



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Plena Vida Delivery

Autor: Joaquín Ferrario

DNI: 33085498

Director de Tesis: Barrios Marcelo

Buenos Aires, Abril de 2018



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración de Negocios

“PLENA VIDA DELIVERY”

Autor: Joaquin Ferrario

DNI: 33.085.498

Director de Trabajo de Graduación: Prof. Barrios
Marcelo

Buenos Aires, abril de 2018

Contenido

Resumen Ejecutivo..... 4

Descripción de la oportunidad de negocio analizada 5

Herramientas y conceptos de management 6

Investigación de datos clave..... 7

 Entorno macro 7

 Encuesta de servicio..... 8

 Resultados de la encuesta 9

 Principales competidores 12

Análisis estratégico del negocio 13

 Entorno de la industria..... 13

 Entorno del mercado 14

 Marco geográfico 14

 Análisis de la industria..... 15

 Análisis FODA..... 16

 Análisis del Consumidor 18

 Situación legal..... 19

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios..... 20

 Plan de marketing 20

 Punto de Equilibrio..... 20

 Ingresos 21

 Producto 23

 Promoción – Comunicación 23

 Precios 24

 Plaza – Distribución / Canal 24

 Plan de Operaciones 25

 Proceso general..... 25

 Proceso toma de pedido..... 26

 Diagrama de proceso compra 27

 Proceso de despacho..... 27

 Proceso de entrega 28

 Resultados del análisis..... 29

 Plan de recursos humanos 29

Estructura	30
Perfiles	30
Política de remuneraciones	31
Plan financiero	31
Premisas utilizadas:	32
Estructura de Inversión	33
Plan de implementación.....	33
Condiciones para la viabilidad del plan.....	35
Riesgo financiero y/o económico.....	35
Riesgo legal	35
Riesgo Logístico.....	36
Otros riesgos	36
Conclusiones del estudio.....	37
Bibliografía	38
Anexos.....	39
1. Pieza de comunicación y promoción	39
2. Ingresos por cliente sin inversión.....	39
3. Gastos de comercialización Restaurantes y <i>Caterings</i>	39
4. Gastos de comercialización Hogares Actuales.....	40
5. Presupuesto Financiero con inversión a Diciembre 2022	41
6. Créditos por Venta, Cuentas por Pagar y Posición de IVA proyectado a Diciembre 2022 ...	42
7. Flujo de Fondos Proyectado al 31 de Diciembre de 2022	42
8. Cálculo del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno	43
9. Balance Proyectado al 31 de Diciembre de 2022.....	43

Resumen Ejecutivo

El proyecto presentado tiene como principal objetivo re formular viejos preámbulos que existen en nuestro país el cual afirma que ciertos negocios que operan con alto grado de informalidad, no pueden ser operados desde la formalidad. De esta afirmación nace la idea de profesionalizar y formalizar el negocio de un amigo.

Plena Vida Delivery es una empresa que nació en el año 2010 con la convicción de abastecer de productos frescos seleccionados de la más alta calidad. Comenzando el socio gerente como único empleado y empleador, actualmente la empresa cuenta con un plantel de cinco personas y está en la búsqueda de nuevos horizontes. A raíz de esta búsqueda es que se encuentra en un proceso de financiación.

Nuestros clientes, algunos desde el comienzo de la empresa, nos eligen por poder entender y plasmar sus necesidades en un producto tan importante como la fruta y la verdura. Hoy nos eligen 31 clientes los cuales buscamos día a día poder fidelizarlos, algo clave para mantener y hacer sustentable nuestro negocio. La empresa en la actualidad opera en la zona norte de la provincia de Buenos Aires.

Con un importante grado de compromiso de toda la empresa, la compañía busca financiamiento por un total de \$ 500.000, los cuales según lo analizado a lo largo de este trabajo aumentarían nuestros ingresos un 160% en términos reales. Obteniendo un VAN positivo y un tasa interna de retorno de 171% en los 5 años proyectados.

Por último entendemos como factor clave de éxito, continuar con nuestro foco en la zona norte de Buenos Aires y continuar mejorando nuestros procesos operacionales claves tales como la toma de pedidos y el despacho entre otros. Esto nos permitirá seguir adelante con el negocio y diferenciarnos de nuestros competidores, transformando estos puntos en ventajas competitivas sustentables en el tiempo.

Descripción de la oportunidad de negocio analizada

Plena Vida Delivery es una empresa que se dedica a la distribución de frutas y verduras para restaurantes, servicios de **caterings** (servicios de gastronómicos), entre otros con el fin de satisfacer sus necesidades. Sus productos están dirigidos principalmente a clientes profesionales (HORECA¹) que requieran calidad en productos seleccionados, precio, atención personalizada y logística **Just In Time**, puntos que dan forma a la estrategia de negocios de Plena Vida Delivery.

Plena Vida Delivery es una empresa con 8 años en el mercado de la distribución de productos y en pleno de crecimiento.

El objetivo del análisis es presentarles cómo opera actualmente la empresa y sobre la base del funcionamiento actual, buscar una inversión de \$ 500.000 para escalar el negocio.

La inversión estará destinada a la compra de un sistema de gestión, capital de trabajo, incorporación de nuevos recursos, compra de un rodado y publicidad.

A lo largo del análisis se estimarán dos escenarios diferentes. Por un lado se analizará el escenario actual y por otro lado el nuevo escenario contando con la inversión esperada, demostrando la viabilidad de la misma.

Teniendo en cuenta la descripción arriba detallada, observamos que tenemos la oportunidad de continuar creciendo dentro de esta industria. Existe un mercado en principio conforme, pero desde Plena Vida Delivery buscaremos alcanzar nuevos estándares más altos de satisfacción. Por eso el siguiente proyecto tiene como objetivo mejorar y optimizar nuestro modelo de negocio a fin de garantizar un precio competitivo y continuar fortaleciendo las ventajas competitivas de la empresa.

¹ “¿Que es Horeca?: Las diez empresas más innovadoras del canal Horeca 2017”. Blog Eloy Rodriguez. (junio 2017): <https://eloyrodriguez.com/canal-horeca/>

Herramientas y conceptos de management

Con el objetivo de analizar diferentes áreas de la empresa utilizaremos algunas herramientas y conceptos de **management** visto en el transcurso del MBA. Éstas nos facilitarán y ayudarán a entender el estado actual y cómo, mediante inversión y nuevos procesos, poder escalar el negocio.

Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Porter (Porter M. E., 1991) enuncia que existen cinco fuerzas que conforman la estructura de la industria. Estas cinco fuerzas delimitan precios, costos y requerimientos de inversión, que constituyen los factores básicos que explican la expectativa de rentabilidad a largo plazo. Estas fuerzas son proveedor y clientes analizando el entorno micro, y nuevos competidores y productos sustitutos en el entorno macro. La sinergia entre las cuatro fuerzas mencionadas crea la quinta llamada rivalidad.

Utilizaremos la siguiente herramienta con el objetivo de recopilar mediante un enfoque analítico información sensible para la implementación de nuestra nueva estrategia de negocio y el desarrollo de la misma.

Por lo tanto podremos identificar oportunidades, buscar nuevas ventajas competitivas versus nuestra competencia y mejorar la estrategia de Plena Vida Delivery. Logrando esto podremos impactar directamente no solo en el negocio sino también en la rentabilidad de la empresa.

FODA

El análisis FODA (Humphrey, 1974) es una herramienta de planificación estratégica, diseñada para realizar un análisis interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) en la empresa.

Utilizaremos esta herramienta, al igual que con la enunciada por Porter, con el objetivo de detectar variables internas y externas que ocurren en la actualidad en el día a día del negocio.

Esta análisis, sin lugar a duda, nos ayudará a entender mejor el contexto en el cual estamos desarrollando nuestro negocio y el cómo podemos generar una estrategia sustentable en el tiempo.

Cuatro P de Marketing

Utilizaremos el siguiente concepto para elaborar nuestra nueva estrategia de Marketing de teniendo en cuenta las cuatro premisas de la misma; Producto, Precio, Plaza y Promoción. Con esta podremos identificar, entre otras cosas, las necesidades insatisfechas de nuestros clientes, si los canales de atención que estamos utilizando son correctos y si los métodos de precios que utilizamos son correctos, entre otras cosas.

Investigación de datos clave

Entorno macro

Las bases macro e indicadores utilizados para asumir y analizar el contexto en el que vamos a trabajar se basaron en un reporte de la agencia Focus Economics sobre Argentina con fecha julio 2017. Estos muestran un rango de resultados entre los años 2012 – 2021, misma cantidad de años que nuestras proyecciones.

Indicadores económicos – Argentina – 2012 a 2021

FOCUS ECONOMICS

Argentina

July 2017

Economic Indicators | 2012 - 2021

Annual Data	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Real Sector										
Population (million)	41.7	42.2	42.7	43.1	43.6	44.1	44.6	45.1	45.6	46.1
GDP per capita (USD)	13,885	14,540	13,133	14,854	12,507	14,755	15,757	16,437	17,524	18,356
GDP (USD bn)	579	614	560	641	545	650	702	741	799	847
GDP (ARS bn)	2,638	3,348	4,579	5,854	8,056	10,605	12,888	14,997	17,007	18,852
Economic Growth (Nominal GDP, ann. var. in %)	21.1	26.9	36.8	27.8	37.6	31.6	21.5	16.4	13.4	10.8
Economic Growth (GDP, annual var. in %)	-1.0	2.4	-2.5	2.6	-2.2	2.6	2.7	3.0	3.1	3.2
Domestic Demand (annual var. in %)	-1.3	4.0	-3.9	4.0	-0.7	3.3	3.0	3.0	3.1	3.1
Private Consumption (annual var. in %)	1.1	3.6	-4.4	3.5	-1.4	2.3	2.6	2.7	2.8	2.8
Government Consumption (annual var. in %)	3.0	5.3	2.9	6.8	0.3	1.7	1.0	1.4	1.6	1.8
Fixed Investment (annual var. in %)	-7.1	2.3	-6.8	3.8	-5.1	6.7	6.0	5.8	5.6	5.3
Industrial Production (annual variation in %)	-7.8	0.0	-1.8	0.3	-4.6	1.7	2.4	2.9	3.2	3.6
Unemployment (% of active population, aop)	7.2	7.1	7.3	7.1	8.4	8.4	8.1	7.7	7.4	7.0
Fiscal Balance (% of GDP)	-2.1	-1.9	-2.4	-3.9	-5.9	-5.9	-5.3	-4.5	-3.8	-3.1
Public Debt (% of GDP)	40.4	43.5	44.7	53.5	54.2	53.1	54.8	55.9	56.8	57.6
Monetary and Financial Sector										
Money (annual variation of M2 in %)	38.4	25.7	28.9	28.2	30.4	27.3	18.6	15.3	12.0	8.7
Inflation (BA CPI, annual variation in %, eop)	10.8	26.6	38.0	26.9	41.0	22.2	15.1	11.7	9.0	6.3
Inflation (BA CPI, annual variation in %, aop)	10.0	18.4	38.0	26.7	41.2	29.0	18.8	13.4	10.3	7.6
Inflation (WPI, annual variation in %, eop)	13.1	14.8	28.3	-	-	-	-	-	-	-
7-Day Repo Reference Rate (% eop)	12.44	15.05	26.86	33.00	24.75	21.85	16.48	13.13	10.04	6.96
Central Bank 30-59 Days Dep. Rate (% eop)	12.42	17.75	19.61	27.56	18.17	17.65	13.74	10.78	8.43	6.08
Stock Market (MERVAL variation in %)	15.9	88.9	59.1	36.1	44.9	-	-	-	-	-
Exchange Rate (ARS per USD, eop)	4.92	6.52	8.46	12.94	15.86	17.57	19.68	20.79	21.77	22.76
Exchange Rate (ARS per USD, aop)	4.55	5.48	8.12	9.27	14.77	16.30	18.35	20.24	21.28	22.27

Fuente: elaboración Focus Economics (julio 2017)

Como puntos clave notamos:

- Baja de inflación a un dígito para fines 2020 -2021.
- Crecimiento estable de la población proyectado.
- Crecimiento promedio del 3% del PBI del 2020-2021.
- Dólar más estabilizado para fines del 2021.

Encuesta de servicio

Con el objetivo de conocer la opinión de nuestros clientes, en el mes de octubre 2017 hemos realizado una encuesta a 19 clientes. De estos, diez eran clientes activos y el resto eran potenciales clientes. Teniendo en cuenta nueve variables las cuales debían valorarse del uno al diez (siendo 10 lo más importante y 1 lo de menor importancia).

Las variables consultadas a nuestros compradores fueron:

- Nombre de Marca

- Promociones
- Variedades
- Medios de Pago
- Financiación
- Seguridad de entrega
- Calidad
- Precio
- Productos orgánicos

Resultados de la encuesta

La encuesta estaba segmentada entre Restaurantes, **Caterings** y Hogares. Los resultados arrojaron algunos conceptos los cuales serán de importancia a la hora de tomar decisiones:

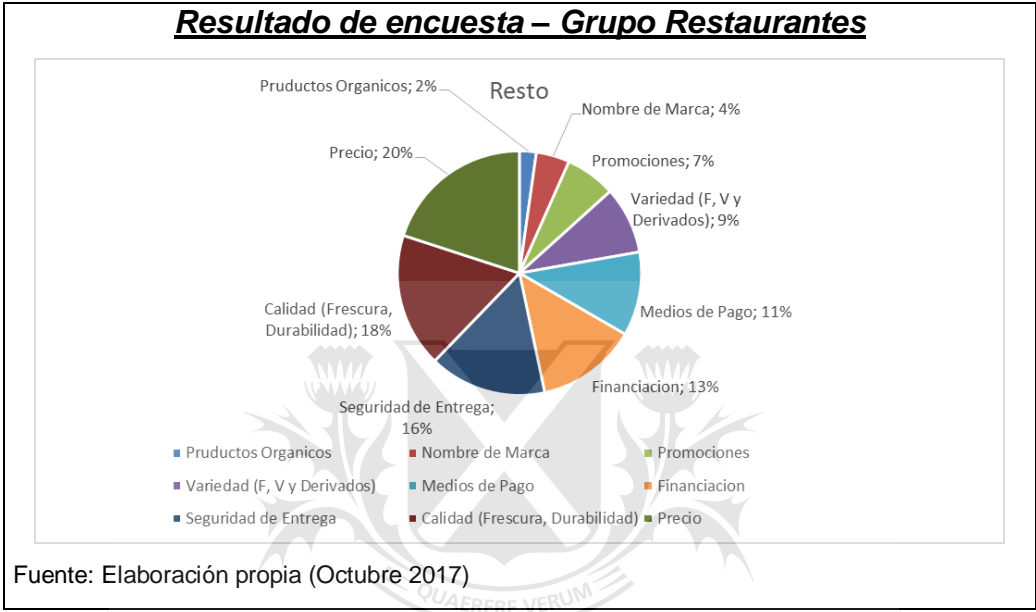
- Para el caso de los restaurantes las variables que tenían en cuenta a la hora de comprar sus productos eran precio, calidad y seguridad en entrega.
- Para el caso de los **caterings** las variables a tener en cuenta eran calidad, seguridad de entrega y variedad.
- Y por último, en el caso de los hogares preferían calidad, precio y seguridad de entrega.

Esto nos arrojó un claro resultado, dado que sin importar el segmento en el que nos encontramos los clientes buscan de su proveedor de frutas y verduras calidad, precio y seguridad de entrega.

Como conclusión: cualquier inversión realizada debería apuntar a maximizar esos puntos.

Resultados Restaurantes

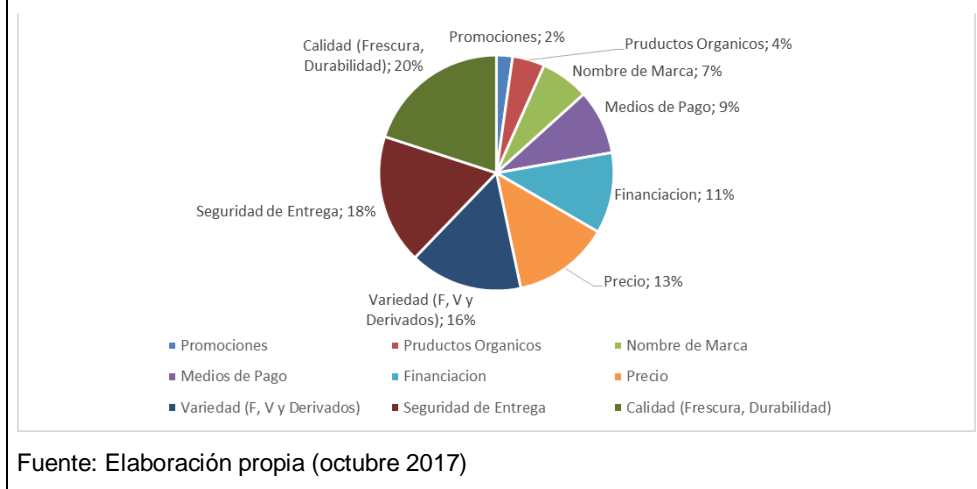
Para este segmento vemos como el precio es el que más valoran seguido de la calidad y entrega. Si bien puede variar por tipo de restaurante, estas tres variables mayormente son las que debemos seguir trabajando junto con este segmento para mejorar.



Universidad de
Resultados Caterings **San Andrés**

Los **caterings** dejan de lado el precio y valoran como principal variable la calidad quedando en segundo lugar la seguridad de entrega y variedad. En este caso, por lo analizado nuestros clientes nos buscan o prefieren que sus productos sean de calidad, algo lógico teniendo en cuenta el tipo de proceso de producción que tienen.

Resultado de Encuesta - Grupo Catering



Resultados Hogares

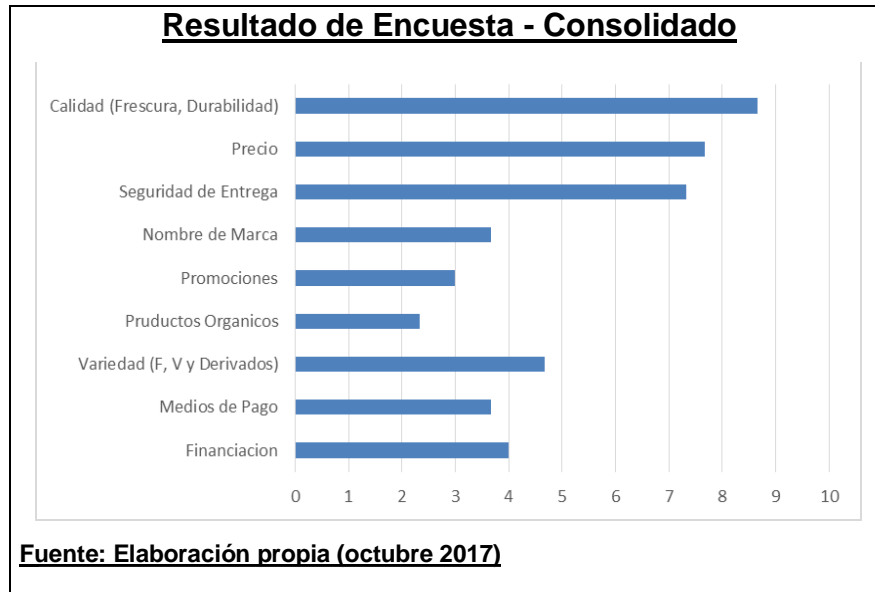
En el caso de los hogares vemos una clara tendencia sobre calidad, precio y entrega. Siendo este segmento de cliente el de más alto margen es importante conocerlos para no perder el apalancamiento que logramos a través de ellos.

Universidad de

Resultado de Encuesta – Grupo Hogares



Valores Consolidados



En este último cuadro vemos como la calidad, precio y seguridad de entrega, en el total de los clientes, son mayormente valorados por encima de variables tales como promociones o financiación las cuales por el contexto del país podríamos suponer que serían más valorizadas.

Estos resultados nos permiten conocer mejor a nuestros clientes, lograr una logística eficiente y continuar mejorando los procesos de control tanto a la hora de comprar como en el despacho de los productos.

Principales competidores

Para analizar a la competencia, nos enfocamos en la industria del **retail** y más específicamente dentro el sector de frutas y verduras. En este contexto definimos dos tipos de clientes: directos e indirectos.

Los principales competidores directos son:

1. Las cookies
2. Nico Delivery²

² <http://www.nicodelivery.com.ar/delivery.php>

3. Primer Corte (Deposito en el mercado de Beccar)
4. Fruitlosophy³

Estos competidores operan en la misma línea que Plena Vida Delivery, aunque sin la ventaja de nuestro negocio: hacemos foco en nuestro cliente objetivo, el HORECA. Esto nos permite, operar de manera eficiente obteniendo escala, previsibilidad y un mejor margen.

Y los principales competidores indirectos son:

1. Mercado de Abasto Beccar ⁴
2. Mayoristas⁵
3. Tiendas de Cercanía (Verdulerías)

En este caso, los competidores indirectos representan sustitutos alternativos aunque sus servicio o producto no reemplaza directamente a Plena Vida Delivery.

Sobre las tiendas de cercanía, representan competencia indirecta ya que si bien ningún cliente profesional suele comprar para su negocio en una verdulería, muchas de estas funcionan como depósitos alcanzando precios competitivos. Nuestra ventaja en este sentido es el precio, el servicio de selección y la distribución.

Análisis estratégico del negocio

Entorno de la industria

La industria del **retail**, dentro de la cual ubicamos a Plena Vida Delivery, es una industria madura, ya que la competencia es alta y cada jugador debe pelear por quitarle su porción de mercado. Pero por otro lado, tiene rasgos de fragmentación

³ <http://www.fruitlosophy.com/>

⁴ <http://www.mercadobeccar.com.ar/>

⁵ <http://www.makrovirtual.com/cumara/alimentos-perecederos/frutas-y-verduras.html?limit=48>

en tanto existen diversos tipos de jugadores (pequeños, medianos y grandes) que generan una alta competencia en el sector.

A su vez, introduciéndonos en lo que son las frutas y verduras principalmente, este segmento es muy informal generando negocios que son rentables desde la informalidad pero al intentar “blanquear” el mismo dejan de serlo. Por esto, Plena Vida Delivery se encuentra en un proceso que busca formalizar el negocio y hacerlo sustentable en el tiempo a través de un desarrollo de mercado (más clientes, más ventas) y una sistematización de los procesos (ganando margen).

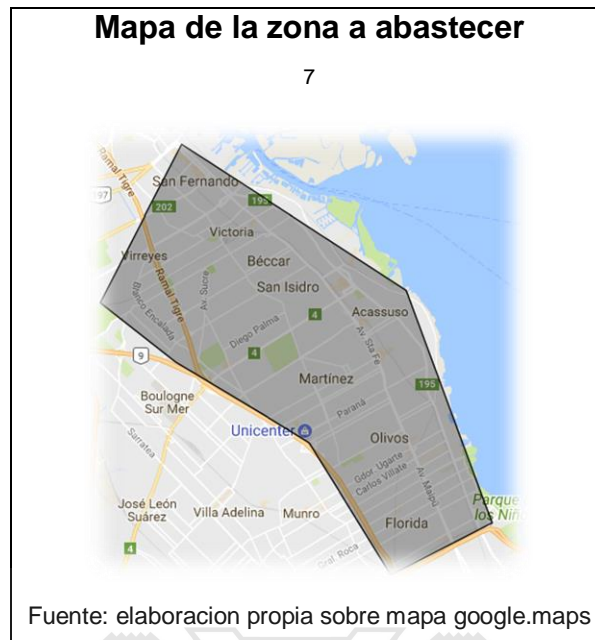
Entorno del mercado

De acuerdo al reporte de clientes, suministrado por SMM⁶, en la provincia de Buenos Aires la cantidad de comercios HORECA registrados ascienden aproximadamente a 10.241. De este total, en la Zona Norte de la provincia de Buenos Aires hay registrados 4.148 comercios. De este universo estamos atendiendo actualmente a 31 clientes; lo que implica una participación de mercado de menos del 1%.

Marco geográfico

El marco geográfico en el que opera Plena Vida Delivery dentro de la provincia de Buenos Aires es la Zona Norte del conurbano bonaerense. Enfocando nuestros esfuerzos en lo que es el partido de San Isidro, Beccar, Vicente López como foco, pero con oportunidades de crecer en la zona de Tigre y ciertos puntos de la capital federal.

⁶ Supermercados Mayoristas Makro



Análisis de la industria

Para continuar con el análisis estratégico para esta nueva estrategia de Plena Vida, utilizaremos las 5 fuerzas de Porter como mencionamos anteriormente.

Rivalidad: La rivalidad es intensa ya que en este canal muchas veces el precio es el que manda. Es algo usual que entre competidores se entregan a diferentes clientes listas con precios por debajo a lo que opera normalmente. Plena Vida Delivery busca sin ser el precio más bajo, apalancar este precio junto con servicio personalizado y calidad de producto.

Proveedores: El Mercado de Abasto Beccar o diferentes abastos de la provincia. Estos nos dan una oportunidad de crecimiento en caso de escalar nuestro negocio. Teniendo una ubicación de depósito estratégica, los precios entre el mercado de Beccar y Tapiales son diferentes. En la actualidad se trabaja en el mercado de Beccar, pero estamos analizando buscar oportunidades en el mercado de Tapiales

⁷ Google Maps a Julio 2017

teniendo en cuenta que podríamos obtener mejores precios en este último. Los precios, en Tapiales, pueden llegar a ser un 15 a 20% menores.

Entrantes: en este caso la entrada de nuevos jugadores es sencilla, sin embargo la experiencia, la calidad y garantía de confianza es importante en este negocio. Tener precios bajos no garantiza nada. Por esto debemos fidelizar a nuestros clientes, siendo Plena Vida Delivery la primera opción de abastecimiento.

Compradores: Restaurantes, Colegios y **Caterings** de Zona Norte. Clientes que busquen calidad y precios competitivos y seguridad de entrega.

Sustitutos: **E-commerce** (compra on line perdiendo la ventaja de la selección de la mercadería) o compra directa de nuestros clientes.

Por lo tanto y para resumir, podrían existir nuevos entrantes pero sosteniéndonos en nuestros diferenciales los cuales definimos como fortaleza (tipo de servicio personalizado y chefs como seleccionadores de productos entre otros) podríamos sostener la posición de la empresa en el mercado.

Con relación a las amenazas de que nuestros proveedores sean competidores creemos que es posible sin embargo es ahí donde nuestro rol de distribuidor apalancado por servicio personalizado, ayuda a conseguir mejores precios trasladando los mismos a nuestros clientes. Por otro lado, como alternativa a esto último, estamos analizando expediciones a nuevos centros de compra con el objetivo de obtener un mayor conocimiento de los precios y surtidos que manejan.

Análisis FODA

Empresa

Fortalezas

- Comprador y seleccionador de productos en una misma persona.
- Conocimiento de clientes en Zona norte. Comprador fue cocinero en dos de los principales restaurantes de la zona.
- Entrega a medida del cliente. (horario y lugar)

Debilidades

- Poca experiencia comercial y financiera.
- Al ser un negocio aun informal traslada esta informalidad a los procesos de la empresa.
- Falta de tecnología aplicada a los distintos procesos de control.

Ambiente

Amenazas

- Fuerte competencia.
- Ante el alto margen del negocio desde la informalidad aparecen nuevos proveedores para nuestros clientes.
- Aumento de precios.

Oportunidades

- Posibilidad de crecimiento ante un mercado-cliente objetivo el cual valora la atención y el servicio personalizado a la hora de ser atendido.
- Ante un escenario inflacionario la compra en escala podría ayudar a mejorar los márgenes de la empresa.
- La fruta y la verdura ocupan cada vez más lugar en el **share wallet** de los clientes HORECA.

Esta herramienta nos ayudara a entender como está trabajando actualmente la empresa y el ambiente en cual desarrolla sus negocios.

En resumen, por lo visto en los diferentes puntos dentro de las fortalezas y debilidades de la empresa notamos una clara oportunidad de mejorar procesos y controles mediante la inversión en capital de trabajo y en tecnología y a fortalecer las debilidades mencionadas y a sostener las fortalezas para llegar a más clientes. A su vez, podremos capacitar al personal e intentar mejorar y trabajar en la informalidad que caracteriza al sector con una perspectiva más robusta mejorando los sueldos, por ejemplo.

Y con relación al contexto y al ambiente en el que se desarrolla la empresa, vemos también una clara dirección de nuestra nueva estrategia. Mejorar los procesos internos nos ayudara a fortalecer nuestra relación con los clientes, mejorar los márgenes y comenzar a quitarles a nuestros competidores el **share wallet** que tienen de nuestros clientes. Esto nos permitirá llegar a nuevos clientes los cuales hoy no llegamos.

Análisis del Consumidor

Plena Vida Delivery tiene diferentes tipos de clientes, dentro de estos buscaremos segmentarlos aún más con el objetivo de definir nuevas prácticas y promociones dirigidas a cada uno de estos.

Como mencionamos, los clientes que apuntamos son los restaurantes, servicios de **caterings** y hogares. Basándonos en la encuesta realizada podemos concluir que cada uno tiene preferencias de compra similares.

Plena Vida Delivery ofrece un servicio personalizado. Este incluye toma de pedido las 24 hs (se toman pedidos hasta las 5 de la mañana del día de entrega), selección de los productos por parte de conocedores del rubro, precio competitivos los cuales se intentan acordar con el cliente mediante lista de precios, horario de entrega acordado con el cliente y un amplio surtido de productos. Todas estas características del servicio son los que nuestro cliente busca y encuentra en Plena

Vida y son las que junto con la posible inversión nos lleve a alcanzar mejor resultados,

Por lo tanto nuestros consumidores van a ser aquellos que valoren éstas características y estén dispuestos a pagar un precio por el mismo.

Situación legal

La empresa se encuentra en un proceso de re estructuración dado que en la actualidad está operando como sociedad de hecho, y una vez puesto en marcha el proyecto estimamos transformarla en una sociedad de responsabilidad limitada.

Contamos con habilitación Municipal en el depósito para operar en la distribución de frutas y verduras.

Por último, contamos con contrato de alquiler vigente de 3 (tres) años más de duración y con posibilidad de renovación.



Requerimientos para la ejecución del plan de negocios.

Plan de marketing

Teniendo en cuenta el motivo de la inversión, el plan de marketing nos va a definir como queremos lograr el cumplimiento de los objetivos. A continuación se detallan:

- Aumentar la cantidad de 10 a 14 bultos por compra de nuestros clientes en cinco años.
- Aumentar de 31 a 64 nuestros clientes activos en 5 años.
- Mejorar la hoja de ruta de entrega de los productos.

Dentro del mercado total que estimamos en base al informe proporcionado por SMM, actualmente participamos un 0.75% del total del mercado estimado, apuntando a conseguir para fines del año 2022 un 1.54% aumentando 100% la participación. Por lo tanto si estimamos a precios reales el valor del bulto promedio, nuestro ingreso promedio aumentaría a 18 millones, un 272% más.

	* MERCADO TOTAL			
Mercado Estimado	4.148	%	Valor Bulto promed	Ingreso promedio
Año 17	31	0,75%	\$ 91,67	\$ 6.919.491,80
Año 18	42	1,01%	\$ 91,67	\$ 9.091.947,80
Año 19	46	1,11%	\$ 91,67	\$ 11.075.136,80
Año 20	53	1,28%	\$ 91,67	\$ 13.131.289,60
Año 21	58	1,40%	\$ 91,67	\$ 15.398.104,80
Año 22	64	1,54%	\$ 91,67	\$ 17.989.691,20

Punto de Equilibrio

Por otro lado, analizamos el punto de equilibrio que tendría dicha inversión y notamos que con alcanzar en el año 2018 ventas por \$ 8.542.000 alcanzaríamos el mismo.

CONCEPTO	2.018	2.019	2.020	2.021	2.022
VENTAS NETAS					
<i>Restaurantes</i>	6.327	7.571	8.923	10.383	11.952
<i>Catering (Colegios + Catering)</i>	1.927	2.490	2.905	3.557	4.268
<i>Hogares</i>	364	437	619	655	832
<i>Venta Vacios</i>	474	577	685	803	938
TOTAL VENTAS	8.542	11.075	13.131	15.398	17.990
COSTOS					
DIRECTOS					
TOTAL COSTOS DIRECTOS	5.004	6.138	6.900	8.071	9.411
CONTRIBUCION MARGINAL	3.538	4.937	6.231	7.327	8.579
GASTOS DE COMERCIALIZACION					
<i>Restaurantes + Catering (Colegios + Catering)</i>	3.325	3.347	3.465	3.626	3.834
<i>Consumidores Finales</i>	77	90	108	120	140
GASTOS DE ADMINISTRACION	31	31	31	32	33
TOTAL GASTOS	3.432	3.468	3.605	3.778	4.007
RES. ANTES DE AMORTIZACIONES	106	1.469	2.626	3.549	4.572
AMORTIZACIONES	-	-	-	-	-
AMORTIZACIONES NUEVAS INVERSIONES	105	105	105	93	93
RESULTADO ANTES DE IMP. E INT.	1	1.364	2.521	3.456	4.479
IMPUESTOS	0	477	882	1.210	1.568
RESULTADO ANTES INT.	1	887	1.639	2.246	2.911
INTERESES					
RESULTADO ANTES INT.	1	887	1.639	2.246	2.911

Ingresos

Para un mejor análisis de los objetivos realizamos la apertura de los ingresos y las variables por las cuales se modifican las mismas. Por otro lado, realizamos la apertura por tipo de cliente y al igual que en el resto de los análisis, estimamos dos escenarios.

Sin inversión

TOTAL	6.919.492	7.521.032	7.905.600	8.108.857	8.696.682	9.284.506
Cientes Activos	31	35	37	38	41	44
Pedidos promedios semanales	3	3	3	3	3	3
Pedido promedio en \$	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92
Bultos promedio	10	10	10	10	10	10

Con inversión

TOTAL	6.919.492	9.091.948	11.075.137	13.131.290	15.398.105	17.989.691
Cientes Activos	31	42	46	53	58	64
Pedidos promedios semanales	8	9	9	9	9	9
Pedido promedio en \$	\$ 119	\$ 119	\$ 119	\$ 119	\$ 119	\$ 119
Bultos promedio	31	31	34	36	38	41
Año vs Año Con Inversion		31%	22%	19%	17%	17%
Vs Sin Inversion		23%	17%	16%	10%	10%
TOTAL con inversion						160%
TOTAL sin inversion						52%

En esta tabla podemos observar claramente como los ingresos, los clientes activos y el bulto promedio aumenta a los niveles objetivos. Incrementando un 160% los ingresos en el escenario con inversión.

Segmentado por Grupo de clientes:

A continuación en la tabla podemos ver la apertura del escenario con inversión consolidado:

Restaurantes c/ inv	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cientes Activos actuales	15	18	20	22	24	26
Pedidos promedios semanales	4	4	4	4	4	4
Valor Bulto promedio en \$	130	130	130	130	130	130
Bultos promedio	13	13	14	15	16	17
Ingreso promedio	5.272.800	6.327.360	7.571.200	8.923.200	10.383.360	11.951.680
		20%	20%	18%	16%	15%
Catering (Colegios + Catering) c/ inv	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Cientes Activos actuales	6	10	12	14	16	18
Pedidos promedios semanales	3	3	3	3	3	3
Valor Bulto promedio en \$	95	95	95	95	95	95
Bultos promedio	13	13	14	14	15	16
Ingreso promedio	1.155.960	1.926.600	2.489.760	2.904.720	3.556.800	4.268.160
		67%	29%	17%	22%	20%
Hogares c/ inv	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Cientes Activos actuales	10	14	14	17	18	20
Pedidos promedios semanales	1	2	2	2	2	2
Valor Bulto promedio en \$	50	50	50	50	50	50
Bultos promedio	5	5	6	7	7	8
Ingreso promedio	130.000	364.000	436.800	618.000	655.200	832.000
		180%	20%	42%	6%	27%
TOTAL s/ Vacios	6.558.760	8.617.960	10.497.760	12.446.720	14.595.360	17.051.840
		31%	22%	19%	17%	17%
Vacios	2017	2018	2019	2020	2021	2021
	360.732	473.988	577.377	684.570	802.745	937.851
TOTAL	6.919.492	9.091.948	11.075.137	13.131.290	15.398.105	17.989.691

Durante la transición del 2017-2018 podemos ver como con la inversión, logramos activar más clientes y, si bien los bultos promedios no aumentan, se logra la activación de nuevos clientes donde se obtiene un 31% de crecimiento real en pesos.

Continuando con el análisis de la estrategia y las 4 Ps identificamos las principales variables dentro de cada concepto:

Producto

- Los productos de Plena Vida Delivery son seleccionados por nuestro responsable de calidad, asegurando la frescura y los más altos estándares. Delivery diferencial ajustándose al pedido del cliente.
- El conocimiento de nuestro staff en materia de cocina nos permite diferenciarnos de nuestra competencia. Nuestros responsables de compras y calidad actúan virtualmente como compradores de nuestro cliente.
- Marca: Plena Vida Delivery es una empresa que está en el negocio del **retail** desde hace ocho años.
- Nuestra experiencia en el mercado nos da acceso a una mayor variedad de compra, ya sea por nuevos contactos dentro del mercado como por la capacidad de compra en escala.

Promoción – Comunicación

- Redes sociales ej. Facebook e Instagram – A través de un community Manager buscaremos tener una mayor presencia en las redes.
- Boca a Boca - Dentro del canal **on premise** las referencias comerciales son herramientas importantes para ganar nuevos clientes.
- Acciones puntuales por frutas y verduras de estación. (Descuentos y promociones)

- Desarrollar mensualmente comunicaciones para nuestros clientes objetivos con promociones, recetas e información relevante del sector.
- Participar de eventos tales como Feria Masticar⁹, o Feria Bocas Abiertas¹⁰ junto con nuestros clientes.

Precios

- Fijación a partir de márgenes aplicado sobre los costos compra.
- Listas de precios segmentadas por tipos de clientes. En muchas oportunidades lo que se busca es atraer nuevos clientes, por lo tanto a los restaurantes, servicios de **caterings** y hogares se les difunde una lista de precio diferente.

Plaza – Distribución / Canal

- Logística: Mejorar el manejo de los inventarios en la recepción y en el despacho.
- Deposito – Zona norte, Villa Martelli. Capacidad para 1000 bultos. (Cantidad Bulto promedio diario 96)
- Se entrega la mercadería en la franja horaria pactada con el cliente.
- Distribución Directa b2b con fleteros contratados. (Abasto – Deposito – Cliente)

Canal On premise

En relacion a los resultados de la evolucion de la canasta de consumo masivo de Nielsen, Mayo 2017; vemos una oportunidad de seguir apostando a nuestros principales clientes HORECA, los cuales a diferencia del resto de los canales tradicionales crecen. Como vemos el canal on premise a mayo 2017 crece un 7,7%

⁹ <https://www.feriamasticar.com.ar/>

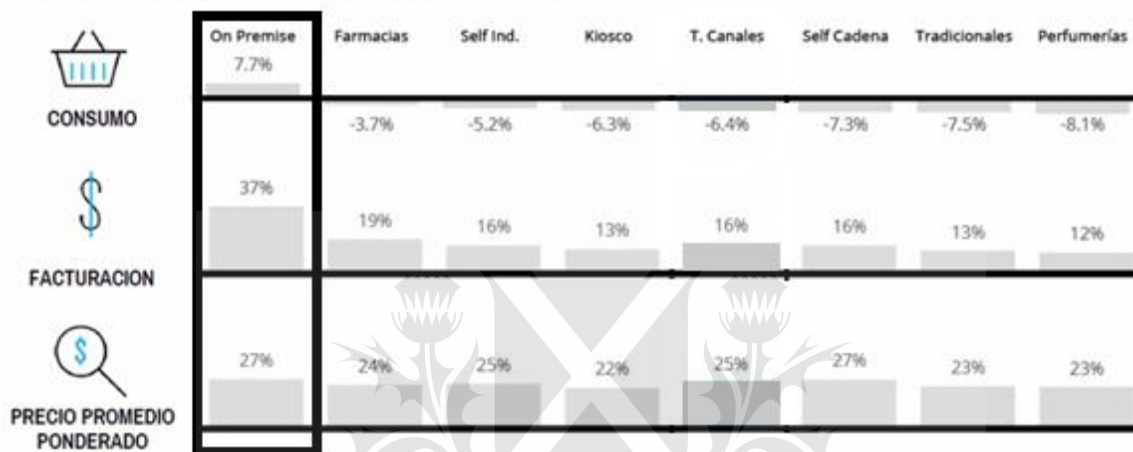
¹⁰ <http://www.agendanorte.com/salidas/bocas-abiertas/>

versus el resto de los canales los cuales decrecen. A su vez crece en facturación encima de los niveles de la inflación.

Evolución canastas consumo masivo | Nielsen

Canal Moderno (Self Cadena), Almacenes (Tradicionales) y Perfumerías son los canales que más se contraen en comparación con el mismo período del año anterior.

Variación en volúmenes mensual: Total ARGENTINA – Mayo 2017



FUENTE: NIELSEN | ACTUALIZACIÓN MENSUAL | Rubros / Familias: Bebidas, Alimentos, Cuidado personal y Limpieza

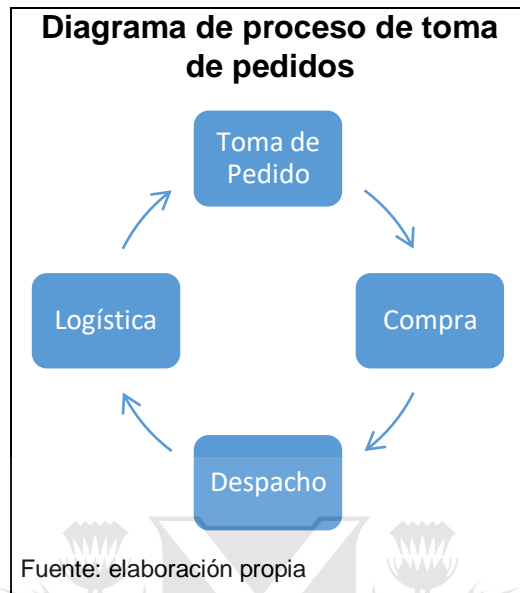
Plan de Operaciones

Con relación al plan de operaciones, lo que buscaremos será plantear como se realizan los procesos actualmente y con la inversión planteada, mejorar los mismos a través de la implementación de un sistema de gestión. Las áreas a desarrollar y mejorar serán la toma de pedido, la compra, el despacho y la logística.

Proceso general

El diagrama de proceso general actual no se modificaría en relación al futuro. La idea no es cambiar lo actual, ya que es lo que llevo a Plena Vida Delivery a obtener los resultados del presente. Lo que se buscará será mejorar y desarrollar nuevos sub procesos, los cuales nos permitirán aumentar la cantidad de pedidos procesados por hora, eficientizar el proceso de compra de productos, realizar el

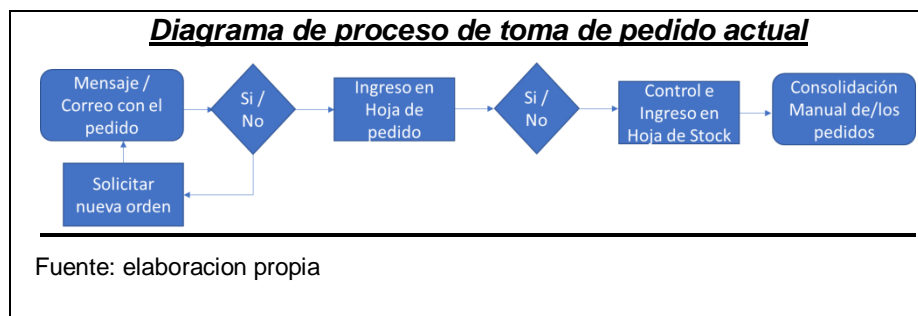
picking de los productos de manera sistemática y mejorar la hoja de ruta de entrega de productos.



Proceso toma de pedido

En esta parte de proceso, la mejora que se busca es la recepción de las notas de pedido del cliente. Actualmente se reciben a través de correos electrónicos o mensajes de **Whatsapp**. Capacitando al cliente buscamos que nos envíen, ya sea a través de una planilla de Excel o a través de manera **on line**, los pedidos.

La otra mejora sustancial se da a la hora de consolidar las notas de pedido. Modificando el proceso de consolidación, pasando de manual a automático, logramos reducir el tiempo del proceso. Ambas mejoras se verán medidas más adelante en los resultados del estudio.



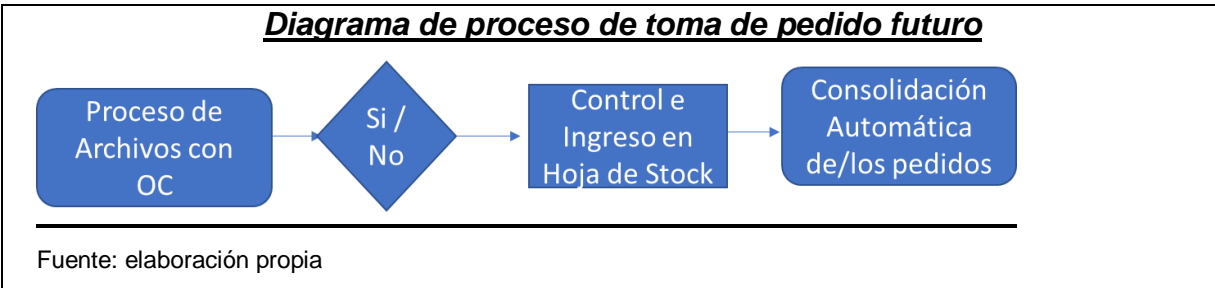
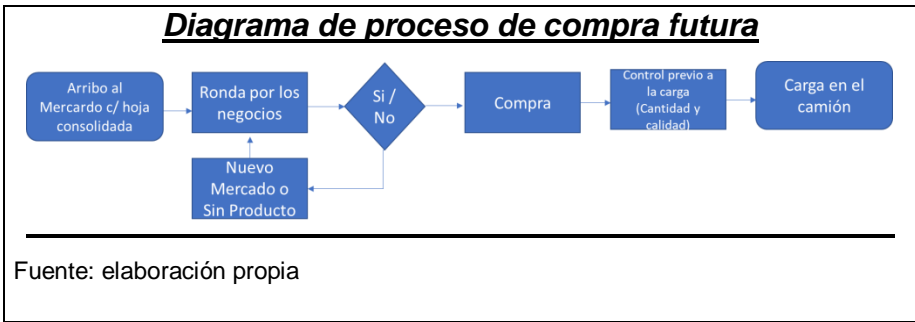
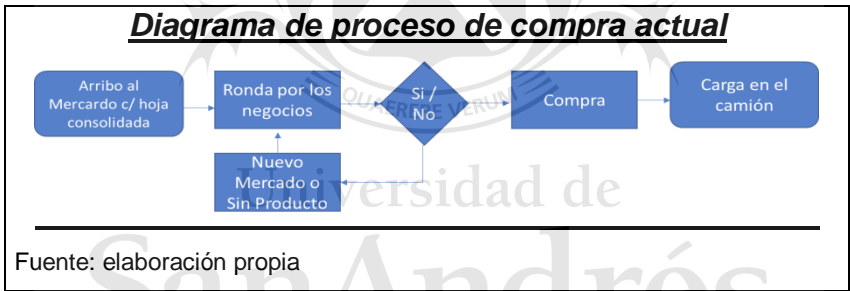


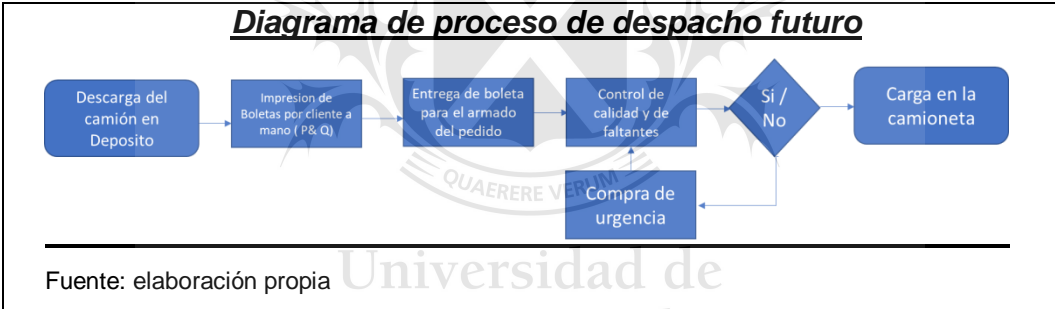
Diagrama de proceso compra

En el caso del diagrama de compra la mejora se da a la hora de cargar el camión. El consolidar toda la información en un sistema nos permite generar reportes. Estos nos permitirán evitar compras innecesarias. Este tipo de compras son una de las principales causales de merma en todo el proceso general.



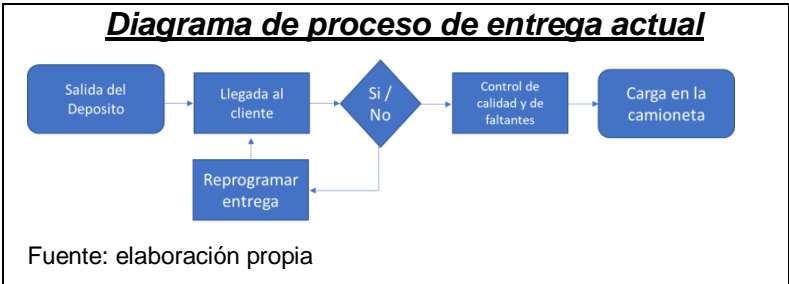
Proceso de despacho

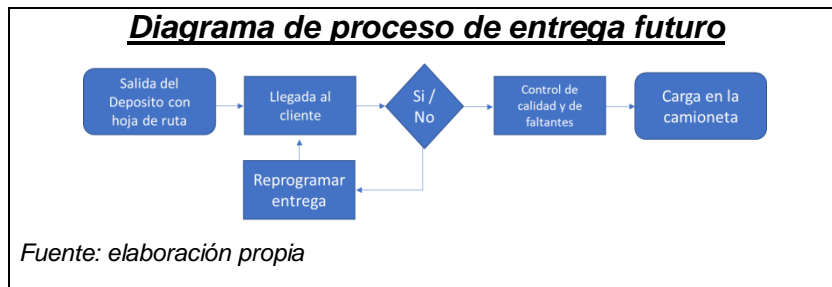
Con relación al proceso de despacho, notamos una mejora sustancial en la productividad del equipo de trabajo. Como veremos en los resultados obtenidos, al momento de imprimir las facturas y remito correspondientes para despachar la mercadería esto no se realizara de forma manual, sino que lo haremos de manera automática.



Proceso de entrega

La última mejora se da en la salida de la mercadería del depósito. El fletero sale con una hoja de ruta seteada por el sistema la cual fue configurada con las necesidades de los clientes y los productos solicitados. (Horario y nivel de frio necesario del producto)





Resultados del análisis

Como mencionamos anteriormente, la inversión tendrá como objetivo implementar un sistema para mejorar la productividad en todas las áreas operacionales y administrativas del negocio. Los resultados del análisis fueron los siguientes:

	Horas Hombre s/inv diaria	Bultos Actuales	Bultos x Hora	Nuevo	Bultos Futuros	Bultos x Hora	Incremento
Toma de Pedido	2	96,00	48,00	1,5	200,00	133,33	178%
Compra	1,5	96,00	64,00	1	200,00	200,00	213%
Despacho	2,5	96,00	38,40	2,5	200,00	80,00	108%
Logística	3	96,00	32,00	3	200,00	66,67	108%
Total	9	96,00	10,67	8	200,00	25,00	134%

Fuente: elaboración propia

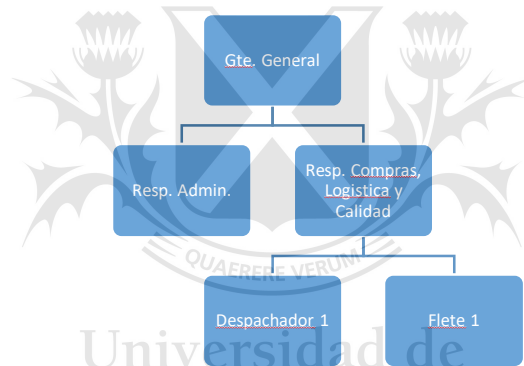
En base a los resultados podemos observar mejoras en las horas que el proceso total va a tomar, reduciéndose de nueve a ocho horas. A su vez, un aumento en la capacidad de proceso de los bultos totales, de 96 a 200 bultos promedios diarios. Esto significa que podremos pasar a procesar de 10,67 bultos promedios por hora a 25 bultos promedio por hora. Esto nos genera un incremento en la productividad total de 134%.

Plan de recursos humanos

Estructura

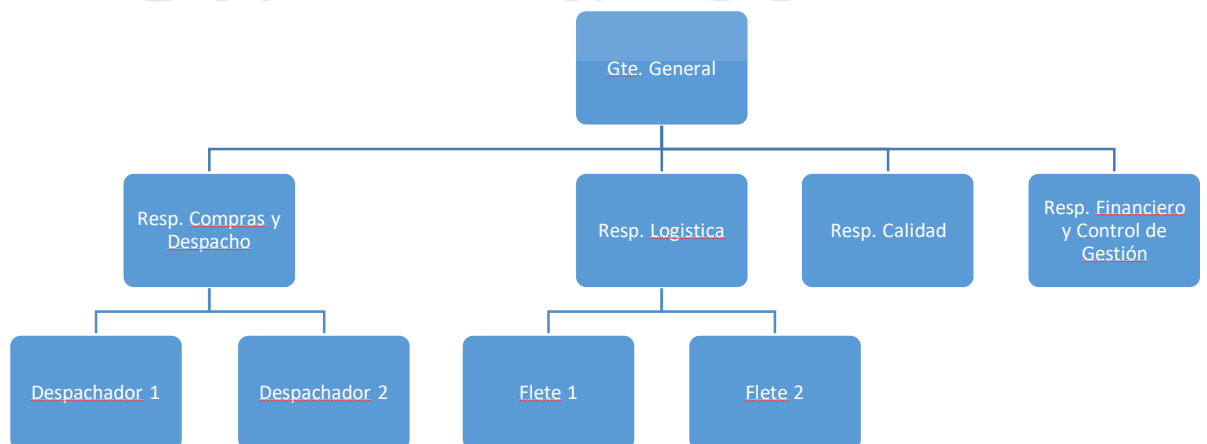
Con relación al plan de recursos humanos la idea es aumentar la cantidad de personas en la estructura organizacional de la empresa. Sin embargo, buscaremos que las personas a contratar sean conocedoras del rubro. Apalancándonos en el conocimiento tanto del socio gerente como del responsable de calidad, si bien nos generara un aumento en los gastos, creemos que la estructura mantendrá la misma filosofía que llevo a Plena Vida Delivery al lugar en donde está ahora.

Estructura actual



Fuente: elaboración propia

Estructura futura



Fuente: elaboración propia

Perfiles

- Gerente General: Lic. En Administración con visión del negocio a largo plazo. Gerente general y fundador. Contacto comercial con los clientes.
- Responsable de Calidad: Cheff con experiencia en el negocio gastronómico. Selecciona los productos diariamente.
- Responsable de Logística Desarrolla hojas de rutas eficientes y coordina con los proveedores y clientes el retiro y entrega de la mercadería.
- Responsable de Compras y Despacho: Garantiza que los productos seleccionados por el sector de calidad sean adquiridos en tiempo y forma.
- Responsable Financiero: Lic. En Administración. Gestiona y controla el **cash flow** de la empresa y garantizar la solvencia de la misma.
- Despachador 1 y 2: Preparar los pedidos para ser entregados a los clientes.
- LOGISTICA: La logística de los productos se encuentra parcialmente tercerizada con 2 fleteros propios. (Flete 1 y 2 como indica el organigrama). Una vez impreso las diferentes hojas de ruta para la entrega de los pedidos se analiza si coordinar o no con más fleteros.

Política de remuneraciones

Los empleados no jerárquicos se encuentran encuadrados dentro del régimen de empleados de comercio.

Por otro lado, tendrán una comisión del 5% de la venta neta de IVA que se devengara en el momento de cobranza de la misma.

Plan financiero

En relación al plan financiero tuvimos en cuenta al igual que en el resto de los planes dos escenarios. El actual, donde proyectamos la continuidad del negocio sin inversión y una con inversión en el negocio siguiendo los siguientes parámetros.

A los efectos de la proyección trabajamos con valores constantes a Agosto 2017. Esto tiene como objetivo no distorsionar los resultados por efecto de la inflación.

Los ingresos desarrollados en el plan de marketing, nos ayudaron a proyectar los flujos de fondos los cuales presentamos a continuación.

Premisas utilizadas

- Clientes activos.
- Pedidos promedios semanales.
- Valor Bulto promedio.
- Bulto Promedio.
- Ventas (80% resto, 18% catering y 2% hogares).
- Vacíos: Se estima un 5,5% de la venta. (corresponde a envases que deben ser devueltos al proveedor en donde se transporta la mercadería)
- Días de pago 7 (siete) y días de cobro 15 (quince) (Anexo 4)

Estado de resultados proyectado con inversión a 5 años

	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CONCEPTO						
INGRESOS POR VENTAS NETAS						
Restaurantes		6.327	7.571	8.923	10.383	11.952
Catering (Colegios + Catering)		1.927	2.490	2.905	3.557	4.268
Consumidores Finales		364	437	619	655	832
Venta Vacíos		474	577	685	803	938
TOTAL INGRESOS		9.092	11.075	13.131	15.398	17.990
PAGO DE COSTOS						
MATERIAS PRIMAS		4.993	6.138	6.900	8.071	9.411
GANANCIA BRUTA		4.099	4.937	6.231	7.327	8.579
GASTOS DE COMERCIALIZACION		3.401	3.437	3.573	3.746	3.974
GASTOS DE ADMINISTRACION		31	31	31	32	33
EBITDA		667	1.469	2.627	3.549	4.572
DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES		105	105	105	93	93
EBIT		562	1.364	2.522	3.457	4.479
GASTOS DE FINANCIACION						
EBT		562	1.364	2.522	3.457	4.479
IMPUESTOS		-3	477	882	1.210	1.568
INGRESO NETO		565	887	1.640	2.247	2.912

Fuente: elaboración propia

Por lo tanto, con una inversión inicial de \$ 500.000 y utilizando una tasa de corte del 18%, logramos obtener un valor actual neto de \$ 3.800.000 y una tasa interna de

retorno de 171%. Los flujos fueron calculados a perpetuidad con un crecimiento del 5%.

Estructura de Inversión

A continuación detallamos por concepto la estructura de inversión:

<i>Inversiones</i>		
Sistema		\$ -45.000,00
Gastos Start up		\$ -25.000,00
Utilitario		\$ -268.000,00
Capital de Trabajo		\$ -126.000,00
Publicidad		\$ -36.000,00
		\$ -500.000,00

Sistema: La inversión en el sistema de gestión tendrá como objetivos entre otros puntos; agilizar la toma de pedidos de los clientes, la determinación de compras a realizar diariamente en el Mercado de Beccar y la generación de boletas de despacho y facturas de venta.

Gastos Start Up: Todo gasto asociado a la puesta en marcha de la nueva estructura, adicionales en la gestión del utilitario u otro concepto posible.

Utilitario: En este caso se utilizara para comprar un vehículo tipo utilitario el cual funcionara como segundo flete sumándose al actual.

Capital de Trabajo: con relaciona este concepto buscaremos expandirnos en busca de nuevos clientes a los cuales no podemos llegar por cuestiones financieras.

Publicidad: el presupuesto destinado a publicidad será destinado a mejorar nuestra presencia en el mercado. En base a nuestro plan de promoción y comunicación buscaremos que Plena Vida llegue a nuevos clientes apalancándonos en nuestras ventajas competitivas.

Plan de implementación

Con relación al plan de implementación lo dividimos en seis etapas. Si bien dentro de estos tiempos entran diferentes sub procesos como la implementación de los

diferentes planes, creemos que la implementación del sistema de gestión es la clave en este proyecto.

Tarea	Mes																
	sep-17	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18	nov-18	dic-18	
Revisión de procesos internos (TdP, Compra y Despacho)	█	█															
Implementación sistema de despacho y toma de pedido		█	█														
Entrada en regimen del sistema			█	█													
Implementación nuevos procesos internos		█	█	█													
Setear objetivos por areas		█	█	█													
Revisión mensual de objetivos seteados																	



Universidad de
San Andrés

Condiciones para la viabilidad del plan

Con relación a la viabilidad del plan detectamos tres áreas importantes las cuales que debemos hacer foco para que la inversión provoque los efectos que buscamos; escalar el negocio.

Riesgo financiero y/o económico

Analizar bien las variables macro económicas para no invertir de más en estructuras que no son acordes al tipo de negocio que desarrollamos. Si bien este riesgo lo tienen todos los jugadores que participan, Plena Vida Delivery mantiene un stock de mercadería mínimo, una estructura de activos fijos y de personal baja.

Otro riesgo a tener en cuenta para lograr la viabilidad de esta inversión es la insolvencia financiera. Es muy importante realizar un control diario de las cuentas corrientes que mantenemos con nuestros clientes y proveedores. Caer en insolvencia por financiar clientes es un error que muchas Pymes cometen. Este punto es clave ya que muchos de ellos buscan financiar por encima de lo acordado.

Por último, como surgió de los diferentes análisis, la industria donde se desempeña Plena Vida Delivery tiene pocas barreras de entradas y muchos jugadores los cuales pueden operar. Por lo tanto una opción es focalizarnos en nuestras ventajas competitivas. De esta manera podremos diferenciarnos obteniendo mejores resultados que nuestros competidores.

Riesgo legal

Como mencionamos en diferentes pasajes del trabajo, la industrial **retail** (comercio mayorista y minorista de frutas y verduras) y dentro de esta, el sector de frutas y verduras tiene una fuerte informalidad en su manejo diario. Por lo tanto, Plena Vida Delivery buscara adecuarse a todas las leyes laborales vigentes con el objetivo de que sus empleados no representen un riesgo para la rentabilidad de la empresa.

Riesgo Logístico

Con relación a este punto es un área en la cual Plena Vida Delivery tiene experiencia, sin embargo el costo del combustible es una variable la cual no podemos controlar. Por lo tanto, para los próximos años trabajaremos en encontrar nuevas sinergias con otros jugadores del sector para optimizar el traslado de nuestros productos ¹¹ o desarrollar un puesto dentro del mismo Mercado Central para llegar de manera más rápida y eficiente a nuestros clientes.

Otros riesgos

Un último punto a tener en cuenta son los riesgos de consumo. Esto significa que nuestros clientes se vuelquen sobre otros productos como materia prima para producir o consumir. Para este riesgo, nos encontramos desarrollando y capacitando a nuestros clientes sobre el consumo saludable y de las propiedades de nuestros productos.



Universidad de
San Andrés

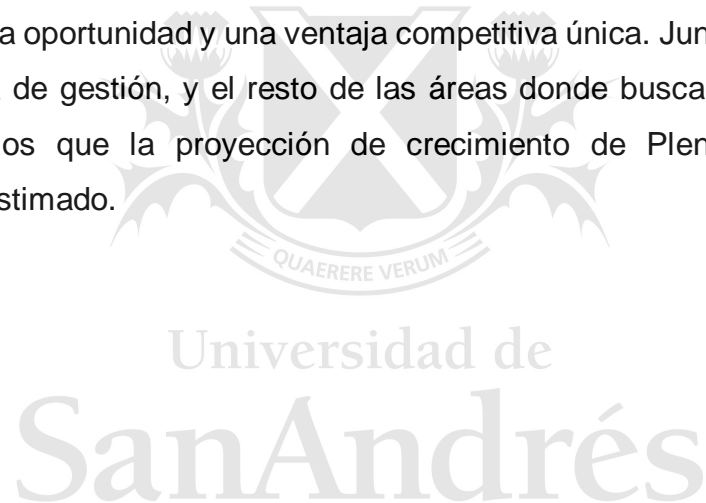
¹¹ https://www.clarin.com/economia/mercado-libre-abre-mercado-central-primer-centro-distribucion-pais_0_HkFuSCjsG.html

Conclusiones del estudio

Sobre la base de lo analizado y de los resultados obtenidos, podemos sostener que Plena Vida Delivery es una empresa con experiencia en el mercado pero con grandes oportunidades de seguir creciendo.

Como vimos, hay procesos que, mediante la inversión planteada, se podrían mejorar. Esto no solo ayudaría al negocio, sino también a trabajar en mejores prácticas las cuales nuestros competidores del sector no están acostumbrados.

Lograr un sistema de gestión que sea trazable con todas las áreas del negocio para una Pyme es una oportunidad y una ventaja competitiva única. Junto con la sinergia entre el sistema de gestión, y el resto de las áreas donde buscaremos invertir en mejoras, creemos que la proyección de crecimiento de Plena Vida Delivery alcanzará a lo estimado.



Bibliografía

- Anthony, Robert N. y Govindarajan, Vijay. (2003) **Sistemas de Control de Gestión**. Editorial McGraw Hill,. Décima Edición
- Barney J. B. (1991). **Gaining and Sustaining Competitive Advantage**. (4) Pearson Education.
- Bernasconi R. (2016) **Plan para fidelizar clientes**. s.n
- C.K. Prahalad; Gary Hamel (1990). **Core Competence of the Corporation**. Harvard Business Review
- Dvoskin R. (2004) **Fundamentos de Marketing**. Buenos Aires: Granica.
- Kotler P. (2001) **El Marketing según Kotler**. Buenos Aires: Vergara.
- Porter M. (1991) **Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior**. (14). México: Compañía Editorial Continental SA de CV.
- Porter, M. (1991) **Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia**. México: Compañía Editorial Continental SA de CV.

Universidad de
San Andrés

Anexos

1. Pieza de comunicación y promoción



2. Ingresos por cliente sin inversión

Restaurantes	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Cientes Activos actuales	15	16	17	17	18	19
Pedidos promedios semanales	4	4	4	4	4	4
Valor Bulto promedio en \$	130	130	130	130	130	130
Bultos promedio	13	13	13	13	13	13
Ingreso promedio	5.272.800	5.624.320	5.975.840	5.975.840	6.327.360	6.678.880
		7%	6%	0%	6%	6%
Catering (Colegios + Catering)	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Cientes Activos actuales	6	7	7	8	9	10
Pedidos promedios semanales	3	3	3	3	3	3
Valor Bulto promedio en \$	95	95	95	95	95	95
Bultos promedio	13	13	13	13	13	13
Ingreso promedio	1.155.960	1.348.620	1.348.620	1.541.280	1.733.940	1.926.600
		17%	0%	14%	13%	11%
Hogares	2017	2018	2019	2020	2021	2021
Cientes Activos actuales	10	12	13	13	14	15
Pedidos promedios semanales	1	1	1	1	1	1
Valor Bulto promedio en \$	50	50	50	50	50	50
Bultos promedio	5	5	5	5	5	5
Ingreso promedio	130.000	156.000	169.000	169.000	182.000	195.000
		20%	8%	0%	8%	7%
TOTAL s/ Vacios	6.558.760	7.128.940	7.493.460	7.686.120	8.243.300	8.800.480
		9%	5%	3%	7%	7%
Vacios	2017	2018	2019	2020	2021	2021
	360.732	392.092	412.140	422.737	453.382	484.026
TOTAL	6.919.492	7.521.032	7.905.600	8.108.857	8.696.682	9.284.506
Cientes Activos	31	35	37	38	41	44
Pedidos promedios semanales	3	3	3	3	3	3
Pedido promedio en \$	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92	\$ 92
Bultos promedio	10	10	10	10	10	10

Fuente: elaboración propia

3. Gastos de comercialización Restaurantes y Caterings

GASTOS DE COMERCIALIZACION RESTAURANTES Y CATERGING				
VARIABLES	BASE 2017	COMPLETO	SIN AMORTIZAC.	TOTALES
COMISIONES				
I.I.B.B.				
EMBALAJE	35.805,95	1,02%	1,05%	
FLETES	249.945,69	7,14%	7,34%	8,39%
SEMI VARIABLES				
SUELDOS	2.229.907,63	63,74%	65,47%	
CS. SOCIALES	668.972,29	19,12%	19,64%	
PUBLICIDAD	5.341,98	0,15%	0,16%	
COMBUSTIBLES	169.571,00	4,85%	4,98%	
REPARACIONES		0,00%	0,00%	90,24%
FIJOS				
LUZ, GAS, TEL.	17.643,23	0,50%	0,52%	
SEGUROS	5.243,96	0,15%	0,15%	
TASAS, CONTRIB.	2.714,12	0,08%	0,08%	
MANTENIMIENTO	5.818,34	0,17%	0,17%	
OTROS	15.182,98	0,43%	0,45%	1,37%
AMORTIZACIONES		0,00%		
ALQUILERES	92.215,26	2,64%		
TOTAL	3.498.362,41	100,00%	100,00%	100,00%
NETO AMORT/ALQUIL.	3.406.147,16			
VARIABLES	8,39%	70,00%		
SEMI VARIABLES	90,24%	30,00%		
FIJOS	1,37%			
VENTAS RESTO + CATERING	8.253.960,00			
PONDERACION	41,27%			
INCIDENCIA AUMENTO	32,95%			

Fuente: elaboración propia

4. Gastos de comercialización Hogares Actuales

GASTOS DE COMERCIALIZACION HOGARES				
VARIABLES	BASE 2017	COMPLETO	SIN AMORTIZAC.	TOTALES
COMISIONES		0,00%	0,00%	
CS. SOCIALES		0,00%	0,00%	
EMBALAJE	724,05	1,02%	1,02%	
I.I.B.B.		0,00%	0,00%	
PUBLICIDAD	108,02	0,15%	0,15%	
FLETES	5.054,31	7,14%	7,14%	8,32%
SEMI VARIABLES				
SUELDOS (146)	45.092,37	63,74%	63,74%	
CS. SOCIALES	13.527,71	19,12%	19,12%	
VIATICOS		0,00%	0,00%	
ALQUILERES	1.864,74	2,64%	2,64%	
MANTENIMIENTO	117,66	0,17%	0,17%	
LUZ, GAS, TEL.	356,77	0,50%	0,50%	
OTROS	307,02	0,43%	0,43%	
COMBUSTIBLE	3.429,00	4,85%	4,85%	91,45%
FIJOS				
LUZ, GAS, TEL.		0,00%	0,00%	
SEGUROS	106,04	0,15%	0,15%	
OTROS		0,00%	0,00%	
TASAS, CONTRIB.	54,88	0,08%	0,08%	
		0,00%	0,00%	0,23%
AMORTIZACIONES		0,00%		
		0,00%		
TOTAL	70.742,59	100,00%	100,00%	100,00%
NETO AMORT	70.742,59			
VARIABLES	8,32%	100,00%		
SEMI VARIABLES	91,45%	55,00%		
FIJOS	0,23%			
VENTAS MINORISTAS	364.000,00			
PONDERACION	19,43%			
INCIDENCIA AUMENTO	58,62%			

Fuente: elaboración propia

5. Presupuesto Financiero con inversión a Diciembre 2022

PLENA VIDA DELIVERY	PRESUPUESTO FINANCIERO (ANUAL) (NUEVOS PROYECTOS)					
	2017	2018	2019	2020	2021	2022
CONCEPTO						
Saldo de Inicio		35	177	1.539	3.670	6.328
TOTAL INGRESOS		9.781	12.153	14.422	16.917	19.768
PAGO DE COSTOS						
MATERIAS PRIMAS		5.843	6.764	7.609	8.893	10.370
Total pago proveedores		5.843	6.764	7.609	8.893	10.370
I.V.A. - POSICION ANUAL		364	476	600	706	826
GASTOS DE COMERCIALIZACION		3.401	3.437	3.573	3.746	3.974
GASTOS DE ADMINISTRACION		31	31	31	32	33
Total Egresos		3.796	3.944	4.205	4.484	4.833
Saldo Final		177	1.621	4.147	7.210	10.893
GASTOS DE FINANCIACION						
EBT		177	1.621	4.147	7.210	10.893
IMPUESTOS			83	477	882	1.210
Saldo Final	0	177	1.539	3.670	6.328	9.684

Fuente: elaboración propia

6. Créditos por Venta, Cuentas por Pagar y Posición de IVA proyectado a Diciembre 2022

CREDITOS POR VENTAS	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Cred. X Ventas	125	125	391	476	564	662
Anticipo de clientes						
Saldo de Inicio	125	125	391	476	564	662
Facturacion c I:V:A:		10.047	12.238	14.510	17.015	19.879
Cobranza		9.781	12.153	14.422	16.917	19.768
Saldo al Cierre	125	391	476	564	662	773
CUENTAS POR PAGAR	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Saldo Inicial		80	114	132	148	173
Saldo de Inicio	-	80	114	132	148	173
Facturacion		5.877	6.782	7.625	8.918	10.399
Pagos		5.843	6.764	7.609	8.893	10.370
Saldo al Cierre	80	114	132	148	173	202
POSICIÓN DE IVA 10,50%	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Debito fiscal		955	1163	1379	1617	1889
Credito fiscal		558	644	725	847	988
Saldo de Inicio	0	397	519	654	770	901
Pagos del ejercicio		-364	-476	-600	-706	-826
Cobranza						
Saldo al Cierre	0	33	43	54	64	75
CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
Días de Clientes (Clientes/Vtas.día)		15	15	15	15	15
Días Proveedores (Prov./Compras Día)		8	8	8	8	8

Fuente: elaboración propia

7. Flujo de Fondos Proyectado al 31 de Diciembre de 2022

CONCEPTO	2017	2018	2019	2020	2021	2022
INGRESOS POR VENTAS NETAS						
Restaurantes		6.327	7.571	8.923	10.383	11.952
Catering (Colegios + Catering)		1.927	2.490	2.905	3.557	4.268
Hogares		364	437	619	655	832
Venta Vacios		474	577	685	803	938
TOTAL INGRESOS		9.092	11.075	13.131	15.398	17.990
PAGO DE COSTOS						
MATERIAS PRIMAS		5.319	6.138	6.900	8.071	9.411
GANANCIA BRUTA		3.773	4.937	6.231	7.327	8.579
GASTOS DE COMERCIALIZACION		3.401	3.437	3.573	3.746	3.974
GASTOS DE ADMINISTRACION		31	31	31	32	33
EBITDA		341	1.469	2.627	3.549	4.572
DEPRECIACION Y AMORTIZACIONES		105	105	105	93	93
EBIT		236	1.364	2.522	3.457	4.479
GASTOS DE FINANCIACION						
EBT		236	1.364	2.522	3.457	4.479
IMPUESTOS		83	477	882	1.210	1.568
INGRESO NETO		153	887	1.640	2.247	2.912

Fuente: elaboración propia

8. Cálculo del Valor Actual Neto y Tasa Interna de Retorno

EBITDA		341	1469	2627	3549	4572
- Imp. Op.		-83	-477	-883	-1210	-1568
- Inv de Cap de L						
- CAPEX						
FFL		258	991	1744	2340	3004
Perpetuidad						17525
INVERSION INICIAL		-500	258	991	1744	20530
Tasa de Descuento		18%				
Inversión		-500				
VP FFL		4.314				
VAN		3.814,25				
TIR		171%				
Crecimiento (G)		5%				

Fuente: elaboración propia

9. Balance Proyectado al 31 de Diciembre de 2022

Balances proyectados al 31 de Diciembre (en \$ miles)						
Activo	31/12/2017	31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Caja y Bancos	35	177	1.539	3.670	6.328	9.684
Cuentas por Cobrar	125	391	476	564	662	773
Stocks						
Activo Corriente						
Activo Fijo		371	278	186	93	
Total Activo	160	939	2.293	4.419	7.083	10.457
Pasivo	31/12/2017	31-dic-18	31-dic-19	31-dic-20	31-dic-21	31-dic-22
Proveedores	80	114	132	148	173	202
I.V.A. a pagar		33	43	54	64	75
Impuestos a la ganancia a pagar		83	477	882	1.210	1.568
Rec. Espontáneo	80	197	609	1.030	1.383	1.770
Créditos a C.Plazo						
Deuda a Socios						
Porc. a corto de Deuda a Largo						
Pasivo Corriente	80	197	609	1.030	1.383	1.770
Deuda a Largo Plazo						
Total Pasivo	80	197	609	1.030	1.383	1.770
Patrimonio Neto	80	742	1.684	3.389	5.700	8.687

Fuente: elaboración propia



Universidad de
San Andrés