	\$ 112,420.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$ -59,627.00	\$ -39,187.00	\$ -15,170.00
IIGG	\$ -20,869.45	\$ -13,715.45	\$ -5,309.50
UTILIDAD NETA	\$ -59,627.00	\$ -39,187.00	\$ -15,170.00

Anexo 39. Cuarto año operativo.

TRANSACCIONES POR DIA	133	173	220
INGRESOS POR VENTAS	\$ 67,963.00	\$ 88,403.00	\$ 112,420.00
COSTO POR VENTAS	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD BRUTA	\$ 67,963.00	\$ 88,403.00	\$ 112,420.00
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00	\$ 79,400.00
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00	\$ 44,190.00
GASTOS DE PLATAFORMA	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00	\$ 4,000.00
UTILIDAD PREVIA A IIGG	\$ -59,627.00	\$ -39,187.00	\$ -15,170.00
IIGG	\$ -20,869.45	\$ -13,715.45	\$ -5,309.50
UTILIDAD NETA	\$ -59,627.00	\$ -39,187.00	\$ -15,170.00

Anexo 40. Quinto año operativo.

Si bien estos escenarios pesimistas siguen la misma lógica de desembolsos que los explicados previamente, no gozan de las mismas conclusiones beneficiosas para con el proyecto. En estos casos, el mal arranque del negocio no puede ser absorbido, evidenciado en los flujos de fondos negativos que se extienden hasta el quinto año del proyecto, tornándolo absolutamente inviable. Además, en términos impositivos, los enormes quebrantos producidos no pueden

aprovecharse debido a que en ningún período se logran ganancias positivas (y por ende obligaciones tributarias).

Por lo tanto, podemos concluir que el primer año de actividad es vital para la supervivencia del negocio, por lo que la decisión de crear “awareness” vía una previa campaña de marketing resulta acertada para construir un favorable piso de clientes.

## 6.2 Riesgos, Análisis de Estimaciones y Naturaleza Financiera del Proyecto

En este apartado, a partir de los flujos estimados anteriormente, se emplean herramientas financieras para diagnosticar los resultados. Éstas son: el valor actual neto, la tasa interna de retorno y el período de recupero simple y descontado. El costo de oportunidad del capital es el confeccionado previamente, igual a 12.3% anual en USD.

- Escenarios “Primer Año Favorable”:

Teniendo cómo escenario de cabecera las 200 transacciones diarias y las tres opciones de tasas, el VAN arroja los siguientes resultados.

Transacciones diarias T1	Crecimiento Anual hasta año 4
200 transacciones diarias	20%
200 transacciones diarias	60%
200 transacciones diarias	100%

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (15.112,00)	\$ (522,00)	\$ 5.334,60	\$ 13.408,98	\$ 32.677,48	\$ 32.677,48
\$ (15.112,00)	\$ (522,00)	\$ 32.096,40	\$ 88.342,02	\$ 191.107,33	\$ 191.107,33
\$ (15.112,00)	\$ (522,00)	\$ 58.858,20	\$ 184.684,50	\$ 452.302,50	\$ 452.302,50

Anexo 41. Flujos de fondos supuesto primer año favorable.

VAN: \$36.962 (Escenario 20% C)

TIR: 54% (Escenario 20% C)

VAN:\$299.409 (Escenario 60% C)	TIR: 161% (Escenario 60% C)
VAN:\$699.124 (Escenario 100% C)	TIR: 232% (Escenario 100% C)

Periodo de recuero simple	Periodo de recuero compuesto
3	4
2	2
2	2

En el siguiente anexo se encuentran detallados los flujos de fondos descontados.

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (15,112.00)	\$ (464.83)	\$ 4,085.57	\$ 9,469.62	\$ 20,551.87	\$ 18,255.57
\$ (15,112.00)	\$ (464.83)	\$ 25,308.25	\$ 62,388.43	\$ 120,193.29	\$ 106,763.87
\$ (15,112.00)	\$ (464.83)	\$ 46,530.93	\$ 130,426.91	\$ 284,466.98	\$ 252,682.96

Anexo 42. Flujos de fondos descontados supuesto primer año favorable.

En el periodo de recuero simple no se tiene en cuenta el factor del tiempo en los flujos de fondos, en contraposición al compuesto. Ambos “paybacks” son similares en el escenario de crecimientos del 60% y del 100%. Sin embargo, se observa una diferencia con el escenario con tasa de crecimiento a 20%, en donde el periodo de recuero simple diagnostica un recuero de la totalidad de la inversión en el tercer año, mientras que en el segundo se recupera la inversión a partir del cuarto año.

Si consideramos el período de recuero compuesto, el negocio podría necesitar de 4 años operativos (Asumiendo 200 transacciones iniciales y crecimientos de 20%) para luego generar valor en el quinto año.

- Escenarios “Primer año desfavorable”:



Transacciones diarias T1	Crecimiento Anual hasta año 4
100 transacciones diarias	10%
100 transacciones diarias	20%
100 transacciones diarias	30%

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (15.112,00)	\$	(51.622,00)	\$ (59.380,00)	\$ (65.759,00)	\$ (59.627,00)
\$ (15.112,00)	\$	(51.622,00)	\$ (54.270,00)	\$ (54.006,00)	\$ (39.187,00)
\$ (15.112,00)	\$	(51.622,00)	\$ (49.170,00)	\$ (41.231,00)	\$ (15.170,00)

Anexo 43. Flujos de fondos supuesto primer año desfavorable.

<p>VAN: \$ -(225.471,76) (Escenario 10% C)  VAN: \$ -(188.825,30) (Escenario 20% C)  VAN: \$ -(147.213,36) (Escenario 30% C)</p>	<p>TIR: No existe, todos los Flujos son negativos en todos los escenarios. (Tampoco los Períodos de Recupero)</p>
--	---

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
\$ (15.112,00)	\$	(45.967,00)	\$ (47.085,88)	\$ (46.433,41)	\$ (37.491,83)
\$ (15.112,00)	\$	(45.967,00)	\$ (43.033,86)	\$ (38.134,44)	\$ (24.639,71)
\$ (15.112,00)	\$	(45.967,00)	\$ (38.989,77)	\$ (29.113,83)	\$ (9.538,48)

Anexo 44. Flujos de fondos descontados supuesto primer año desfavorable.

De acuerdo los resultados presentados se llegaron a las siguientes conclusiones:

Teniendo un primer año con un piso bajo y desfavorable (escenario de 100 transacciones diarias), el proyecto no se constituye como una alternativa rentable en absoluto. En contrapartida, teniendo un primer año operativo exitoso (200 transacciones diarias), y luego creciendo a tasas incluso bajar por tres años subsiguientes, se alcanzan capitalizaciones de alto rendimiento.

Lo establecido previamente sitúa al proyecto como una oportunidad interesante, pero al mismo tiempo, volátil, que probablemente definirá su éxito según el suceso de los primeros meses de negocio operativo. Se considera que 200 transacciones diarias en un primer momento, y alícuotas de crecimiento mayores a 20% no deberían ser difíciles de alcanzar, considerando que empresas de naturaleza similar poseen esos márgenes (Mercadoni tiene esperanzas de

duplicar sus volúmenes en menos de un año), y a su vez, teniendo en cuenta que la inversión variable en marketing y publicidad será del 62-69% de la inversión total (aproximadamente \$66.832 USD y \$79.400 USD dependiendo del año operativo).

Por otro lado, si bien las alícuotas de crecimiento parecen tener tamaños considerables en un primer momento, cabe destacar que el sector digital suele tener espasmos de crecimientos muy explosivos o exponenciales. Por lo tanto, hablar de crecimientos sostenidos de 40 o 60% es viable, si incluso se considera que el proyecto no tiene cuellos de botella en potencial de transacciones.

Si bien todos los años del proyecto suponen nuevas inversiones administrativas, comerciales y de plataforma, todos los egresos de dinero correspondientes a gastos publicitarios, son desembolsos que pueden manipularse inmediatamente a corto plazo. Por lo tanto, el proyecto goza de enormes capacidades de reacción frente a riesgos y variables inesperadas. Por lo tanto, los únicos costos fijos son aquellos dedicados a gastos administrativos y de plataforma, que sólo constituyen aproximadamente un 31-38% de la inversión total.

Cabe destacar que, además, para el presente ejercicio de flujos de fondos, no se tuvieron en cuenta ingresos adicionales por los socios de lealtad a Foodini Premium, y se subestimaron los ingresos por transacción (el gasto de 8 USD es individual e incluso es bajo, no estamos considerando las transacciones de múltiples personas o de comidas de mayor poder adquisitivo).

En resumen, si bien el diagnóstico sitúa al proyecto como una oportunidad altamente volátil, se considera que un manejo financiero adecuado y con expertise puede capitalizar y “sacar a flote” el costado más redituable del presente proyecto. Teniendo como requerimiento idóneo expectativas a mediano plazo, FOODINI no se caracteriza por ser una dinámica de beneficios económicos inmediatos, sino más bien una propuesta de valor con alto potencial y escalabilidad que, en la dirección correcta, posiblemente incluso supere las expectativas de inversión.

### *Riesgos.*

Es posible que se estén subestimando los costos por el desarrollo de la plataforma, según se levantó el punto por el mentor.

La distribución está completamente terciarizada en manos de una alianza estratégica. Probablemente, el socio de logística sea un competidor (Glovo, Rappi). Es decir, la distribución es un aspecto fundamental del proyecto siendo éste completamente controlado en cierta medida por posibles competidores.

En relación a dichos competidores, las magnitudes del negocio son muy pequeñas, por lo que el proyecto está expuesto a ser imitado por empresas rivales, o incluso a ser absorbido por empresas con ambiciones innovadoras (Como por ejemplo, Uber, quién está desarrollando el lanzamiento de Uber Eats en Argentina).

El desarrollo del negocio a través de una empresa con mayor infraestructura es una alternativa que también es considerada por los socios.

Pese a las dinámicas de retención del cliente (ofertas, descuentos, reviews), las transacciones out-of-the-app siguen constituyéndose como una amenaza a los ingresos.

Dado el período tardío de repago, el proyecto posee otra dependencia en su operatividad. Debe tener un alto índice de “uptime” a lo largo de su vida útil, y además poder capitalizar sus crecimientos. Como se mencionó previamente, si bien no existen cuellos de botella a las transacciones potenciales del negocio, es válido cuestionarse si un equipo de tres miembros puede soportar las dimensiones de un negocio con altas escalas de tamaño. Es por esto que también se añade un cuarto miembro en el tercer año operativo.

## **7. Equipo**

### **7.1. Socios fundadores.**

La participación de la sociedad entre Fátima e Ignacio conformará el 90% de la misma, dividida en partes iguales (45% para Ignacio Prea y 45% para Fátima Ridiero). El resultante de la participación estará representada por el ingeniero en sistemas que brindará el soporte de la plataforma.

Tanto Fátima Ridiero cómo Ignacio Prea son Licenciados en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés y fundadores de FOODINI. En conjunto llevarán a cabo el proyecto. Las tareas estarán divididas de la siguiente manera: Ignacio Prea estará encargado del área de Marketing y Fátima Ridiero será la encargada del área de ventas, tracking y de apoyo logístico. Ambos serán las cabecillas del área de finanzas. La división de las tareas fue asignada de acuerdo a las experiencias laborales que los socios poseen:

Ignacio Prea ocupa el cargo de Assistant Brand Manager en Marketing Stills en The Coca-Cola Company. Fátima Ridiero se desempeña como asistente en el área de tesorería en Bénédict Bursátil S.A.

A medida que el negocio crezca, las tareas y las áreas se subdividirán con un mayor grado de precisión y detalle. Cómo fue mencionado anteriormente, se pronostica que en el tercer año de actividad se contratará a una cuarta persona para que brinde apoyo a los fundadores y al soporte técnico.

A partir de las experiencias laborales de los distintos integrantes, se le brindará al proyecto un valor agregado, ya que los socios provienen de industrias totalmente disímiles y se cree que los distintos puntos de vista se complementarán y brindarán una manera disruptiva de llevar a cabo la propuesta.

### **7.2 Personal a contratar.**

A corto plazo, se deberán contratar a dos empleados para que formen parte de FOODINI.

En un primer momento se contratará a un especialista de IT para que desarrolle la aplicación y luego para que brinde el soporte técnico tanto a los usuarios como a la plataforma. A su vez, será el encargado de implementar un software de analytics para que los fundadores desarrollen las futuras estrategias del negocio.

Además del sueldo, el técnico contará con una participación de la sociedad del 10%. Se le brindará ese porcentaje ya que el rol de este cargo será esencial para el correcto desarrollo del negocio.

Las características de la persona a contratar tendrán que “matchear” con la cultura que se espera construir en la empresa. Es esencial que cuente con ambiciones propias para llevar adelante el proyecto y hacerlo crecer. Uno de los rasgos distintivos del proyecto es el carácter innovador, y la persona deberá contar con esta característica para estar en sintonía con los objetivos y valores de la dinámica.

En una segunda instancia, específicamente en el tercer año del proyecto, se va a contratar un segundo analista. Su rol se definirá en el futuro según las necesidades de la empresa, pero probablemente las tareas incluyan soporte de tracking y finanzas al negocio, y un segundo team member para customer service.

## **8. Aspectos legales e Impositivos.**

En un primer momento es necesario inscribir a FOODINI como una S.A.S (Sociedad por Acciones simplificada).

A diferencia de una S.R.L o de una S.A, la constitución de la misma se puede realizar de manera rápida y sencilla.

Se cree que es conveniente conformar este tipo de sociedad ya que se puede crear la sociedad en un día y el trámite puede efectuarse desde la web. Tampoco es necesario tener un socio para poder conformarla.

El capital social que se necesita para constituir dicha sociedad es equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. A su vez, el gasto del trámite es de \$5350 y contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. Además, el costo del trámite puede ser incluido como integración del capital inicial. Junto con la inscripción se obtiene el CUIT de manera automática. Otro beneficio de integrar dicha sociedad es que se puede firmar el estatuto de manera digital como así también los libros y estados contables. También, se puede dar de alta en impuestos y solicitar factura A en línea.

Los requisitos que se demandan para poder conformar dicha sociedad son:

1. Radicar la SAS en CABA o Provincia de Buenos Aires
2. Tener CUIL, CUIT o CDI<sup>29</sup>
3. Tener clave fiscal 2 o más. (Ver Anexo 40).
4. Adhesión al servicio TAD<sup>30</sup>

### *Registración de la marca.*

El trámite para la registración de la marca se hace en <https://portaltramites.inpi.gob.ar/>

1. Registración de usuario: cargar los datos personales y generar una clave para comenzar la realización del trámite.
2. Disponibilidad de marca: Se debe comprobar en la base de datos del INPI sí la marca que se quiere registrar es nueva
3. Solicitud marca nueva:

---

<sup>29</sup> CDI: La clave de identificación es un código otorgado por la AFIP aquellas personas físicas o jurídicas que no tengan CUIT ni CUIL.

<sup>30</sup> Trámites a Distancia (TAD) es una plataforma que permite al ciudadano realizar trámites ante la Administración Pública de manera virtual desde una PC, pudiendo gestionar y llevar el seguimiento de los mismos sin tener que acercarse a una mesa de entrada.

- a. Datos de la marca: Se la debe registrar cómo marca mixta ya que la marca se encuentra constituida por una imagen y al menos un letra
  - b. Titularidad: Se debe completar la información correspondiente a la titularidad de la marca. Se debe mencionar quienes son los titulares y que porcentaje le corresponderá a cada uno. En este caso Fátima Ridiero e Ignacio Prea serán los titulares de la marca y se dividirán el porcentaje en partes iguales.
  - c. Protecciones: se debe determinar el tipo de protección. Es decir, definir el clase/rubro del alcance de la marca
  - d. Autorizados: se cargan los datos de una persona que se la quiera autorizar para realizar trámites simples en el expediente. En este caso, se le daría ese lugar al programador.
4. Pago de solicitud: Se puede abonar el trámite vía “online”

### *Alta de dominio en Internet.*

Para realizar el alta de dominio en internet es necesario:

1. Poseer CUIT/CUIL
2. Clave Fiscal nivel 3
3. Servicios adheridos en AFIP.

Luego se debe:

1. consultar sí el nombre del dominio está disponible
2. adherir a los servicios de Administración de dominios de NIC Argentina y Trámites a Distancia de los ministerios de modernización.
3. Registrar el dominio
4. El costo es de:

Zona	Alta	Renovación	Transferencia	Disputa
.com.ar	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 420
.net.ar	\$ 270	\$ 270	\$ 270	\$ 420

5. Los dominios tienen validez de 1 año. Si no se renueva, se lo da de baja del registro de manera automática.

### *Ley de protección de datos personales.*

Según la ley de protección de datos personales (25.326), se deberán tener inscriptos todos los archivos, bases o bancos de datos destinados a dar informes en el registro nacional de datos personales, ya que se deben garantizar el control y la confidencialidad de los datos obtenidos.

### *Habilitaciones*

Otro elemento que es necesario tener en cuenta son los permisos y habilitaciones que deben tener los chefs para poder vender sus respectivos alimentos. Siguiendo el caso de éxito de la aplicación Cookapp<sup>31</sup>, una plataforma donde chefs de restaurantes pueden cocinar a invitados desde sus propias casas, se observa que la aplicación establece en sus términos y condiciones su condición de intermediaria. Es decir, Cookapp se desvincula de toda responsabilidad respecto de la calidad y las condiciones edilicias de los alimentos comercializados a través de la plataforma. Análogamente, es el chef quien asume el cumplimiento con las condiciones de bromatología y calidad de los alimentos que se encuentren a su disposición. A su vez, deberá tener al día las habilitaciones correspondientes para poder operar.

En este sentido, se considera que FOODINI debe establecer políticas similares en sus operaciones:

“(El chef) Deberá asumir íntegra responsabilidad frente a los Invitados a los Eventos por las condiciones de bromatología y calidad de los alimentos y bebidas que se ponen a disposición de ellos, reconociendo y aceptando que la Empresa no ejerce control ni auditoría alguna sobre las condiciones tanto edilicias de las cocinas en donde se llevan a cabo todas las comidas de los Eventos, como así tampoco controla o audita la calidad de la materia prima utilizada para la

---

<sup>31</sup> <https://www.cookapp.com/es/terms>



confección de los menú ofrecidos en el Sitio. Es de exclusiva responsabilidad del Anfitrión el cumplimiento de la normativa vigente en materia de bromatología y manipulación higiénica de alimentos. Por tanto, el Anfitrión será el único responsable frente al Invitado y/o todo tercero que tenga acceso a los Eventos en referencia, a modo ejemplificativo y no taxativo, de cualquier tipo de daño, intoxicación con alimentos o bebidas, accidentes, tumultos, violencia, etc. que sea ocasionado en el transcurso o en forma posterior a los Eventos. Mantiene indemne e indemnizará a la Empresa por cualquier eventual reclamo que pueda recibir en referencia a los supuestos antes expresados, como así también a cualquier otro supuesto no contemplado en los presentes Términos y Condiciones que sean provocados por negligencia, dolo, culpa, error, omisión del Anfitrión”.

## **9. Conclusión.**

Como cierre final, se puede clasificar a FOODINI como un balance entre necesidad e innovación. La motivación del proyecto es brindarle al cliente una alternativa saludable y rápida. El negocio presentado busca, además, construir valor en los pequeños productores y sus prácticas artesanales.

La demanda predicha ha sido identificada claramente. De esta forma, el negocio es completamente viable, en cuanto que apuntala una necesidad que en el mercado de hoy carece de cobertura.

Se considera que los esfuerzos puestos en la sección de Marketing, específicamente en el producto y en la promoción, son suficientes para sentar las bases de un proyecto original e interactivo, una marca única, y una comunidad previamente inexistente.

Abordando una estrategia de “partnerships” y socios clave, en conjunto con distribuidores como Glovo, el proyecto puede superar sus cuellos de botella y

alcanzar magnitudes operativas enormes. Precisamente, esto es lo que FOODINI necesita para ser atractivo financieramente.

Nuestra propuesta no requiere una inversión abismal para llevarse a cabo. No posee costos por mercadería vendida, y su proporción de costos fijos es mínima. De esta forma se puede lograr estar a la vanguardia del contexto, y prepararse incluso para escenarios peligrosos.

La innovación de FOODINI no proviene solamente de la concepción de la idea, sino también de su maleabilidad financiera. Los altos ratios de costos variables realzan el carácter maniobrable del proyecto.

**“Actualmente, nos encontramos en una época dónde lo digital y lo instantáneo dominan los diferentes aspectos de la vida humana.”**

En la búsqueda de una propuesta de negocio interesante y diferente, consideramos que logramos confeccionar un plan que sea beneficioso para el cliente, rentable para el inversor, y compatible con los deseos de un futuro mejor.

## 10. Bibliografía.

- Argentina encabeza el ranking de consumo digital en Latinoamérica. (13 de Diciembre de 2016). *Clarín: Sociedad*. Recuperado Enero de 2018. [https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica\\_0\\_Sy6XT36Xe.html](https://www.clarin.com/sociedad/argentina-encabeza-ranking-digital-latinoamerica_0_Sy6XT36Xe.html)
- Aseguran que el delivery de comidas ya mueve millones en Capital y GBA. (31 de Diciembre de 2012). *El Cronista*. Recuperado 28 de Febrero de 2018. <https://www.cronista.com/informaciongral/Aseguran-que-el-delivery-de-comidas-ya-mueve-millones-en-Capital-y-GBA-20121231-0011.html>
- Consumo Masivo Argentina N16 (Mayo 2016). *Deloitte*. Recuperado 25 de Marzo de 2018

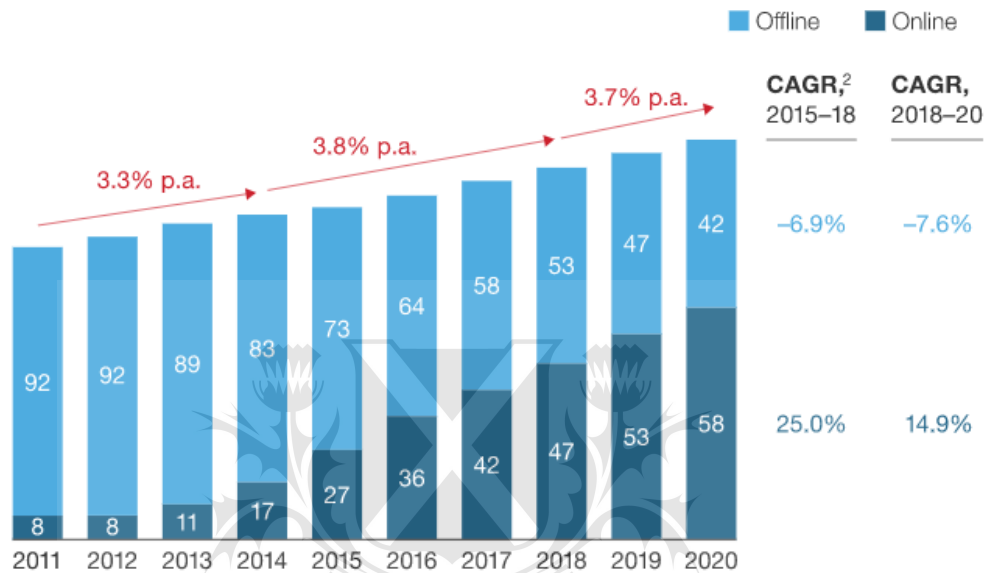
- [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumo masivo/Consumo-Masivo-Argentina-N16-Todav%C3%ADa-no-se-visualumbra-la-recuperaci%C3%B3n-esperada.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ar/Documents/consumo%20masivo/Consumo-Masivo-Argentina-N16-Todav%C3%ADa-no-se-visualumbra-la-recuperaci%C3%B3n-esperada.pdf)
- 
- Detectan las tendencias de consumo de APPs móviles en Argentina. (11 de Julio de 2014). *Fortuna: tecnología*. Recuperado 12 de Febrero de 2018. <http://fortunaweb.com.ar/2014-07-11-141853-detectan-las-tendencias-de-consumo-de-apps-moviles-en-argentina/>
- Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). *CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico*. Recuperado Enero 2018. <http://www.cace.org.ar/estadisticas>
- Hirschberg, C., Rajko, a., Schumacher, T. y Wrulich, M. (Noviembre 2016). The changing market for food delivery. *McKinsey&Company*. Recuperado 17 de Marzo de 2018. <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>
- Ida Del Greco, N. (15 de Noviembre de 2010). Estudio de tendencias de consumo de alimentos. *Ministerio de Agroindustria*. Recuperado 17 de Enero de 2018. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>
- Infografía: Ingredientes y tendencias de consumos fuera de casa en latam. (27 de Septiembre de 2016). *Nielsen: FMCG & RETAIL*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam.html>
- Infografía: Latinos compran online. (16 de Enero de 2015). Nielsen: MARKETS AND FINANCE. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/infografia-latinos-compran-online.html>
- La Argentina, entre los 25 países con mayor cantidad de usuarios de Smartphone. (21 de Mayo de 2015). *Infobae*. Recuperado Enero de 2018. <https://www.infobae.com/2015/05/21/1730171-la-argentina-los-25-paises-mayor-cantidad-usuarios-smartphones/>
- Legal. (Diciembre de 2017). *Uber*. Recuperado 21 de Noviembre de 2017 <https://www.uber.com/es-AR/legal/terms/ar/>

- Que hay en nuestra comida y mente. (Agosto de 2016). *Nielsen*. Recuperado 15 de Enero de 2018 [http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)
- Perez, B (2016).Tendencias en el desarrollo de productos de alimentación para 2017. *Aina*. Recuperado 18 de Febrero 2018 .<http://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/tendencias-en-el-desarrollo-de-productos-de-alimentacion-para-2017/>
- Lempert, P. (2016). Ten Food Trends That Will Shape 2017. *Forbes*. Recuperado: 13 de Noviembre 2017. <https://www.forbes.com/sites/phillempert/2016/12/14/the-supermarketgurus-2017-food-trend-forecast/#56c6b63c54b8>
- <https://www.mckinsey.com/industries/high-tech/our-insights/the-changing-market-for-food-delivery>
- Singh, p. (2017). Crecimiento de ventas de comercio electrónico de comestibles eclipsará al fuera de línea en los próximos cinco años.*Nielsen*. Recuperado: Enero de 2018. <http://www.nielsen.com/ar/es/insights/news/2017/Crecimiento-de-ventas-de-comercio-electronico-de-comestibles-eclipsara-al-fuera-de-linea-en-los-proximos-cinco-anos.html>.
- Singh, p. (2017). Lo que se viene en e-commerce.*Nielsen*. Recuperado: Enero de 2018 <http://www.nielsen.com/content/dam/niensenglobal/latam/docs/reports/Reporte%20E-Commerce%20espa%C3%B1ol.pdf>
- Términos y condiciones “Cook App”. “COOKAPP”. Recuperado 21/11/2017 <https://www.cookapp.com/es/terms>.
- Damodoran,A. (2018).Betas by sector US.*Page Stern*. Recuperado en Noviembre: [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html?fbclid=IwAR3LKMHz--IESqu6Drh-BDF\\_qjWKDqqBcQIQbfFp-PGdgcxE8Kd-8Yp\\_TY](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html?fbclid=IwAR3LKMHz--IESqu6Drh-BDF_qjWKDqqBcQIQbfFp-PGdgcxE8Kd-8Yp_TY)

## ANEXOS.

### Anexo 1. El mercado de delivery de comida tiene un gran potencial de crecimiento. (McKinsey)<sup>32</sup>

Total addressable classic food-delivery market,<sup>1</sup> %



<sup>1</sup>For selected countries only.

<sup>2</sup>Compound annual growth rate.

### Anexo 2. Tendencias de comida fuera de casa. Nielsen (2016)

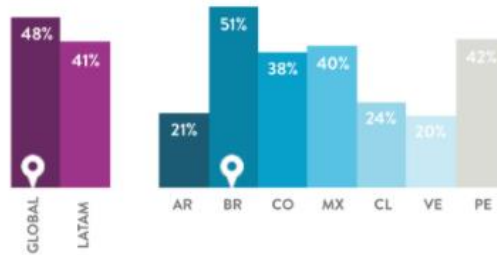
33

<sup>32</sup> Hirschberg, C., Rajko, a., Schumacher, T. y Wrulich, M. (Noviembre 2016). The changing market for food delivery. *McKinsey&Company*. Recuperado 17 de Marzo de 2018.

<sup>33</sup> Infografía: Ingredientes y tendencias de consumos fuera de casa en latam. (27 de Septiembre de 2016). *Nielsen: FMCG & RETAIL*. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2016/Ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-Latam.html>

## ¿DEBERÍA QUEDARME, O DEBERÍA SALIR?

LATINOS PREFIEREN COMIDAS EN CASA, PERO ¿CUÁNTOS DE ELLOS SALEN MÁS DE UNA O DOS VECES A LA SEMANA?

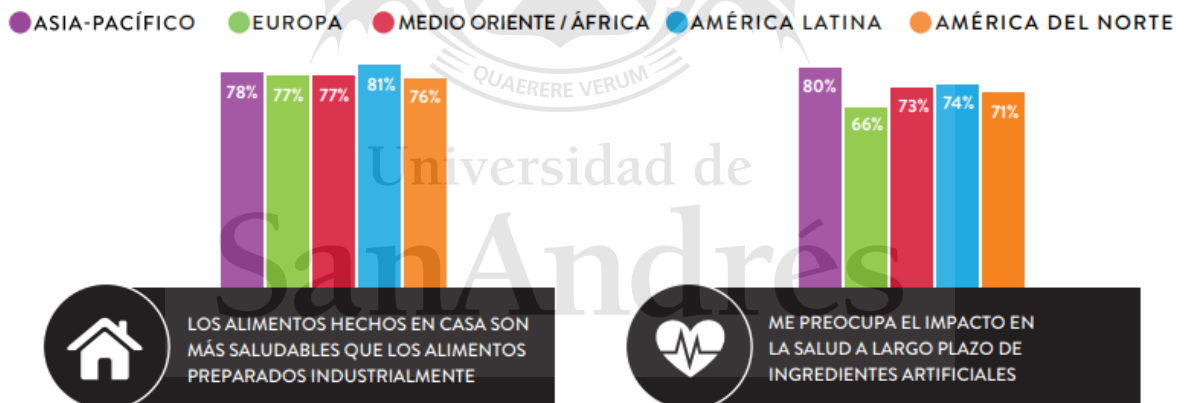


## APETITOS FUERTES PARA COMER FUERA DE CASA

EN LATINOAMÉRICA EL ALMUERZO SE HACE MAYORMENTE FUERA DE CASA, LA NECESIDAD ES LA CONVENIENCIA



### Anexo 3. Afirmaciones “los alimentos caseros son más saludables”<sup>34</sup>



### Anexo 4. Comportamiento del consumidor latino en el mercado “online”<sup>35</sup>

34

[http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal\\_NuestraComidaYMente.pdf](http://www.nielsen.com/content/dam/nielsen-global/latam/docs/reports/2016/EstudioGlobal_NuestraComidaYMente.pdf)

<sup>35</sup> Infografía: Latinos compran online. (16 de Enero de 2015). Nielsen: MARKETS AND FINANCE. Recuperado de <http://www.nielsen.com/latam/es/insights/news/2015/infografia-latinos-compran-online.html>

## ¿CÓMO COMPRA EL CONSUMIDOR LATINO EN LÍNEA?

EL MERCADO ONLINE PARA COMPRAR **COMESTIBLES** Y OTROS **PRODUCTOS DE CONSUMO**, SE MUESTRA PROMETEDOR

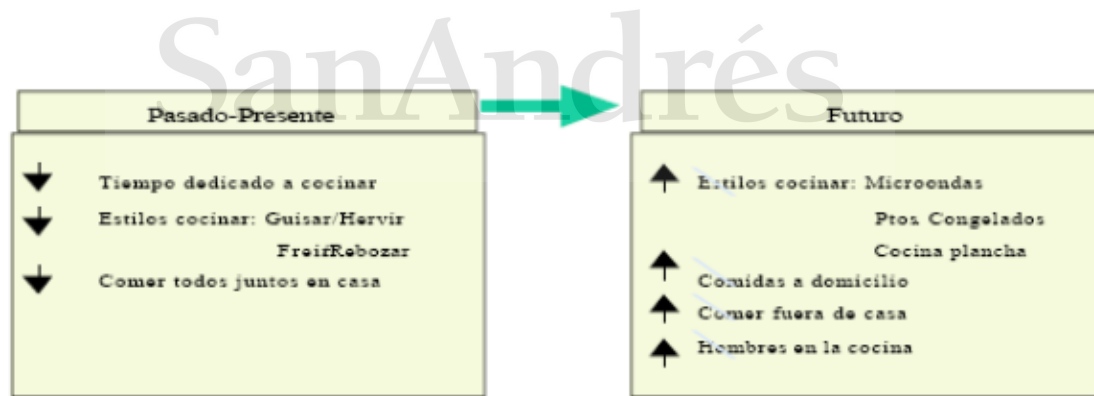


LOS CONSUMIDORES QUE **MÁS BUSQUEDAS** REALIZAN EN INTERNET SON **LATINOAMERICANOS**

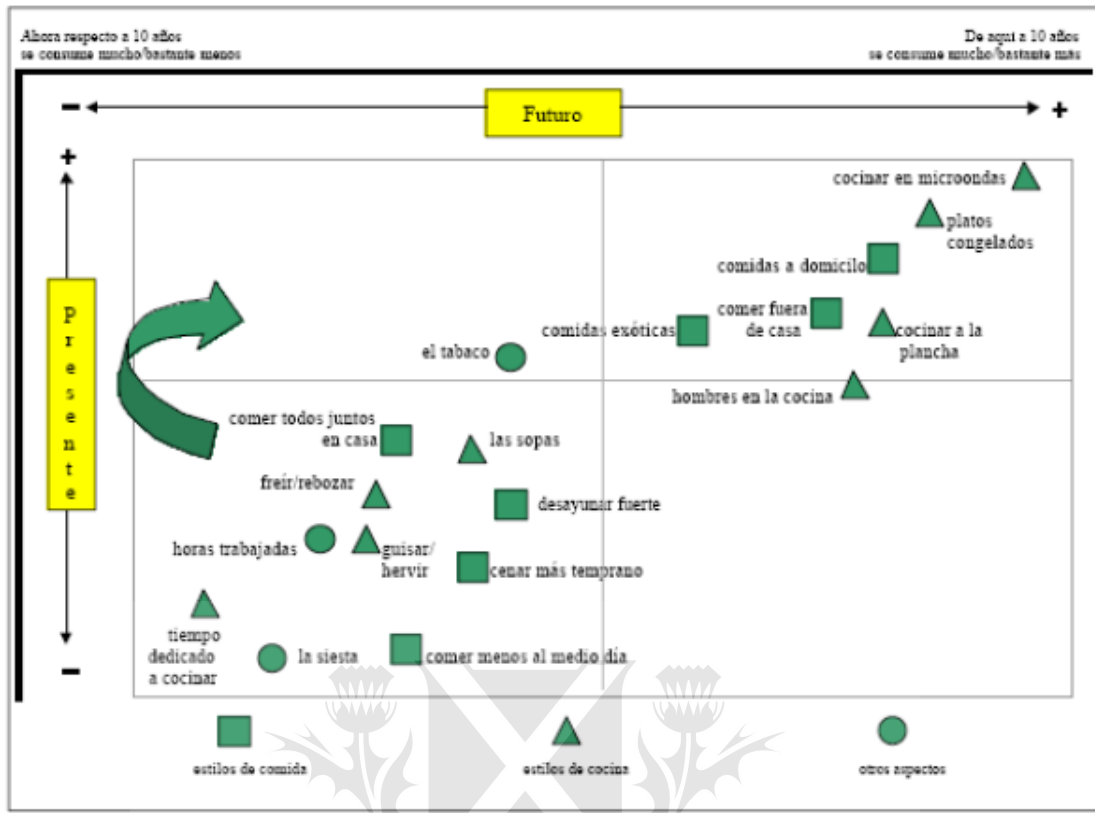
**82%** DE LOS LATINOAMERICANOS PREFIEREN USAR SU **COMPUTADORA** PARA COMPRAR EN LÍNEA

### Anexo 5. Nuevo estilo de cocina (Estudio tendencias de consumo de alimentos)

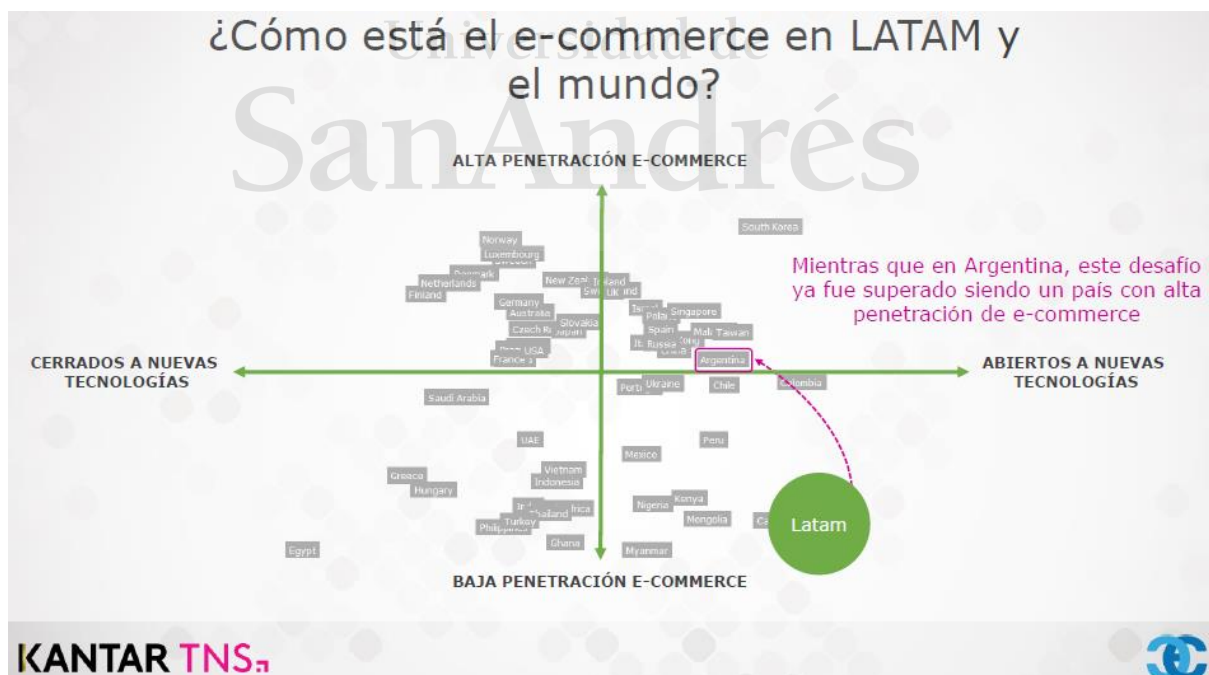
36



<sup>36</sup> Ida Del Greco, N. (15 de Noviembre de 2010). Estudio de tendencias de consumo de alimentos. *Ministerio de Agroindustria*. Recuperado 17 de Enero de 2018. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/contenido/procal/estudios/01/TendenciasConsumoAlimentos.pdf>



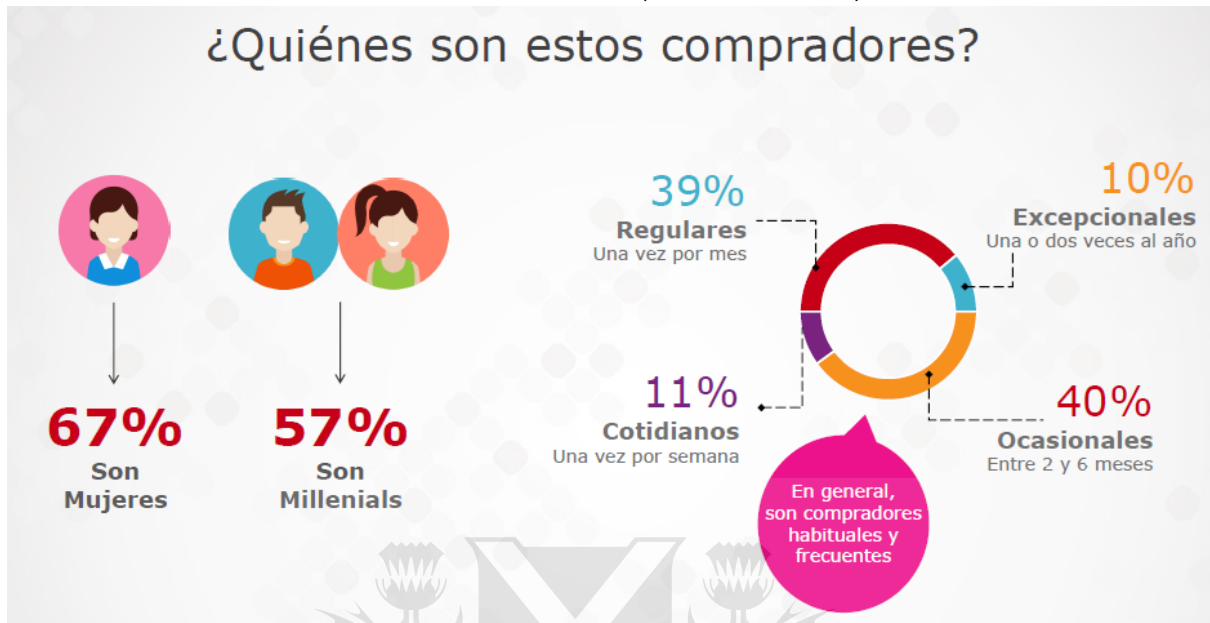
Anexo 6. El ecommerce en latam. (Estudio CAECE)<sup>37</sup>



<sup>37</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado Enero 2018. <http://www.cacee.org.ar/estadisticas>



Anexo 7. Perfil de consumidor de "ecommerce". (Estudio CAECE)<sup>38</sup>



Anexo 8. Facturación E-commerce año 2016. (Estudio CAECE)<sup>39</sup>



<sup>38</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado Enero 2018. <http://www.cacee.org.ar/estadisticas>

<sup>39</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado Enero 2018. <http://www.cacee.org.ar/estadisticas>

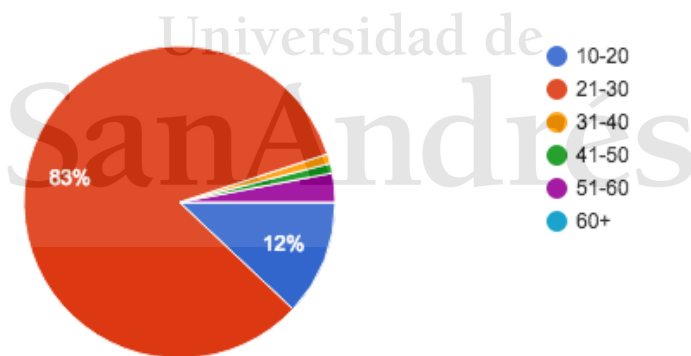
Anexo 9. El m-commerce en el año 2016. (Estudio CAECE)<sup>40</sup>



Anexo 10. Encuesta realizada el 16 de Enero de 2018 con una muestra poblacional de 100 personas.

**Edad**

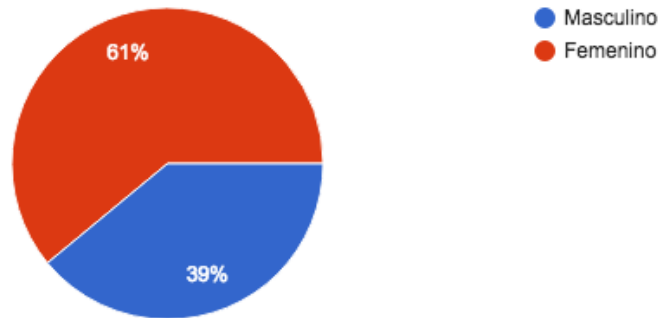
100 respuestas



<sup>40</sup> Estudio de Comercio Electrónico. (Diciembre 2016). CAECE Cámara Argentina de Comercio Electrónico. Recuperado Enero 2018. <http://www.cacee.org.ar/estadisticas>

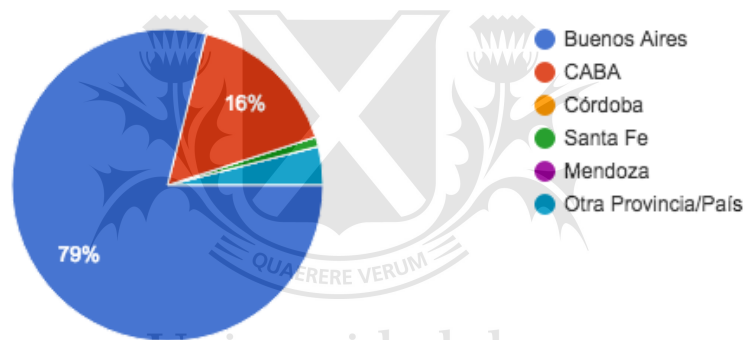
## Género

100 respuestas



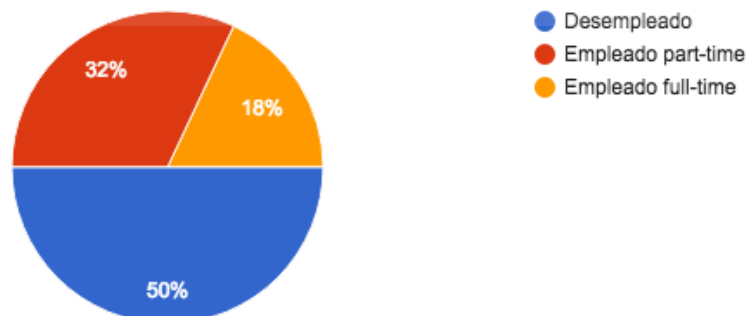
## Zona de residencia

100 respuestas



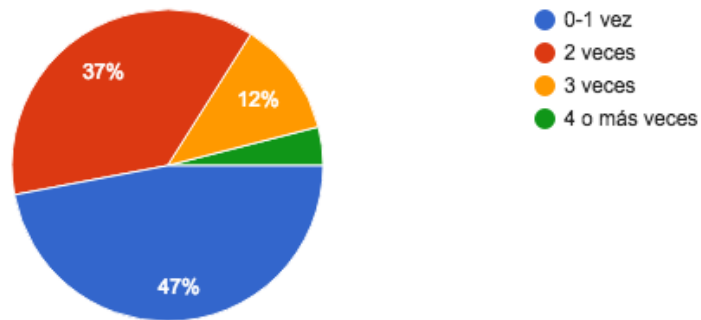
## Estado ocupacional

100 respuestas



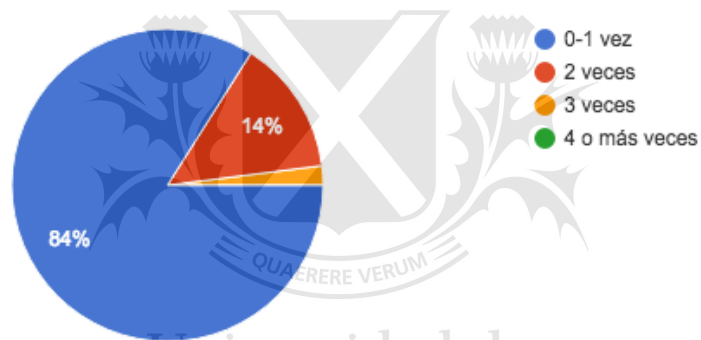
### Cuántas veces salís a comer afuera por semana?

100 respuestas



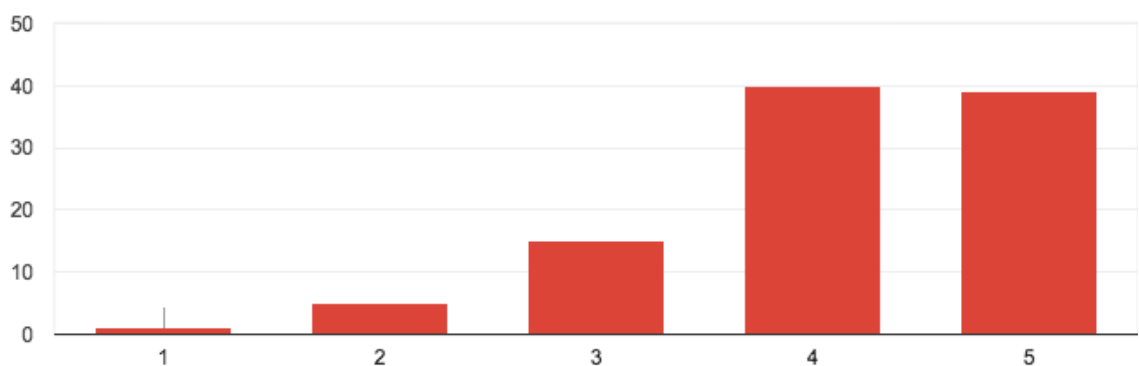
### Cuántas veces pedís delivery por semana?

100 respuestas



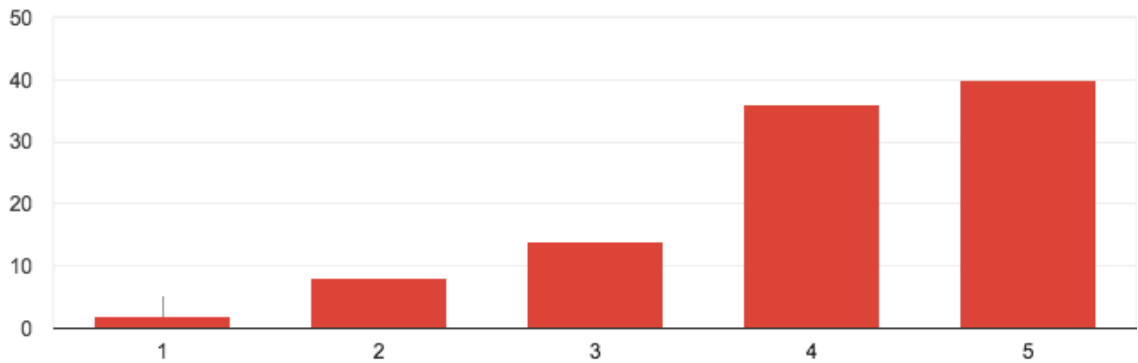
### Que tan importante es, para vos, el consumo de comidas CASERAS?

100 respuestas



### Que tan importante es, para vos, el consumo de comidas SALUDABLES?

100 respuestas



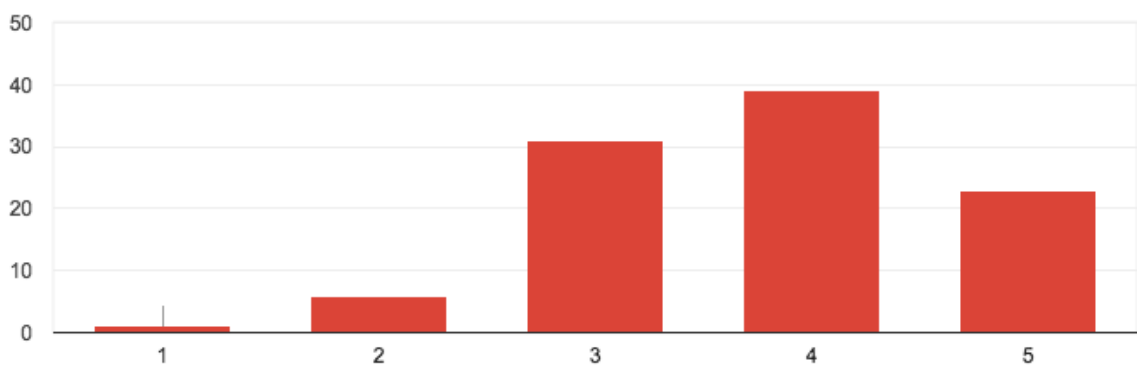
### Que tan importante es, para vos, el PRECIO de una comida a la hora de consumir?

100 respuestas



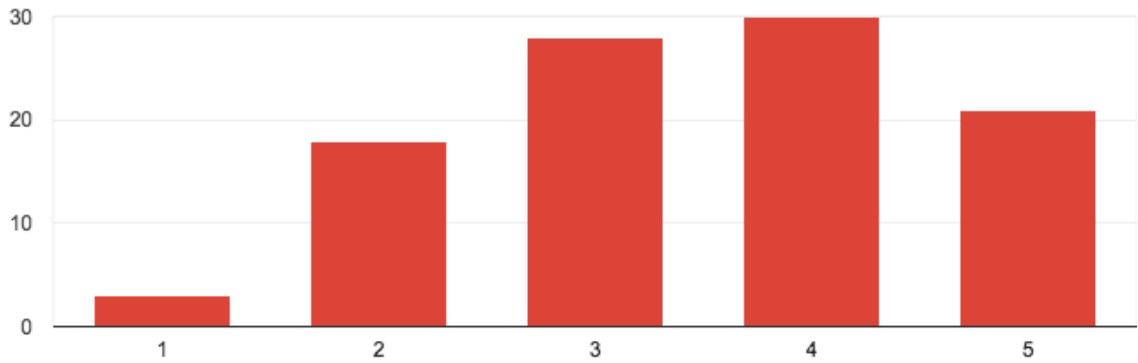
### Que tan importante es, para vos, la RAPIDEZ en la entrega o preparación de una comida?

100 respuestas



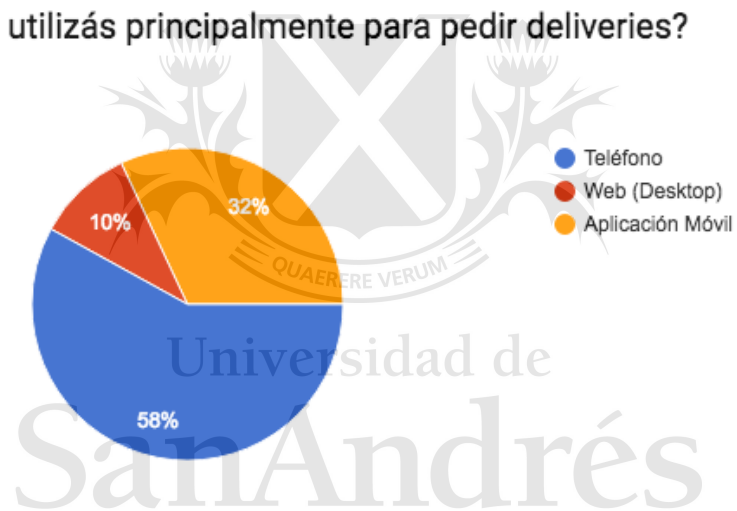
## Qué tan importante es, para vos, que los ingredientes que consumís sean NATURALES?

100 respuestas



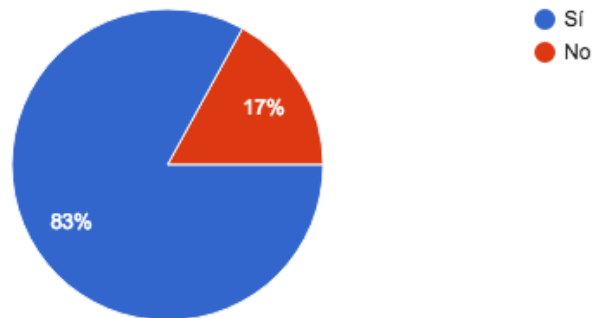
## Qué medio utilizás principalmente para pedir deliveries?

100 respuestas



## Estarías interesado/a en utilizar una aplicación que te permita comprar y vender comidas caseras y/o ingredientes de pequeños productores?

100 respuestas



## En caso de responder afirmativamente, qué tipo de comida te interesaría comprar o vender?

100 respuestas



## Anexo 11. Benchmark términos y condiciones COOKAPP.<sup>41</sup>

### **ii) Registro como Anfitrión / Chef**

Una vez registrado, y en caso de desear participar de Cookapp como Anfitrión; el Usuario podrá inscribirse y disfrutar de dicho servicio. Para ello, deberá ingresar a la sección "Cocina en tu casa" que se encuentra en la parte superior del Sitio o ingresando a <https://www.cookapp.com/en/sign-up-cook> y completar el formulario correspondiente con los datos allí solicitados. Al completar el formulario, Usted debe proporcionar sólo información verdadera, exacta y completa. De lo contrario, no seremos capaces de ofrecerle el servicio y ponernos en contacto con Usted para seguir con el proceso.

Para que Cookapp pueda aceptarlo como Anfitrión deberá cumplir y aceptar las siguientes condiciones, sin excepción, a saber:

- Deberá asumir íntegra responsabilidad frente a los Invitados a los Eventos por las condiciones de bromatología y calidad de los alimentos y bebidas que se ponen a disposición de ellos, reconociendo y aceptando que la Empresa no ejerce control ni auditoría alguna sobre las condiciones tanto edilicias de las cocinas en donde se llevan a cabo todas las comidas de los Eventos, como así tampoco controla o audita la calidad de la materia prima utilizada para la confección de los menús ofrecidos en el Sitio. Es de exclusiva responsabilidad del Anfitrión el cumplimiento de la normativa vigente en materia de bromatología y manipulación higiénica de alimentos. Por tanto, el Anfitrión será el único responsable frente al Invitado y/o todo tercero que tenga acceso a los Eventos en referencia, a modo ejemplificativo y no taxativo, de cualquier tipo de daño, intoxicación con alimentos o bebidas, accidentes, tumultos, violencia, etc. que sea ocasionado en el transcurso o en forma posterior a los Eventos. Mantiene indemne e indemnizará a la Empresa por cualquier eventual reclamo que pueda recibir en referencia a los supuestos antes expresados, como así también a cualquier otro supuesto no contemplado en los presentes Términos y Condiciones que sean provocados por negligencia, dolo, culpa, error, omisión del Anfitrión.
- Deberá ocuparse de contratar todos los seguros necesarios para garantizar la seguridad de los Invitados y/o Terceros con acceso a los Eventos. La contratación de dichos seguros será bajo su exclusiva responsabilidad y deberá tenerlos dados de alta antes de la realización del primer Evento.
- Deberá poseer al día todas las habilitaciones, licencias y permisos pertinentes para poder efectuar los Eventos. Sobre este punto la Empresa no efectúa control alguno, por tanto, el Anfitrión asume plena responsabilidad por tener al día todos los permisos y habilitaciones necesarias y de efectuar todos los trámites necesarios frente a los organismos correspondientes a fin de poder operar en cumplimiento de las disposiciones vigentes. El Anfitrión mantiene indemne e indemnizará a la Empresa por reclamos de los Invitados o de terceros derivados de una clausura o inhabilitación que imposibilite la realización de Eventos, debiendo responder por los daños y perjuicios ocasionados a los Invitados y/o terceros en forma plena y sin reserva alguna. Asimismo, el Anfitrión mantendrá indemne e indemnizará a la Empresa por cualquier procedimiento, sanción, multa o reclamo iniciado en contra de la Empresa por cualquier autoridad administrativa y/o judicial derivado de la falta de habilitaciones, permisos, autorizaciones o seguros a cargo del Anfitrión.
- Deberá dar cabal cumplimiento a todas las normativas en materia laboral en relación al personal que el Anfitrión contrate para el desarrollo de los Eventos. En consecuencia, mantendrá indemne e indemnizará a la Empresa en el supuesto caso de que esta última reciba un eventual reclamo por parte del personal en relación de dependencia o contratista del Anfitrión. Todo el personal del Anfitrión estará bajo las instrucciones estrictas de este y no tendrá vínculo o relación alguna laboral o de otra índole con la Empresa.
- Deberá garantizar como declaración jurada que el establecimiento en donde efectuará los Eventos que ofrece en el Sitio de Cookapp cuentan con todas las medidas necesarias de precaución para el caso de incendios.
- El Anfitrión declara que la realización de los Eventos no incumplirá ningún contrato que haya suscrito con un tercero, (a modo de ejemplo: con el consorcio de propietarios, condominios, contrato de locación u otros acuerdos, sin limitación alguna). El Anfitrión mantendrá indemne e indemnizará a la Empresa por cualquier procedimiento, sanción, multa o reclamo iniciado en contra de esta, derivado del incumplimiento de su obligación de no violar contratos celebrados con terceros.

---

<sup>41</sup> Términos y condiciones "Cook App". "COOKAPP". Recuperado 21/11/2017  
<https://www.cookapp.com/es/terms>



Anexo 12. Benchmark sistema de reseñas AirBnB.


The image shows a screenshot of an Airbnb user profile and the help center. On the left, the profile for 'Ignacio' is visible, including a profile picture, name, location (Buenos Aires, Argentina), and a list of reviews from hosts. The main part of the image shows the 'Airbnb Help' page with a search bar, a list of suggested topics (Coupons & credits, References & referrals, Resolve a problem, Changes & cancellations, Reservation requests), a 'Visit the Help Center' button, and a 'Give feedback' link. A large watermark of the Universidad de San Andrés logo is overlaid on the right side of the help center page.

Universidad de  
**San Andrés**

The image is a banner for 'Cookapp', a platform for dining at chefs' homes. It features a photograph of a group of people sitting around a dining table with wine glasses and a vase of flowers. The text 'Comé en la casa del chef' is prominently displayed in the center, with the subtitle 'Conocé gente divertida' below it. At the bottom, there are four dropdown menus for filtering events: 'Tipo de eventos', 'Cualquier barrio', 'Cualquier día', and 'Fecha'. The 'Cookapp' logo and 'Buenos Aires' location are in the top left, and 'Comidas' and 'Cocina en tu casa' are in the top center. 'Login' and 'Regístrate' buttons are in the top right.

### Especial Semana Santa en Saavedra

por Liliana y Lucas



**\$550** / persona

Fecha

28 MAR 9:00 PM	29 MAR 9:00 PM	29 MAR 9:00 PM	30 MAR 9:00 PM	>
----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	---

Personas

- 1 +

[Reservar →](#)

---


**MENU**

**COPA DE BIENVENIDA**

Te recibimos con un mojito y mini bruschettas de mar con creamchesse y salmón

**ENTRADA**

Empanada gallega rústica caserísima




**Liliana y Lucas**

[Escribeme](#)

★★★★★ 4 reseñas

## Mi cuenta













**Ignacio**

- [Mis direcciones](#)
- [Mis pedidos](#)
- [Mis favoritos](#)
- [Mis cupones](#)
- [Mis datos](#)
- [Mis sellos](#)

### Mis sellos

**Sushipop San Isidro**























= PEDIDO GRATIS

3 de 9 sellos - Ya tenés 3 sellos acumulados - Vencimiento 1 jun. 2018

**Mirai Sushi Fusión**























= PEDIDO GRATIS

1 de 9 sellos - Ya tenés 1 sello acumulado - Vencimiento 18 jul. 2018

**El Club de la Milanesa Lomas de San Isidro**



= PEDIDO GRATIS

1 de 9 sellos - Ya tenés 1 sello acumulado - Vencimiento 24 sep. 2018



Barrio: Saavedra

### OPINIONES DE OTRAS PERSONAS



★★★★★

La comida es excelente pero eso no deja de ser subjetivo y depende de cada persona. A nosotros nos pareció espectacular. Pero lo más importante fue la calidez en la atención, el excelente clima que ellos generan y la perfección en cada detalle decorativo tanto en la mesa como en el departamento en general. Buena música, excelente comida y seres de luz. No hay que volveremos a visitarlos.

Saludos!!!

Juan on 2018-03-22 09:35



★★★★★

Todo muy lindo

Florencia on 2018-03-10 09:29

**PedidosYa** Sugerir restaurante Ayuda en línea Ignacio

**Delivery de la comida que amás**

Tu ciudad: San Isidro | Tu dirección: Esnaola 750 | Restaurante o comida (opcional): ej. Burger King o pizza **Buscar**

Pagá en la entrega o pagá online: VISA, MasterCard, etc.

- Elegí tu comida**  
Más de 3.000 restaurantes con delivery online.
- Hacé tu pedido**  
Es fácil y rápido. Podés pagar online o en la entrega.
- Recibí tu comida**  
El restaurante entrega el pedido en tu puerta.

- Combo Coca 12
- Express 1
- Descuentos 34
- Cupón 67
- Tarjeta 79
- Sellos 32

- Comidas**
- Arepas 1
  - Bebidas 8
  - Cafetería 1
  - Calzones 1
  - Carnes 8
  - Comida China 9
  - Comida Japonesa 15
  - Comida Mexicana 3
  - Comida Peruana 5
  - Comida Vegetariana 2
  - Desayunos 1
  - Empanadas 35
  - Ensaladas 7
  - Hamburguesas 13
  - Helados 11
  - Licados y Jugos 2
  - Lomitos 3
  - Menú del día 7
  - Milanesas 14

#### Ignacio, tenemos estas sugerencias para vos



**Combinado Alaska L (18 piezas)**  
Sushipop San Isidro  
**\$230**



**Pizza con jamón y morrones**  
Pizzería Trinidad  
**\$235**

Ver: Ordenar: **Recomendados** Restaurante o comida



**El Club de la Milanesa Lomas de San Isidro**  
3.8 ★★★★★ 929 opiniones  
Fondo de la Legua 385 | Milanesas · Ensaladas · Sándwiches  
1,6 km distancia | 30-45 mins tiempo de entrega | \$20 costo de envío

**Ver menú**

VISA

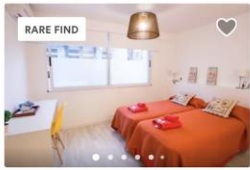
1 de 9 sellos



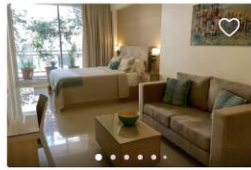
**El Noble Lomas de San Isidro**  
3.8 ★★★★★ 320 opiniones  
Bernabé Marquez 2919 | Empanadas · Pizzas  
1 km distancia | 60-90 mins tiempo de entrega | \$20 costo de envío

**Ver menú**

**RARE FIND**

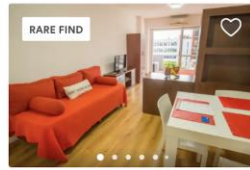


**PRIVATE ROOM · 2 BEDS**  
**Amazing Studio Apartment : Buenos Aires Hearth**  
 \$24 per night  
 ★★★★★ 27 · Superhost



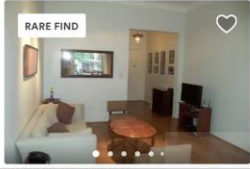
**ENTIRE APARTMENT · 1 BED**  
**Super Studio in Recoleta II**  
 \$69 per night  
 ★★★★★ 70 · Superhost

**RARE FIND**

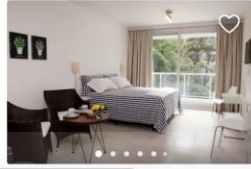


**ENTIRE APARTMENT · 2 BEDS**  
**Acogedor y Cómodo Departamento en el Centro**  
 \$45 per night  
 ★★★★★ 94 · Superhost


**RARE FIND**



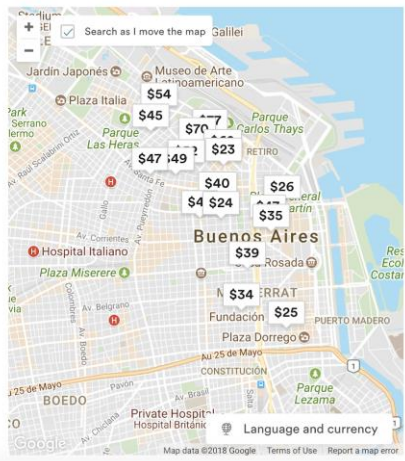
**PRIVATE APARTMENT · 1 BED**  
 \$24 per night  
 ★★★★★ 27 · Superhost



**ENTIRE APARTMENT · 1 BED**  
 \$69 per night  
 ★★★★★ 70 · Superhost



**PRIVATE APARTMENT · 1 BED**  
 \$24 per night  
 ★★★★★ 27 · Superhost



Map data ©2018 Google

Anexo 45. Requisitos de clave fiscal.



## NIVELES DE SEGURIDAD DE CLAVE FISCAL

Universidad de San Andrés

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
<b>ACCEDÉ A MÁS SERVICIOS ELEVANDO EL NIVEL DE SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Curriculum Vitae para AFIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Declaraciones juradas</li> <li>Pagos</li> <li>Deducciones en SIRADIG</li> <li>Accesos a más servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes de pagos,</li> <li>Adhesión al domicilio fiscal electrónico</li> <li>Accesos a otros servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gestiones aduaneras</li> </ul>
<b>INGRESÁ A:</b>	 <a href="http://www.afip.gob.ar">www.afip.gob.ar</a> en acceso a Clave Fiscal opción "Solicitar Clave"	 <a href="http://www.afip.gob.ar">www.afip.gob.ar</a> en acceso a Clave Fiscal opción "Solicitar Clave"   O desde tu Homebanking opción "Servicios AFIP"	 <a href="http://www.afip.gob.ar">www.afip.gob.ar</a> en el menú opción "Turnos"	 <a href="http://www.afip.gob.ar">www.afip.gob.ar</a> Servicio "Trámite de Dispositivo", solicitá "TOKEN" en "Alta de Dispositivo" Adherite al servicio "e-ventanilla"
<b>REQUISITOS:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CUIT / CUIL / CDI</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CUIT / CUIL / CDI</li> <li>Datos del pago reciente de un impuesto administrado por AFIP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>CUIT / CUIL / CDI</li> <li>Presentate en la <b>Agencia AFIP</b> con tu DNI y una fotocopia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>DNI y una fotocopia</li> <li>Clave Fiscal nivel 3</li> </ul>

!

Tu Clave Fiscal es personal e intransferible. Podés autorizar a terceros a través del "Administrador de Relaciones". Si perdiste u olvidaste tu clave, podés blanquearla. Conocé los medios haciendo doble click [aquí](#).

## Anexo 46. Betas de empresas de mercados varios.<sup>42</sup>

Industry Name	Number of firms	Beta	D/E Ratio	Effective T	Unlevered beta	Cash/Firm value
R.E.I.T.	244	0.66	78.50%	1.96%	0.41	2.00%
Real Estate (Development)	20	0.75	45.30%	5.80%	0.56	9.13%
Real Estate (General/Diversified)	10	0.75	23.60%	12.77%	0.63	13.84%
Real Estate (Operations & Services)	60	1.02	46.71%	8.82%	0.75	5.89%
Recreation	70	0.85	29.59%	10.16%	0.69	4.48%
Reinsurance	3	0.52	27.73%	10.92%	0.43	7.80%
Restaurant/Dining	81	0.85	32.21%	14.99%	0.68	1.85%
Retail (Automotive)	25	1.01	75.96%	19.04%	0.64	0.99%
Retail (Building Supply)	8	0.86	17.86%	15.36%	0.75	1.21%
Retail (Distributors)	92	1.15	45.58%	14.20%	0.85	2.07%
Retail (General)	18	1.05	31.15%	22.96%	0.85	2.88%
Retail (Grocery and Food)	14	0.71	83.68%	21.04%	0.43	1.61%
Retail (Online)	61	1.18	11.41%	7.57%	1.09	3.21%
Retail (Special Lines)	106	1.11	53.00%	22.01%	0.79	3.41%
Rubber& Tires	4	0.95	77.99%	7.91%	0.60	6.12%



<sup>42</sup> [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.html?fbclid=IwAR3LKMHz--IESqu6Drh-BDF\\_qjWKDqqBcQIQbfFp-PGdgcxcE8Kd-8Yp\\_TY](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html?fbclid=IwAR3LKMHz--IESqu6Drh-BDF_qjWKDqqBcQIQbfFp-PGdgcxcE8Kd-8Yp_TY)