



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Plan de Negocios: HOMEMADE

Autores: Milagros Faes y Sofia Soriano

Legajo: 28044 - 28106

Mentor: Adrian Marcelo Darmohraj

Victoria, Provincia de Buenos Aires

Índice

1. Introducción	3
1.1 Evaluación oportunidad de negocio	3
1.1.1. Tendencias.....	3
1.1.2. Consumidores.....	5
1.1.3. Benchmarking.....	6
1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad	8
2. Descripción del modelo de negocios.....	10
2.1. El modelo CANVAS.....	10
2.2. Análisis de mercado.....	19
3. Análisis estratégico.....	22
3.1. Las 5 fuerzas de Porter	22
3.2. Análisis FODA	26
4. Plan de Marketing	31
4.1. Modelo de las 4 P's.....	31
5. Operaciones del negocio.....	35
6. Análisis de costos	39
6.1. Estimación del costo de oportunidad.....	39
6.2. Costos	41
6.2.1. Inversión inicial.....	41
6.2.2. Costos fijos.....	43
6.2.3. Costos variables.....	45
6.3. Flujos de fondos.....	47
6.4. Flujos efectivos ordinarios y extraordinarios.....	48
6.5. Estrategia de salida.....	50
7. Equipo de trabajo.....	51
8. Aspectos legales.....	54
9. Plan de implementación.....	57
9.1. Creación de la sociedad y permisos	57
9.2. Operaciones.....	58
9.3. Puesta en marcha.....	60
10. Situación COVID-19.....	61
11. Conclusiones.....	63
12. Anexos.....	66
13. Bibliografía	70
13.1. Otras fuentes.....	70

1. Introducción

1.1 Evaluación oportunidad de negocio

En la instancia de esquematizar y profundizar la evaluación de oportunidad de negocio hemos tomado como modelo la teoría elaborada por Bygrave y Zacharakis en su libro llamado "The Entrepreneurial Process". Se eligieron desarrollar aquellos parámetros que tenían más influencia en la presente oportunidad de negocio.

1.1.1. Tendencias

Resulta pertinente comenzar con un análisis sobre la mutabilidad del mundo gastronómico. Un paper realizado por la consultora Accenture (2010) explica que esta industria cambiará más en los próximos diez años que en todo lo transcurrido hace cincuenta años. Estas modificaciones se pueden explicar desde varias perspectivas, ya que se identifican distintos factores que darán lugar a un giro en el mercado. Entre estos factores podemos destacar la innegable influencia de los avances tecnológicos y las nuevas exigencias que traen los consumidores millennials.

Anteriormente, los menús eran muy restringidos y clásicos, los platos eran repetitivos y los ingredientes sencillos, pero la globalización generó un fuerte impacto en la cultura gastronómica. Se hicieron conocidos los platos tradicionales de las diferentes naciones, así como también los productos autóctonos de cada lugar en el mundo. Autores como Contreras y Gracia (2005) sostienen que la globalización ha afectado no sólo la estructura y composición de las comidas, sino que, además, a las formas de aprovisionamiento, el tipo de productos consumidos y las maneras de conservarlos y cocinarlos. El comercio exterior posibilitó el acceso a comidas, ingredientes, vegetales que eran producidos en otro lado del globo: este flujo de información hizo que hoy sea posible ofrecer un gran abanico de opciones para los comensales.

Tal como se explica detenidamente en la sección siguiente sobre los consumidores, estamos frente a un cliente ocupado que busca tener respuestas rápidas a pedidos complejos y la disrupción tecnológica en el servicio alimenticio es una gran alternativa para satisfacer estas exigencias. Actualmente, se puede

pedir cualquier comida por internet desde la comodidad del hogar, las aplicaciones o las páginas web son un estratégico canal para que los individuos puedan elegir, combinar y comprar alimentos. Se tiene acceso a productos estandarizados como los de un supermercado o se puede solicitar hasta un plato de primera sofisticación. Tal es así que según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), que midió el semestre enero-junio de 2018, en ese período hubo 34,7 millones de operaciones de compra vía internet (59% más que en 2017) por un total de \$ 97.892 millones (66% más). Es decir que en el país hay dos operaciones por segundo y se gastan más de 370 mil pesos por minuto.

Indagando sobre la influencia de la disrupción tecnológica en el servicio alimenticio. Especialmente se han utilizado los avances tecnológicos para acelerar los procesos de pedidos, los dispositivos móviles fueron una gran herramienta que permitieron elegir, solicitar y pagar la comida desde la comodidad del hogar. Resultaron ser una gran oportunidad para tener acceso sencillo y cercano a los consumidores. Los celulares, tablets y computadoras también son un gran recurso para adquirir información a través de redes sociales, foros o plataformas online. Los individuos están constantemente notificados sobre los precios, lo que les permite hacer rápidas comparaciones entre el ratio precio-producto que ofrecen todas las firmas. El estudio realizado hacia mitad del año 2019 por la CACE sostiene que continúa creciendo el uso de celulares: el 59% de los usuarios los utiliza para comprar y uno de cada tres, para concretar la compra.

Otro aspecto tendencial es el auge de los alimentos orgánicos en respuesta al abuso por parte de las compañías a cultivar y comercializar productos transgénicos. Los alimentos transgénicos son aquellos que están genéticamente modificados, su composición consta de un ingrediente que procede de un organismo que contiene un gen de otra especie. Lo redituable de este tipo de elaboración es que los alimentos son más resistentes, duraderos y se desarrollan en menos tiempo. El público está cada vez más consciente sobre el impacto que genera en la salud la incorporación de este tipo de sustancias, consecuentemente, según la Comisión Asesora Alimentos Argentinos, la producción orgánica en Argentina está creciendo a un ritmo del 3% anual.

1.1.2. Consumidores

Por un lado, se pueden visualizar nuevos comportamientos en las tendencias alimenticias, hoy en día los consumidores tienen a su alcance una gran cantidad de información, las personas son conocedoras de múltiples opciones en la alimentación. He aquí el nacimiento de diferentes clases de dietas tales como el veganismo, lacto vegetarianismo, ovolactovegetarianismo, vegetarianos, crudívoros, etc. Es necesario reconocer que esta nueva variedad de regímenes alimenticios en gran parte se debe a la globalización.

Por otro lado, siguiendo la línea de este nuevo consumidor, estamos frente a personas cada vez más exigentes y educadas en torno a las cuestiones alimenticias. Hoy en día, la sociedad es más consciente sobre los productos que son saludables y los que no, existe una importante formación de lo que resulta conveniente incorporar a una dieta y de lo que es preferible evitar. Las generaciones anteriores no les daban ponderación a estas cuestiones, por el contrario, según la revista Quality Assurance and Food Safety, los millennials traen una nueva concepción de alimentación saludable basada en la simplicidad de los alimentos en sí como en los métodos de preparación, lo que dibuja una tendencia significativa hacia los productos frescos que ellos mismos cocinan.

Resulta fructífero detenerse a desarrollar sobre la simpleza en los métodos de preparación que busca el público actual. Existe un estrés generalizado de los individuos, las preocupaciones laborales ocupan un lugar muy importante en la vida de las personas. Hace treinta años los compromisos de trabajo únicamente involucraban a los hombres adultos, dejando así cuantioso tiempo para que las mujeres puedan dedicarle tiempo a la preparación de platos tradicionales. Actualmente, esta situación se ha revertido, el público que participa del mundo laboral es muy amplio, abarca desde jóvenes, cualquiera sea su género, hasta hombres y mujeres mayores. Los reportes publicados por el Ministerio de Producción y Trabajo de Argentina muestran que, en las últimas décadas, las tasas de participación de las mujeres en el mercado de trabajo ha crecido significativamente: del 36,8% en 1990 al 48,1% en el primer trimestre del 2017. De hecho, la edad para jubilarse se fue extendiendo, según la AFJP el trabajador varón podrá jubilarse a los sesenta y cinco años siempre que cumpla

con los treinta años de aportes, la trabajadora mujer podrá hacerlo a los sesenta también cumpliendo treinta años de aportes.

Esta nueva dinámica hace que el tiempo dedicado a la cocina sea cada vez menor. Por un lado, son consumidores más educados y consecuentemente más exigentes respecto del contenido y variedad de los productos, a su vez, son personas ocupadas quienes priorizan sus responsabilidades y no tienen suficiente tiempo para dedicarle a la cocina. Es una ecuación difícil de resolver, pero surgieron varios negocios que proponen soluciones ante la incipiente demanda.

Por último, las compañías de alimentos están frente a clientes que buscan conocer cada detalle de los productos que consumen, se busca saber cuántas calorías ingiere y cuál es la composición de los alimentos. Se ponderan aquellos empaquetados que reflejen de forma clara sus ingredientes, los datos de nutrición y también son partidarios de una política sostenible. Esto último quiere decir que los desechos de la comida sean biodegradables y que el envoltorio o *packaging* se pueda reciclar. De hecho, en el estudio anual realizado por Ingredion a nivel global, se preguntó a los encuestados sobre la importancia que le daban a estar familiarizados con los ingredientes de sus alimentos. El resultado fue que el 80% de los consumidores encuestados pensaban que era importante reconocer la composición del etiquetado de su comida o bebida, incluso apreciaban que la lista de los ingredientes sea corta y simple.

Por lo dicho a lo largo de esta sección, queda en evidencia que las generaciones actuales tienen novedosos conceptos alimentarios y buscan nuevas respuestas. Esto fue un primer acercamiento para empezar a conocer a los potenciales clientes, en la sección de segmentación se profundizará detalladamente sobre el público *target*.

1.1.3. Benchmarking

Una vez contextualizado a los lectores sobre las nuevas vanguardias alimenticias, la siguiente sección investigará sobre negocios que operan en el rubro gastronómico a nivel internacional y nacional. Se examinarán empresas

como Blue Apron Inc (compañía de Estados Unidos) y Simpleat (emprendimiento argentino) para adquirir ideas y evitar errores de cómo instalarse en el mercado.

Por un lado, Blue Apron Inc provee servicios de kit de comida, esto quiere decir que se encarga de la preparación de cajas semanales, las cuales contienen un recetario acompañado por todos los ingredientes necesarios que ya se encuentran preordenados para directamente cocinar. En septiembre de 2016, la compañía había comercializado 8 millones de porciones de comida a lo largo de Estados Unidos y para junio de 2017, fue la primera en salir a la oferta pública por 30 millones de acciones ordinarias clase A, a un precio de 10 USD por acción. Lo trascendental de Blue Apron Inc es que resultó ser la primera compañía estadounidense de kits de comidas que se hace pública y comienza a operar en el mercado de capitales.

Por otro lado, Simpleat buscó crear una solución para la clásica pregunta de todos los días: “¿Qué podemos comer hoy?”. Ofrecen una amplia variedad de platos que están precocinados y ultra congelados, sus usuarios pueden elegir de manera online su próxima comida y desentenderse de pensar un menú y salir a hacer las compras para finalmente poder cocinar. Lo único que hay que hacer es hervir la preparación durante quince minutos, la idea del negocio es simplificar la aceleración de los clientes, quienes llegan al final del día cansados sin ganas de pensar en qué comer. Esta compañía supo capitalizar la escalabilidad del negocio a través del e-commerce, es un canal que les permite ser un restaurante con mesas ilimitadas. Los fundadores están en vistas de brindarle a las personas aún más opciones tales como envíos, locales y puntos de pick up. El hecho de innovar dentro de esta industria fue un gran desafío puesto que no contar con alguien a quien copiar o preguntar los ponía a prueba constantemente.

Si uno compara ambos negocios, los cuales siguen una misma línea en torno al servicio alimenticio, pero operan en distintos lugares del mundo, se puede ver que enfrentan la misma problemática del embolsado de la comida. El *packaging* está pensado para que los alimentos mantengan sus propiedades y así evitar el uso de conservantes y aditivos. Esto es comprensible, a medida que la escala de ventas crece, las compañías buscaron diferentes alternativas para poder brindar su producto y servicio a escala global y el *packaging* de plástico

resultó ser una primera solución. Ahora bien, estas compañías interactúan con un público que valora el cuidado del medioambiente, tal como lo mencionamos en la sección de Tendencias, existe una preocupación generalizada por el impacto ambiental.

Blue Apron Inc, en Estados Unidos ha sido fuertemente criticada por crear un exceso de residuos de envases a partir de los ingredientes envasados individualmente. Estas quejas no han sido un acontecimiento menor ya que generó repercusiones en el precio de sus acciones. Por su parte, respecto a Simpleat si uno investiga en su perfil de Instagram, se puede ver que las personas constantemente dejan comentarios en los posts sobre su preocupación en torno a cómo tratar los desechos de los envases de plástico.

1.2 Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Como se ha investigado, hoy en día existe una necesidad habitual en los individuos por llevar una dieta balanceada, saludable y nutritiva (**Ver anexo 1**). Sin embargo, suele suceder que las personas no saben cómo cocinar, es decir, no dominan las técnicas culinarias, no reconocen los tiempos de cocción o el grado de intensidad del fuego. Incluso es recurrente que los elementos e ingredientes necesarios para elaborar un plato sano y original estén ausentes en los hogares de las personas sumado a la falta de tiempo para destinar a la cocina.

De hecho, un estudio realizado por McGarrybowen y Kraft Foods descubrió que los usuarios online de 25 a 34 años, también llamados “generación Y” disfrutaban del proceso culinario, se interesan por experimentar nuevas recetas y aprender nuevas técnicas. Ahora bien, este estudio resalta que la fase de plantearse qué pueden cocinar es complicado para los usuarios de la generación Y, puesto que el 31% de ellos declara que la elección del plato es lo menos divertido del proceso culinario.

Nos encontramos con que está presente el deseo y la conciencia en torno a llevar una dieta equilibrada pero las personas deben enfrentar estos obstáculos mencionados que nuestro negocio pretende simplificar.

Nuestro modelo de negocio promete ser una excelente respuesta a la problemática descrita. Esta empresa permitirá a los clientes realizar pedidos online de comida, ahora bien, la cartera de opciones de menús se caracterizará por ser variada y nutritiva. La idea es ofrecer combinaciones de vegetales con proteínas bajas en grasas para aproximarnos a aquellos consumidores interesados e influenciados por la vanguardia naturista del momento.

Nos encargaremos que los clientes tengan en su domicilio un paquete con todos los ingredientes necesarios para preparar los platos que eligieron a través de la plataforma digital. La comida irá acompañada con un manual de instrucciones y un link de video de youtube que conduce a un tutorial donde se explica el paso a paso de la cocción. La elaboración de la comida tardará entre treinta a sesenta minutos e incluso se intentará de minimizar la utilización de utensilios para evitar la posterior limpieza. Respaldados en una investigación de la consultora Nielsen, las personas tienen una mentalidad de conveniencia en los hábitos alimenticios. Los consumidores que se encuentran en movimiento buscan soluciones de comidas convenientes que se ajusten a sus rutinas diarias. Tener una variedad de alimentos semipreparados es un factor de tienda muy influyente para el 41% de los encuestados latinos.

De esta forma, no solo les daremos la posibilidad de llevar una alimentación equilibrada, sino que además no caerán en los platos tradicionales y sencillos de siempre. Incluso, es una forma de ahorro de tiempo ya que nuestros consumidores evitarán la etapa de pensar qué comer, ir al supermercado, lavar las verduras y tener que ordenar las compras.

Más aún, este negocio podría aparecer como una solución a los grandes desechos de comida. Según el Instituto de Ingeniería Sanitaria de la FIUBA, en Argentina se desperdician aproximadamente cuarenta mil toneladas de alimentos que podrían ser reutilizadas por día (**Ver anexo 2**). Los individuos no saben exactamente las cantidades que requieren para cada porción. Esta falta de conocimiento hace que elaboren comida adicional, la cual finaliza desechándose. Conscientes de semejante problemática social, es que esta propuesta intenta efficientizar las proporciones y evitar desperdicios.

Por último, el presente modelo de negocio tendrá como prioridad el cuidado del medioambiente, los envases que se utilizarán para conservar la comida serán reciclables en vistas del cuidado medioambiental. Este punto busca reforzar las fallas que se han detectado en las compañías que operan en este mismo rubro ya que fueron fuertemente criticadas por generar residuos contaminantes.

2. Descripción del modelo de negocios

2.1. El modelo CANVAS

El Modelo Canvas o "*Business Model Canvas*" es una herramienta de análisis donde quedan reflejadas las cuestiones clave del negocio, proporcionando así una visión global de este de una manera rápida y sencilla. El modelo intenta proveer a terceros una imagen simplificada acerca del negocio, sus funciones, cómo este se financia y de qué forma genera dinero. Este modelo se compone de nueve bloques, todos interconectados entre sí, que permiten sintetizar de una forma eficaz todas las cuestiones relevantes de la idea a implementar. Este engloba cuestiones tanto financieras, como también aspectos que tienen que ver más con lo emocional o afectivo, es decir, agrupa tanto las cuestiones *hard* como las cuestiones *soft* del negocio.

Para llevar a cabo esta sección de nuestra tesis, nos hemos basado en el texto de *Osterwalder y Pigneur* titulado "Generación de modelos de negocio". En su libro, los autores han dedicado tiempo a explicar en detalle cada uno de los módulos que componen el lienzo de modelo de negocio. Según ellos, este lienzo debería ser la base o el punto de partida de cualquier negocio, ya que el mismo ayuda a crear un lenguaje compartido que permite describir y gestionar un modelo de negocio teniendo todos, una visión compartida del mismo.

El primer bloque se denomina "**segmento de clientes**", este es de suma importancia ya que, para crear un modelo de negocio eficaz, una compañía debe ser capaz de identificar a qué consumidores va a intentar venderle su producto o servicio. Se pueden segmentar varios conjuntos de clientes según sus diferentes necesidades y atributos para garantizar la implementación adecuada de la estrategia corporativa. En el caso de nuestro servicio, hemos decidido segmentar el mercado. Esta segmentación la hemos realizado en base a las siguientes variables:

- Geográfica: atenderemos al público de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y de Zona Norte. Según el INDEC, la población de CABA cuenta con 2.890.151 habitantes y Zona Norte con 422.830. Dentro de este total, un 22.3% tiene entre 18 y 30 años de edad, eso arroja un aproximado de 738.795 personas. En principio, la idea es comenzar por estas áreas, ya que las mismas son espacios muy poblados, cercanos al centro de logística de nuestro negocio y donde habitan nuestros clientes target.
- Demográfica: nuestro target principal son los *millennials*. Este término hace referencia a jóvenes, hombres y mujeres, que tienen entre 18 y 30 años. Específicamente, queremos llegar a aquellos *millennials* que viven solos o en pareja, son personas ocupadas por cuestiones laborales o universitarias y, en consecuencia, disponen de poco tiempo libre. Además, apuntaremos al segmento socio económico de clase ABC1, quienes gozan de altos ingresos. Estos jóvenes, entendemos, pueden darse lujos y gozar de comodidades que otros segmentos no.
- Psicográfica: nuestro grupo objetivo son personas que se preocupan por su imagen, se interesan en la salud y son conscientes de la variedad alimenticia existente. Sin embargo, estas personas no cuentan con los suficientes conocimientos culinarios como para poder preparar aquellos platos que desearían comer. Además, llevan un estilo de vida activo, por lo que no poseen demasiado tiempo disponible como para aprender. Más aún, tampoco disponen del tiempo necesario para ir y seleccionar los ingredientes de una forma consciente y adecuada. Es una generación acelerada con numerosas prioridades que busca respuestas rápidas, efectivas y lo más adecuadas posibles sin mayores esfuerzos.
- Conductual: estimamos que los patrones de uso serán de aproximadamente 3 veces por semana. En aquellas ocasiones en las cuales los clientes gocen de nuestro servicio, no tendrán que preocuparse tanto del tema alimenticio. Cualquiera sea el horario que vuelvan a sus hogares, en 30 minutos podrán comer un plato casero, recién hecho y sumamente nutritivo. Así, ellos podrán beneficiarse del tiempo libre extra

del que dispondrán para utilizarlo en otras cuestiones aún más importantes o simplemente para relajarse.

Teniendo en cuenta estas cuatro variables que hemos explicado en detalle, estimamos el número de personas dentro de nuestro segmento de mercado. Hemos llegado a este número basándonos en diversos datos obtenidos y cálculos realizados. Según el Banco Mundial, el porcentaje de personas activas en Argentina es del 45,92%. A partir de este valor y de la información provista por el INDEC mencionada anteriormente, hemos calculado que la cantidad de *millennials* activos en el país es de aproximadamente 339.291 personas. Más aún, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el segmento ABC1 agrupa el 12,8% de la población total. En Zona Norte, este porcentaje se reduce al 3,5%. Basándonos en estos valores, calculamos que el número de *millennials* activos pertenecientes al segmento ABC1 es de 39.402 personas aproximadamente. Este sería el total de personas que compone nuestro segmento de mercado objetivo y que se ajusta a las características descritas anteriormente.

CABA	ZONA NORTE	TOTAL		
2.890.151,00	422.830,00	3.312.981,00	Población total	
644.503,67	94.291,09	738.794,76	Millennials total	22,30%
295.987,60	43.303,08	339.290,68	Millennials activos	45,92%
37.886,41	1.515,61	39.402,02	Millennials activos ABC1	12,8% y 3,5%

El segundo bloque es aquel relacionado con la “**propuesta de valor**”. Esta es una promesa que la empresa realiza a sus potenciales clientes, asegurándoles que su producto o servicio será capaz de satisfacer aquellas necesidades desatendidas que el consumidor presenta. Mediante esta propuesta, a las firmas les es posible diferenciarse de la competencia. Nuestra propuesta de valor busca atraer a aquellos *millennials* que se encuentren dentro de nuestro segmento de mercado y estén buscando alimentarse de una forma

sana y consciente. Esta propuesta es una mezcla de diferentes elementos que se adecuan a las características de aquellos clientes a quienes buscamos complacer. En el caso de nuestro servicio, buscaremos competir en el mercado a partir de la calidad y no de la cantidad. Es por ello que nuestra propuesta se basa mayoritariamente en valores cualitativos.

El primer valor en el cual se basará nuestra propuesta será la “novedad”. Si bien el pedir comida a través de dispositivos móviles ya no resulta algo nuevo, nuestro servicio si lo es comparado, al resto de las ofertas existentes en el mercado. Trataremos de utilizar esa ventaja que nos brindará esta variable para poder sobresalir por sobre el resto de las opciones que existen en lo que alimentación se refiere. Esta es una idea de negocio traída del exterior, que esperamos cautive a nuestro segmento de mercado por ello. En otros países, este tipo de servicios se encuentran sumamente de moda y son utilizados con regularidad. Lo que brindamos al ofrecerlo en Argentina, es una oportunidad más para que la gente de nuestro país pueda experimentar las costumbres y hábitos de los países más avanzados. Eso, como bien podemos evidenciar por casos tales como McDonald's, Starbucks, Amazon, y muchos otros, es algo que suele tentar a las personas del segmento ABC1 de nuestro país.

El segundo y tercer valor en los cuales se apoyará nuestra propuesta serán “el trabajo hecho” y la “comodidad”. Nuestro servicio busca eliminar todas aquellas pequeñas tareas previas que se deben llevar a cabo antes de poder ponerse a cocinar. Entre estas podemos incluir: el tener que pensar que comer, el ir al supermercado y todo lo que ello conlleva, el tener que preparar los ingredientes para que puedan ser utilizados, es decir, lavarlos, pelarlos, cortarlos, medirlos, etc. Al adquirir nuestro servicio, los clientes deberán preocuparse únicamente por seguir las sencillas instrucciones. Estas solo les dirán qué ingredientes agregar a la preparación y en qué momento. Así, los consumidores tendrán aproximadamente casi todo el trabajo hecho por ellos de antemano.

El cuarto valor del cual consistirá nuestra propuesta será la “personalización”. En el caso de nuestro servicio, los clientes serán capaces de elegir cuáles son los platos que desean recibir en su hogar. Para ello, lo único

que deberán hacer es ingresar a nuestra página web y seleccionar del menú disponible aquellas recetas que les gustaría cocinar. Adicionalmente, los consumidores podrán personalizar aún más cada comida, dejándonos saber sus preferencias en cuanto a cantidad de sal, especias, porciones, etc.

Finalmente, el quinto valor en el cual se basará nuestra propuesta será el “diseño”. No solo nos ocuparemos de que el producto que reciban las personas sea estéticamente agradable, sino que también nos enfocaremos en el tema medioambiental. El *packaging* que utilizaremos para envasar los productos que les serán entregados a los clientes será 100% reciclable. Esto se ha decidido a partir del análisis de mercado realizado, el cual indica que las personas que adquieren este tipo de servicios en otros países tienen fuertes quejas en relación al nivel de contaminación de los envoltorios. Es por ello que hemos decidido diferenciarnos de la competencia también desde este aspecto, creando un servicio que no solo sea bueno para la salud de las personas, sino también para la salud del ecosistema.

El tercer bloque hace referencia a los “**canales**”, estos son los medios por los cuales una empresa otorga a su segmento de clientes la propuesta de valor anteriormente mencionada. Los canales efectivos son capaces de distribuir la propuesta de valor de una compañía de manera rápida, eficiente y rentable. Entre los canales existentes es posible mencionar el de comunicación, el de distribución y el de venta. Para el canal de ventas de nuestro servicio, utilizamos un canal de tipo propio y directo. Este mismo será la página web, mediante la cual los consumidores podrán seleccionar qué platos desean comprar, en qué cantidad y con qué nivel de regularidad. Por otro lado, para el canal de distribución, utilizaremos un canal de socios. *ShipNow*, nuestro socio, será el encargado de entregarle los pedidos a los clientes en la comodidad de sus hogares. Creemos que esta elección nos ayudará a beneficiarnos tanto de nuestras fortalezas, como también de la de nuestros aliados. Así, disminuirémos el margen de errores y podremos enfocarnos en lo que realmente sabemos hacer.

El cuarto bloque se refiere al tipo de “**relación con los clientes**” con el que cuenta una compañía. Para garantizar la supervivencia y el éxito de

cualquier empresa, las firmas deben identificar el tipo de relación que desean crear con sus distintos segmentos de clientes. Nuestro servicio estará basado en un tipo de relación conocida con el nombre de “servicios automáticos”. Este tipo de servicios se caracteriza por reconocer a los clientes individualmente, para así poder ofrecerles un servicio más personalizado, adaptándolo a sus gustos y necesidades.

Al entrar a nuestra página web, los usuarios deberán crear sus perfiles, en los cuales indicarán diferentes características acerca de ellos mismos. Así, el algoritmo en el cual estará basado el sitio logrará generarse una idea acerca de la persona en cuestión. En consecuencia, será capaz de identificar los productos que, entiende, lograrán satisfacer en mayor proporción las necesidades y expectativas del usuario. La calidad de los productos ofrecidos en cuanto al nivel de satisfacción del cliente irá aumentando a medida que este realice varias compras. Así, el algoritmo podrá ir mejorando su selección de oferta mediante el ejercicio de prueba y error.

El quinto bloque es aquel en el cual se mencionan las diferentes “**fuentes de ingresos**”. Todas las firmas cuentan, o deberían contar, con distintos flujos de ingreso para poder sobrevivir en el largo plazo. Estos son la forma en la que una empresa obtiene ganancias de cada uno de sus segmentos de mercado. En el caso de nuestro servicio, los ingresos provendrán de dos fuentes principales. La primera de ellas es la “venta de activos”. Dichos activos se componen de los paquetes que contienen los ingredientes para preparar los diferentes platos que les serán enviados a los clientes. En este caso, el mecanismo de fijación de precios será fijo, y se determinará según el segmento de mercado. En otras palabras, basaremos el precio de nuestros activos a vender en función del segmento de mercado al cual apunta nuestro servicio.

La segunda fuente de ingresos que sustentará a nuestro negocio provendrá de la “publicidad”. Específicamente, utilizaremos determinados espacios de nuestra página web para promocionar productos que se encuentren relacionados con nuestro servicio y que, de alguna forma, logren complementarlo. Un ejemplo simple y concreto sería el de promocionar utensilios y artículos de cocina de un tercero, los cuales podrían utilizar nuestros clientes

para preparar los platos que les son enviados. Tal es el caso de MOU, una tienda ubicada en el centro de Martínez que se dedica a vender artefactos de cocina innovadores, prácticos y estéticos. Ellos son los primeros que han decidido confiar en nuestro proyecto y publicitarse a través de nuestra página. En este otro caso, el mecanismo de fijación de precios será dinámico, y lo determinaremos mediante una negociación con las potenciales empresas a publicitar.

El sexto bloque habla de los “**recursos clave**” con los cuales deberá contar una compañía para poder generar valor para sus clientes de manera exitosa. Se consideran activos para una empresa que son necesarios para sostener y respaldar el negocio. Estos recursos pueden ser humanos, financieros, físicos e intelectuales. En el caso de nuestro servicio, aquellos recursos indispensables con los que deberemos contar serán principalmente dos: los ingredientes para preparar las comidas y en *packaging* ecológico con el cual envasarlos. Dentro de las diferentes categorías en las cuales es posible dividir a los recursos, los nuestros se clasifican como “recursos clave físicos”. Será de vital importancia para el modelo de negocio el poder contar con ambos, sin ellos, no sería posible generar la propuesta de valor que hemos propuesto para nuestro negocio.

El séptimo bloque se refiere a las “**actividades clave**” que la firma deberá realizar de manera indispensable para que la misma sea capaz de funcionar. En otras palabras, en este bloque se describen las actividades más importantes que una empresa debe hacer para que su modelo de negocio funcione. Nosotras deberemos llevar a cabo principalmente dos actividades clave si deseamos que nuestro negocio funcione y prospere. La primera de ellas consistirá en la selección de las diferentes recetas a ofrecer a los clientes y en la elaboración de los distintos planes de compra disponibles. La elección correcta de los platos es una de las bases de nuestro negocio. Los mismos deben ser variados, nutritivos, con ingredientes capaces de ser conservados durante un determinado período de tiempo y de una elaboración que se encuentre entre los 30 y 60 minutos.

La segunda actividad clave consistirá en la recepción y preparación de los pedidos. Para que nuestro negocio funcione, los clientes deberán ser capaces

de realizar sus pedidos de una manera sencilla y nosotras deberemos registrarlos en tiempo y forma. Un error a la hora de recibir el pedido, como la trasapelación del mismo o una mala interpretación de lo que se pide, podría significar la pérdida definitiva de un cliente. De igual modo, la correcta preparación de las órdenes será crucial para que el negocio no fracase. Deberemos introducir de manera correcta todos los ingredientes necesarios para elaborar la receta ya limpios, cortados y en su medida justa en cada uno de los paquetes a entregar. La falta de uno de ellos o el que alguno se encuentre en mal estado podría significar para el cliente el no poder preparar lo que había pedido. Esto, en consecuencia, también llevaría a la pérdida del mismo como usuario de nuestro servicio.

El octavo y anteúltimo bloque engloba a todos los “**socios clave**” con los cuales la empresa deberá contar, para así lograr optimizar las operaciones y reducir los riesgos del modelo de negocio. Buenas relaciones entre proveedores y clientes hacen que el negocio funcione de forma correcta y elimina inconvenientes a la hora de hacer transacciones. En el caso de nuestro negocio, los socios clave que debemos mencionar son principalmente tres. El primero de ellos es Marcelo Piegari, dueño del restaurante “Marcelo” ubicado en Puerto Madero. Consideramos a Piegari uno de nuestros socios más importantes, ya que será él quien nos subalquilará parte de sus instalaciones para poder llevar a cabo nuestras operaciones. Más aún, Marcelo nos contactará con sus proveedores, reconocidos por su altísima calidad, y logrará, gracias a su nivel de influencia, conseguirnos precios que de otro modo no seríamos capaces de obtener. La decisión detrás de esta asociación se encuentra primordialmente impulsada por la optimización y la economía de escala.

El segundo grupo de socios clave para nosotras está compuesto por los chefs encargados de crear las recetas que ofreceremos a nuestros clientes. Entre ellos es posible mencionar tanto a Piegari, como también a Naara Zubieta, otra reconocida chef del ámbito culinario. Ellos serán los encargados de diseñar recetas que cumplan con todas nuestras especificaciones y se adapten a nuestro modelo de negocio.

Finalmente, el tercer grupo de socios clave estará compuesto por médicos nutricionistas, quienes nos asesoraran en cuanto a los ingredientes a utilizar y las proporciones que brindar. Entre ellos podemos nombrar a Rocío Fogar, Franco D'Addario y Clara Bonomi. Con su ayuda, lograremos cumplir con nuestra propuesta de valor, para así poder ofrecer un servicio de comidas que no solo sean ricas y fáciles, sino también saludables e innovadoras.









El noveno y último bloque del Modelo Canvas es aquel que se dedica al análisis de la “**estructura de costos**”. Este bloque se basa en describir todos los costos en los que se debe incurrir para poder operar un determinado modelo de negocio y sus consecuencias financieras más importantes. En el caso de nuestro negocio, la estructura de costos estará definida en pos del valor. A primera vista, los costos más importantes en los que deberemos invertir para la puesta en marcha de nuestro modelo de negocio son tres. El primero será la inversión inicial, esta se utilizará para adquirir la primera tanda de ingredientes y el *packaging*, pagar los salarios de los empleados y contratar los servicios tercerizados de nuestros aliados. Este total de dinero estará compuesto tanto de costos fijos, como también de costos variables que se determinarán de acuerdo con el nivel de demanda.

El segundo costo importante será aquel destinado al desarrollo y diseño de la página web. Este será el canal mediante el cual los clientes adquieran nuestros productos. Por ende, es de suma importancia que el sitio web sea fácil de utilizar, informativo, completo y visualmente estético. A diferencia del anterior, este es un costo fijo determinado por el prestador del servicio. Si bien el valor será más alto en una primera instancia, el mismo disminuirá en los meses siguientes. Esto se debe a que contratar a alguien para mantener una página en su estado óptimo no posee el mismo costo que contratar a un desarrollador web para que cree un sitio desde cero.

El último de los costos en el cual deberemos pensar es aquel destinado a la publicidad. Para que nuestros potenciales clientes nos conozcan, será necesario llevar a cabo una campaña de marketing anunciando la existencia de este nuevo servicio. Sin este gasto en publicidad, lograr obtener clientes se tornaría una tarea sumamente difícil. En consecuencia, nuestro modelo de

negocios no sería rentable ya que, como definimos anteriormente, las ventas a los clientes serán nuestra principal fuente de ingresos. Este, al igual que el anterior, también será un costo fijo que se irá disminuyendo con el paso del tiempo. Esto se debe a que, a medida que nos hagamos más conocidos, el gasto en publicidad no será tan necesario como lo era en un principio.

Así, con los nueve bloques descritos, es posible crear el siguiente *Business Model Canvas*. El mismo es una herramienta visual simplificada de todo lo que fue explicado a lo largo de esta sección de nuestro trabajo. De aquí en más, nos basaremos en este modelo para llevar a cabo el resto de las partes de nuestro escrito. Así es como nos aseguraremos de que todo lo realizado y planeado sea consistente con nuestro modelo de negocios.

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Marcelo Piegari - Chefs encargados de crear las recetas. - Nutricionistas encargados de hacer recomendaciones en cuanto a ingredientes y proporciones. 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de recetas y planes - Recepción y preparación de pedidos 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Facilitación del trabajo - Accesibilidad - Conveniencia - Personalización - Ecológico - Centrado en la salud <p>Delivery de comidas prearmadas que facilitan la tediosa tarea de tener que cocinar todos los días, volviéndola una experiencia simple, gratificante y saludable.</p>	<p>Relación con Clientes </p> <p>Relación cercana con los clientes para poder adecuarnos a sus deseos y a sus necesidades cambiantes.</p>	<p>Segmentos De Clientes </p> <p>Jóvenes adultos de entre 18 y 30 años que viven solos, de clase media-alta y residentes de CABA y Zona Norte.</p>
<p>Estructura De Costos</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión inicial - Costos de desarrollo de Pagina Web - Costos de publicidad 	<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ingredientes - Packaging ecológico 	<p>Canales </p> <p>Canal directo: ventas por Internet Página Web</p>	<p>Fuente De Ingresos </p> <ul style="list-style-type: none"> - Ventas - Publicidad 	

2.2. Análisis de mercado

Para lograr un correcto análisis del mercado y poder identificar y conocer de manera adecuada el segmento óptimo a satisfacer con nuestra propuesta de negocios, hemos utilizado diferentes metodologías. Según Dvoskin (2004), conocer las características del consumidor al cual se pretende satisfacer es otro paso sumamente importante previo a la implementación de un nuevo negocio. Esta tarea implica aplicar diferentes bases de segmentación con el fin de identificar aquel grupo de personas que se presume se comportará de modo similar frente a los estímulos generados por Homemade.

Con el fin de poder identificar a este grupo de manera adecuada, hemos realizado en primera instancia una encuesta (**ver anexo 3**). La misma fue contestada por 300 personas, todos residentes de los barrios más adinerados de CABA y Zona Norte, con una edad de entre 18 y 60 años. Por un lado, hemos seleccionado a este grupo de personas para ser encuestadas ya que consideramos que nuestro *target* de clientes deberá encontrarse dentro del segmento ABC1 de la población argentina. El porqué de esto podrá verse más adelante cuando expliquemos nuestra propuesta de negocios de manera más detallada. Por otro lado, hemos abarcado un amplio margen de edades ya que, en un principio, no estábamos completamente seguras de a qué segmento podría satisfacer nuestra propuesta de forma más completa.

De los encuestados, el 45,67% respondió que estaría dispuesto a pagar por nuestro servicio. De este porcentaje fue posible identificar dos grupos diferentes de consumidores. El primero se encontraba compuesto por jóvenes adultos de entre 18 y 30 años que vivían solos o en pareja. El segundo estaba integrado por madres y padres de entre 47 y 60 años, responsables de preparar diariamente las cenas hogareñas. Ambos grupos presentaban características en común que los diferenciaban de aquellas personas que contestaron negativamente ante la posibilidad de adquirir nuestro servicio. En primera instancia, todas las personas que contestaron de manera afirmativa eran profesionales ocupados con un ingreso promedio mensual individual de \$60.000. Debido a sus trabajos, estas personas contaban con poco tiempo libre entre que llegaban a sus hogares y el horario de acostarse. La encuesta reveló que el 96,35% de ellos trabajaba entre ocho y nueve horas diarias, por lo que solían llegar a su casa entre las 6 pm y las 7 pm. En consecuencia, el promedio de tiempo libre por día semanal arrojó un resultado de únicamente cinco horas. A pesar de la poca disponibilidad de tiempo con la que contaban, ambos grupos contestaron que preferían la comida casera antes que pedir *delivery*, ya que se preocupaban por su salud nutricional y la de sus seres queridos. El 89,05% contestó que solían atenerse a lo conocido y a reducidas opciones de recetas por falta de conocimientos culinarios. Sin embargo, solo el 55,74% respondió que le gustaría poder ser capaz de cocinar platos más variados y nutricionales.

Casi el 100% de las personas que respondieron negativamente a esta última pregunta eran padres y madres de hijos pequeños. Su justificación frente a su contestación fue que sus hijos estaban acostumbrados a ciertos platos caseros y tradicionales, por lo cual era sumamente difícil hacer que probaran cosas nuevas. Por el contrario, la mayoría de las personas que respondieron que sí les gustaría poder cocinar nuevos platos innovadores y nutricionales fueron jóvenes adultos. Ellos respaldaron su respuesta alegando que les gustaría tener más conocimiento culinario para ser capaces de realizar recetas o utilizar nuevos ingredientes que veían diariamente en las redes sociales.

A partir de los resultados obtenidos mediante la encuesta realizada (**ver anexo 4**), optamos por enfocar nuestro servicio hacia los *millennials* pertenecientes al segmento ABC1 de la población que viven solos o en pareja. Escogimos este segmento por sobre los otros mencionados anteriormente, ya que nos pareció que era el que mejor se adecuaba a nuestra propuesta de negocios. La misma, no solo busca simplificar el proceso diario de la preparación de las comidas, sino que también busca instruir a los consumidores, de una forma didáctica, en cuestiones culinarias y en nuevas prácticas alimenticias. Los jóvenes están abiertos a nuevas posibilidades en cuanto a ingredientes y recetas, mientras que a su vez cuentan con bajos o nulos conocimientos gastronómicos. Esto, a diferencia de lo que sucedía con los adultos, es ideal para nosotras. Es por eso que estos jóvenes nos han parecido el segmento de mercado óptimo al cual apuntar con nuestra propuesta.

Acto seguido, realizamos una entrevista a nuestro grupo *target* escogido (**ver anexo 5**). El fin de la misma ha sido entender de manera más precisa cuáles son exactamente las necesidades con las que cuenta este segmento de personas y de qué manera nosotras podemos satisfacerlas. La entrevista, a diferencia de la encuesta, nos permitió obtener respuestas más detalladas y descriptivas por parte de los consumidores potenciales. A partir de ella nos fue posible comprender los hábitos alimenticios con los que cuenta este grupo de personas y qué era lo que ellas esperaban de nuestro servicio. A su vez, pudimos identificar las cualidades clave del servicio que nuestros clientes apreciarían y que nos harían destacar por sobre el resto de la competencia.

Finalmente, realizamos un *focus group*¹ con el fin de establecer las mejores opciones de recetas a ofrecer en una primera instancia, las modalidades de entrega, el diseño de la página web y otras cuestiones importantes para el éxito de nuestro negocio. Debido a la gran cantidad de opciones existentes, esta modalidad de análisis resultó clave para determinar el menú de lanzamiento. Las personas seleccionadas pudieron probar una variedad de platos y escoger cuáles de ellos les gustaría ser capaces de recrear en sus hogares. Del mismo modo, ellas utilizaron el prototipo del sitio web para así comentarnos sus inquietudes y poder realizarnos propuestas de mejora.

En síntesis, todos los medios de análisis de mercado que hemos utilizado nos han permitido no solo seleccionar al segmento target que consideramos más óptimo, sino también conocer en profundidad a nuestros potenciales clientes. Este entendimiento exhaustivo de las cualidades que presentan las personas pertenecientes a este grupo y sus deseos nos asegurará un menor margen de error a la hora de lanzar nuestro negocio. A su vez, esta investigación nos ha servido para conocer diferentes segmentos de mercado a los cuales se podría llegar a apuntar si se tomase la decisión futura de ampliar el negocio.

3. Análisis estratégico

3.1. Las 5 fuerzas de Porter

Las cinco fuerzas de Porter establecen un marco que sirve para analizar el nivel de competencia y rivalidad dentro de una industria. Este análisis sirve para establecer si es realmente viable el poder desarrollar una estrategia de negocio dentro de dicha industria y el esfuerzo que esto conllevaría. Esta herramienta es sumamente útil para delimitar cuan atractivo es este mercado en relación a otras oportunidades de inversión y rentabilidad.

Rivalidad entre los competidores existentes

Para que exista dicha rivalidad deben existir competidores que signifiquen una amenaza para la organización. Actualmente, en Argentina, no hay ningún

¹ El *focus group* fue realizado en junio del 2020, y estuvo compuesto de 15 participantes pertenecientes a nuestro segmento *target*. La idea fue tener todo previamente preparado para que el mismo tuviera una duración de un solo día. Esto incluyó tanto a las recetas, como también a la página web, para que ambas cosas pudieran ser testeadas y evaluadas de forma ágil y rápida.

servicio igual al que nosotras proponemos. En este aspecto, estamos basando nuestra propuesta de negocios en una estrategia *Blue Ocean*. La nuestra es una propuesta innovadora que aún no ha sido desarrollada en el país de la forma en que nosotras proponemos hacerlo.

Si bien es cierto que existen otros tipos de servicios de *delivery* de comidas, ninguno de ellos es idéntico a *Homemade*. Muchos de estos servicios brindan al cliente comidas previamente elaboradas, dejando de lado aquello que nos distingue, que es la posibilidad de brindarle a los consumidores la satisfacción de poder cocinar sus propios platos. De esta forma, cada persona puede saber qué es exactamente lo que está consumiendo y puede ir variando diferentes aspectos a su gusto, como la cantidad de sal o pimienta a utilizar.

Es por estas razones que consideramos que esta fuerza, dentro del análisis propuesto por Porter, es significativamente baja en lo que refiere a nuestro proyecto.

Poder de negociación de los clientes

Las estadísticas revelan que el número de consumidores preocupados con sus hábitos alimenticios ha ido aumentando un 25% anualmente a lo largo de los últimos años. Esta tendencia reduce el número de opciones que tienen las personas a la hora de elegir cómo alimentarse. Más aún, un estudio hecho por la consultora Nielsen revela que el 50% de las personas están dispuestas a pagar un precio *premium* por comida que brinde beneficios a la salud. El 81% de las personas que han hecho esta afirmación pertenecen a la generación Y (personas nacidas entre los años 1980 y 2000). Por todas estas razones mencionadas, creemos que lo que ofrecemos será recibido con gran aceptación por parte de los clientes.

Sin embargo, el grupo target al que nuestro proyecto apunta es uno de los más exigentes. Las personas pertenecientes al ABC1, y más aún los *millennials*, son clientes a los cuales les gusta expresar sus opiniones respecto a todo aquello que consumen. Es por esto que, para que nuestros clientes estén dispuestos a pagar por nuestro servicio, es muy importante tener en cuenta sus comentarios y recomendaciones.

Creemos que Homemade, al ser un servicio que ofrece eficiencia, rapidez, seguridad y conciencia ambiental, cumple con muchos de los requisitos que buscan los *millennials* a la hora de comprar. Según el informe de Nielsen, tres de cada cuatro *millennials* están dispuestos a pagar algo extra por productos y servicios *eco-friendly*. Es por todo esto que creemos que el poder de negociación que tendrán nuestros clientes será medio. Si bien deberán ser escuchados en cuanto a futuras innovaciones, no tendrán mucho poder de influencia en cuanto al precio. Esto se debe a que no existe otro servicio que ofrezca lo mismo que el nuestro.

Poder de negociación de los proveedores

En el caso de nuestro proyecto, consideramos que el poder de influencia que tendrán nuestros proveedores será bajo. Inferimos esta conclusión basándonos en datos derivados del contexto y de la industria alimenticia, el cual pasaremos a resumir a continuación.

Argentina es un país que se destaca por su sector rural, en el cual, de acuerdo con la FAO, se utilizan 148.700 hectáreas para la producción agrícola. En consecuencia, las verdulerías y los frigoríficos son uno de los tipos de negocio más comunes en el país. De acuerdo con la Agencia Gubernamental de Control (AGC), hay 327 verdulerías y 854 frigoríficos habilitados únicamente en GBA. Esto nos proporciona una gran base de opciones a la hora de tener que elegir a quién comprarle nuestra materia prima.

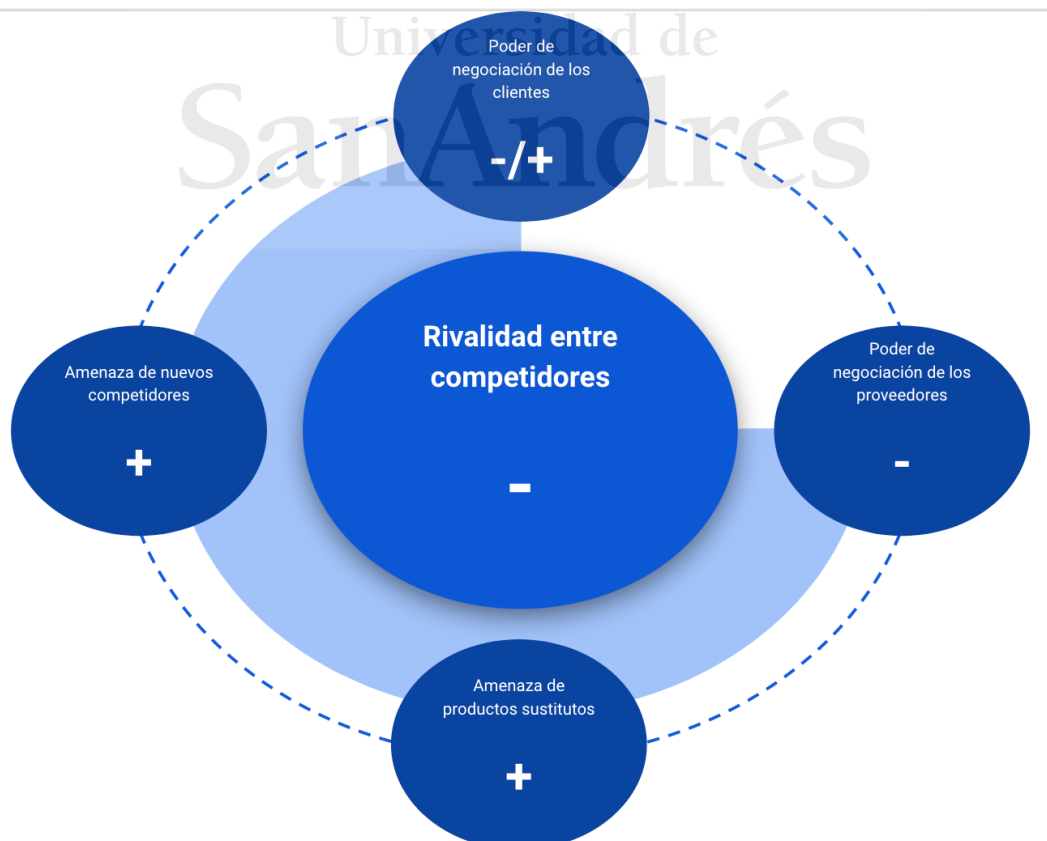
Al haber tanta oferta de proveedores en el mercado, nuestro poder de negociación frente a ellos se ve incrementado. Tanto los frigoríficos, las verdulerías y los demás almacenes de quienes decidamos abastecernos deberán negociar con nosotros a la hora de establecer las condiciones de la relación comercial. Tenernos como cliente podría significar un gran ingreso para cualquiera de ellos. Es por ello por lo que los mismos deberán buscar la forma de satisfacernos y no de perjudicarnos. De no ser así, podríamos cambiar de proveedor de manera muy sencilla y rápida dada la cantidad de opciones disponibles que existen.

Amenaza de productos sustitutos

La industria de los alimentos es una de las más grandes y más variadas que existen. Con el pasar de los años, la cantidad de alimentos disponibles y las distintas propuestas que ingresan al mercado aumentan significativamente. Es por esta razón que consideramos la amenaza de productos sustitutos como alta. A la hora de tener que elegir que comer, la gente podrá optar por nuestro producto, como también por comprar ellos mis mismos los ingredientes, pedir comida a domicilio o contratar servicios de viandas ya hechas. Todas estas opciones existen en gran variedad y constituyen una amenaza directa hacia nuestra propuesta y hacia la idea de cocinar en casa.

Amenaza de nuevos competidores

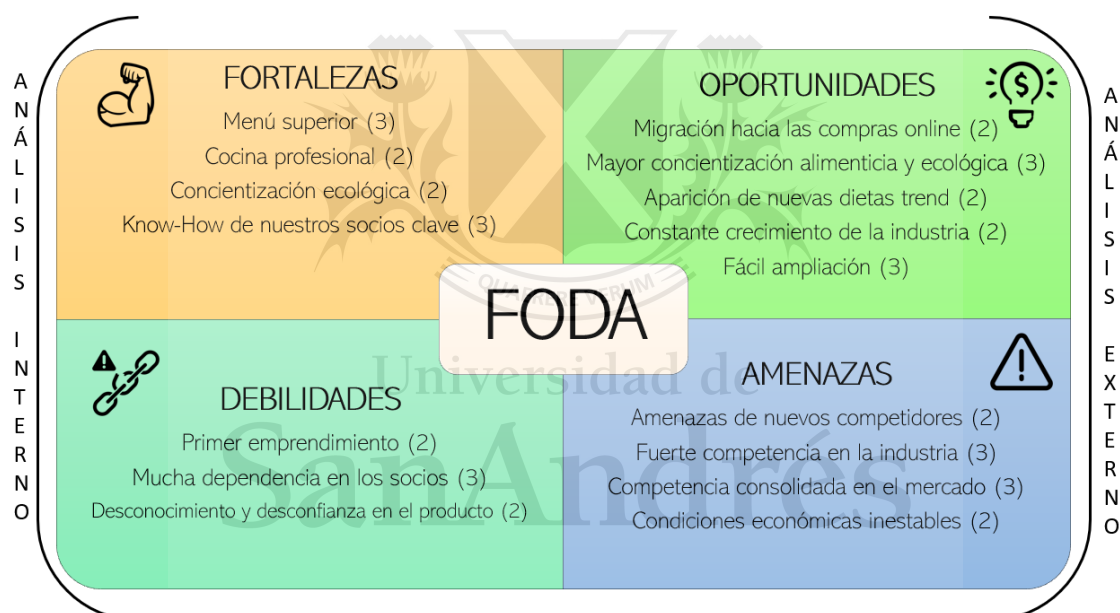
Las barreras para entrar al mercado de venta de alimentos son relativamente bajas. Este es un mercado muy atractivo, sobre todo por los elevados márgenes que ofrecen las ventas. Estos se incrementan aún más cuando hablamos de productos saludables, por los cuales los consumidores están dispuestos a pagar un mayor precio. Por ende, consideramos que la amenaza de nuevos competidores es relativamente alta.



3.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de análisis que sirve para analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de cada modelo de negocios. Las primeras dos son variables endógenas, es decir, capaces de ser controladas. Por el contrario, las últimas dos son variables exógenas, es decir, no pueden ser controladas ya que son propias del contexto e independientes del proyecto en sí. En resumen, el FODA es una herramienta de planificación estratégica diseñada para realizar un análisis tanto interno como externo de la empresa. A continuación, nos dispondremos a analizar nuestra propuesta de negocios desde el marco de esta herramienta.

Matriz FODA de Homemade



Fortalezas

Las fortalezas son aquellas cuestiones que hacen a un servicio o producto destacarse del resto de la competencia. En otras palabras, es todo aquello que posee el negocio que le permite crear ventajas competitivas para poder competir en el mercado. En el caso de nuestro producto, son varias las fortalezas que podemos mencionar. La primera de ellas es nuestro menú superior en cuanto a nutrición y variedad. Las recetas serán creadas a conciencia, con la salud de los consumidores en mente y con el apoyo de nutricionistas y chef calificados. Además, los ingredientes que utilizaremos serán de primera calidad, lo que

asegurará un producto final superior a las comidas estándares disponibles. Contar con dos chefs reconocidos y tres nutricionistas experimentados para el diseño de nuestros platos nos diferenciará de la competencia de una forma significativa. Esto es algo que muy pocos, por no decir ninguno, de los servicios de comida existentes tiene. Los clientes sabrán que, al comprarnos, no solo se estarán alimentando de una forma rica, sino que lo harán de una manera sana y nutritiva.

La siguiente fortaleza que presenta nuestro negocio es el espacio físico donde llevaremos a cabo nuestras operaciones diarias. Trabajar en la cocina de un restaurante profesional y sumamente reconocido nos brindará varios beneficios. El primero de ellos es la capacidad de aprender de la técnica culinaria de los cocineros que trabajan para Piegari. El segundo será el beneficio de contar con equipos y utensilios de primera calidad. El tercero, pero no menos importante, será la posibilidad de generar contactos, tanto con proveedores, como también con futuros clientes o socios.

Finalmente, la última fortaleza que podemos resaltar de nuestra empresa es la concientización ecológica con la que fue diseñado nuestro producto. Como bien mencionamos anteriormente, al realizar los *benchmarks* y el análisis del mercado, nos fue posible identificar las quejas de los consumidores en cuanto al envoltorio de productos similares. Es por eso que nuestro producto se destaca, al estar envasado con *packaging* 100% ecológico. Así, los consumidores verán que como una empresa preocupada por el medio ambiente y que se encuentra atenta a sus comentarios y deseos.

Debilidades

En cuanto a las debilidades, hemos podido identificar cuatro en referencia a nuestro negocio. La primera de ellas es el hecho de que Homemade es nuestro primer emprendimiento. Al ser novatas, son muchas las cuestiones de *expertise* y *know-how* empresarial en las que estaremos muy por debajo de la competencia. Es por eso que hemos contratado a una consultora especializada para que nos ayude a disminuir esta desventaja.

La segunda debilidad que fuimos capaces de notar es el alto grado de dependencia que hemos depositado en nuestros socios, principalmente en Piegari. De la forma que ha sido planificado, es sumamente importante contar con el apoyo de Marcelo para lograr concretar muchas de las cosas que nos hemos propuesto. Esto, a futuro, podría significar un problema. Es por eso que es crucial formalizar nuestra relación comercial con un contrato y mantener una muy buena relación personal con el empresario en cuestión.

La tercer y última debilidad en relación a nuestro producto es el grado de desconocimiento que poseen nuestros clientes potenciales del mismo. A muchos de ellos les será difícil entender la idea del modelo de negocios a menos que se la mostremos. Es por eso que debemos generar una campaña de marketing explicativa que le muestre a los usuarios, paso a paso, en qué consiste nuestro producto.

Oportunidades

Cuando nos hemos puesto a pensar, nos ha sorprendido gratamente el gran número de oportunidades que hemos sido capaces de identificar al analizar nuestro negocio. Entre ellas podemos mencionar tendencia que se ha venido dando durante los últimos años que apunta a una migración hacia las compras online de alimentos. Nuestro segmento de mercado busca soluciones rápidas, fáciles y está familiarizado con realizar compras a través de Internet. Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), solo en el primer semestre del 2018, hubo 34,7 millones de operaciones de compra vía internet por un total de \$97.892 millones. Y, según este organismo, estas cifras continúan en aumento.

La mayor concientización alimenticia y ecológica que poseen nuestros potenciales clientes es otra de las oportunidades que hemos identificado. Según la revista Quality Assurance and Food Safety, los *millennials* son más conscientes que otras generaciones al tener que elegir cuáles ingredientes incorporar a su dieta y qué otros no. Esta generación tiene una nueva concepción de la alimentación saludable, basada en la simplicidad y pureza de los ingredientes. Más aún, nuestros potenciales clientes se preocupan por cuestiones ambientales tales como el nivel de desperdicio de alimentos, la

deterioración del ecosistema consecuencia de los productos químicos que le son agregados a los cultivos y animales, y la contaminación del planeta generada por los residuos. Nuestro producto es una respuesta a todas estas inquietudes y busca ofrecer una solución a las preocupaciones, tanto alimenticias como ecológicas, que presentan los *millennials* hoy en día.

Ligada a la cuestión del interés por la alimentación, la aparición de nuevas dietas *trend* es otra de las oportunidades que hemos resaltado. Actualmente, son muchas las diferentes dietas que se han ido acumulando a lo largo del tiempo. Los jóvenes ya no están satisfechos con el estilo tradicional de alimentación, por el contrario, buscan variedad y aquellas opciones que mejor se adapten a su cuerpo y a sus creencias. Cabe resaltar que esta amplia variedad de regímenes alimenticios en gran parte se debe al fenómeno de la globalización. Es por eso que nuestro producto busca reconocer la existencia de todas estas formas distintas de alimentación para poder, en un futuro, satisfacer a todos y cada uno de los diferentes grupos de consumidores. En proyección, podemos expandir nuestra oferta de recetas ampliamente. Así, podríamos ampliar nuestro segmento de mercado continuamente, incorporando platos para cada una de las dietas existentes hoy en día.

Finalmente, la capacidad de fácil ampliación de nuestro modelo de negocios es otra oportunidad latente que hemos decidido remarcar. La ampliación puede darse no solo por zonas, sino que también podríamos ampliar nuestra oferta alimenticia, nuestro segmento de mercado y hasta el número de clientes dentro de nuestro segmento actual. Ofrecer nuestros productos en más lugares y a más personas es algo que nos sería relativamente fácil de hacer. Esto se debe a que la distribución estará tercerizada. ShipNow será la empresa encargada de entregar nuestros productos y, actualmente, su rango de entrega es mucho más amplio que el que nosotras hemos segmentado para nuestro proyecto. Por eso, ampliar nuestro segmento requería únicamente de analizar cuantos platos podemos llegar a completar en la cocina actual y con los empleados al momento. De ahí, solo quedaría decidir si alquilar un espacio más grande o no y si contratar más personal o no.

Amenazas

Analizando las amenazas, hemos podido identificar a las bajas barreras de entrada como una de ellas. Hoy en día, entrar a la industria alimenticia es algo relativamente fácil. Sin ir más lejos, son muchas las personas que ofrecen sus servicios de viandas a domicilio desde sus cuentas de Instagram o Facebook. Estos individuos solo deben hacer una inversión inicial en ingredientes y contar con el espacio y el tiempo necesarios para preparar los pedidos. Solo esto se requiere para convertirse en uno de nuestros competidores.

Ligada a esta última, hemos señalado la amenaza de la fuerte competencia existente en este mercado. Esto se debe principalmente al gran número de ofertas que existen a la hora de elegir dónde comprar comida. Las opciones son muchas y muy variadas, difiriendo en ciertas características clave que hacen que los consumidores las elijan por encima de otras.

A su vez, la competencia consolidada en el mercado es otra amenaza que hemos decidido incluir en nuestro análisis. En la actualidad, aplicaciones como Rappi, Glovo, Ubereats, entre otras, han ido ganando mucho terreno en el consciente de los consumidores. Muchos de ellos, al tener que elegir qué comer, abren automáticamente alguna de estas *apps* para intentar satisfacer sus deseos. Esto representa una importante amenaza, ya que nosotros tendremos que lograr combatir y erradicar ese instinto casi natural de las personas de remitirse a estas aplicaciones para alimentarse.

Finalmente, la última amenaza que hemos identificado son las condiciones económicas sumamente inestables del país en el que vivimos. Nuestro producto es un producto *premium* que no busca competir por precio, sino por calidad. Por ello, las personas tendrán que estar dispuestas a pagar ese costo extra a cambio de alimentarse de una forma más nutritiva y saludable. Las condiciones económicas fluctuantes representan una amenaza importante ya que, en épocas de inflación y de crisis, es probable que el número de individuos dispuestos a pagar ese precio *premium* se reduzca.

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Total
Ponderación	10	12	7	10	39
Porcentaje	25,64%	30,77%	17,95%	25,64%	100%

Expuesto todo lo analizado anteriormente, creemos que nuestra propuesta de negocios, más allá de las debilidades y amenazas que hemos logrado identificar, es una opción interesante y viable para desarrollar. En conclusión, asumiendo que nuestro análisis de mercado es correcto y nuestras suposiciones precisas, visualizamos un panorama favorable para nuestra empresa, donde las fortalezas y oportunidades sobrepasen ampliamente a las otras dos cuestiones. El análisis deja en claro que el proyecto debe apalancarse sobre sus fortalezas para lograr así aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado. De esta manera, será posible crear ventajas competitivas sostenibles en el tiempo que ayuden a combatir las amenazas latentes.

4. Plan de Marketing

4.1. Modelo de las 4 P's

Como bien menciona Dolan (1997), en su texto "*Note on Marketing Strategy*", una vez diseñado el Modelo Canvas se debe pasar a realizar el *Marketing Mix*. Este es un plan de acción que se compone de cuatro pilares clave: producto, promoción, plaza y precio. También conocidas como las famosas 4 P del Marketing. Para obtener una ventaja competitiva significativa, es importante evaluar estos cuatro elementos desde un mismo punto de vista, con el objetivo de que estos se complementen los unos con los otros y sean coherentes entre sí.

Cuando hablamos de **producto**, es posible diferenciar distintos niveles dentro de esta categoría. Entre ellos es posible mencionar el producto básico, el esperado, el aumentado y el potencial. A medida que se avanza en estos niveles, lo que se hace es ir aumentando el valor de dicho producto con el fin de poder brindar una oferta más completa y competitiva. Nuestra idea de producto básico es vender un kit de comida que se diferencie de todas las otras ofertas existentes en el mercado argentino. Dicho kit estaría compuesto por todos los ingredientes

necesarios y listos para preparar un delicioso plato de comida casera en solo 30 minutos. Nosotros nos encargaremos de seleccionar los ingredientes personalmente, comprarlos, lavarlos, cortarlos y medirlos. De esta forma, lo único que el cliente deberá hacer será introducirlos en tiempo y forma a la preparación siguiendo las sencillas instrucciones que le son proporcionadas en la caja. Así, la persona que adquiera nuestros productos ya no tendrá que perder el tiempo en realizar todas las tareas previas que conlleva el poder ponerse a cocinar. De este modo, ahorrarán valiosas horas que de otro modo hubiesen tenido que gastar en pensar qué comer, ir al supermercado u ordenando las compras. Nosotros les damos el beneficio de poder gozar de tiempo libre extra sin tener que dejar de alimentarse de una manera rica y saludable para conseguirlo.

En cuanto al producto esperado que deseamos poder brindar, nuestra idea es lograr aumentar el nivel de satisfacción de nuestros clientes proporcionando la información nutricional de cada uno de los platos ofrecidos. Para ello, contaremos con ayuda de nutricionistas quienes serán capaces de especificar las calorías y composición exacta de los alimentos. Además, estos médicos nos ayudarán a comunicarle a nuestros clientes los beneficios de ingerir ciertos alimentos y de qué forma hacerlo.

Si hablamos del producto aumentado, nos gustaría poder diferenciarnos aún más de la competencia y volvernos más competitivos mediante la introducción de tutoriales en formato de video. Para ello, nos encargaremos de brindar una herramienta adicional que es la preparación y edición de tutoriales en YouTube con una duración de no más de 5 minutos. Existirá esta opción para aquellas personas a quienes no le gusten las instrucciones en forma de folleto o para quienes estas simplemente no les sean suficientes. Lo que deseamos es facilitar en la mayor proporción posible el proceso de preparación de los platos e intentar volver el cocinar una tarea amena y sencilla.

Finalmente, en vistas del producto potencial, tenemos el propósito de posicionarnos como una marca de referencia gastronómica. Deseamos ser una compañía que es capaz de ofrecer opciones alimenticias para cualquier persona. Por ello, a medida que crezcamos, nos gustaría añadir platos creados a partir de

la co-creación con nuestros clientes. Queremos satisfacer a aquellas personas con restricciones alimenticias, como celíacos e hipertensos. También a aquellas personas que siguen determinadas dietas, como el vegetarianismo o el paleo-keto². Queremos ofrecer platos temáticos de diferentes culturas para poder concientizar al resto y darlas a conocer al mundo. Todo esto y mucho más, siempre caracterizándonos por lo simple y nutritivo.

El segundo elemento del cual Dolan habla en su texto es la **promoción**. La idea es dar a conocer nuestro producto a nuestros potenciales clientes para que los mismos sean conscientes de su existencia. El mensaje comunicacional que realizaremos a través de diversos canales deberá hacer hincapié en los valores en los que se basa nuestro negocio. Una promoción llevada a cabo de una manera eficaz logrará convencer a los consumidores de que nuestro producto es el más conveniente para satisfacer sus necesidades. Comer comida casera, nutritiva y rápida es algo posible y sumamente sencillo gracias a nuestro producto. Los clientes verán que ya no será necesario el tener que elegir entre su salud y su tiempo a la hora de comer.

Como bien mencionamos anteriormente, nuestro segmento de mercado a quienes apunta nuestro negocio son los *millennials*. En consecuencia, hemos decidido que la mejor opción será llevar a cabo la publicidad a través de las distintas redes sociales. Nos enfocaremos principalmente en Instagram y Facebook, ya que de acuerdo con un estudio realizado por la consultora Carrier & Asociados, estas son las dos plataformas con el mayor caudal de usuarios *millennials* luego de WhatsApp (**ver anexo 6**). A su vez, nuestra idea es contratar influencers que promocionen nuestro producto en sus perfiles. Basados en el estudio realizado por IAB España, el 72% de los usuarios siguen a *influencers* en estas dos plataformas (**ver anexo 7**). Más aún, el 57% suele buscar información sobre los productos en alguna red social antes de realizar sus compras por Internet (**ver anexo 8**). Todas estas estadísticas obtenidas del mercado respaldan y refuerzan nuestra decisión de promocionar nuestro negocio mediante las redes sociales y a través de influencers. Esta técnica que

² Una dieta cetogénica o dieta keto es un plan de alimentación bajo en carbohidratos. Este tipo de dieta puede ser especialmente útil para quemar el exceso de grasa corporal sin pasar hambre y para revertir la diabetes tipo 2.

utilizaremos se conoce como el “efecto *push*”, la cual empuja a los clientes a comprar nuestro producto.

El tercer elemento que compone el *Marketing Mix* es la **plaza**. Cuando hablamos de plaza nos referimos a los diferentes canales de distribución mediante los cuales un negocio satisface las demandas de los consumidores. Estas demandas, se entiende, quedan satisfechas cuando el cliente recibe el producto que ha comprado. En el caso de nuestro negocio, el canal de distribución físico será, en principio, a través de ShipNow. Esta sección estará tercerizada y ellos serán los encargados de acercar nuestro producto a la puerta de la casa de nuestros clientes.

Por otro lado, el canal directo de venta se llevará a cabo a través de nuestra página web. La plataforma online permitirá a nuestros clientes observar y elegir entre las diferentes ofertas de comidas disponibles. Los clientes a quienes queremos llegar buscan sobre todas las cosas practicidad y simpleza. Por esa razón, creemos que el sitio online es una gran solución ya que les permite seleccionar y comprar sus productos desde la comodidad de sus hogares. Todas las ventas serán por internet y se evitará el manejo de efectivo, es decir, se que se aceptarían otros medios de pago como tarjetas o Mercado Pago. Esto se hará con la intención de disminuir la percepción del gasto del cliente y poder garantizar siempre la posibilidad de compra.

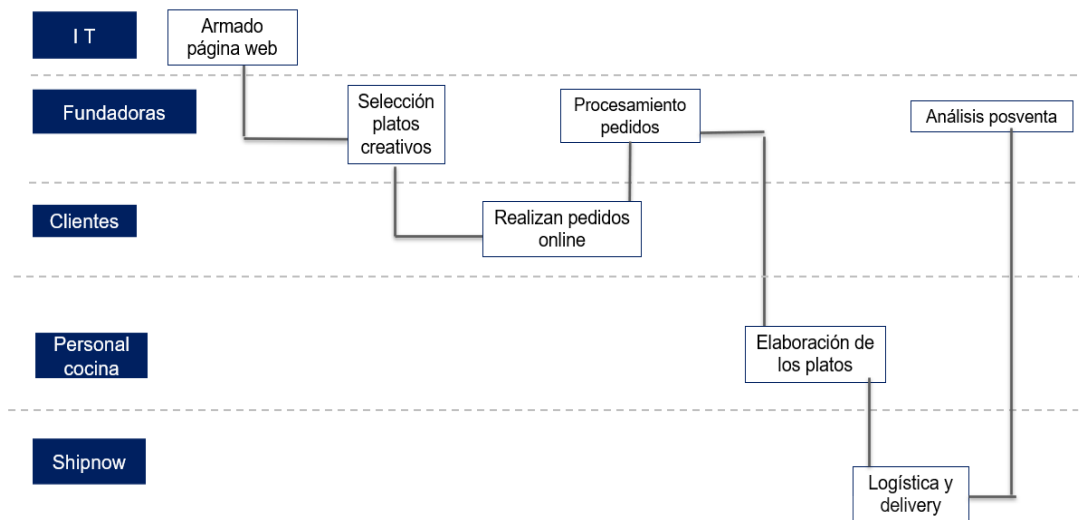
El último elemento que menciona Dolan en su texto es el **precio**. Este es sumamente crucial para el próspero desempeño del negocio y debe tener en cuenta los otros tres elementos mencionados anteriormente. El precio del producto determinará el nivel de ganancias de la empresa y su capacidad para cubrir los gastos en los que se ha incurrido. Debido a esto, a la hora de fijar el precio, tendremos que considerar tanto los costos fijos como también los costos variables, que son necesarios para que nuestro negocio funcione. Además, deberemos ocuparnos de conocer la demanda lo más precisamente posible. La idea es asignar un precio en base a lo que el cliente está dispuesto a pagar por satisfacer su necesidad. Dicho precio no solo debe ser tentador para el cliente, sino que también debe ayudar a solventar el negocio en función de los gastos que tendremos.

En vistas de todo lo mencionado anteriormente, hemos decidido establecer dos precios diferentes, calculados a partir del análisis de los costos y de benchmarks realizados. El precio de los productos que se encuentren dentro de la categoría *premium* será de U\$D 6,6 dólares estadounidenses. Los platos agrupados dentro de esta categoría cuentan con ingredientes más caros, siendo generalmente el factor diferenciador el agregado de carnes a la preparación. Por su parte, las recetas que se encuentren dentro de la categoría *standard* contarán con un precio de U\$D 5,13 dólares americanos. Como bien hemos mencionado, los platos de este grupo tenderán a ser de una índole más vegetariana, siendo sus ingredientes relativamente más baratos. La misma estará compuesta principalmente de platos tales como: pastas, tartas y salteados de vegetales. La carencia de carne en estos platos disminuye significativamente el precio, por lo que hemos visto adecuado el realizar esta separación.

5. Operaciones del negocio

Esta sección se enfocará en los procesos que se deben llevar a cabo para la puesta en marcha del presente modelo de negocio. En palabras de Ritzman y Krajewski (2013), las operaciones son un aspecto esencial para el correcto funcionamiento de la organización. De hecho, a nivel estratégico, el área de operaciones interviene en el desarrollo de nuevas capacidades para mejorar el servicio a los clientes. El desafío está focalizado en diseñar procesos que participen activamente en el desarrollo de la cadena de valor.

El autor hace especial énfasis en cómo las operaciones consiguen generar ventajas competitivas, consecuentemente, nos proponemos diseñar el desarrollo de nuestras actividades para que alcancen un alto nivel de eficiencia y contribuyan al alcance de óptimos resultados en el negocio. A continuación, creamos un diagrama entidad de relación sobre los macro procesos de nuestro negocio con su respectiva explicación en detalle.



En primer lugar, nos encontramos con el **armado de la página web**, a continuación, les adjuntamos un link donde realizamos un producto mínimo viable (PMV) de lo que sería nuestra operación virtual. El desarrollo adecuado de esta página es esencial para nuestro negocio (sistema crítico) ya que es el medio dónde se realizarán los cobros. Es muy importante crear una página *user-friendly* en la cual los clientes se sientan cómodos y entiendan cómo utilizarla.

Esta fase es la que expondrá nuestros productos, en términos millennials, estaríamos hablando de una vidriera virtual. Allí estarán las fotos de las comidas para que nuestros clientes puedan elegir sus platos, para esta operación virtual tomamos como benchmark el sitio web de BlueApron, emulamos sus prácticas informáticas y los invitamos a que prueben nuestra versión.

En segundo lugar, el **armado de platos creativos y saludables** resulta una fase estratégica para nuestro negocio porque es un medio que nos permite ofrecer un diferencial a partir de cual se genera valor. Esta selección de las comidas estará basada en la opinión y recomendaciones de profesionales de la salud tales como nutricionistas y médicos. Ellos tendrán en cuenta la suma calórica, la composición de los alimentos, las cantidades y la forma de complementar los distintos nutrientes. En esta fase, las fundadoras seremos las responsables de alinear diferentes variables: por un lado, el *feedback* con las recomendaciones de los profesionales de la salud, por otro lado la factibilidad de

la elaboración con los empleados de cocina (hay platos que por su extrema sofisticación en la preparación se torna inviable para este modelo de negocio), y por último, debemos alinear con los proveedores para garantizarnos el abastecimiento de la materia prima necesaria. Esto no será tarea fácil, pero nos hemos capacitado para saber lidiar con un contexto cambiante y poder tomar decisiones estratégicas.

En tercer lugar, vendría la operación en la que el **cliente realiza el pedido**. Tal como indicamos anteriormente, esto se realiza a través de la página web, allí les proponemos una variedad de platos para que puedan elegir. La idea es que realicen los encargos con tres a cuatro días de anticipación, es decir, yo hago mi pedido hoy y mi kit para el armado de la comida me llegará como máximo en cuatro días a la puerta de mi casa.

Los pedidos son *on-going* ya que nuestros clientes podrán hacer las compras en cualquier momento de la semana, esto resulta estratégico para poder efectuar ingresos constantemente y no restringir las ventas a determinadas fechas y horarios. Nos quedamos a su disposición, cuando nuestro cliente tenga ganas e inquietud de organizar su comida semanal, nuestro canal web estará disponible para procesar su pedido. Fijaremos un mínimo de dos comidas por encargo ya que es lo indispensable para alcanzar un margen razonable a partir de cada encargo.

En cuarto lugar, nos encontramos con el **procesamiento de pedidos**, las directoras y fundadoras seremos las responsables de esta fase. Nuestra obligación es examinar los encargos, y a partir de ellos, realizar los pedidos de materia prima para la elaboración de nuestras comidas. Esta instancia es crítica ya que se busca minimizar los desperdicios, pero a la vez, contar con los insumos necesarios en tiempo y calidad para cumplir con el plazo y el producto esperado. Tal como mencionamos en el CANVAS, contamos con un socio clave (dueño del restaurante “Marcelo” en CABA) quien nos facilitará el contacto con los proveedores. Esto será de gran utilidad para reducir los costos y garantizarnos los estándares de calidad que exigimos.

Avanzando en las fases de estos macro procesos, explicaremos la parte de **elaboración y ejecución**, la cual estará al mando de nuestros cocineros contratados. La idea es que los chefs con más trayectoria y experiencia participen en el armado de platos creativos, en cambio, para esta instancia más operativa contrataremos personal calificado, pero en vistas de realizar tareas más repetitivas y sistemáticas (cortado o picado de vegetales, fraccionamiento de carnes, hervor de hortalizas, etc). Los envoltorios, *packagings* ecológicos y presentación final se realizarán en este proceso ya que se busca dejar todo listo para la siguiente etapa.

Cabe aclarar que toda esta puesta en marcha se realizará en la cocina de nuestro socio Marcelo, quien como ya cuenta con un restaurante, nos ofreció subalquilar parte de sus instalaciones para elaborar nuestros productos. Estimamos que en un principio, deberemos contratar a dos asistentes de cocina, a quienes les deberemos remunerar mensualmente. Bajo el escenario en que la cocina no de abasto por un exceso de pedidos, las fundadoras nos encargaremos de brindar ayuda complementaria. Lo cual termina siendo mutuamente beneficioso para el negocio (cubrir al máximo posible la demanda) y para el clima laboral puesto que queda en evidencia como todos los miembros pueden cumplir cualquier tarea.

La siguiente etapa es el **Delivery**, hablamos con un exalumno de UdeSA quien está al mando de la empresa de logística conocida como Shipnow. Este sería un excelente medio para abarcar eficientemente todos los canales de venta. Si bien todos sabemos que tercerizar puede encarecer los costos, es una etapa clave para nuestro negocio y, consecuentemente, consideramos necesario delegarlo en las manos de un experto. El segmento está repartido entre Zona Norte y CABA por lo que Shipnow podrá llegar a ellos en el menor tiempo posible y les podrá entregar sus pedidos en las condiciones de calidad que esperamos.

En último lugar, está la operación de **posventa**, siguiendo el concepto de mejora continua, no solo buscamos ampliar nuestro abanico de clientes, sino que debemos retener a quienes son clientes actuales. En esta línea, luego de cada encargo enviaremos una encuesta de conformidad para poder aprender de nuestros errores y progresar en nuestros puntos débiles. Más aún, haremos un

seguimiento de los clientes para generar incentivos y realizar descuentos en sus próximas compras, siempre con el objetivo de ganar su fidelidad con nuestro negocio.

6. Análisis de costos

En el siguiente apartado analizaremos el modelo de negocio desde una óptica financiera. La idea es esclarecer cuáles serán nuestros métodos de financiación, realizar un cálculo detallado de los costos operativos necesarios para llevar adelante este proyecto e incluso especificar en qué recursos se invertirá el capital social inicial.

Tomaremos como punto de partida la teoría elaborada por los autores Brealey, Myers y Allen (2006), en su libro “Principles of Corporate Finance”. Específicamente, utilizaremos los modelos para el planeamiento financiero y gestión del capital de trabajo, este último indicador es realmente necesario para el presente negocio ya que permite que la empresa disponga de los recursos para cubrir necesidad de insumos, materia prima, mano de obra, deudas comerciales, etc.

Resulta pertinente aclarar que, a fines de simplificar el armado e interpretación del cuadro de gastos, costo de oportunidad y flujo de fondos se han expresado las cifras en dólar de moneda extranjera. Tomamos el tipo de cambio oficial al 25 de mayo del año 2020, el cual fue de 68.16 pesos argentinos por cada dólar (sin considerar el impuesto país de la ley 27.541) esto fue de suma importancia para mitigar el impacto inflacionario del país y arribar a conclusiones efectivas y económicamente realistas.

6.1. Estimación del costo de oportunidad

En esta sección detallaremos el cálculo del costo de oportunidad, explicaremos la estimación de la tasa utilizada para descontar los flujos de fondos de nuestro negocio. Para realizar este trabajo, se tomó como modelo el CAPM (capital asset pricing model), resulta pertinente recordar que la regresión de este modelo estaba compuesta por: “ $RF+B(RM-RF)$ ”.

En primer lugar, nos focalizamos en averiguar Beta la cual mide el nivel de riesgo de los activos y también sirve como un indicador para conocer la

volatilidad de la industria. Bajamos los datos históricos de Yahoo Finance, por un lado, elegimos los precios de las acciones de Blue Apron (APRN) ya que es nuestro negocio benchmark que cotiza en NYSE. Por otro lado, descargamos los datos del S&P 500, puesto que este índice sirve para tener una referencia de los movimientos del mercado. Hemos tomado la información mensual, a partir de junio del 2017 ya fue el año en que la empresa similar a la nuestra comenzó a cotizar en la Bolsa de Nueva York. Una vez que tomamos ambos precios “Adjust Close” fue que calculamos las rentabilidades de los activos ($R_{i,t} = P_{i,t} / P_{i,t-1}$).

Seguidamente hemos averiguado la tasa libre de riesgo, para ello consultamos la fuente St Louis Fed de la cual obtuvimos la “3-Month Treasury Constant Maturity Rate”. Convertimos estas tasas en efectivas mensuales para tener todos los datos en la misma franja temporal.

Una vez que contamos con las rentabilidades del activo, del mercado y la tasa libre de riesgo, hicimos la diferencia entre Rentabilidad APRN y la risk free, también la diferencia entre Rentabilidad GSPC(mercado) y la *risk free*. Cabe remarcar que estas diferencias son útiles para la posterior estimación de Beta.

A sabiendas que Beta es igual al ratio de covarianza entre el activo y el mercado dividido la varianza del mercado, fue que hicimos esa operación. Aquí obtuvimos un Beta de 1.5460, el hecho que sea mayor a 1 demuestra que tiene un nivel de riesgo significativo. Esto resulta lógico por la coyuntura actual de la crisis pandémica, en los últimos meses las cotizaciones presentaron bajas abruptas en un nivel generalizado del mercado y nuestro modelo captura esta volatilidad a través de la pendiente de 1.5460.

Estimando el valor final de nuestra tasa, tomamos el promedio de los rendimientos del mercado y luego lo anualizamos multiplicando por 12. Buscamos la tasa libre de riesgo de las letras del Tesoro Americano a un año para el 25/05/2020 que era del 0.17%. En este punto ya contamos con todos los datos necesarios para calcular la tasa de costo de oportunidad del capital: $0.17\% + 1.5460 * (0.08 - 0.0017)$. Esto nos dio como resultado un $K = 0.126854$, lo cual pareciera una tasa razonable para una compañía que opera en la industria tecnológica-gastronómica. En el documento de Excel adjunto se encuentra el

paso a paso detallado y además incluimos una hoja con la regresión estimada de nuestro modelo.

6.2. Costos

En primer lugar, hemos hecho un análisis exhaustivo para la identificación y determinación de los costos que incurriremos con nuestro negocio. Esta es una instancia clave ya que nos brinda un parámetro sobre los niveles mínimos que se debe superar. Los gastos nos fijan una vara del punto de equilibrio (lugar en donde los beneficios son iguales a cero) la cual es estratégicamente necesario tenerlo analizado para buscar superarlo y llegar al punto óptimo en términos de resultados.

6.2.1. Inversión inicial

Tal como mencionamos anteriormente, nuestra estructura es significativamente liviana, esto implica que no necesitaremos cuantiosos desembolsos de dinero para poner en funcionamiento nuestro negocio. Desde esta perspectiva, esto resulta beneficiosos ya que los niveles de riesgo pueden ser aplacados y controlados, distinto sería el caso en que necesitemos de una importante estructura en maquinaria que sea difícil de liquidar. Tomando esto en consideración, detallaremos la inversión inicial que corresponde a nuestro modelo.

Inversión inicial	
Inscripción y alta sociedad	123.79
Capital mínimo SAS	495.16
Registro de marca	139.38
Bien de uso (horno industrial)	440.14
Bien de uso (heladera industrial)	1,613.85
Capital de trabajo	293.43
Desarrollo página web+ ecommerce+ consultoría	586.85
Total inversión inicial	3,692.60

- Inscripción y alta de la sociedad: la organización responderá por sí misma y es por ello que nuestro equipo de asesoramiento legal nos facilitará la constitución de una Sociedad de Acciones Simplificada. El valor del

trámite es de 123 dólares y contempla los gastos de inscripción y publicación automática en el Boletín Oficial. Dentro de este costo está incluido el nuevo libro societario y contable digital.

- Capital mínimo SAS: para constituir una sociedad de este tipo simplemente se necesita un capital social equivalente a dos salarios mínimo vitales y móviles. Según la última actualización del Boletín Oficial (5/5/2020), este salario mínimo es de \$16875 en moneda local. La suma total para la constitución será de 495 dólar moneda extranjera.
- Registro de marca: desde un primer comienzo tenemos como prioridad certificar la presente marca que llamamos “Homemade”, a simple vista parece un aspecto secundario, pero es de extrema relevancia para evitar potenciales problemáticas en un futuro. El trámite son Usd 139 el cual incluye el registro de la marca y el logo, custodia por 10 años, entrega de título y contestación de oposiciones y visitas (fuente COATIP).
- Bien de uso (horno industrial): con el objetivo de complementar las prestaciones del alquiler, invertiremos en la compra del horno, creemos que este activo será de gran ayuda para agilizar nuestros pedidos y cumplir con los estándares de calidad de nuestros productos. Recibimos presupuesto por un horno industrial marca EG 6 hornallas por Usd 440 a través de la plataforma de Mercado Libre. Esta sería una gran herramienta en términos de precio y calidad en la que vale la pena invertir.
- Bien de uso (heladera industrial): similar a lo explicado con el horno, hemos recibido un precio tentativo de Usd 1613 por la adquisición de una heladera espaciosa tipo industrial de marca Longvie.
- Capital de trabajo: pensamos destinar 293 dólares para poner en funcionamiento la parte operativa de nuestro negocio. Es el primer impulsor para comenzar con las compras a nuestros proveedores y poder generar un stock de materia prima. En un principio implicará un flujo negativo pero la idea es pautar plazos de pagos y cobros que representen una financiación beneficiosa a nuestra caja. Este aspecto se explicará en detalle en la sección de los flujos de fondos.

- Desarrollo página web + ecommerce + consultoría: el armado de la plataforma online es tan importante como tener un espacio y elementos de cocina a disposición. Consecuentemente, le pagaremos a un especialista en informática para que nos arme a nuestra medida una página web en donde podamos mostrar todos nuestros platos y también se pueda efectuar la compra directamente allí. Pensamos arrancar con una página web HTTPS para brindar seguridad a nuestros clientes. En vistas de proyecciones futuras, resulta atractivo pensar en el desarrollo de una app para que los clientes tengan un recurso aún más comfortable y accesible. Este gasto inicial rondará los Usd 586.

6.2.2. Costos fijos

Tal como somos concedores, los costos fijos son aquellos que la empresa debe afrontar independientemente de su nivel de producción. En nuestro caso, serán costos fijos aquellos gastos que deberemos pagar, más allá de la cantidad de pedidos que recibamos. A continuación, detallaremos los costos fijos que hemos identificado.

Costos Fijos	
Gasto alquiler de la cocina	586.85
Honorarios profesionales salud	660.21
Honorarios contador/abogado	293.43
Salarios personal de cocina	748.24
Honorarios fundadoras	2,500.00
Mantenimiento página web	100.00
Total costos fijos	4,888.73

- Gasto alquiler cocina: si bien contamos con un socio estratégico que nos ha facilitado este espacio, nos comprometimos a realizar un pago mensual por el uso y goce de este recurso. Este lugar no solo cuenta con la capacidad física para que cocinen varias personas en paralelo, sino que además nos provee de instalaciones que las complementaremos con la compra propia de bienes de uso tales como una heladera y horno industrial. En mayo del 2020 nos reunimos con Marcelo Piegari, dueño del restaurante “Marcelo” donde nos envió un presupuesto del costo mensual del alquiler por Usd 586.

- Honorarios profesionales de la salud: el proyecto consiste en estar plenamente asesorados por expertos en el ámbito alimenticio, la idea es recibir apoyo de nutricionistas y médicos para el armado de los diferentes platos. Estas personas no deberán cumplir horarios fijos diarios, sino que su labor será en base a las consultas y nuevos productos que lancemos. Consultamos la página Oficial del Gobierno argentino para recolectar los aranceles del Ministerio de la Salud y reportan un valor de \$1000 por consulta en moneda local. Consecuentemente, a sabiendas que estaremos asesoradas por más de un profesional, a quienes consultaremos reiteradas oportunidades en el mes, es que estimamos un gasto mensual total de Usd 660.
- Honorarios contador/abogado: en un principio contrataremos a Graciela Suarez, abogada que nos guiará en la constitución de la nueva Sociedad, además tomará las cuestiones legales relacionadas con la comercialización y habilitación de nuestros productos e incluso con las firmas de los contratos laborales. Como es una persona allegada a las fundadoras, nos ha pasado un presupuesto de Usd 293 mensuales.
- Salarios del personal de cocina: para comenzar con el proyecto, hemos decidido contratar a 3 asistentes de cocina. Creemos que es la ayuda necesaria para recibir los pedidos, elaborar los platos, armar la presentación y ayudar a despacharlo. Resulta necesario contar con este apoyo para que el ápice estratégico pueda concentrarse en formas de expansión del negocio y poder delegar esta instancia operativa. Como los pedidos los recibiremos y enviaremos a medida que vayan ingresando, resulta importante contar con estas personas para poder cumplir con los tiempos que esperan nuestros clientes. Hemos consultado como fuente los datos al Ministerio de Trabajo, decidimos estar por encima de las paritarias por lo que estimamos un salario de \$17000 mensuales pesos argentinos. Por lo que sería un total de Usd 748 contando a los 3 empleados.
- Honorarios fundadoras: este costo hace referencia al salario mensual que esperamos las inversionistas y ejecutivas del presente Plan de Negocios.

Ambas esperamos obtener un salario mensual de Usd 1250, es una cifra razonable para los inicios del emprendimiento, igualmente, la idea es ir creciendo y reinvertir en el negocio si resulta necesario.

- Mantenimiento de la página web: esta instancia es clave para mantener nuestro canal de venta user-friendly. La tecnología tiene constantes evoluciones por lo que debemos estar en la vanguardia, siempre tratando de ofrecer una plataforma mejor y más cómoda para nuestros clientes. Hemos pedido presupuestos a expertos en sistemas y softwares, estimando un precio de 100 dólares mensuales para tener un mantenimiento continuo del canal online.

6.2.3. Costos variables

Vale la pena recordar que los costos variables están sujetos a los diferentes niveles de producción. En términos financieros, es preferible tener mayoritariamente costos variables ya que son los gastos más livianos y flexibles de apalancar. Lo desafiante de esta clase de costos es que gracias a la curva de aprendizaje, aumento de cantidades y poder de negociación adquirido con el tiempo, hay alta probabilidad de ganar escala y disminuirlos con el pasar del tiempo. A continuación, detallaremos los costos variables que estarán presentes en nuestro cuadro de gastos para nuestro año 1.

Costos Variables	
Proveedores carnes	11,737.09
Proveedores vegetales+ alimentos complementos	26,408.45
Packaging ecofriendly	25,880.28
Gastos luz y gas	146.71
Gastos publicidad	100.00
Total costos variables	64,272.54

- Gastos de luz y gas: este precio lo recolectamos en base a la conversación que tuvimos con el socio estratégico dueño de la cocina. Nos mostró los gastos relacionados a la luz y el gas, acordamos pagar un 40% de ellos por lo que nos representa una cifra de Usd 146 al mes.

- Carnes como materia prima: debemos reconocer que gracias a nuestro contacto hemos podido tener acceso a proveedores de carne a precios por debajo de lo que se consigue en el mercado. Por ejemplo, el kg de ojo de bife a \$270 o el kg de pescado de merluza a \$300. Considerando que en cada plato se pondrá un aproximado de 250gr de carne blanca o roja, sumado a los costos de transporte e higienización, estimamos Usd 1.5 por cada unidad de producto.
- Proveedores de vegetales y materia prima para las guarniciones: la idea es hacer platos saludables que contengan ingredientes naturales y bajos en grasas. Pensamos en comidas complementarias como todo tipo de verduras, tubérculos, granos (arroz, quinoa, porotos). En base a la información que pudimos acceder de los proveedores de nuestro socio, sumado al análisis de precios de mercado es que llegamos a un estimado de Usd 1.5 por cada unidad.
- *Packaging eco friendly*: este elemento es un diferencial para nuestro negocio, hemos observado que un gran punto débil en la comercialización de comidas son los envases de plásticos. El público al que apuntamos pertenece a una generación que valora el cuidado del medioambiente, consecuentemente, decidimos ofrecer packaging reciclable. Es necesario remarcar que esto representa un valor superior en comparación a los envases de plástico clásicos, pero decidimos cargar con ello en vistas de ofrecer un diferencial a nuestros consumidores millennials. El precio es de 1.44 dólares por unidad, presupuesto obtenido a través de Mercado Libre. Si un mismo cliente realiza varios pedidos en una sola compra, podremos minimizar este gasto. Frente a esta situación, se podría realizar la idea de armar combos por cantidad de pedidos.
- Gastos publicidad: este costo lo mantendremos variable ya que lanzaremos avisos publicitarios en base a las variables del momento. Hay épocas en las que resulta más rentable hacer aparición pública (meses de consumo estacional), por ejemplo, hoy en día sería una gran oportunidad tener presencia en las redes ya que por la pandemia el consumo de este tipo de bienes y servicios ha incrementado. La creación de anuncios para

las redes sociales (principalmente en Instagram, YouTube, Google) requerirá de la contratación de un diseñador para los banners sumado a la compra del espacio publicitario por lo que estimamos un precio promedio de Usd 100 por cada nueva aparición que realicemos.

6.3. Flujos de fondos

En un principio debimos fijar los ingresos, los cuales vienen dados de la ecuación "Precio*Cantidad". Respecto al precio, fijamos un valor de acuerdo a nuestros costos (le exigimos un margen bruto mayor-igual al 25%) y también de acuerdo al pricing de nuestros competidores. En esta instancia realizamos benchmarking de todas las páginas web de nuestros competidores para tener una noción realista sobre la cotización de nuestros productos en el mercado.

Así fue como dividimos en dos categorías, por un lado, un precio premium y por otro un precio standard. Esto es similar a cuando uno visita un restaurante, dependiendo el grado de sofisticación de los ingredientes del plato, el precio que se le fija. Con el objetivo de simplificar las cuentas, nosotros hicimos la mencionada diferenciación, aquellas comidas que calificamos como premium es porque tendrán incluidas carnes rojas o blancas sumado a algún acompañamiento y su valor promedio será de Usd 6.6. Por el contrario, los pedidos standard contarán únicamente con insumos vegetales, granos o harinas y por ello su precio será promediando los Usd 5.13.

Establecimos un horizonte temporal de 10 años ya que es un nicho de mercado que recién comienza y, tal como mencionamos anteriormente, cuenta con un prometedor crecimiento. Es el futuro de las prácticas alimenticias, la nueva modalidad de pedido, el servicio de simplificación: basándonos en estos supuestos fue que establecimos las cantidades. En el análisis de la segmentación detallamos la proporción de habitantes en zona norte y CABA, luego hicimos un recorte por la edad de nuestro público target y por nivel de poder adquisitivo. Como último paso ajustamos el estimado de población que presenta gustos e intereses por la alimentación saludable, fue así que para el primer año podremos abastecer una cantidad de 18000 pedidos anuales.

Esto es un escenario realista en el que estaremos en un proceso de crecimiento, estaremos fidelizando a nuestros clientes, ampliando nuestras

fronteras y siguiendo el acompañamiento de la educación tecnológica de los consumidores. He aquí que predecimos un nivel de crecimiento en los pedidos premium del 3% y un 5% para los platos standard año tras año. En el flujo de fondos se puede apreciar dicho incremento en las cantidades.

	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00
CANTIDADES (premium)	8,000.00	8,240.00	8,487.20	8,741.82	9,004.07	9,274.19	9,552.42	9,838.99	10,134.16	10,438.19
CANTIDADES (std)	10,000.00	10,500.00	11,025.00	11,576.25	12,155.06	12,762.82	13,400.96	14,071.00	14,774.55	15,513.28
VENTAS (premium)	52,816.90	54,401.41	56,033.45	57,714.45	59,445.89	61,229.26	63,066.14	64,958.13	66,906.87	68,914.08
VENTAS (std)	51,349.77	53,917.25	56,613.12	59,443.77	62,415.96	65,536.76	68,813.60	72,254.28	75,866.99	79,660.34
CV	-64,272.54	-67,486.16	-70,860.47	-74,403.49	-78,123.67	-82,029.85	-86,131.34	-90,437.91	-94,959.81	-99,707.80
CF	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73	-4,888.73
AMORT (horno)	-62.88	-62.88	-62.88	-62.88	-62.88	-62.88	-62.88	0.00	0.00	0.00
AMORT (heladera)	-537.95	-537.95	-537.95	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
UAIG	34,404.57	35,342.94	36,296.54	37,803.12	38,786.57	39,784.56	40,796.79	41,885.76	42,925.32	43,977.89
IG	-12,041.60	-12,370.03	-12,703.79	-13,231.09	-13,575.30	-13,924.60	-14,278.87	-14,660.02	-15,023.86	-15,392.26
UN	22,362.97	22,972.91	23,592.75	24,572.03	25,211.27	25,859.97	26,517.91	27,225.74	27,901.46	28,585.63

Respecto a las amortizaciones de los bienes de uso incorporados, el horno industrial tiene una vida útil de 7 años, con un valor de rezago técnico nulo a fin de periodo. Se amortiza linealmente por 62.88 dólares anual. La adquisición de la heladera también se amortiza linealmente por 3 años y tiene un valor de rezago técnico de Usd 440 en el año 10. Esto será tenido en cuenta a la hora de realizar el Flujo Efectivo Extraordinario.

A la Utilidad antes del impuesto a las ganancias le aplicamos una alícuota del 35% ya que es el porcentaje que deben contribuir las Sociedad de Acciones Simplificadas, una vez que restamos la alícuota impositiva, estamos en condiciones de llegar a las utilidades netas de nuestro negocio.

6.4. Flujos efectivos ordinarios y extraordinarios

Las utilidades son el punto de partida para realizar los flujos de fondos netos, la idea es darle una mirada plenamente financiera para superar los valores contables y poder identificar los momentos precisos de cobro y pago de lo flujos. En primer lugar, averiguamos el Flujo Efectivo Ordinario, ya sabemos que tiene varios enfoques así que lo realizamos de la forma ascendente (UN+Amortizaciones) y de la descendente (Ventas-CV-GF-IG) para corroborar que lleguemos al mismo resultado.

Seguidamente, realizamos el Flujo Efectivo Extraordinario del bien de uso (heladera industrial). Como se mencionó anteriormente, en el año 10 tiene un valor de mercado de Usd 440, un valor libros totalmente amortizado y se debe pagar un impuesto a las ganancias de 154 dólares. El FEE (a través del método ascendente) nos dio Usd 286 para el año 10.

Respecto al capital de trabajo, nos asesoramos con un emprendedor del rubro a quien le consultamos sobre los plazos de cobro con los clientes, este aspecto es de extrema relevancia para identificar la variación en los créditos por ventas y en las deudas comerciales.

FEE KT											
Variación créditosxvtas											
venta mensual	8,680.56	9,026.56	9,387.21	9,763.19	10,155.15	10,563.84	10,989.98	11,434.37	11,897.82	12,381.20	
	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
Ventas	104,166.67	108,318.66	112,646.57	117,158.23	121,861.85	126,766.02	131,879.74	137,212.40	142,773.86	148,574.42	
Cobros	95,486.11	107,972.66	112,285.91	116,782.25	121,469.88	126,357.34	131,453.60	136,768.01	142,310.41	148,091.04	12,381.20
Variación	8,680.56	346.00	360.66	375.97	391.97	408.68	426.14	444.39	463.45	483.38	-12,381.20
Variación deudas comerciales											
Compras mensuales			5,905.04	6,200.29	6,510.31	6,835.82	7,177.61	7,536.49	7,913.32	8,308.98	
	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
Compras	64,272.54	67,486.16	70,860.47	74,403.49	78,123.67	82,029.85	86,131.34	90,437.91	94,959.81	99,707.80	
Pagos	64,272.54	67,486.16	64,955.43	74,108.24	77,813.65	81,704.34	85,789.55	90,079.03	94,582.98	99,312.13	8,308.98
Variación	0.00	0.00	5,905.04	295.25	310.01	325.52	341.79	358.88	376.82	395.67	-8,308.98
	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
Variación KT	8,680.56	346.00	-5,544.38	80.72	81.95	83.17	84.35	85.51	86.63	87.71	-4,072.22
Inversión KT	-8,680.56	-346.00	5,544.38	-80.72	-81.95	-83.17	-84.35	-85.51	-86.63	-87.71	4,072.22

La realidad es que no hay un plazo fijo para los créditos por ventas, todo depende del método de pago que utilicen los consumidores a través de nuestra página web. La idea es darles la posibilidad de pagar tanto con tarjetas de crédito como de débito, ahora bien, si abonan con tarjeta de débito equivale a un pago al contado. Por el contrario, el pago a crédito depende de la instancia del mes en el que realicen la compra y de acuerdo a las fechas de depósitos de los bancos. No tenemos un horizonte de cobro lineal y estático por lo que establecimos un promedio de 30 días.

En relación a los plazos de pago a proveedores, sabemos que en un principio deberán ser al contado. Los primeros años son una etapa de conocimiento, donde debemos generar la confianza y el vínculo para ganar poder de negociación. A partir del año tres, estimamos que las transacciones se flexibilizarán y lograremos abonarles con el margen de un mes. Esto resulta estratégico para resguardar nuestra caja y poder eficientizar nuestros recursos.

Con todos los datos explicados pudimos calcular la inversión en capital de trabajo (Inversión KT= -Var Créditos por ventas + Var Deudas Comerciales). Podemos notar que son cifras constantes, el primer año representa un egreso de fondos por Usd 8680 pero en el año 3 se revierte a un saldo positivo por 5544 dólares. Este cambio beneficioso ocurre gracias a la extensión en el pago a proveedores, de esta manera, sirve como indicador para visualizar dónde vale la pena destinar los esfuerzos financieros.

Luego de este recorrido, estamos en condiciones de proyectar nuestro flujo de fondos netos. Recordemos que el FFN es igual a la suma del FEO, el FEE del bien de uso y el FEE del capital de trabajo, he aquí llegamos a los siguientes números. Con resultados altamente positivos.

	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
FEO	-1,345.18	22,963.80	23,573.74	24,193.58	24,634.91	25,274.15	25,922.84	26,580.79	27,225.74	27,901.46	28,585.63	0.00
FEE BU	-2,053.99										286.09	
FEE KT	-293.43	-8,680.56	-346.00	5,544.38	-80.72	-81.95	-83.17	-84.35	-85.51	-86.63	-87.71	4,072.22
FFN	-3,692.60	14,283.24	23,227.74	29,737.96	24,554.19	25,192.19	25,839.68	26,496.44	27,140.24	27,814.83	28,784.00	4,072.22
VA de cada flujo en 0	-3,692.60	12,675.33	18,292.44	20,783.00	15,228.42	13,865.25	12,620.63	11,484.55	10,439.33	9,494.40	8,719.16	1,094.68
VAN	131,004.59											

Vale la pena recordar que la tasa utilizada para descontar los flujos fue del 12.68%, las cifras del flujo de fondos neto fueron incrementándose año tras año gracias al aumento de las cantidades y al mismo crecimiento de la oportunidad del negocio. En vistas de este auge fue que nos dio un van positivo de Usd 131004 por lo que el negocio resulta altamente rentable. Cabe recordar que uno de los supuestos que utiliza el Valor Actual Neto es que el riesgo permanece constante a lo largo de vida del proyecto y nosotros sabemos que esto se puede alterar. El inversor siempre está expuesto a distintos eventos que aumentan o disminuyen su volatilidad.

6.5. Estrategia de salida

En esta sección analizaremos una supuesta alternativa de salida del negocio, tener cubierto este escenario resulta de gran utilidad para visualizar numéricamente las barreras de salida y aquellos costos que podrían presentarse como irrecuperables.

En principio, hemos calculado los flujos de fondos netos acumulados para estimar el periodo de recupero compuesto. Lo que hicimos fue tomar los flujos descontados al año 0 y luego realizar el monto acumulado, en esta instancia tuvimos un indicador positivo rápidamente ya que recuperaremos la inversión inicial en el año 1.

	0.00	1.00	2.00	3.00	4.00	5.00	6.00	7.00	8.00	9.00	10.00	11.00
FFN	-3,692.60	14,283.24	23,227.74	29,737.96	24,554.19	25,192.19	25,839.68	26,496.44	27,140.24	27,814.83	28,784.00	4,072.22
FFN DESCONTADO	-3,692.60	12,675.33	18,292.44	20,783.00	15,228.42	13,865.25	12,620.63	11,484.55	10,439.33	9,494.40	8,719.16	1,094.68
FFN ACUMULADO	-3,692.60	8,982.73										

Este ágil periodo de recupero es gracias a la estructura liviana de nuestro negocio, no presentamos inversiones destinadas a activos pesados que luego son difíciles de vender. La mayor parte de nuestros costos son variables lo cual tiene un lado positivo porque acompañará el nivel de ventas, aquellos periodos de pocos ingresos se verán compensados por bajos costos. Si bien a simple vista es un punto favorable, cabe destacar que los costos variables y la tercerización de los procesos se torna significativamente costosa cuando comienzas a crecer. Esto un aspecto a tener en cuenta si sucede un momento de quiebre de expansión y crecimiento.

7. Equipo de trabajo

Para poder operar una empresa de manera exitosa, es necesario contar con personas que posean diferentes habilidades, necesarias para que el negocio prospere. Es importante tener en cuenta que el trabajo de estas personas debe complementarse el uno con el otro. Para que esto suceda, los individuos que formen parte del equipo deben tener una visión unificada del negocio y trabajar todos en pos de un objetivo común. Esto debe hacerse a través del diseño de una estructura organizacional que favorezca la elaboración conjunta del trabajo, dando prioridad al diálogo y cooperación entre las partes.

Dado que la nuestra se trata de una empresa nueva y pequeña, es necesario contar con un buen equipo compuesto de personas optimistas, innovadoras y colaborativas. El trabajo en equipo, en nuestro caso, será crucial para el correcto y próspero funcionamiento del negocio. De esta forma, lograremos optimizar al máximo nuestra forma de trabajo para así poder competir en una industria tan dinámica como lo es la gastronómica. Dicho esto,

pasaremos entonces a describir de qué forma estará compuesto el equipo de Homemade:

Socias fundadoras

Milagros Faes y Sofía Soriano son las creadoras detrás de la idea y las fundadoras de Homemade. Ambas ocuparán los puestos gerenciales administrativos dentro de la organización, enfocándose cada una en aspectos diferentes del negocio. Ambas se reconocen como *foodies*, lo cual será clave para encaminar el negocio en la dirección correcta. Milagros, licenciada en Finanzas, se encargará de llevar a cabo las tareas más *hard* del emprendimiento. Ella, por su parte, se ocupará de todo aquello relacionado con los números, como las inversiones, los costos, el análisis de la rentabilidad, el cálculo de los impuestos, el pago de los sueldos, etc. Sofía, licenciada en Administración, será la responsable de realizar las tareas más *soft* del negocio. Ella, por su lado, se encargará de todo aquello que tenga que ver más con la creatividad y el contacto con las personas. Principalmente se preocupará por asegurar una correcta implementación de la campaña de marketing, coordinar las tareas diarias del negocio, establecer la logística de las operaciones, mantenerse en contacto con los clientes y proveedores, realizar la compra de ingredientes y la recepción de pedidos, etc. La colaboración y comunicación continua entre ambas será crucial para poder administrar el negocio de la manera correcta.

Al ser ambas recién graduadas y no poseer ninguna experiencia fuerte en el área, recibirán ayuda de una consultora especializada en la industria para la toma de decisiones. En este caso, trabajarán con Foodservice Consulting Group, una reconocida consultora ubicada en Recoleta especializada en asesorar a empresas gastronómicas. También contratarán a la firma Dentsu Aegis Network para que lleve a cabo su campaña publicitaria a través de las diferentes redes sociales. De este modo, podrán beneficiarse de su *expertise*, contactos y alcance para poder hacer llegar su mensaje al mayor número de clientes posible.

Personal de cocina

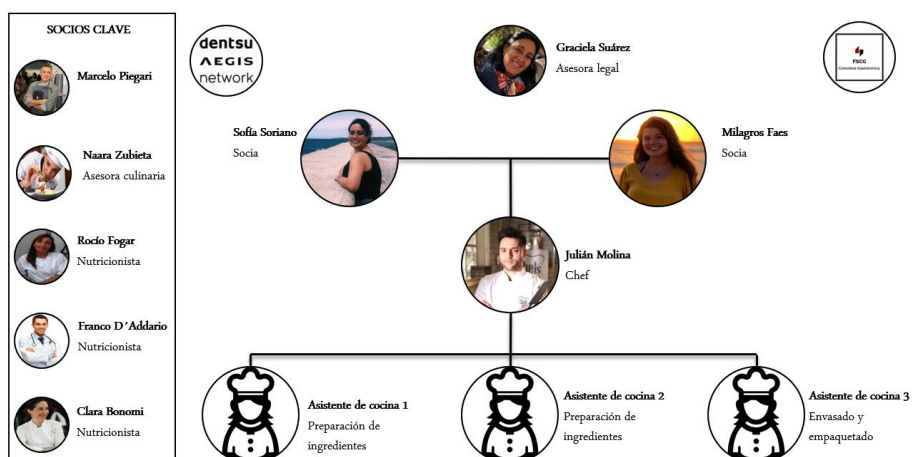
El personal de cocina estará compuesto por cuatro personas. La primera de ellas será el chef o jefe de cocina. El será el encargado de supervisar a los otros tres

empleados y de asegurarse de que los ingredientes sean manipulados de la manera correcta. Deberá preocuparse por que sus subordinados conozcan las distintas recetas y todos los ingredientes que estas requieren para ser elaboradas. Los siguientes dos asalariados estarán encargados de transformar la materia prima para que la misma pueda llegar a los clientes de la manera correcta. Es decir, ambos cocineros deberán lavar, pelar, cortar y medir todos los ingredientes de cada uno de los platos encargados. El cuarto y último empleado tendrá como tarea el envasar y empaquetar los productos ya listos para ser enviados. Para ello, una vez que reciba los ingredientes de los otros dos trabajadores, deberá envolverlos al vacío y introducirlos dentro del paquete correspondiente, asegurándose de que no falte ninguno.

Asesora legal

Para disminuir la posibilidad de errores frente a la ley al mínimo posible, la firma contará con una asesora legal que pueda guiar a las socias en relación a las diferentes cuestiones legales que puedan llegar a surgir. En este caso, la persona seleccionada para cubrir este puesto es Graciela Suárez, licenciada en Abogacía de la Universidad de Belgrano y con un posgrado en Relaciones Laborales Corporativas de la Universidad de Berkley. Ella será la encargada de resolver todo aquello relacionado con asuntos legales tales como: restricciones, permisos, derechos de los empleados, juicios, etc. Así, Milagros y Sofía podrán enfocarse en aquellas cosas que realmente saben hacer y no tendrán problemas con los distintos departamentos gubernamentales a la hora de querer comenzar su negocio.

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL DE HOMEMADE



8. Aspectos legales

Para poder llevar a cabo nuestro plan de negocios de forma idónea, es necesario tener en consideración los marcos legales regulatorios que podrían llegar a afectarlo. En consecuencia, hemos decidido crear una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S., Ley 27.349) para poner en marcha el negocio de Homemade. Crear una sociedad de este tipo nos brindara una serie de derechos y obligaciones a los cuales deberemos atenernos.

La S.A.S. es el último avance en materia de sociedades y tiene como objetivo principal el emprendedurismo. La misma es una mezcla entre la S.A. y la S.R.L. y está pensada exclusivamente para organizaciones pequeñas o PyMEs. Este tipo de figura societaria es perfecta para nuevos negocios, ya que se caracteriza por poseer una gestión rápida y simple al momento de su creación. La S.A.S. se pueden constituir en tan solo 24 horas y de manera completamente online, evitándose todos los trámites burocráticos que el resto de las sociedades deben cumplir. Más aún, tanto la mayoría de los trámites que surjan a lo largo de la vida del negocio como también sus libros contables pueden gestionarse de forma online en este tipo de sociedades. La creación de una sociedad de esta índole tiene un costo aproximado de \$8.437,50 pesos argentinos. Este monto incluye los costos de inscripción en el IGJ y la publicación en el Boletín Oficial. La certificación de las firmas ante un escribano presenta un costo \$950 pesos argentinos por firma. Finalmente, dado que la sociedad va a ser constituida en provincia, será necesario abonar un monto de \$1.000 adicionales por el costo de inspección.

Para poder crear una S.A.S. es requisito previo contar con un CUIL/CUIT y una clave fiscal de nivel 2 o más. Ambas socias se asegurarán de contar con la misma antes de iniciar los trámites de creación de la sociedad. Además, será necesario registrar la marca previamente a la inscripción para evitar inconvenientes futuros de confundibilidad u homonimia con otras sociedades ya registradas. Esta registración incluirá tanto al nombre como al logo del negocio, es decir, se llevará a cabo el registro de una marca mixta. Según el Registro Nacional de la Propiedad Industrial (INPI), el trámite demora aproximadamente 20 meses y tiene un costo que se redondea en \$2.210 pesos argentinos. Así mismo, también será necesario registrar el dominio del sitio web

["www.homemade.com.ar"](http://www.homemade.com.ar), el cual es clave para el funcionamiento del negocio. Este trámite tiene un costo anual de \$3.240 pesos argentinos.

Una vez creada la sociedad, el paso siguiente consistirá en dar de alta a la misma en AFIP. Este trámite, a diferencia de los anteriores, es gratuito y puede hacerse desde la página oficial del organismo público. Homemade deberá tributar por impuestos nacionales, provinciales y municipales. Los impuestos nacionales que gravarán la actividad comercial del negocio son: Impuesto a las Ganancias (35%), Impuesto al Valor Agregado (21%), Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta (1% de los activos), Cargas Sociales (31,5% del sueldo bruto) y el Impuesto al Débito o Crédito (0,6%). Los impuestos provinciales estarán constituidos únicamente por el Impuesto a los Ingresos Brutos (3,5%). Finalmente, los impuestos municipales reflejarán la suma de la Tasa de Seguridad e Higiene (0,06%) del municipio.

Acto seguido, se deberán contratar los diferentes seguros que respaldarán la actividad comercial del negocio. El primero de ellos será un Seguro Integral de Comercio, el cual protegerá al negocio frente a incendios, robos y responsabilidad civil. Este no solo cubrirá a Homemade, sino también a terceros. El segundo seguro a contratar será una Aseguradora de Riesgo de Trabajo (ART). Esto se hará con el fin de que los empleados que estén en relación de dependencia se encuentren cubiertos frente a cualquier riesgo de índole laboral.

Si bien quienes formarán parte de la sociedad serán únicamente Sofía Soriano y Milagros Faes, también será necesario firmar un contrato asociativo con Marcelo Piegari. Este contrato no implicará que este último pueda tomar decisiones sobre el negocio, pero sí establecerá las bases y condiciones de la relación comercial entre las partes. Este contrato firmado ante la ley será de suma importancia para el correcto desarrollo y funcionamiento del negocio ya que, al menos en una primera instancia, el mismo dependerá muy fuertemente del apoyo de Piegari. Él será quien nos alquile el espacio de trabajo y quien nos contactará con sus proveedores para así poder obtener descuentos en insumos de primera calidad.

Para finalizar con las cuestiones burocráticas esenciales para que el negocio pueda comenzar a funcionar de forma legal, será necesario obtener todos los servicios y habilitaciones correspondientes. Al tratarse de una empresa que comercializa alimentos, Homemade deberá inscribirse en la Asociación Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (ANMAT). Esta es la autoridad que regula la comercialización de alimentos en Argentina. ANMAT será la encargada de asegurarse que tanto el establecimiento como también los productos a ser vendidos cumplan con las disposiciones estipuladas en el Código Alimentario Argentino (CAA). Los artículos que se encuentran dentro de este código establecen las condiciones necesarias para que un negocio de alimentos pueda ser habilitado. Homemade deberá atenerse a lo dispuesto en este documento y encontrarse siempre atento a modificaciones que puedan llegar a realizarse.

Una vez que ANMAT establezca la habilitación del lugar y de los productos a ser comercializados, la sociedad obtendrá dos permisos esenciales. El primero de ellos es la habilitación del Registro Nacional de Establecimiento (R.N.E.). Si bien el Restaurante Piegari donde llevaremos a cabo nuestra actividad comercial ya cuenta con un R.N.E., será necesario solicitar una nueva inspección de las instalaciones. Esto se hará para poder obtener un número identificador propio de la nueva persona jurídica. Este número será utilizado para poder solicitar el Registro Nacional de Productos Alimenticios (R.N.P.A.). Este es el segundo permiso esencial que obtendrá la sociedad. El R.N.P.A. es propio de cada plato a ser comercializado. Sin este último registro no será posible vender los alimentos ofrecidos.

Solo una vez que se haya cumplido con todos los pasos mencionados anteriormente y se hayan obtenido todos los permisos y habilitaciones necesarios, el negocio podrá comenzar a funcionar de forma legal. Ser conscientes de las cuestiones legales que afectan a la empresa será sumamente importante que la misma pueda llevar a cabo sus actividades comerciales de forma correcta y sin interrupciones por parte del gobierno. No darle importancia a las mismas o pasar por alto alguna puede derivar en serios problemas legales y económicos futuros.

9. Plan de implementación

Cronograma de implementación

	2020					2021							
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
CREACION DE LA SOCIEDAD Y PERMISOS													
Inscripción de la sociedad en la IGJ	■												
Alta AFIP e IIBB	■	■											
Habilitaciones y permisos		■											
OPERACIONES													
Asociaciones con socios clave			■										
Elaboración de las recetas a ofrecer				■									
Creación de los diferentes packs disponibles					■								
Diseño de la página web						■							
Diseño del packaging ecológico							■						
Selección de proveedores								■					
Contratación de los empleados									■				
Capacitación del personal										■			
Contratación de Dentsu											■		
PUESTA EN MARCHA													
Lanzamiento de la campaña de marketing									■	■	■	■	■
Prueba con grupo Beta										■	■	■	■
Lanzamiento por zonas											■	■	■
Big Bang												■	■

El plan de implementación plantea un tiempo determinado a emplear en cada una de las tareas necesarias a llevar a cabo para poder empezar a operar en el mercado. La tabla de Gantt, como la que vemos arriba, es un instrumento muy útil que sirve para visualizar dichas tareas y tiempos de una manera sencilla y ágil. Nosotras, hemos decidido elaborar este plan basándonos en tres grupos principales de tareas.

9.1. Creación de la sociedad y permisos

El primer gran grupo de tareas lo hemos denominado bajo este título. Durante este período de la implementación, se llevarán a cabo las tareas de índole más legal e impositiva. Esta etapa es sumamente importante ya que sentará las bases para poder tener un negocio legalmente viable y protegido frente a los ojos de la justicia.

Estimamos que todas las tareas que se encuentran dentro de este nivel de actividades nos llevarán aproximadamente un mes para poder ser completadas. Esto se debe principalmente a que, actualmente, el proceso para la creación de sociedades se ha vuelto mucho más rápido y dinámico gracias a la implementación de la tecnología. Hoy en día, es posible crear una sociedad

en solo 24 horas y de forma completamente online. Esto agiliza muchísimo la creación de nuevos negocios. Con sólo remitirnos a la página web de la Inspección General de Justicia, podremos brindarle personería jurídica societaria a nuestra empresa en el plazo de tan solo un día.

Una vez hecho esto, deberemos inscribir nuestra sociedad ante la AFIP con el fin de obtener nuestra clave única de identificación tributaria. El CUIT nos permitirá aportar al Estado de manera legal y regular, pudiendo así evitar cualquier tipo de problema tributario futuro. Estimamos que este trámite nos llevará aproximadamente dos semanas, previendo siempre tener todos los requisitos y papeles necesarios listos para ser entregados.

Finalmente, se prevén los quince días restantes de dicho mes para corroborar ciertas habilitaciones y permisos necesarios para llevar a cabo nuestro negocio. Si bien la cocina que utilizaremos para cocinar ya está legalmente habilitada, llevaremos nuestros propios inspectores para que revisen las instalaciones. Además, les pediremos que verifiquen legalmente la existencia del espacio físico no utilizado por el dueño del restaurant y nos informen la cantidad de personas legalmente habilitadas para poder ocuparlo. Esto nos permitirá estimar nuestro tope de personal a contratar según las normas de seguridad previstas para el espacio.

9.2. Operaciones

Bajo este título hemos englobado nuestro segundo grupo de tareas a llevar a cabo. Este grupo se compone de aquellas tareas de tipo más operativo que se deben realizar antes de la puesta en marcha. La primer gran tarea y, en nuestro caso, una de las más importantes, es la definición y formalización de las asociaciones con nuestros socios clave. Esto es principalmente importante en el caso de Marcelo Piegari. Una vez corroborada la viabilidad para que podamos utilizar el espacio provisto por Piegari en la cocina de su restaurant, deberemos formalizar legalmente la relación para así poder garantizarnos el uso del espacio. Para ello, deberemos firmar un contrato ante un escribano que estipule la esencia de nuestra relación comercial, es decir, los derechos, las obligaciones, los plazos, los consentimientos, etc.

Deberemos también formalizar nuestra relación con Naara Zubieta, quien será la otra chef encargada de ayudarnos a diseñar los diferentes platos a ofrecer. Así como también con Rocio Fogar, Franco D'Addario y Clara Bonomi, los nutricionistas a cargo de asesorarnos respecto a los valores nutricionales de dichos platos. Para ello, será necesario firmar contratos que garanticen la contratación del servicio provisto por todos estos profesionales y estipulen sus honorarios.

Así mismo, durante esta etapa del proceso de implementación, nos ocuparemos de contratar formalmente a la consultora *Foodservice Consulting Group*. El contar con su apoyo nos asegurará un menor margen de error al ejecutar el resto de las tareas necesarias previas al lanzamiento del negocio. El consejo de la firma nos servirá de guía para poder ir tomando las decisiones correctas a lo largo de todo este proceso y para poder procurar no dejar ningún asunto importante desatendido.

Por otra parte, una vez firmados todos nuestros acuerdos comerciales, estimamos que la decisión de las diferentes recetas a ofrecer y la elaboración de los distintos packs disponibles nos llevarán, en conjunto, aproximadamente un mes. Dedicaremos este período de tiempo a diseñar las ofertas, tanto de recetas como de packs, para que se acoplen a nuestra propuesta de valor.

Seguidamente, nos ocuparemos de contratar a una empresa encargada de diseñar nuestra página web. Estimamos que la elaboración de la misma tomará un mes aproximadamente, previendo así tiempo para poder realizar cambios a nuestra visión original del sitio. De manera simultánea, durante este mes, estaremos diseñando nuestro *packaging* ecológico. Ya que la realización de la página estará tercerizada, esto nos dejará tiempo para pensar en los diferentes materiales disponibles y poder contactarnos con los proveedores. Así mismo, estas dos tareas las realizaremos al mismo tiempo para poder asegurarnos de que tanto el diseño del sitio como el del *packaging* sean idénticos en cuanto a colores, tipo de letra y estética.

Acto seguido, tendremos que ocuparnos de seleccionar a los proveedores que nos proporcionarán los ingredientes para poder elaborar las recetas que

ofreceremos. Para ello, nos enfocaremos no solo en el precio, sino también en la calidad que cada uno de ellos es capaz de brindarnos. Seleccionaremos a aquellos que nos ayuden, con su oferta, a cumplir con nuestra propuesta de valor y que mejor se acoplen a nuestras necesidades.

Consecutivamente, nos encargaremos de reclutar, seleccionar y capacitar al personal. Según el INDEC, hay aproximadamente 2 millones de desocupados en la Argentina actualmente, siendo la mayoría menores de 34 años. Dada la gran oferta de trabajo joven que existe hoy en nuestro país, estimamos que las primeras dos tareas nos llevarán relativamente poco tiempo. El resto del mes lo dedicaremos a capacitar a aquellas personas seleccionadas para que sean capaces de realizar las tareas diarias del negocio.

Finalmente, como última actividad a llevar a cabo durante esta etapa, contrataremos los servicios de la agencia Dentsu. Así, con esta relación también ya formalizada, estaremos listas para avanzar con el siguiente grupo de tareas a llevar a cabo. Estimamos que las tratativas con la agencia, desde el *pitch* de su propuesta hasta la firma de contrato, nos llevará aproximadamente quince días.

9.3. Puesta en marcha

El último grupo de tareas se centralizan en la puesta en marcha del negocio. Para ello, empezaremos con el lanzamiento de la campaña de marketing acordada previamente con Dentsu. Lo que queremos es empezar a crear conciencia sobre la existencia de nuestro servicio y productos. Consecutivamente, empezaremos a perfeccionar nuestro servicio a partir de la realización de una prueba con un grupo beta. Para ello, seleccionaremos un rango pequeño de las zonas dentro de nuestro segmento de mercado para empezar a proveerle nuestros productos. En un principio, nuestro grupo beta estará formado por aquellos residentes de los barrios de Palermo, Belgrano y Recoleta.

Una vez que la prueba anterior haya sido completada y nuestro servicio haya sido perfeccionado, nos ocuparemos de ampliar el mismo al resto de los barrios incluidos dentro de nuestro segmento de mercado. Haremos esto habilitando una zona por vez para poder asegurarnos del correcto

funcionamiento de nuestro servicio en cada una de ellas. Estimamos que esta tarea nos consumirá un tiempo de aproximadamente dos meses.

Finalmente, se propondrá una implementación del servicio al estilo *Big Bang*, es decir, una vez que los productos se encuentren habilitados en cada una de las zonas, las personas podrán elegir entre todos los platos disponibles dentro de nuestra “carta”. No solo eso, sino que estarán disponibles los servicios que vienen incluidos junto a nuestro producto desde el momento cero. Por ejemplo, las personas podrán optar por ver el video tutorial de la receta desde su primera compra. De esta manera optimizaremos más el uso de nuestros recursos, tanto humanos como materiales, y lograremos cubrir nuestros costos de forma más rápida. Esto se debe a que, a mayor oferta de recetas y beneficios, las personas estarán más dispuestas a comprarnos.

10. Situación COVID-19

En vistas de los acontecimientos actuales de público conocimiento, nos ha parecido relevante incluir una sección en donde se elabore un poco acerca de cómo la misma impactará en nuestro plan de negocios previsto. A diferencia de muchos otros emprendimientos, consideramos que la pandemia actual representa una gran oportunidad para nosotras.

Debido a las medidas actuales, la imposibilidad de realizar ciertas tareas cotidianas ha provocado cambios en las costumbres de la gente. Las personas se han visto en la necesidad de buscar soluciones a problemas con los que antes no contaban, como el no poder asistir al supermercado de forma normal. Para abastecerse en este contexto, muchas de ellas han optado por comprar sus alimentos a distancia, el lugar de tener que acercarse por su cuenta a los almacenes o dietéticas. Según Glovo, una de las aplicaciones de delivery más utilizadas en Argentina, solo en el primer mes de cuarentena se registró un aumento de aproximadamente el 50% en el número total de pedidos realizados por día. El aumento más significativo se dio en el rubro de los supermercados y las farmacias. A su vez, la empresa reportó que los volúmenes de compra por persona aumentaron significativamente, elevando el ticket de compra promedio en un 80%.

El aumento de las ventas online no solo se presenci6 a trav6s de estas apps, sino del Internet en general. Seg6n la C6mara Argentina de Comercio Electr6nico (CACE), la venta online de productos aument6 un 84% durante abril del 2020 en comparaci6n con el promedio del primer trimestre del a6o. La empresa Kantar calcul6 un aumento en la compra de alimentos a trav6s de Internet de un 149% en abril de este mismo a6o. M6s a6n, cuatro de cada 10 6rdenes de compra fueron realizadas por nuevos clientes. Es decir que, gracias a la situaci6n actual que el pa6s se encuentra atravesando, muchas personas que antiguamente no se animaban a realizar sus compras de forma online ahora s6 lo hacen. Esto es algo sumamente positivo para nuestro plan de negocios, ya que las ventas est6n pensadas para ser realizadas a trav6s de Internet. Este aumento en el n6mero de personas acostumbradas al uso de la tecnolog6a para realizar sus compras diarias, podr6a significar un r6pido crecimiento de nuestra base de clientes potenciales.

Por otra parte, la pandemia actual ha despertado en las personas una preocupaci6n muy importante por las medidas sanitarias. En la actualidad, la gente ha tenido que tomar nuevas precauciones y cuidados con el fin de mantenerse lo m6s segura posible del virus. Las costumbres higi6nicas de los hogares argentinos se han vuelto, en este 6ltimo per6odo de tiempo, mucho m6s fuertes de lo que eran antes. Seg6n encuestas realizadas por Kantar, los cambios m6s significativos se han visto en el aumento del lavado de manos y en la forma de consumir alimentos. En abril, la Fundaci6n CEDEF realiz6 un estudio cuyo objetivo fue la identificaci6n de transformaciones en el v6nculo de los consumidores con los alimentos y las cadenas agroalimentarias a partir del aislamiento social. Dicho estudio revel6 que un 49% del p6blico encuestado compra menos alimentos ya elaborados y que un 40% se abstiene lo m6s posible de desperdiciar comida. M6s a6n, un 70% cocina m6s que antes, un 46% planifica sus comidas y un 66% desinfecta cada uno de los productos adquiridos. Estos porcentajes son sumamente alentadores para nuestra propuesta de negocios, ya que la misma apunta a personas que est6n dispuestas a cocinar y a quienes les interese planificar sus comidas de antemano. Adem6s, adquirir nuestro servicio podr6a disminuir considerablemente las preocupaciones diarias de las personas en cuanto a salud y desinfecci6n de los alimentos. Esto se debe

a que nuestro negocio no presenta problemas de trazabilidad. Los ingredientes son recibidos en la cocina directamente de los proveedores orgánicos para ser envasados y luego despachados a los clientes. De esta forma, los consumidores podrán estar seguros de los lugares en los que estuvieron sus alimentos y, en consecuencia, podrán encontrarse más tranquilos a la hora de alimentarse.

Luego de todo lo mencionado anteriormente, creemos que la crisis actual por la que se encuentra transitando el mundo representa una gran oportunidad para el éxito de nuestro negocio. Las estadísticas revelan condiciones muy propicias para que el mismo pueda resultar sumamente rentable en el mercado actual. Creemos que ahora, durante este periodo de crisis, es el mejor momento para que los clientes prueben nuestro servicio. El mismo se adapta perfectamente al contexto de la pandemia, siendo capaz de satisfacer las necesidades alimenticias de los clientes de forma segura. De este modo, Homemade brindará confianza a las personas ya que les asegurará la máxima protección frente al virus.

11. Conclusiones

El plan de negocios expuesto a lo largo de todo este trabajo es el fruto de nuestro aprendizaje a lo largo de nuestra carrera universitaria. El mismo refleja la manera en la que hemos sido capaces de llevar a la práctica todos los conocimientos adquiridos a través de numerosos textos y clases, con el fin de tornar una simple idea en una realidad. Nuestra formación académica nos ha permitido madurar tanto en cuestiones personales, como también en aspectos empresariales. Es por eso que hoy podemos presentar esta propuesta de negocios confiadas en que detrás de la misma hay una investigación exhaustiva que abarca todos los puntos importantes que cualquier emprendedor debería considerar previamente a aventurarse en un nuevo proyecto.

Como bien hemos documentado a lo largo de este texto, hemos sido capaces de ejecutar todo un plan de negocios partiendo de un simple deseo. El querer incursionar en la industria gastronómica de una manera innovadora y exitosa nos ha llevado a realizar numerosos estudios e indagaciones. En una primera instancia, hemos tenido que verificar la oportunidad y viabilidad de nuestra idea. Seguidamente, seleccionamos al segmento de mercado más

óptimo al cual apuntar nuestra propuesta. El mismo, se ha decidido, han de ser los *millennials*. Nuestro propio análisis de campo e investigación a partir de fuentes secundarias, nos ha llevado a concluir que este segmento poblacional es el que mejor se amolda a todo aquello que buscamos en nuestro cliente ideal. La mayoría de las personas dentro de este grupo demuestran interés en querer aprender a cocinar. A su vez, son curiosas y abiertas en cuanto a nuevos ingredientes y técnicas de preparación. Estas han sido dos cuestiones clave a la hora de tener que elegir un segmento al cual satisfacer.

A la hora de definir el modelo de negocios, hemos tenido en cuenta el contexto actual de la industria, las nuevas tendencias alimenticias existentes y otras cuestiones relacionadas que generan mucho interés dentro de nuestro segmento de clientes. El aumento por la preocupación en cuanto a cuestiones alimentarias y ecológicas, la influencia de las redes sociales en el ámbito de la cocina y la falta de tiempo libre por parte de las personas son algunas de las cuestiones más importantes en las que nos hemos basado. A partir de todo esto, hemos decidido crear una solución que agrupe a todas las cuestiones mencionadas anteriormente.

Desde el punto de vista financiero, pudimos demostrar que es un proyecto con indicadores positivos y resultados rentables. Se requiere de una estratégica gestión del capital de trabajo para llevar a cabo un alto desempeño operativo y cuenta con la favorable ventaja de la liviandad de los activos. Es un negocio que no implica una riesgosa y pesada inversión inicial por lo que le otorga un alto grado de adaptabilidad al contexto.

Siguiendo la línea operativa, es necesario remarcar el apalancamiento otorgado por el socio. Este agente nos facilitará desde el lugar físico para desempeñar nuestros procesos hasta el acceso a bonificaciones y descuentos con los proveedores. Si bien resultan ser aspectos beneficiosos, se debe estar alarmado para ir superando ese grado de dependencia.

Otro factor que se debe tener en cuenta es la noción de que este es un mercado que se encuentra en pleno crecimiento. A sabiendas de las relativamente bajas barreras de entrada, es esperable un aumento en la cantidad

de competidores. Hoy en día, son fáciles de identificar, pero eventualmente habrá nuevas apariciones y está en nuestras manos tener un sólido posicionamiento para mantener este proyecto en desarrollo. A futuro, será importante tener presente esta cuestión con el fin de resguardar nuestra cuota de mercado y seguir innovando de forma que nuestro negocio continúe siendo competitivo y rentable.

Finalmente, cabe mencionar algunas modificaciones de último momento que ha sufrido nuestra proyección del negocio gracias a la situación pandémica actual. Uno de los principales impactos que se ha generado a causa del COVID-19 es un significativo aumento de nuestra base de clientes potenciales. Esto es así principalmente por dos cuestiones. Por un lado, muchas personas que antiguamente no confiaban en la tecnología para realizar sus compras han tenido que modificar sus hábitos para poder abastecerse. Por otro lado, gracias a la aparición del virus, las medidas de seguridad e higiene se han ido incrementando en estos últimos meses. Las personas ahora son más conscientes a la hora de tener que salir a comprar y se preocupan por el estado de desinfección de los alimentos. Homemade está pensado para eliminar todas estas preocupaciones.

En conclusión, en este trabajo se ha analizado de principio a fin las cuestiones tanto internas como también externas que podrían llegar a influir sobre nuestra idea de negocios. Los diferentes análisis realizados nos han permitido ver los posibles resultados positivos del proyecto. Al mismo tiempo, hemos sido capaces de identificar algunas cuestiones de alarma a futuro. Dentro de todo, esta ha sido una gran experiencia para entender cuál es la manera correcta de llevar a cabo un nuevo negocio desde cero.

12. Anexos



Anexo 1: Investigación realizada por McCain Argentina y OH! Panel que indica el porcentaje total de argentinos que se preocupan por llevar una alimentación saludable.



Anexo 2: Infográfico realizado por Según el Instituto de Ingeniería Sanitaria de la FIUBA que muestra los niveles de desperdicio tanto en Argentina como en América Latina.

ENCUESTA

Sexo:

Edad:

Lugar de residencia:

Carga horaria laboral diaria:

Tiempo libre por día laborable:

Ingreso mensual promedio:

¿Vive solo? Sí/No

¿Vive en pareja? Sí/No

¿Tiene hijos? Sí/No

¿Se preocupa por cuestiones relacionadas a su salud alimenticia? Sí/No

¿Prefiere comida casera o delivery?

¿Cuánto tiempo promedio pasa cocinando cada día?

¿Valoraría el poder reducir ese tiempo para poder utilizarlo en otra actividad? Sí/No

¿Utiliza el sistema de compras online? ¿Por medio de qué dispositivo?

¿Siente que le gustaría ser capaz de cocinar platos variados pero no se le ocurren cuáles o no sabe cómo hacerlos? Sí/No

¿Estaría dispuesto a pagar por un servicio que le proporcione recetas nuevas, instrucciones y las cantidades exactas en la comodidad de su hogar? ¿Cuánto pagaría?

¿Compraría suscripciones diarias, semanales o mensuales?

Anexo 3: Encuesta propia realizada a los posibles futuros clientes.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA

PERSONAS	PORCENTAJE	REFERENCIAS
300	100%	Personas totales encuestadas
137	45,67%	Personas dispuestas a pagar por nuestro servicio
132	96,35%	Personas que trabajan entre 8 y 9 horas diarias
122	89,05%	Personas que cocinan lo mismo siempre
68	55,74%	Personas que les gustaría poder cocinar platos diferentes

Anexo 4: Resultados obtenidos en la encuesta.

ENTREVISTA

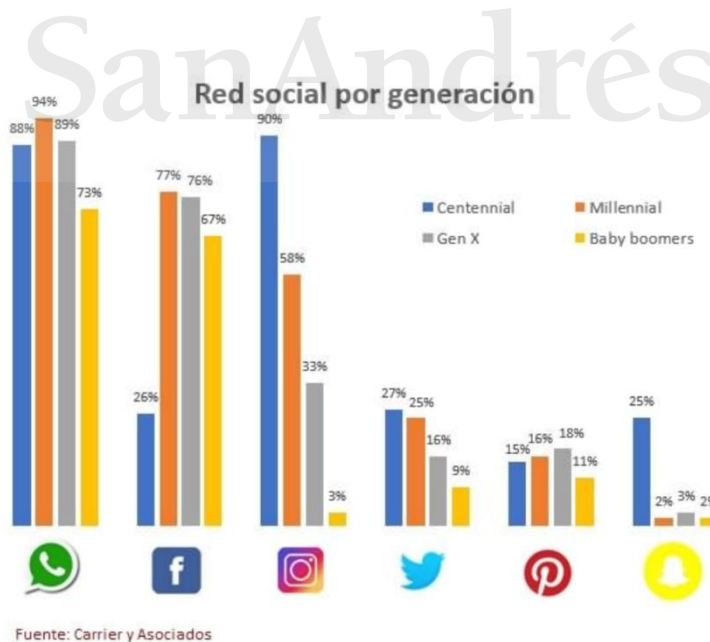
¿Qué suelen comer y por qué?

¿Qué tipo de comidas le gustaría poder preparar en su hogar?

¿Cómo es su proceso actual para la compra de alimentos?

¿Cuánto pagaría por nuestro servicio?

Anexo 5: Entrevista propia realizada a los futuros posibles clientes.



Anexo 6: Porcentaje de uso de cada red social con respecto a cada generación en particular.

13. Bibliografía

Brealey, R., Myers, S. and Allen, F. (2006). *Principios de finanzas corporativas*. Aravaca (Madrid): McGraw-Hill Interamericana de España.

Bygrave, W. and Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship*. 3rd ed.

Constitución de la Nación Argentina. (1999). Buenos Aires: Ciudad Argentina.

Dolan, R. (1997). *Note on marketing strategy*. Cranfield: European Case Clearing House.

Krajewski, L., Ritzman, L., Malhotra, M. and González Osuna, M. (2013). *Administración de operaciones*. México: Pearson educación.

Lavolpe, A., Capasso, C. and Smolje, A. (2010). *Presupuestos y gestión*. Buenos Aires: La Ley.

Osterwalder, A. and Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Deusto.

Porter, M. (1991). *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.

13.1. Otras fuentes

- Consultora Voices!. Informe: “Los argentinos y la alimentación”. <http://www.voicesconsultancy.com/Informes/Los-argentinos-y-los-vinculos-Intergeneracionales> [Última visita 8 Oct. 2019].
- Consultora Voices!. Informe: “Prácticas de alimentación saludable en Argentina”. <http://www.voicesconsultancy.com/Informes/Practicas-de-alimentacion-saludable-en-Argentina> [Última visita 8 Oct. 2019].
- Nielsen. Informe: “Reporte global sobre ingredientes y comida fuera de casa”

<https://www.nielsen.com/ar/es/insights/article/2016/ingredientes-y-tendencias-de-comida-fuera-de-casa-en-latam> [Última visita 10 Oct. 2019].

- Repositorio UdeSA. Plan de negocios “Home Chef”
<https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/11899/1/%5bP%5d%5bW%5d%20T.G.%20MBA%20Pascarelli%2c%20Carolina.pdf> [Última visita 13 Oct. 2019].

- Infobae. Nota: “eCommerce de alimentos en Argentina”
<https://www.infobae.com/tecnologia/2019/08/29/ecommerce-en-argentina-alimentos-y-bebidas-la-categoria-mas-vendida> [Última visita 13 Oct. 2019].

- Centro de Nutrición y Dietética. Nota. “7 cambios que han revolucionado al consumo de alimentos en los últimos años”
<https://www.nutriumpfg.com/7-cambios-revolucionado-al-consumo-alimentos-los-ultimos-anos> [Última visita 20 Oct. 2019].

- SciELO. Reporte. “Consumo aparente de alimentos y bebidas, promedio por adulto” <https://www.scielo.org/article/scol/2016.v12n4/473-486/#ModalTablet2> [Última visita 20 Oct. 2019].

- Kantar. Estudio. “MID 2019” <https://cace-static.s3.us-west-2.amazonaws.com/uploads/estudios/prensa-cace-ppt-estudioanual-16-9pptx.pdf> [Última visita 20 Oct. 2019].

- Ainia. Nota. “Alimentación saludable: la gran tendencia del consumo actual”
<https://www.ainia.es/tecnologia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas> [Última visita 8 Oct. 2019].

- La Opinión de Murcia. Nota. “¿Conoces todos los tipos de vegetarianos que hay?” <https://www.laopiniondemurcia.es/comunidad/2018/01/21/conoces-tipos-vegetarianos-hay/891604.html> [Última visita 21 Oct. 2019].

- InfoTechnology. Nota. "Simpleat: vieron el negocio de congelar todo y ya facturan 6 millones" <https://www.infotechnology.com/online/SimpleEat-vieron-el-negocio-en-congelar-todo-y-ya-facturan-6-millones-20190328-0003.html>

[Última visita 21 Oct. 2019].

- Gobierno de la ciudad. Nota. "Mujeres y varones en el mercado de trabajo" <https://www.argentina.gob.ar/trabajo/igualdad/mercadodetrabajo> [Última visita 21 Oct. 2019].

- La Nación. Nota. "Salvar la comida que se tira" <https://www.lanacion.com.ar/comunidad/salvar-la-comida-que-se-tiranid1578358> [Última visita 25 Oct. 2019].

- Think with Google. Nota. "Tendencias culinarias de los millennials" <https://www.thinkwithgoogle.com/intl/es-es/canales-de-publicidad/busqueda/tendencias-culinarias-de-los-millennials-la-cocina-digital/>
[Última visita 25 Oct. 2019].



Universidad de
San Andrés