Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

MBA

"COCINA.TE: MEAL KITS"

Autor: Axel E. Flügel

DNI: 29.394.182

Director de Tesis: Prof. Marcelo Barrios

Buenos Aires

Abril de 2017

Universidad de San Andrés

Escuela de Administración de Negocios

Magister en Administración de Negocios

“COCINA.TE: MEAL KITS”

Autor: Axel E. Flügel

DNI: 29.394.182

Director de Trabajo de Graduación: Prof. Marcelo Barrios

Buenos Aires, abril de 2018

Índice de contenidos

Resumen ejecutivo 4
Descripción de la oportunidad de negocio analizada 6
Propuesta de valor 7
Idea de negocio 7
¿Dónde está el valor de nuestra propuesta? 7
Herramientas y conceptos de management 9
Investigación de datos clave 12
Características del entorno macro 12
Principales resultados de la encuesta 12
¿Contra quién competimos? 13
Análisis estratégico del negocio 16
Entorno industria 16
Análisis del mercado: 17
Tamaño del segmento objetivo en dinero y unidades 17
Proyección de crecimiento a cinco años 17
Marco geográfico 17
Situación legal / regulatoria 18
Dinámicas del sector en cuanto M&A 18
Análisis FODA 18
Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 1979) 19
Factores clave del éxito de la industria 20
Ventaja competitiva y VRIO 21
Análisis del consumidor: perfiles sociodemográficos y psicográficos 22
Requerimientos para la ejecución del plan de negocios 25
Plan de marketing 25

P1 - Producto 25

P2 – Publicidad o promoción 29

P4 - Distribución 32

Plan de operaciones 33

Detalles de los procesos 33

Control de calidad 35

Lead time de producción 36

Principales indicadores de capacidad, productividad y uso de mano de obra 36

Plan económico y financiero 38

Proyección del negocio 38

Inversión inicial 39

Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto 39

Marco impositivo y costos financieros 41

Plan de recursos humanos 41

Cultura organizacional 41

Estructura organizacional: inicio y proyección a 5 años 42

Definición de roles y responsabilidades 43

Selección y desarrollo del personal 46

Política de remuneraciones 47

Plan de implementación 49

Condiciones para la viabilidad del plan 50

Logística 50

Habilitación para venta de alimentos 50

Estrategia de compra de materia prima 50

Estrategia de menús 50

Foco geográfico 50

Conclusiones del estudio 51

Haciendo realidad Cocina.Te 51

Inversión inicial necesaria 51

Retorno de la inversión 52

ANEXOS 54

Anexo I: Encuesta desarrollada para el plan de negocio 54

Anexo II: CANVAS 56

Anexo III: Planilla con presunciones macro del Prof. González Isolio 57

Anexo IV: Proyección del negocio a 5 años 58

Anexo V: Costeo logístico 59

Anexo VI: Calculo de recursos humanos y sueldos 59

Universidad de SanAndrés

Resumen ejecutivo

Actualmente la alimentación saludable es un gran desafío para los padres de familia. La dieta de los argentinos es “pobre” en términos nutricionales, y los principales bloqueadores para una correcta nutrición son la falta de tiempo para comprar alimentos, y la falta de ideas sobre qué cocinar.

Este problema se acentúa en los barrios privados, donde generalmente los padres trabajan todo el día, y los lugares de abastecimiento son distantes al hogar requiriendo hasta 2 horas por cualquier compra, por más mínima que sea.

Sin embargo, reside allí una gran oportunidad en tanto ese segmento de consumidores – más de cien mil en los barrios privados de Nordelta, Villanueva y Corredor Bancalari en el norte del conurbano bonaerense – no solo esta sensibilizado por la salud nutricional de su familia, sino que gasta por mes en alimentos un 28% de sus ingresos, que promedian los $123.000 mensuales.

Cocina.Te pretende tomar esa oportunidad. Se trata de una plataforma de planificación alimentaria que brinda a nuestros Cocineros diferentes menús para cuidar la nutrición, que son enviados sin cocinar, en cajas con la receta y los ingredientes justos, para que puedan ser preparados de forma sana, rica y simple para sus familias.

El producto son cajas con ingredientes que conforman un plan de comidas, con menús ricos, variados y saludables. Cada ingrediente es enviado en su empaque, con la porción justa para las recetas, asegurando la más alta calidad en ingredientes de primera línea, y sin ningún desperdicio. Las cajas cuentan con las diferentes recetas y con los tutoriales que pueden ser encontrados en la plataforma digital. El producto es de primera calidad, cuidando todos los detalles estéticos al máximo.

La sub-industria de *meal kits* o de porciones para cocinar ha demostrado su potencial en Estados Unidos, donde creció fuertemente durante 2016 y 2017, y

se prevé que crecerá al 20% anual por los próximos cinco años con el ingreso de grandes jugadores según un estudio de Packaged Facts[1].

Con una inversión inicial de u$d 102.000, estimamos un *break-even* a partir del primer año con un volumen total en unidades de 34.091 porciones y una facturación de $5,6 millones. El segundo año se recuperaría la inversión inicial, con un margen bruto de 20% sobre una facturación de $16,9 millones.

Cabe destacar que se trata de un negocio con una predominancia de costos variables (62% de los costos), lo que flexibiliza la operación y sus resultados al no estar atado a altos costos fijos de funcionamiento.

La clave del negocio, para resultar exitoso, será el foco geográfico y la obsesión por la experiencia de los Cocineros. Sin dudas, la innovadora solución junto con una operación robusta sustentará la ventaja competitiva de Cocina.Te.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

[1] "Meal Kit Market Delivers Sales of $5 Billion—and Disrupts Industry" (julio 2017). Packaged facts. Recuperado en julio de 2017. https://www.packagedfacts.com/about/release.asp?id=4185

Descripción de la oportunidad de negocio analizada

> *"Hola soy Marina, estoy casada, tengo dos hijos y vivo en un barrio cerrado de Zona Norte. Me mata siempre tener que pensar qué voy a cocinar a la noche para los chicos, tiene que ser rico, pero también nutritivo, sin repetir demasiado… además tengo que pensar que tengo y qué no, y siempre me falta algún ingrediente. Imaginate el garrón, porque ir a supermercado me toma por lo menos 2 hs. entre que salgo del barrio, llego al súper, hago la compra, la fila de la caja y vuelvo a casa"*

Marina no está sola. Existen muchas personas con este mismo problema en los barrios cerrados del conurbano Norte, Oeste y Sur de la provincia de Buenos Aires (ABC1, barrio privado, familia tipo, poco tiempo): 100.000 habitantes. En Nordelta, Corredor Bancalari y Villanueva viven alrededor de 50.000 personas. Eso quiere decir que hay aproximadamente 25.000 padres y madres con una problemática similar a la de Marina: Además es importante mencionar que los barrios cerrados siguen en pleno desarrollo[2].

Este perfil de persona gasta por mes en alimentos un 28% de sus ingresos, que promedian en el segmento ABC1 los $123.000 mensuales[3].

Estos consumidores encuentran dos barreras que limitan el llevar a la práctica el deseo de darle una mejor alimentación a sus familias:

[2] El tamaño del mercado fue calculado de forma particular en base a información pública disponible de población en Nordelta, Corredor Bancalari y Villanueva ante la inexistencia de datos oficiales específicos. Las fuentes son: Barrios en web Eidico (julio 2017), http://www.eidico.com.ar/barrios; barrios en web de Nordelta (julio 2017), http://www.nordelta.com/barrios/; "Nordelta" en Wikipedia (julio 2017), https://es.wikipedia.org/wiki/Nordelta; "La isla por dentro: el lujoso barrio de Nordelta donde cayó la avioneta" (septiembre 2014). Diario Perfil. Recuperado en julio 2017: http://www.perfil.com/sociedad/la-isla-por-dentro-el-lujoso-barrio-de-nordelta-donde-se-cayo-la-avioneta-0914-0100.phtml; "Opciones de terrenos para invertir en Nordelta" (junio 2016). La Nación. Recuperado en julio 2017: http://www.lanacion.com.ar/1909838-opciones-de-terrenos-para-invertir-en-nordelta; "Suplemento countries" (agosto 2009). Clarín. Recuperado en julio 2017: http://edant.clarin.com/suplementos/countries/2009/08/01/y-01969371.htm; "Echegaray moroso: el jefe de la AFIP no paga las expensas" (noviembre 2012). Clarín. Recuperado en julio 2017: https://www.clarin.com/economia/echegaray-moroso-afip-expensas-casa_0_BksHHasvQl.html; y "Barrio Golf Pacheco" (julio 2017). Web de Pratto Propiedad. Recuperado en julio 2017: http://www.prattopropiedades.com/zona-pacheco-barrio-pacheco-golf.

[3] Estudio de "La punta del ovillo" (abril 2017) en base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC. Recuperado en julio 2017.

1. Falta de creatividad y variedad en la alimentación diaria: según Mónica Katz, nutricionista reconocida, la dieta de los argentinos es "pobre" dado que ingerimos menos de 20 alimentos diferentes por semana – cuando la recomendación es más de 30 –. Además, apenas el 25% de la población consume todos los días verduras, y más de la mitad de la carne que se come es vacuna y el 30% de pollo (muy poco cerdo y pescado)[4].
2. Falta de tiempo: nuestro segmento, que será descripto más adelante, utiliza en promedio 72 horas al año para realizar compras no planificadas – 2 hs. por compra, por 3 compras mensuales, por 12 meses –, según encuesta propia (ver Anexo I).

Propuesta de valor

Idea de negocio

Teniendo en cuenta la necesidad mencionada, creamos Cocina.Te: una plataforma de planificación alimentaria que brinda a nuestros Cocineros diferentes menús para cuidar la nutrición, que son enviados sin cocinar, en cajas con la receta y los ingredientes justos, para que puedan ser preparados de forma sana, rica y simple para sus familias. Se puede observar en mayor detalle el Diseño de Modelo de Negocios CANVAS (Osterwalder, 2004) en el Anexo II.

¿Dónde está el valor de nuestra propuesta?

Cocina.Te les brinda calidad, planificación, variedad, tiempo y buen precio a las comidas diarias.

- Nutrición: las propuestas de la plataforma son desarrolladas profesionalmente, con el objeto de asegurar que el factor nutricional de las opciones sea transparente, razonable y ajustado a las necesidades de las diversas necesidades.
- Planificación: la selección de diversas opciones da la oportunidad de elegir los alimentos con tiempo, ordenando la estructura alimentaria de la familia.

[4] "Por qué la dieta de los argentinos es pobre" (agosto 2016). Infobae. Recuperado en julio 2017: http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2016/08/16/por-que-la-dieta-de-los-argentinos-es-pobre/

Por eso brindamos una herramienta de planificación online que propone medir y balancear calorías.

- Variedad: la clave es conseguir un balance, para ayudar a nuestros clientes a pasar de una dieta poco variada, a por lo menos 30 alimentos diferentes recomendados.
- Tiempo: permite ahorrarles a nuestros clientes alrededor de 72 hs. por año en compras no planificadas.
- Calidad: la selección de los productos que compramos es de primera línea, cuidando la frescura, y la apariencia.
- Precio: aseguramos un precio competitivo con los *delivery*, y mucho más barato y de mejor calidad que comer afuera. Lo conseguimos a través de: compra en volumen, porciones justas, y flexibilidad de los menús.

Pero la plataforma contiene en su fórmula un condimento fundamental que no salta a la vista hasta que el cliente vive la experiencia: el amor. El amor de nuestro chef en la preparación de los menús, el amor de quienes preparamos los ingredientes y los hacemos llegar justo a tiempo y, sobre todo, el amor del cliente a su familia traducido en el acto de cocinarles lo mejor, siempre.

Universidad de SanAndrés

Herramientas y conceptos de *management*

En esta sección vamos a comentar las herramientas de *management* que fueron utilizadas para el análisis del negocio de Cocina.Te. Para cada herramienta, describiremos brevemente la funcionalidad:

Modelo de negocios CANVAS: en su tesis de doctorado *"The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach"* en la Universidad de Lausanne (Osterwalder, 2004), Osterwalder desarrollo lo que conocemos como modelo de negocio CANVAS, un esquema que permite estructurar de forma simple las partes fundamentales de la gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio. En el caso de Cocina.Te fue utilizado al comienzo, para entender rápidamente cuál era la oportunidad, y cuales las actividades fundamentales.

Tipo de industria: con el objetivo de definir más claramente el tipo de industria en el que Cocina.Te se encuentra, aprovechamos la descripción de las diferentes industrias que J. Barney realiza en Gaining and Sustaining Competitive Advantage (Barney J. , 2011 - 4ta edición). A su vez, resultan de utilidad para entender cuáles son las oportunidades estratégicas en cada caso.

FODA: esta herramienta co creada por diferentes personas, tuvo sus inicios en el estudio de Albert S. Humphrey publicado bajo el nombre *"MBO turned upside down. Management Review"* (Humphrey, 1974). Se trata de una matriz cuadrada donde se analizan las Fortalezas y Debilidades (características presentes), y las Oportunidades y Amenazas (características externas) de proyectos, empresas, personas, etc.

Análisis de las Cinco Fuerzas: en su libro *"How competitive forces shape strategy"* (Porter M. E., 1979), Porter nos ofrece una serie de herramientas que ayudan a diagnosticar la situación en la que una compañía o negocio se encuentra, con el fin de poder trazar una estrategia que se ajuste a ese diagnóstico.

Ventaja competitiva: Michael Porter realiza un aporte muy relevante al definir estrictamente cómo puede determinarse que una empresa o negocio tienen una ventaja competitiva (Porter M. , 1991). En ese sentido, la definición y el

mecanismo para identificarla, resulta de suma utilidad para la validación de una oportunidad de negocio como Cocina.Te.

VRIO: la definición de VRIO desarrollada por Barney (Barney J. , 1991) resulta de suma utilidad para poder definir qué factor es que finalmente puede asegurar que una ventaja competitiva se mantenga en el tiempo – sea sostenible –. Así, determina cuatro características que un recurso debe tener para ello: valioso, raro, difícil de imitar y que operacionalmente la organización este alineada al recurso.

Ventaja competitiva transitoria: en el segmento del plan de negocios donde evaluamos la ventaja competitiva de Concina.Te, aprovechamos el aporte de Rita Gunther McGrath que asegura que las ventajas competitivas no son sostenibles en el tiempo, y que por el contrario el desafío es cómo se consigue evolucionar la estrategia competitiva para poder usufructuarla en cada momento (McGrath, 2013).

Pirámide de Maslow: en su libro sobre la, "Teoría de la motivación" (Malsow, 1943), Maslow consigue reflejar los diferentes estadios y jerarquías de las necesidades humanas. En su teoría, una vez alcanzado un nivel, las personas aspiran automáticamente al siguiente nivel. Esta herramienta resulta muy útil para poder definir en qué nivel de necesidad se encuentra el segmento de Cocina.Te y ayuda a determinar entonces sus intereses y la dimensión de la oportunidad.

Cuatro "P" del *marketing*: con el fin de desarrollar y comprender cual es la mejor mezcla de *marketing* para Cocina.te, utilizamos la teoría de las cuatro "P" desarrollada por Mc Carthy: producto, precio, promoción y plaza (McCarthy, 1984 - 8º edición).

Matriz BCG: el Director Ejecutivo del Boston Consulting Group, Bruce Henderson, publicó en 1973 el libro *"The experience curve"* (Henderson, 1973) donde desarrolla la matriz BCG. Se trata de una herramienta que evalúa el tipo de producto de acuerdo a su participación de mercado y su crecimiento en el mercado, con el fin de determinar qué tipo de producto es. Henderson dividió en cuatro tipos de productos su matriz. Los productos alta participación de mercado y bajo crecimiento serían Vaca, aquellos con alta participación de

mercado alto crecimiento serían Estrella, los productos con baja participación de mercado y bajo crecimiento Perro y, por último, los que crecen mucho pero aún tienen poca participación sería Incógnita.

Matriz producto - mercado: hacia el final de la década de 1950, Igor Ansoff desarrolló una matriz de doble entrada donde cruzaba el estadio del mercado y el estadio del producto (en ambos casos entre existente o inexistente) con el objeto de poder definir luego que tipo de estrategia era necesaria: desarrollo de mercado, diversificación, penetración de mercado o desarrollo de producto (Ansoff, 1957).

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Investigación de datos clave

Características del entorno macro

Las presunciones macro en relación con lo que se puede esperar del contexto económico fueron tomadas del informe de *Focus Economic* de julio de 2017 que se puede ver a continuación:

Indicadores económicos para la Argentina – 2012-2021

FOCUSECONOMICS — Argentina — July 2017

Economic Indicators | 2012 - 2021

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

Fuente: Focus Economics (julio de 2017)

Los principales números indican que podemos esperar un escenario más estable en general, con una mejora marcada en el desempeño de la economía en un mediano plazo – crecimiento constante del PBI en torno al 3% anual –. La inflación en baja a partir de 2017, alcanzando un 7,6% en 2021. Algunas presunciones, como tipo de cambio y devaluación promedio fueron tomadas de la planilla compartida por el profesor Daniel Gonzalez Isolio (ver Anexo III).

Principales resultados de la encuesta

En septiembre de 2017 se realizó una encuesta cuantitativa a una muestra de 118 casos, de los cuales 73% fueron mujeres y 27% hombres. El 66% fueron habitantes del Gran Buenos Aires Norte, de los que el 40% vive en barrio privado. Para ver los resultados completos de la encuesta, ver Anexo II.

Los principales resultados fueron:

- El 44 % de las personas encuestadas aseguró que le da mucha importancia a la alimentación a la hora de cenar.
- Sin embargo, el 66% dijo que repite el plato de la cena dos o más veces por semana.
- El 56% dijo que le gustaría tener más ideas para cocinar, mientras que el 40% dijo que le gustaría recibir ingredientes listos para cocinar.
- El 70% de los encuestados afirmó que les gustaría mucho poder preparar ricas y saludables sin tener que ir a hacer las compras.
- El 48% asegura que hace dos o más compras no planificadas cada semana.
- El 64% de las personas compraría cajas de ingredientes y la receta de platos ricos y saludables. Incluso, al 87% de los encuestados les gustó la propuesta.
- El 50% aseguró que pagaría $180 o más por porción para un servicio de este tipo.
- Finalmente, el 57% de las personas usarían un servicio así en dos o más oportunidades por semana.
- Los tres atributos más deseados por parte de los encuestados para un servicio de estas características son: calidad, frescura y variedad.

¿Contra quién competimos?

Cocina.Te compite contra propuestas diversas, yendo desde otros emprendimientos de kits de comida o productos frescos u orgánicos, hasta con ofertas sanas y saludables en el *retail* Tier 1, tanto en canal moderno – supermercados de la zona – como canal tradicional – comercios de cercanía – que ofrecen productos con una buena experiencia.

En la Argentina, ya existen algunos emprendimientos que ofrecen un producto similar a Cocina.Te, cada uno con diferentes características:

- Buen Chef: con una experiencia que empezó siendo positiva, pero que perdió calidad a lo largo de los meses, encontró muchas dificultades en la

línea de costos del negocio. Operó siempre con foco en la Ciudad de Buenos Aires. Actualmente está "fuera de servicio"[5].

- Da Gusto: ofrece el envío de tres comidas semanales dentro de la Ciudad de Buenos Aires. Promete una experiencia premium. Cobra el envío a determinadas zonas un poco más alejadas. Tiene un precio promedio porción de $120. Debilidad: oferta reducida, cobro de envío e incoherencia entre experiencia premium y precios-productos[6].
- Simple Eat: con posicionamiento de "transforma tu casa en un restaurante", se enfoca en experiencias puntuales, como recibir amigos en casa, saliéndose de ser una solución simple de la comida diaria. Precio promedio por porción: $180[7].
- Que se come: con una propuesta más llana, propone el envío de cuatro comidas semanales, con envío a Gran Buenos Aires. La experiencia se aleja del Premium, y se presenta como una opción para "zafar" la comida diaria. Su posicionamiento de precio promedio por porción es de $50 – una porción alcanza para una persona –[8].

A su vez, también existen algunos jugadores del mercado de los productos frescos y orgánicos, que pueden disputar algo del *share of wallet* (participación en la "billetera") de la comida casera y saludable:

- Quinta Fresca: ofrece un mercado digital de vegetales y carne frescos, con envío a domicilio sin límite geográfico. El precio varía por pedido, y tiene orden mínima[9].
- Mercado Premium: similar a Quinta Fresca, se posiciona como un poco más Premium en la venta de vegetales y productos de almacén frescos a domicilio[10].

En cuanto a la oferta del *retail* (venta consumo masivo), en lo que es canal moderno existen principalmente tres competidores concretos:

[5] "Buen Chef" (julio 2017). http://www.buenchef.com.ar/
[6] "Da Gusto" (julio 2017). http://www.dagusto.com.ar/
[7] "Simple Eat" (julio 2017). http://www.simpleat.com.ar
[8] "Qué se come" (julio 2017). http://www.quesecome.com.ar/
[9] "Quinta Fresca" (julio 2017). http://www.quintafresca.com.ar/pedidos
[10] "Mercado Premium" (julio 2017). http://www.mercadopremium.com/

- Jumbo de Nordelta: con gran oferta de productos naturales Premium, suele ser una fuente de abastecimiento de las familias de nuestro segmento objetivo. Suele ser muy caro.
- Walmart de Bancalari: con una oferta más restringida de productos Premium, cuenta con una locación estratégica de paso para la mayoría de los habitantes de la zona de corredor Bancalari y Nordelta, y con plataforma de *e-commerce*. No brinda una experiencia de compra *Premium*.
- Coto de Remeros Plaza: también cuenta con una excelente locación, y suma a ellos alguna oferta de productos *Premium*. Sin embargo, la experiencia de compra es similar a la de cualquier otro Coto, alejado de las exigencias del segmento objetivo. La experiencia de *e-commerce* está por debajo bajo los estándares de la industria.

La información volcada en los tres puntos anteriores está basada en una exploración personalizada de las tres experiencias, y se fundamental en la percepción de quien escribe.

Universidad de SanAndrés

Análisis estratégico del negocio

Entorno industria

Para poder analizar el entorno de la industria, es importante primero definir en cual competiría Cocina.Te.

En términos generales, la industria en la compite es la de alimentos, enmarcándose allí una gran variedad de categorías y formatos. Basándonos en la definición de Jay Barney sobre los diferentes tipos de industria (Barney J. , 2011 - 4ta edición), se trata de una industria **en general** madura – con un crecimiento atado al crecimiento general de la economía –, y **fragmentada** – tanto en formatos como marcas –.

Con el objetivo práctico de recortar el universo de forma lógica, la sub industria es la de *meal kits* o venta de ingredientes para cocinar en casa – en adelante, kits de ingredientes –. Esta sub industria es **emergente** y **fragmentada.**

El ingresar en este segmento de la industria de alimentos nos pone frente al desafío de entender su potencial crecimiento. Para ellos, encontramos indicadores en otras economías donde la industria de alimentos sea también madura, y así poder comparar ambos ratios de crecimientos.

Observando el comportamiento de los kits de ingredientes en Estados Unidos, que si bien aún representa una pequeñísima parte de los u$d800 millones que significa el universo de la alimentación, se espera que crezca a razón de 20% anual por los próximos cinco años[11].

Se trata entonces de una sub-industria emergente – ya que se encuentra en el ciclo de crecimiento acelerado – y concentrada en unos pocos *first movers* (pioneros) que en Estados Unidos picaron en punta, con Blue Apron[12] a la cabeza[13].

[11] Ídem 1
[12] Blue Apron es el principal jugador de esta sub-industria en los Estados Unidos, siendo no sólo pionero, sino también encabezando crecimiento, ventas, y habiendo realizado su salida a bolsa con mucho éxito. Para más información, ingresar a www.BlueApron.com
[13] Ídem 1

Análisis del mercado:

Tamaño del segmento objetivo en dinero y unidades

El mercado determinado para Cocina.Te, teniendo en cuenta su foco geográfico, es de 29.462 personas, que implican 7.366 potenciales compradores. Teniendo en cuenta que según nuestra encuesta casi el 57% de las personas estaría dispuesta a comprar entre dos y cuatro veces por semana nuestro producto, asumimos un pedido promedio de 32 porciones por mes por cliente. Eso da un volumen total en unidades del primer año (con un 6% de los 7.366 potenciales compradores) de 34.091 porciones. En términos monetarios, esas 34.091 porciones implican una facturación de $5,6 millones en el primer año.

La industria no muestra una estacionalidad, aunque si una variabilidad en el producto ofrecido ajustándolo a las diferentes estaciones del año.

Proyección de crecimiento a cinco años

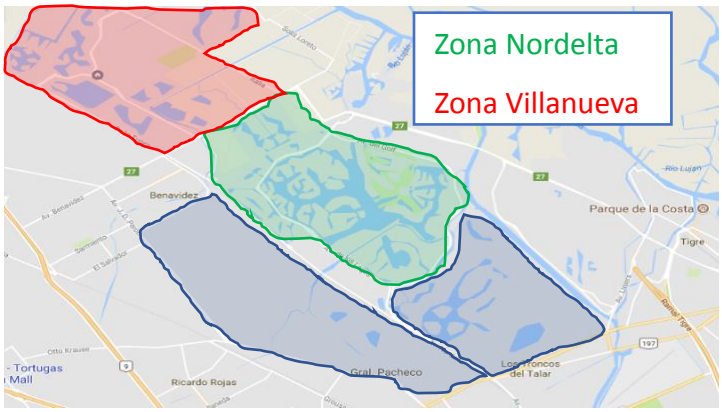
La proyección del mercado es auspiciosa, utilizando un crecimiento de 20% anual, como se prevé en el mercado de Estados Unidos – única referencia – según Packaged Facts[14], muestra una oportunidad de caso 160.000 porciones con una facturación de $33,8 millones anuales y un margen de 26% (Anexo IV).

Marco geográfico

A diferencia de otros competidores, Cocina.Te concentrará su operación en las zonas de Nordelta, Villanueva y Corredor Bancalari, tomando ventaja de esta manera de un estricto foco geográfico:

[14] Ídem 1

Mapa de la Zona de Foco Geográfico[15]



Fuente: elaboración propia sobre mapa de Google Maps

Situación legal / regulatoria

La operación precisa para poder funcionar formalmente:

- Inscripción AFIP bajo monotributo en un principio, y bajo una sociedad luego.
- Habilitación local gastronómico sin comida en el local, con entrega a domicilio.

Dinámicas del sector en cuanto M&A

No hay información pública que muestre actividad de M&A relevante, aunque los grandes *retails* (venta a consumidor final) de alimentos están en plena expansión y exploración de sus plataformas de *e-commerce* (comercio electrónico).

Un negocio que se desarrolla prósperamente en este contexto puede ser tentador para jugadores ya instalados en la industria, pero enfocados en otros canales y formatos.

Análisis FODA

En el analisis FODA de la propuesta de valor encontramos:

- Fortalezas
    - *First mover* (pionero)
    - Foco geográfico

[15] "Google Maps" (julio 2017)

  - Experiencia en el rubro gastronómico
  - *White space* (espacios sin desarrollar) de los alimentos en segmento *wellbeing* (bienestar).
- Oportunidades
  - Producto novedoso, con nulo o mínimo desarrollo en el país
  - Crecimiento potencial muy alto, tomando en cuenta otros mercados
  - Tendencias de alimentación saludable ganando terreno en el segmento objetivo
- Debilidades
  - Necesidad de financiamiento externo.
  - Marca nueva, con complejidad de posicionamiento.
  - Baja barrera de entrada.
- Amenazas
  - Industria gastronómica y *retail* (venta al consumidor final) con un alto nivel de competitividad.
  - Concepto nuevo, sin el hábito desarrollado por parte del consumidor.
  - Existen competidores preexistentes en el mercado.

Análisis de las cinco fuerzas de Michael Porter (Porter, 1979)

Resulta interesante observar la propuesta de Cocina.Te desde la perspectiva de las cinco fuerzas de Porter:

- **Rivalidad**: es intensa en tanto tiene bienes sustitutos al alcance de la mano, como los enumerados anteriormente. Pero además existe la posibilidad de satisfacer la necesidad de cuidar de la familia con otros recursos que no sean la alimentación.
- **Proveedores**: no existe una concentración en los proveedores de las materias primas necesarias para el armado de nuestro producto. Incluso, a medida que el negocio toma escala, los costos mejoran sensiblemente.
- **Entrantes**: la barrera de entrada es relativamente baja. Sin embargo, otros mercados, como el de Estados Unidos con Blue Apron, han demostrado que ser *first mover* o pionero – o al menos *first mover* con un modelo que funciona bien – genera un posicionamiento de marca difícil de copiar.

- **Compradores:** no hay una concentración desde el punto de vista de los comprados de Cocina.Te. Sin embargo, es importante mencionar que aún no canalizan su necesidad a través de un producto como el que ofrecemos. Pero al mismo tiempo, el hecho de que estén buscando la oportunidad para canalizarla los hace más permeables.
- **Sustitutos**: los sustitutos desde lo emocional son muchos, aunque desde lo gastronómico no existe una oferta similar – experiencia, foco y precio –, y lo que más se podría parecer son los mercados de orgánicos/frescos

En resumen, si bien existen muchos rivales y/o sustitutos, el mercado de kits de ingredientes no está desarrollado aún. A su vez, cualquiera podría entrar al negocio por su bajo costo de ingreso, pero quienes están en el negocio todavía no han demostrado poder hacerlo de manera eficiente.

El negocio no se ve amenazado por los proveedores, ya que son diversos, lo que incluso da más poder al comprador de materias primas.

Por último, los compradores ya existen y el desafío es ser transformar a Cocina.Te en un bien sustituto al que ellos ya utilizan para canalizan esa necesidad de hacerse bien y hacerle bien a su familia.

Sin dudas se trata de una oportunidad atractiva, donde la competencia podría surgir, pero donde existe mucho espacio potencial y factores que posibilitan la diferenciación.

Factores clave del éxito de la industria

El consumidor de Cocina.Te pertenece al segmento ABC1, por lo que tiene las necesidades básicas satisfechas. Esto lo lleva a plantearse, en términos de la pirámide de Maslow, necesidades vinculadas a la autorrealización, principalmente la calidad de vida.

Este perfil de consumidor tiene una mayor conciencia sobre que “existe una vida mejor”, y que tiene que ver con una mayor conexión con las cuestiones emocionales y familiares.

La proliferación de ofertas de “vida saludable”, como ejercicios de moda, dietas, productos sanos, búsquedas espirituales, está estrechamente vinculada a este consumidor en particular.

El estudio de *Packaged Facts*[16] que ya citamos anteriormente describe a los kits de ingredientes como un jugador clave a la hora de cubrir esas necesidades. Dice David Sprinkle, Director de Investigación, que *"el negocio de alimentos naturales, caseros y frescos están creciendo mucho más rápido que los alimentos empacados, lo que explica una buena parte del desarrollo del mercado de kits de ingredientes"*, y continuó *"Lo fresco es la clave en las compras de alimentos online*" (Sprinkle, 2017).

Ventaja competitiva y VRIO

Tomando en el marco conceptual de ventaja competitiva de Porter, una empresa o negocio puede generar una ventaja competitiva mejorando su margen de rentabilidad por dos caminos: diferenciación, o sea que por un producto diferente obtenga mayor valor; o bien por liderazgo en costos, donde ante un mismo producto de igual valor, consigue mejorar los costos productivos (Porter M. , 1991).

La diferenciación de Cocina.Te proviene de diversas fuentes, a través de las cuales construye su VRIO (recurso valioso, raro, inimitable y con ventaja organizacional) (Barney, 1991), que le brinda una posición única, de valor y sustentable en el tiempo.

Ante todo, el ser *first mover* (pionero) en cuanto al foco geográfico, le reporta un beneficio inicial difícil de alcanzar, incluso en una sub-industria con barreras de entrada muy bajas. El calce de sus operaciones le permite no sólo una mayor eficiencia logística, sino una flexibilidad que supera la de cualquier otra compañía presente en el mercado, en tanto puede mutar su servicio y *delivery* (entrega) sin alterar significativamente los costos. Todo esto le quita, principalmente, complejidad a la operación.

Sin embargo, su mayor diferenciación proviene de la experiencia del servicio, que es posible gracias a lo anterior. La propuesta no solo es totalmente innovadora, sino que permite una mejora continua con el fin de mejorar la

[16] Ídem 1

experiencia de los Cocineros, siendo altamente flexibles. El vínculo con los clientes:

a) Experiencia: relaciones con los clientes, con curva de aprendizaje sobre gustos y preferencias.
b) Foco geográfico: la experiencia se ve blindada por la capacidad de llegar siempre, en tiempo y forma, de acuerdo con la preferencia de los Cocineros.
c) Expertise: los dos puntos anteriores acentúan lo más importante, las conexiones. Con los proveedores, otras empresas de la zona (*co-branding* o *marketing* cruzado con otras marcas), alcanzando niveles de servicio y conveniencia difíciles de alcanzar.

El VRIO de Cocina.Te es entonces el calce de sus actividades operativas, que finalmente redunda en una maximización de la experiencia de los Cocineros.

Entendiendo, de acuerdo con el análisis de Rita Gunther McGrath que describe a las ventajas competitivas como transitorias en el tiempo, y no permanentes (McGrath, 2013), la clave en el caso de Cocina.Te es la de conseguir una excelencia operativa tal que la experiencia de los Cocineros sea esencialmente el valor agregado fundamental, ventaja que mutará y evolucionará transformándose en una ventaja competitiva dinámica. Esa mutación podrá ser acompañada únicamente por una operación eficiente y muy flexible.

Análisis del consumidor: perfiles sociodemográficos y psicográficos

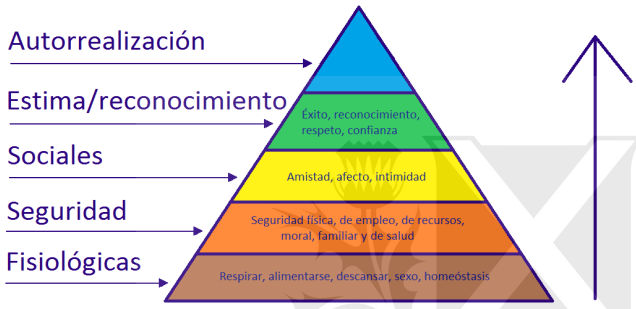
Es importante, a los efectos del producto que vende Cocina.Te, destacar que el 73% de los argentinos demuestra una preocupación media/alta por su alimentación, y que el 63% afirma haber cambiado recientemente sus costumbres para tener una dieta más sana[17].

[17] "El 73% de los argentinos está preocupado por su alimentación" (agosto 2017). Kantar World Panel. Recuperado en septiembre 2017. https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/El-73-esta-preocupado-por-su-alimentacion

Como mencionamos anteriormente, el consumidor pertenece al segmento ABC1, habitando en barrios cerrados y countries de la zona de Villanueva, Nordelta y Corredor Bancalari.

En general se trata de familias tipo de cuatro integrantes, donde ambos padres trabajan de 9 a 18 en una oficina. En algunos casos, hay uno solo de los padres en el hogar – padres separados –.

Pirámide de Maslow



Fuente: (Malsow, 1943)

Este perfil tiene cubiertas sus principales necesidades, por lo que se encuentra en el tope de la pirámide de jerarquías de necesidades de Maslow (Malsow, 1943), enfocado en aquellas vinculadas a la autorrealización. Por eso, hace foco en vivir bien, en *wellbeing*, y en ese marco específicamente apuntamos a los *"Care-takers"* (ayudar a su familia a tener una mejor calidad de vida).

Estos consumidores quieren cocinar y que su familia coma comida casera y balanceada, en línea con una vida saludable y activa.

Pueden identificarse muy concretamente con frases como:

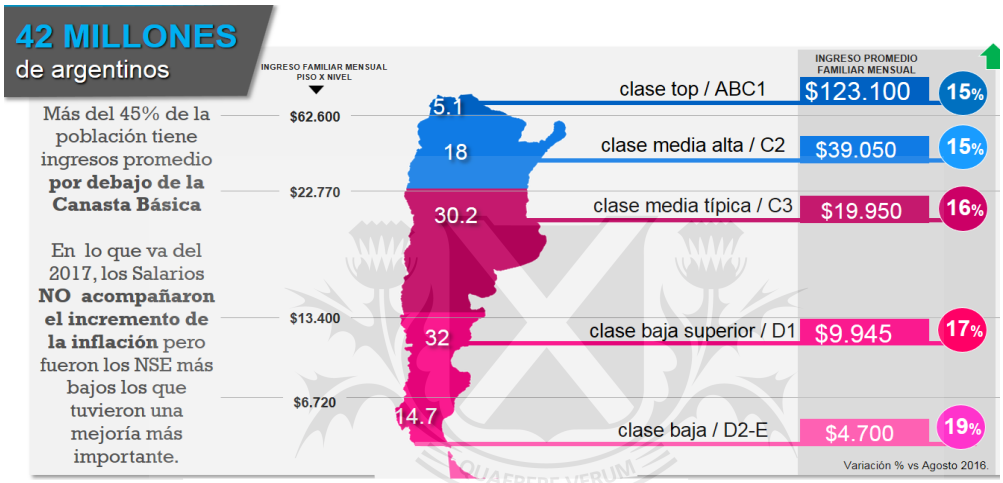
- "Hay una vida mejor, con deporte, comida sana y diversión"
- "Me gusta cocinarle a mi familia, es el tiempo más importante que les dedico"
- "Quiero que mi familia coma mejor, pero no se me cae una idea"
- "No tengo tiempo para hacer las compras"

Son hombre y mujeres de entre 30 y 55 años, que trabajan todo el día y tienen poco tiempo para tareas domésticas – cocinar, hacer compras, planificar las comidas, etc. –. Sus hijos viven con ellos, y quieren brindarles amor y cosas

concretas para que puedan: vivir mejor, comer mejor, tener una vida más sana. Viven en un barrio privado en la zona de Villanueva, Nordelta o Corredor Bancalari.

Este cliente gana en promedio $123.000 por mes[18], de los cuales destina $34.000 – 28% de sus ingresos – a comprar alimentos para su hogar[19].

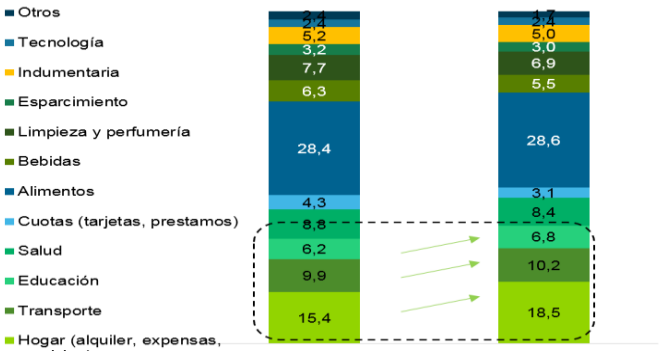
Ingreso familiar promedio en la Argentina



Fuente: La Punta del Ovillo en base a datos NSE AAM/SAIMO/CEIMPE /INDEC. Abril 2017

Distribución del gasto de los hogares en rubros

›mando los datos de KWP sobre el gasto de los hogares, las canastas de Cuidado Perso mpieza, Bebidas cedieron espacio frente a los incrementos de precio en Transportes y ›rvicios. Alimentos es la única canasta que no perdió lugar.



Fuente: KWP. Total Argentina. Abril 2017

[18] Estudio de "La punta del ovillo" (abril 2017) en base a datos de NSE AAM/SAIMO/CEIM/EPH/INDEC. Recuperado en julio 2017.

[19] "Distribución del ingreso del gasto de los hogares en rubros – Total Argentina" (abril 2017). Kantar World Panel. Recuperado en julio 2017.

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

Plan de *marketing*

El análisis que sigue se basa en el análisis de las cuatro P del *marketing*: producto, publicidad o promoción, precio y distribución (*place*) (McCarthy, 1984 - 8º edición).

P1 - Producto

El producto cuenta con dos instancias, con sus respectivas experiencias.

Esencialmente se trata cajas con ingredientes que conforman un plan de comidas, con menús ricos, variados y saludables. Cada ingrediente es enviado en su empaque, con la porción justa para las recetas, asegurando la más alta calidad en ingredientes de primera línea, y sin ningún desperdicio. Cada producto hace exactamente el todo. Las cajas cuentan con las diferentes recetas y con los tutoriales que pueden ser encontrados en la plataforma digital. El producto es de primera calidad, cuidando todos los detalles estéticos al máximo.

Los Cocineros van a acceder a los diferentes menús a través del sitio web o aplicación, donde podrán registrarse, incluyendo un medio de pago, y desde el que realizarán de manera directa su pedido. Allí van a encontrar las posibilidades a elegir, una herramienta de planificación de calorías, tutoriales de las recetas y consejos útiles sobre maridajes de las comidas con diferentes bebidas y postres.

La experiencia Cocina.Te

Transformarse en Cocinero de Cocina.Te se trata más de una decisión sobre cómo vivir, la vida, como cuidar a las familias y sentirse mejor gracias a ello. Se trata de una experiencia única, atractiva, práctica y placentera.

¿Cómo funciona? No es preciso salir de casa, son cuatro simples pasos:

1. Nuestros Cocineros entran a la Web o App, nuestra principal herramienta de gestión comercial, donde se van a encontrar con:
   - los menús disponibles para la semana siguiente (hay opciones light, gourmet o caserísimas;
   - una herramienta de planificación nutricional familiar, para alcanzar el balance de calorías deseado;
   - los tutoriales preparados por nuestro chef sobre cómo preparar los menús que eligieron y les vamos a enviar.
2. Se registra una tarjeta de crédito;
3. Se realiza el pedido y nos dice a donde desean recibir las cajas;
4. Entregamos en un día acordado nuestras porciones y recetas.

De esta forma, ¡el Cocinero puede llevar un control de los gastos, en dinero y en calorías!

- **Mejor alimentación**

  Ofrecemos los mejores platos, creados por nuestro Chef con un plan que permite alcanzar una gran variedad, frescura y equilibrio.

  Ayudamos a crear alimentos increíbles con nuestros tutoriales de cocción de los menús, en nuestro canal de YouTube.com.

  Creamos juntos las porciones perfectas, para que todos se queden contentos, pero no coman más de lo necesario.

- **Mejor servicio**

  ¿Cómo hacemos para llegar con lo mejor y en tiempo perfecto? Son cuatro pasos, muy simples y realizados con mucho amor y pasión. Somos ordenados, compramos bien, preparamos las cajas con mucha dedicación, y nuestra distribución es casera.

  Nuestra planificación nos permite darles tiempo a los Cocineros para que elijan que van a cocinar la semana siguiente, y llegar a tiempo para que Cocina.Te no falte ni un día a la semana en la casa de los Cocineros:

  1. A mitad de la semana le contamos cuáles son los menús que planificamos para nuestros Cocineros para la semana siguiente. Pueden

elegir, para balancear la dieta de su familia, dándoles algún gustito sin desentonar con una alimentación saludable.

2. Entre el miércoles y el viernes nos confirman qué menús eligieron, aprovechando la herramienta de planificación nutricional de la web.
3. Nosotros preparamos las cajas entre el viernes y el domingo, y acordamos con el Cocinero qué día le conviene recibir su pedido.
4. Por último, los lunes y martes salimos a entregar esas cajas que llevan su plan de nutricion saludable. Las entregamos en su casa, o en el *pick-up point* del barrio de su casa.

   Pueden elegir por porción, o con un *fee* mensual. De esa forma, pueden ahorrar más dinero comprando de forma mucho más inteligente.

- **Mejor propuesta de valor**

  Compramos lo mejor, en cantidad y lo separa en porciones con precisión: no sobra, no se desperdicia, nadie paga de más.

  Nuestro compromiso es ofrecer una calidad superior que la de un restaurante, ya que nuestro secreto es dónde y cómo compramos los ingredientes: nuestras 15 a 20 recetas semanales comparten 65% de los ingredientes, sin perder la variedad y frescura. Así nos aseguramos de que lo mejor y más fresco le llega directo a nuestros Cocineros.

  Por eso nos comprometemos a que los precios van a ser siempre mejores que el de un *delivery* de pizza equivalente a las porciones necesarias de Cocina.Te.

La experiencia Cocina.Te abarca los cinco sentidos:

	Compra	Publicidad	Consumo / contacto
Vista	✓	✓	✓
Gusto			✓
Tacto			✓
Olfato			✓
Oído			✓

- **Vista**: el más relevante de la experiencia, los productos son *Premium* y así se ven. Lo mismo sucede con la experiencia de compra y con nuestra publicidad.
- **Gusto**: en manos del consumidor, es sabor de Cocina.Te es el punto final de la transacción. La compra se termina, cuando el Cocinero está conforme con lo que cocinó.
- **Tacto**: cocinar nuestros los ingredientes es agradable, una experiencia personal o familiar. El *packaging* es de alta calidad, y acompaña la experiencia táctil.
- **Olfato**: nada más rico que la cocina de casa con el aroma de una comida casera. Si huele bien, la familia ya se siente cuidada. Las cajas, a si vez, van a llevar el aroma característico de los principales ingredientes.
- **Oído**: cuando nuestros Cocineros preparen las porciones, es sonido de la cocción en sartenes, ollas o woks va a "encantar" a su familia.

Análisis matriz BCG

Matriz BCG

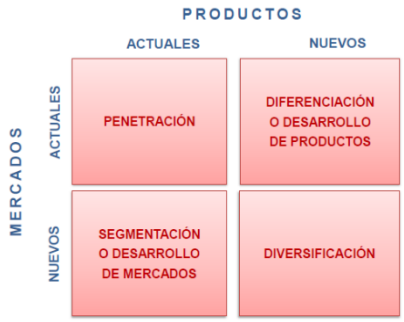
Fuente: (Henderson, 1973)

El producto de Cocina.Te, en términos de la matriz desarrollada por Boston Consulting Group (Henderson, 1973) pretende ser *estrella*, en tanto tiene un crecimiento previsto de 20% anual durante los primeros cinco años y puede generar amplios márgenes brutos creciendo rápidamente en su posición de mercado. Sin embargo, al ser un producto nuevo y sin prueba previa en el mercado, también podría llegar a encontrar dificultades en los márgenes y la cooptación de mercado, dejándolo potencialmente en *incógnita*.

Teniendo en cuenta ello, **la estrategia competitiva debería estar alineada con un crecimiento selectivo**, donde se sofistica y focaliza en un segmento determinado, con el fin de conquistarlo plenamente.

Análisis Matriz Producto – Mercado de Igor Ansoff

Matriz Producto-Mercado de Ansoff



Fuente: (Ansoff, 1957)

Desde la óptica de análisis de la Matriz Producto - Mercado de Igor Ansoff (Ansoff, 1957), se trata de un producto nuevo en un mercado actual o existente, por lo que la clave estaría en la diferenciación que pueda realizarse en relación con lo existente, y en el desarrollo de productos que sean totalmente innovadores.

P2 – Publicidad o promoción

¿Dónde nos encontramos con nuestros Cocineros? Muy simple, nosotros los buscamos a ellos, pero captando su atención. Nuestras campañas no son "por interrupción", sino por captación de interés. El corazón de nuestra estrategia comercial reside en el "cómo" llegamos a nuestros consumidores y clientes.

Para eso vamos a trabajar principalmente tres canales:

a. Grupos privados: vamos a trabajar con quienes más confianza les generan a nuestros consumidores: otras mamás y papás que también quieren que su familia coma rico y saludable, sin dejar la vida en el medio. Vamos a llegar por los grupos de WhatsApp madres y padres del colegio y del barrio, grupos de mujeres con familia, grupos de amigas, o los típicos grupos de barrio donde se cuentan actividades o comparte info de proveedores de diferentes servicios. El acceso será a través de canje con referentes de los grupos, buscando que no solamente recomienden y compartan el acceso a nuestra web/app, sino que puedan compartir fotos y videos con la experiencia completa, desde la compra hasta la sobremesa.
b. Redes sociales: vamos a llevar adelante una campaña digital, a través de las diferentes redes sociales relevantes.

   En principio, la plataforma central será Instagram, ya que es una red social con el poder de cambiar hábitos. Según *Instagram Audience Insights* realizada por *Facebook Marketing Science and Qualtrics*, el 65% de los

usuarios aprende sobre nuevos productos en esta red social, el 45% probó una receta luego de verla en Instagram y el 80% de los usuarios sigue a alguna marca o empresa[20].

Además, vamos a apalancarnos también en Facebook, que sigue siendo por el momento la principal red social donde se dan las conversaciones relevantes sobre productos, marcas y compañías[21]. Además, permite una segmentación de la publicidad mucho más ajustada, ganando en "puntería" al segmento objetivo.

Por último, aprovecharemos Tastemade, una red social especial para quienes disfrutan de la comida, y las experiencias culinarias, donde los argentinos con la segunda comunidad en cantidad (6,76% de los usuarios)[22].

La estrategia de presencia en las redes sociales mencionadas se dará de dos maneras. Por un lado, realizando compra de medios programática (o *Real Time Bidding)*, que es la forma habitual de compra de medios digitales, siendo la más económica y la que mejor asegura "dar" con nuestro consumidor[23].

En segundo lugar, trabajaremos contando historias junto con influenciadores digitales (con foco en quienes tienen intereses gastronómicos, una vida familiar activa en redes sociales y madres y padres referentes), quienes recibirán producto (y eventualmente una remuneración) y serán invitados a contar por qué elegirían Cocina.Te y realizar lo que se conocer como *unboxing* (apertura de la caja, y prueba del producto).

c. Relaciones Públicas: por un lado, realizaremos acciones de prensa, compartiendo la experiencia de Cocina.Te con periodistas y formadores de

[20] "Instagram Audience Insights" (Q3 2016). Facebook Marketing Science and Qualtrics. Investigación cuantitativa realizada en la Argentina sobre hombres y mujeres entre 18 y 55 años de edad.
[21] We are Social. Hootsuite. Fuente: "Juniper Research / We Are Social" (enero 2017). Recuperado en septiembre 2017. http://www.slideshare.net/wearesocialsg/digital-in-2017-global-overview
[22] "Tastemade Analytics" (julio 2017). Similar Web. Recuperado en septiembre 2017. https://www.similarweb.com/website/tastemade.com
23 "Programmatic Buying 101: The Cost Efficiencies" (marzo 2017). Katana Media Blog. Recuperado en abril de 2018. https://katana.media/blog/programmatic-buying-101-value-cost-efficiencies/

opinión, en medios verticales – *lifesytle*, *wellbeing*, moda, etc. – y horizontales – interés general, sociedad, economía y negocios, etc. –. El vínculo se generará a través del envío de producto a quienes tengan un perfil de intereses gastronómicos, una vida familiar activa en redes sociales o bien sean reconocidos por ser madres y padres referentes.

Además, realizaremos alianzas estratégicas con referentes de las zonas geográficas, tanto en sus WhatsApp como en los grupos cerrados de redes sociales donde se nucleen vecinos de la zona (los grupos de barrios, compras, emprendimientos, etc).

El presupuesto destinado para comunicación y publicidad será del 13% de la facturación del primer año, bajando paulatinamente hasta estabilizarse en 2,6% de la facturación en el Año 5.

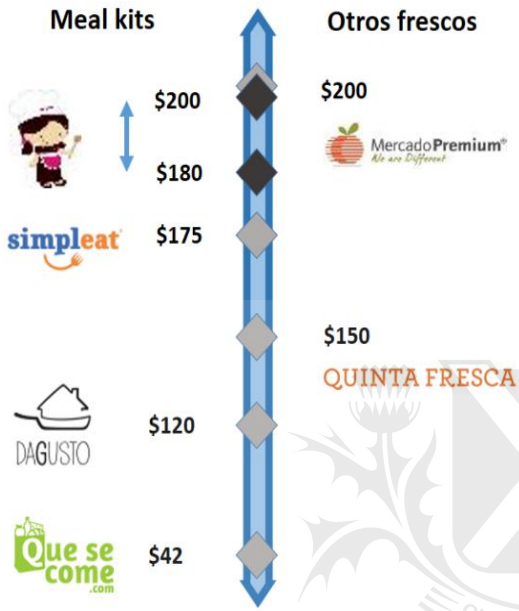
P3 - Precio

Cada porción de Cocina.Te vale entre $180 y $200 – las porciones son para dos personas –. Además, con una subscripción de 12 cenas mensuales o más, se entra en la Categoría Gran Cocinero, y ese amor por la cocina lo premiamos con un 10% de descuento.

Para la definición de precios se tuvo en cuenta tanto la perspectiva de la oferta (comparando con competidores y su actual posicionamiento en precio), así como también la de la demanda (a través de una encuesta al público objetivo que puede encontrarse en los anexos del presente documento).

Por el lado de la oferta, este posicionamiento de precio permite competir dentro de los márgenes lógicos por servicio que planeamos ofrecer, jugando en un nivel más alto de calidad en relación con otros competidores que ofrecen mejor precio, pero peor experiencia.

Posicionamiento de precio
Cocina.Te desde la oferta



Fuente: elaboración propia en base a fuentes de citas 4 a 9.

Pensando en el precio, por el lado de la demanda, como vimos más arriba, el 50% aseguró que pagaría $180 o más por porción para un servicio de este tipo (ver Anexo I).

Lo anterior implica que el posicionamiento de precio por oferta se alinea con el precio por demanda.

Por último, desde el punto de vista del margen, un negocio andando brinda un margen del 25% – suficiente en un negocio principalmente de rotación –.

P4 - Distribución

Desde el punto de vista de la distribución, el producto se comercializa a través del canal digital – web y aplicación para dispositivos móviles –. La plataforma permite acceder a:

a. El producto: a través de las diversas secciones, los consumidores pueden acceder visualmente a los productos ofrecidos. Tanto con fotos de los diferentes platos, así como también a las imágenes de cada ingrediente junto con sus cualidades específicas (tanto nutricionales como funcionales).
b. Un Chef Asesor: a través de la información brindada por el consumidor (miembros de la familia, edades, actividades, motivo de compra, etc.) se el sistema crea un algoritmo que permite realizar recomendaciones para alcanzar una dieta balanceada desde el punto de vista de la salud, asi como

también desde las combinaciones variadas y el maridaje con entradas postres o bebidas.

c. Compras convenientes: la herramienta de planificación permite llevar u mejor control económico y nutricional de las comidas en casa, a través de simples recomendaciones que cuidan a nuestros cocineros y su grupo familiar.
d. Un sistema de compra simple: la plataforma funciona con un sistema de carrito, al que se puede acceder en todo momento de la navegación de la web/app y que permite un *check out* o ejecución de la compra simple y rápido. El perfil del usuario ya cuenta con la información de una tarjeta de crédito y una dirección de entrega (que es incluida en el formulario de registro), por lo que simplemente es preciso seleccionar el dia y hora de entrega disponible y ejecutar la compra. El sistema de compra en línea es Mercado Pago, y su costo de 5% del valor de cada operación están contemplados como gastos de comercialización en el caso de negocio.
e. El proceso de preparación: para los cocineros menos experimentados, todas nuestras recetas están en las cajas, pero además cuentan con videos tutoriales de parte de nuestro Gerente Chef para asegurar la mejor experiencia de cocina.

En cuanto a la distribución física, se realizará a través de una red logística propia con días de pre entrega asignados. En un principio la entrega se realizará directamente en los hogares de los cocineros. Sin embargo, la estrategia de largo plazo contempla evolucionar a un sistema de *pick-up-points* (puntos de retiro) en las puertas de los barrios a través de acuerdos comerciales con los principales consorcios de administración. Los detalles de este punto pueden verse en el Plan de Operaciones.

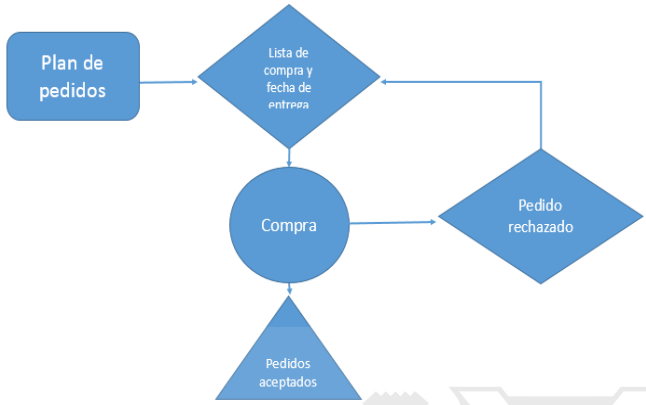
Plan de operaciones

Detalles de los procesos

La operación de Cocina.Te cuenta con tres procesos muy marcados y diferenciados. Por un lado la toma de pedidos, que se realiza a través de la

plataforma digital (sea por medio de la *web* o la aplicación para dispositivos moviles).

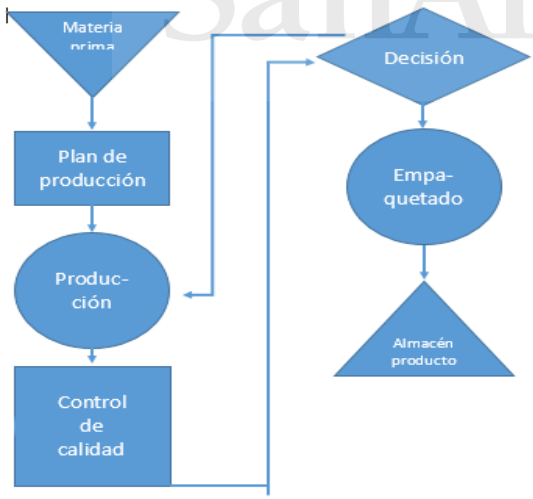
Proceso de toma de pedidos Cocina.Te



Fuente: elaboración propia

El proceso es muy simple, comenzando por el ingreso a la plataforma, donde primero realiza la lista de compras y selecciona una fecha de entrega, luego ejecuta la compra a través de un sistema de pago electrónico – tarjeta de pago o Mercado Pago –. Si la transaccion económica resulta exitosa, entonces el pedido avanza y queda almancenado como pedido aceptado. En el caso de ser rechazada la transacción, el pedido vuelve a la lista de compra y fecha de entrega, con el fin de que el Cocinero pueda seleccionar un nuevo metodo de pago.

Proceso productivo Cocina.Te



Fuente: elaboración propia

El segundo proceso es el más complejo, y es básicamente el proceso productivo, donde los insumos se convierten en el producto comprado por el Cocinero. Se trata de un sistema productivo por *batch* (lote), ajustado por el pedido semanal.

El comienzo implica la conversión de la lista de pedidos aceptados a materia prima necesaria en un plan de producción.

Una vez que el plan esta delineado, comienza el proceso productivo:

1. Porcionamiento
2. Empaquetado primario
3. Armado ingredientes según receta

Una vez armadas y empacadas las porciones, se realiza un control de calidad de diez muestras cada cien porciones, con el objetivo de asegurar los estándares de inocuidad, estética y esterilidad del empaque primario.

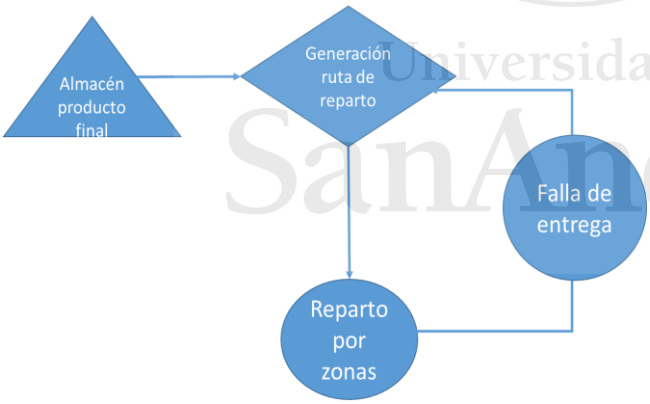
Control de calidad

Si alguna de las muestras arroja un resultado fuera de protocolo de calidad y política de producción, el lote entero (90 porciones) es descartado.

Tras el control de calidad, se procede a realizar el empaquetado secundario – guardado en las cajas – para luego pasar al almacenamiento final de producto final.

El último proceso es el de distribución, quizás el más complejo de la operación.

Proceso de distribución Cocina.Te



Fuente: elaboración propia

Si bien existen *softwares* de ruteo y terceros logísticos que podrían tomar la ejecución de este proceso, en un principio el tamaño del negocio no permite la tercerización.

Es así que la generación de las rutas y el reparto se realiza desde el interior de la compañía, basado en *software*, pero el reparto es realizado con un móvil propio. El mismo es segmentado por las zonas pre definidas: Nordelta, Villanueva, y Corredor Bancalari.

Existe una posibilidad de falla del proceso, teniendo en cuenta que el reparto es dentro de barrios privados, por lo que está previsto un ajuste del proceso por el cual se reprograma el envío de las cajas “rebotadas” al día siguiente, para mantener la frescura y la entrega en tiempo.

Lead time de producción

Teniendo en cuenta el procedimiento, el lead time del proceso de armado de porciones es de seis minutos por porción (es decir, diez porciones por hora), por persona empleada.

Principales indicadores de capacidad, productividad y uso de mano de obra

Desde el punto de vista de la capacidad productiva de Cocina.Te, el plan prevé una producción de 3.000 porciones por mes al final del Año 1, volumen que ascendería en el Año 5 a 13.500.

Para evaluar la productividad, utilizaremos las variables: a) minutos por porción, b) porciones por hora, y finalmente c) porciones por día. El plan previsto es:

Ratios de Productividad Cocina.Te

Ratio	Año 1	Año 5
Minutos por porción	6	5
Porciones por hora	10	12
Porciones por día	80	96

Ese mismo plan plantea una utilización de la mano de obra del 90% el primer año, ratio que luego ascenderá a 95% en el Año 5.

En términos de distribución, los ratios para medir el desempeño serán el costo por entrega de porción, junto con la cantidad de porciones a entregar por semana:

Ratios de Distribución Cocina.Te

Ratio	Año 1	Año 2
Costo por porción	$6,33	$1,73
Porciones por semana	710	3.328

Para poder ver un detalle de los valores y forma de cálculo de costos y volúmenes, ver Anexo V.

Cabe destacar que la distribución será realizada de forma interna, con un rodado utilitario comprado tal fin.

En el armado del caso no se contemplan mermas productivas, en tanto el sistema por *batch* o lote permite una planificación muy eficiente y las mermas son marginales. Tampoco se contempla robos de materias primas ni otros insumos.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Plan económico y financiero

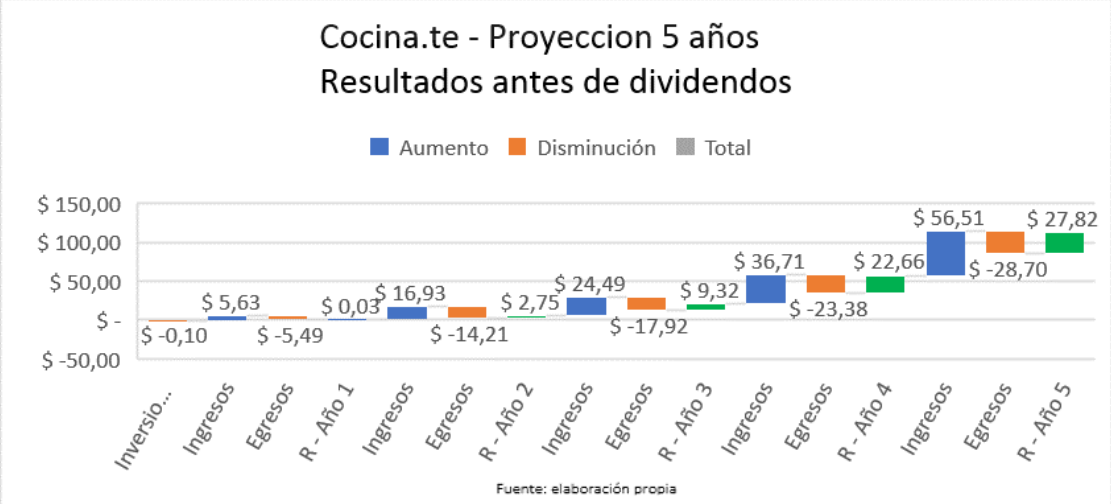
Proyección del negocio

Como decíamos más arriba, en la descripción del segmento objetivo, el mercado determinado para Cocina.Te teniendo en cuenta su foco geográfico es de 29.462 personas, que implican 7.366 potenciales compradores.

Teniendo en cuenta que según nuestra encuesta casi el 57% de las personas estaría dispuesta a comprar entre dos y cuatro veces por semana nuestro producto, asumimos un pedido promedio de 32 porciones por mes por cliente. Eso da un volumen total en unidades del primer año (con un 6% de los 7.366 potenciales compradores) de 34.091 porciones. En términos monetarios, esas 34.091 porciones implican una facturación de $5,6 millones en el primer año.

Cabe destacar que se trata de un negocio con una predominancia de costos variables (62% de los costos), lo que flexibiliza la operación y sus resultados al no estar atado a altos costos fijos de funcionamiento (ver Anexo IV).

El primer ejercicio arroja una ganancia de $134.712, teniendo perdida en los primeros tres trimestres, y arrojando un resultado positivo durante el cuarto trimestre. El punto de equilibrio del negocio es en torno a las 34.000 porciones anuales.



Según la proyección de mercado utilizada –*Packaged Facts*[24] – muestra una oportunidad de casi 160.000 porciones con una facturación de $33,8 millones anuales en el quinto año. La ganancia neta de ese año está prevista en $8,7 millones.

La política de dividendos estipula que anualmente, los socios recibirán un 95% de las ganancias de la compañía al cierre del ejercicio, mientras que el 5% restante será reinvertido en la operación del negocio.

Inversión inicial

	PESOS ARG
Inversion inicial	**$ -2.040.000,00**
Desarrollo de marca	$ -200.000,00
Desarrollo de web/app	$ -300.000,00
Camioneta utilitaria	$ -400.000,00
Mesas de trabajo	$ -100.000,00
Refrigeracion	$ -150.000,00
Utensillos de cocina	$ -50.000,00
Marketing año 1	$ -840.000,00

Esta oportunidad de negocio requiere de una inversión inicial equivale a u$102.000 a tipo de cambio proyectada para 2018 de $20 por u$1. Incluye conceptos como desarrollo de marca, pagina web y aplicación celular, compra de una camioneta utilitaria, las mesas de trabajo, utensilios de cocina, equipos de refrigeración, etc.

Tasa Interna de Retorno y Valor Actual Neto

A los efectos de calcular la TIR y el VAN del negocio, se analizó el flujo de fondos libres (FFL) de la compañía a lo largo de cinco años, y luego se les aplicó una perpetuidad asumiendo que el negocio crecerá de forma marginal en adelante. Con el objeto de realizar estos cálculos, ese FFL fue llevado a dólares al tipo de cambio promedio para 2018:

[24] Idem 10

Flujo de Fondos Libres – Cocina.Te (Fuente: elaboración propia)

FFL - u$d	0	1	2	3	4	5	6 (perp)
Ventas		$ 281.251	$ 687.339	$ 709.121	$ 767.657	$ 865.538	$ 891.504
Costos, sin DA		(274.515)	(369.129)	(353.501)	(358.019)	(381.544)	(392.991)
EBITDA		$ 6.736	$ 318.209	$ 355.620	$ 409.638	$ 483.993	$ 498.513
Impuesto operativo		$ -	$ - 75.381	$ -89.386	$ -107.248	$ -130.406	$ -134.318
Inversión CTO		$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Inversión inicial	(102.000,0)	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
FFL	**(102.000,0)**	**$ 6.736**	**$ 242.828**	**$ 266.234**	**$ 302.390**	**$ 353.587**	**$ 364.195**
VR						**$ 174.960**	
VP FF + VR	**(102.000,0)**	**6.735,6**	**242.828,3**	**266.233,9**	**302.389,5**	**528.546,8**	

Estos FFL fueron descontados a una tasa Kwacc de 10,7% que se construyó utilizando: Ka = Rf + β * (Rm – Rf) + (Rp)

En este caso, se tomó Rf (Risk Free) de largo plazo, entendiendo que es un negocio al que luego le incluimos la perpetuidad. Por eso, la tasa utilizada para el cálculo es 3%[25].

En cuanto al Rm (prima de mercado), se utilizó el 7,5% brindado por Aswath Damordaran en la web de la New York University para la Argentina (Damodaran, Enero 2017).

La β del proyecto fue determinada utilizando la fuente de β de Damoradan, también en la web de NYU, realizando un promedio de la β de los negocios de *Retail Online* y de *Retail* General (Damodaran A. , Enero 2017).

Por último, se incluyó la variable de Riesgo País, que en el caso de la Argentina es de 3,6% (359 puntos base)[26].

Entonces:

Ka	=	Rf	+	β	*	(Rm – Rf)	+	(Rp)
Ka	=	3%	+	0,9	*	(7,5% – 3%)+		3,6%

[25] Google Finance (noviembre 2017). https://finance.google.com/finance

[26] Riesgo País (diciembre 2017). Diario Ámbito Financiero: Recuperado en diciembre de 2017. http://www.ambito.com/economia/mercados/riesgo-pais/info/?id=2&_sm_au_=iHVrfDFMS1jN7f7K

Ka = 3% + 4,1% + 3,6%

Ka = 10,7%

Los resultados del ejercicio realizado arrojan los siguientes números:

Kwacc	10,7%
VPN	$ 921.051
VAN	$ 819.051
TIR	120%

Marco impositivo y costos financieros

Para la construcción del caso económico financiero de Cocina.Te se tomaron los siguientes impuestos:

- Impuesto al Valor Agregado: se refleja solamente para ver el precio final a consumidor y así comparar con otros precios finales de la competencia. No se refleja en los Flujos de Fondos Libres considerando que se trata de un impuesto que se traslada al consumidor final.
- Impuestos a los Ingresos Brutos: fue incluido como gasto de comercialización con una alícuota del 5%, alícuota general que alcanza este tipo de negocio en la provincia de Buenos Aires.
- Impuesto a las ganancias: el cálculo se realizó sobre una alícuota del 35%, siendo la alícuota más alta que propone este gravamen para plantear el escenario más gravoso posible.

También fue considerado el costo por utilización de medios de pago electrónicos, fijándose en 4,45% de cada operación, en la línea de gastos de comercialización. El costo de referencia utilizado fue el de Mercado Pago[27].

Plan de recursos humanos

Cultura organizacional

Los negocios vinculados a la comida, la alimentación, precisan de empleados comprometidos, orientados a la calidad y con cierta vocación innovadora.

[27] Mercado Pago (octubre 2017). Recuperado en octubre 2017. https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/recibir-pagos-costos_220

Por ello, la visión de Cocina.Te es: ***"Un equipo de emprendedores que busca hacer de la nutricion saludable, rica, sustentable y en familia algo cotidiano"***; o su versión externa**: "*Un equipo comprometido en hacer de la nutricion saludable, rica, sustentable y en familia algo cotidiano"***.

Los principales objetivos de la organización son:

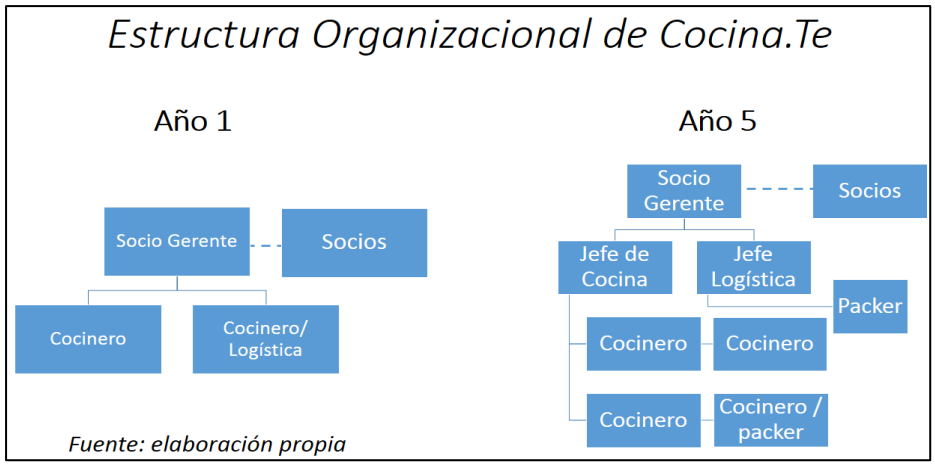
- Devolverle a la alimentación diaria el valor que tiene.
- Devolverles tiempo a nuestros Cocineros, para que lo usen con sus familias.
- Generar momentos únicos, de amor y dedicación.
- Asegurar una sana y rica planificación alimentaria.

Para conseguir lo anterior, es fundamental que los valores de Cocina.Te y sus empleados sean:

- un espíritu emprendedor que genere una dedicación y amor por la tarea para dar lo mejor;
- una sana insatisfacción, que permita a la innovación fluir en un proceso de mejora continua; y
- un sentido de la responsabilidad y la calidad, alineado con lo que un negocio de alimentos precisa.

Estructura organizacional: inicio y proyección a 5 años

La organización de los recursos humanos evolucionará a lo largo de la vida de Cocina.Te. En un principio, con una mentalidad de fundadores/dueños, la estructura contará con dos socios dueños, y uno de ellos ocupará el rol de Socio Gerente.



El Socio Gerente manejará la operación integral con una estructura pequeña consistente en un cocinero tiempo completo, y un recurso que oficiará de cocinero una parte de su tiempo y de distribuidor de las cajas a los domicilios de nuestros cocineros, el resto de su tiempo.

Con el paso de los años, esa estructura debería no solo crecer, sino profesionalizarse con el objetivo de ganar eficiencias operativas que bajen los costos fijos y hagan más productiva a Cocina.Te.

La estructura a cinco años mantiene el rol del Socio Gerente, que tendrá dos reportes por función: Cocina y Logística. El Jefe de Cocina contara con tres cocineros tiempo completo, y un cuarto cocinero que también alocara tiempo al empaque de las cajas.

El Jefe de Logística tendrá a su cargo a un empaquetador y distribuidor, y tendrá un soporte del 50% del tiempo del cocinero/empacador mencionado en el párrafo anterior.

Definición de roles y responsabilidades

- **Socios General (S):** ambos socios tienen la responsabilidad de mirar el negocio completo, desde su estructura financiera y económica, como su operación.

  El sistema de control de gestión utilizado será un tablero de control observando: los indicadores productivos y logísticos; las variables

comerciales (venta, costo, gastos, margen bruto y ganancia); comunicación y marketing; calidad de la oferta comercial; y recursos humanos.

Se realizarán cuatro reuniones de gestión mensuales durante el primer año. Esta frecuencia será evaluada en tiempo real, con el fin de ajustar a la necesidad de cada momento. Las reuniones serán obligatorias para los socios, y la ausencia de alguno de ellos no implicará la cancelación de la misma ni la deslegitimación de las decisiones que se tomen en esa instancia (con el objeto de asegurar un alto nivel de compromiso con la cita).

- **Socio No Gerente (SNG):** con casi quince años de experiencia en comunicación y un Master en Administracion de Negocios, tiene dos roles principales: a) la gestión de marketing y comunicación; y b) la gestión gestión económica y financiera de mediano y largo plazo.

    a. Marketing y comunicación: es el encargado de mantener una actualizada conexión con los clientes; desarrolla la estrategia de marketing con foco en la plataforma comercial, la inversión en medios; establece las promociones y las alianzas estratégicas (*partners). A su vez, trabaja en la estrategia de relacionamiento de la marca con sus consumidores (RRSS, Whatsapp y otros foros donde se encuentren).*

    b. Gestión económica y financiera: mirando el desarrollo del negocio a mediano y largo plazo, establece objetivo y evalúa el desempeño en relación a aquellos. Es el responsable de realizar los ajustes al caso de negocio y el modelo para procurar que genere valor económico al tiempo que crece.

- **Socio Gerente (SG):** de profesión Chef, es quien tiene tres roles fundamentales: a) la visión comercial del negocio gastronómico (costos, compras, recetas, calidad); b) se ocupa de una de las partes más relevantes de la estrategia de marketing: el producto; y c) es quien lleva adelante la gestión económica de corto plazo (la caja diaria).

a. Visión comercial del negocio: su experiencia y habilidad para generar patrones y realizar la correcta estrategia de compras y gestiones de recursos humanos, es quien planifica las compras y arma el plan de producción en tanto entiende mejor que nadie los tiempos y necesidades para cumplir con el plan de producción semanal.

b. Gestión del producto: como una parte central de la estrategia de marketing, el socio gerente aporta la construcción de imagen de producto, así como también vela por su calidad. Al mismo tiempo, y dado su reconocimiento en el entorno gastronómico, es la cara visible del proyecto aportando un valor tan intangible como esencial en el rubro.

c. Gestión económica de corto plazo: al estar gestionado el plan de compra y la asignación de recursos humanos, es quien maneja y controla la gestión económica de corto plazo (esencialmente la caja diaria), y es quien ayuda a capturar eficiencias en los procesos para aumentar el margen bruto.

- **Jefe de Cocina (JC):** es el encargado de dar soporte al SG y tiene a cargo la implementación de los planes de producción. Recibe el plan productivo de parte del SG, y realiza las compras indicadas para poder llevarlo a cabo. Lidera el proceso productivo, en un rol activo, siendo la comunicación directa con el equipo de cocina, y quien maneja los detalles de la gestión de los recursos humanos de su área (horas extra, reemplazos, apercibimientos, etc).
- **Cocinero (C):** es un cocinero llano en formación o bien con oficio, sin necesidad de experiencia previa. Prepara las porciones y pre cocina de acuerdo con el protocolo y plan de producción que el JC diseña para cada semana. Su trabajo es operativo, y de menor valor agregado que los anteriores. Esto implica que su remuneración es menor, y su reemplazo más simple (existiendo una amplia oferta por parte de las escuelas de cocina en la Ciudad de Buenos Aires y el conurbano bonaerense).

- **Jefe de Logística (JL):** es el encargado de dar soporte al SG en la planificación de la logística y tiene a cargo la implementación de los planes de logística y distribución semanales. Es quien coordina y ejecuta los envíos, siguiendo el plan de producción. Lidera el proceso logístico (reparte), en un rol activo, no solamente de supervisión. Para la planificación, utiliza programas informáticos de optimización de rutas de reparto.
- ***Packer (P)*:** se ocupa de empaquetar las porciones, y preparar las cajas de acuerdo con el plan de producción liderado por el JL. También reparte las cajas, junto con el JL. Es una tarea meramente operativa, con un bajo nivel de dificultad y sin la necesidad de contar con experiencia.

El perfil de los socios es complementario, y funcional para un negocio como el de Cocina.Te:

- **Socio 1:** Federico Peserten – Chef, Instituto Argentino de Gastronomía
    - Rollen Catering - Dueño
    - Hyatt Park Dubai – Sous Chef de Restaurant
    - Embajada de EEUU en Brasil – Chef de Cocina
    - Mosaico Marbella – Jefe de Cocina
    - Hilton Madero - Ayudante de Cocina
- **Socio 2:** Axel Flügel – Lic. Ciencia Política, UBA. MBA UdeSA
    - Gerente de Comunicaciones Corporativas y Sustentabilidad Cono Sur, Unilever
    - Gerente de Asuntos Corporativos LAS, Cervecería Quilmes
    - Director de Asuntos Públicos, Edelman LatAm

Selección y desarrollo del personal

- **Jefe de cocina:** esta persona deberá contar con al menos 5 años de experiencia como jefe de cocina, incluyendo tareas como planificación de

compras y manejo de plan de cocina. Es deseable que sea un profesional recibido de las carreras de Chef de Cocina o similares, en institutos de enseñanza homologados.

- **Jefe de logística:** debe contar con 5 años de experiencia en logística *last-mile,* y manejo de software de optimización de rutas. La posición requiere no solo la planificación, sino también ejecución del reparto del producto. Es deseable que tenga un perfil orientado a la gestión, avanzado o recibido en alguna carrera vinculada a la Administración de Empresas o similar.
- **Cocinero:** debe ser idealmente estudiante de gastronomía sin experiencia requerida, o bien contar con el oficio y demostrar aptitudes de responsabilidad y deseo de progreso. Las tareas son de preparaciones de las cajas, no solamente de porciones, pero también de empaquetado (al menos en la etapa inicial del negocio).
- ***Packer*:** preferentemente estudiante de gastronomía, aunque no excluyente, siendo la tarea más básica y operativa. Su responsabilidad es empaquetar los ingredientes y armar las cajas de acuerdo con el plan, y luego acompañar al JL en la ejecución del reparto.

Política de remuneraciones

- **Socios:** ambos socios contarán con un sueldo por el tiempo dedicado a la gestión de Cocina.Te, en una relación 70% / 30% a favor del SG, que se dedica tiempo completo a la gestión del negocio. A su vez, los socios recibirán un 95% de las ganancias de la compañía al cierre del ejercicio en concepto de dividendos – el 5% restante será reinvertido en la operación del negocio –.
- **Jefes:** incluye al Jefe de Cocina y al Jefe de Logística, que recibirán un sueldo mensual y los demás conceptos legales – aguinaldo, vacaciones, horas extra, etc. –. A su vez, tendrán una remuneración variable a establecer, de acuerdo con los niveles de servicio y costos, y de resultados generales del negocio.

- **Staff:** comprende a los cocineros y los empacadores (*packers*), y contempla un sueldo mensual y los demás conceptos legales – aguinaldo, vacaciones, horas extra, etc. –.

En todos los casos, los sueldos se posicionarán al 85% de la mediana del mercado, utilizando como referencia las categorías de *Retail* y Gastronomía de MERCER, así como también las escalas publicadas como resultado de las negociaciones paritarias entre UTHGRA (Unión de Trabajadores del Turismo, Hoteleros y Gastronómicos de la República Argentina) y FEHGRA (Federación de Empleadores Hoteleros, Gastronómica de la República Argentina). El motivo de ese posicionamiento es que consideramos que el atractivo del negocio va a atraer a jóvenes estudiantes de gastronomía, lo que nos permitirá pagar menos que el mercado sin resultar por ello en porcentajes de rotación diferentes a la media de la industria gastronómica.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Plan de implementación

El Plan de implementación propone la siguiente línea de tiempo:

Actividades	Año 0				Año 1											
	S	O	N	D	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
DESARROLLO DEL PLAN																
Analisis de industria	■	■	■													
Analisis de mercado y segmento	■	■	■													
Propuesta de valor y negocio	■	■	■													
Plan de Marketing	■	■	■													
Plan de Operaciones	■	■	■													
Plan de RRHH	■	■	■													
Plan Económico Financiero		■	■	■												
DESARROLLOS PREVIOS																
Desarrollo de marca				■	■	■	■									
Desarrollo de materiales				■	■	■	■									
Desarrollo de piezas de marketing				■	■	■	■				■			■		
Desarrollo de aplicación y web + mantenimiento				■	■	■	■	■	■	■	■					
Produccion de materiales de embalaje				■	■	■	■			■			■			■
PILOTO																
Lanzamiento en 3 barrios de Nordelta								■	■	■						
Marketing directo							■	■	■							
Evaluacion del piloto - Cuali										■						
Evaluacion del piloto - Cuanti									■	■						
Ajustes aplicación y web								■	■	■						
ROLL OUT																
Lanzamiento completo zona geográfica foco											■	■	■	■	■	■
Campaña de marketing RRSS											■	■	■	■	■	■

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Condiciones para la viabilidad del plan

Logística

Es el tema más crítico, y de difícil resolución. Si bien aún no tenemos la solución definitiva, en los albores del proyecto puede ser trabajado de manera casera. Pero requiere de un desarrollo muy específico para conseguir el éxito cuando la escala aumente.

Habilitación para venta de alimentos

Si bien son trámites habituales para un municipio como Tigre, donde estará instalada la cocina de Cocina.Te, es una variable que escapa a nuestro control y que es importante seguir de cerca. La habilitación necesaria es la de Comercio de Venta de Productos Alimenticios.

Estrategia de compra de materia prima

Todo negocio gastronómico conoce de la centralidad de esta actividad. Para el compromiso de calidad y precio, la compra es el acto fundamental. Si conseguimos ser exitosos en este punto, ambos compromisos son más realizables. La estrategia tendrá dos puntos fundamentales: el chef/comprador y el mercado de abasto seleccionado.

Estrategia de menús

Seguidamente al punto anterior, el chef deberá conseguir platos complementarios, con compras básicas homogénea y a la vez una variación suficiente para cubrir el desafío de ofrecer alimentos balanceados y diversos. La frescura es un valor para tener en cuenta.

Foco geográfico

Sostener el foco geográfico resultará fundamental, en tanto la posibilidad de ofrecer una buena experiencia reside en la capacidad logística. La dispersión en pos del volumen puede ser una tentación que derive en debilitamiento de la ventaja competitiva.

Conclusiones del estudio

Haciendo realidad Cocina.Te

Hoy es posible comer:

- Sano, variado y rico.
- Con los mejores ingredientes y recetas.
- Hecho por los Cocinero en sus casas, con la mejor experiencia.
- Más barato y rápido que un *delivery*.

Existe un segmento del mercado que está dispuesto a pagar por ello, y la competencia relativamente poca. Incluso ningún competidor tiene nuestro foco geográfico y experiencia premium.

En septiembre 2017 realizamos un piloto dentro de una estructura similar, con el fin llevar adelante una prueba que nos permita evaluar los procesos y tener devolución de parte de los clientes.

Ese mes tuvimos 27 clientes (un 7% de la base de datos utilizada para comercializar). Facturamos un total de $53.250 (cerca de $500 por Cocinero por semana), con un margen de 6%, disminuido por la falta de escala.

Con nuestro plan, en un año pensamos alcanzar 201 Cocineros, con los que facturaríamos $1 millón por mes, y tendríamos un margen de 17%. El plan indica que el margen proyectado al quinto año será de 28%.

Inversión inicial necesaria

Además de los costos de operación (sueldos y alquiler) de los primeros tres meses, la inversión inicial contempla un posicionamiento publicitario fuerte, dos freezers grandes (el primero en mes uno, y segundo en mes seis).

La inversión requerida para el desarrollo de las proyecciones antes compartidas es de u$d102.000, de los cuales se destinarán u$d42.000 a publicidad, y u$s60.000 a gastos operativos.

El aporte inicial puede ser realizado a través de un crédito blando, en la modalidad de financiamiento a largo plazo – el que podría ser devuelto con

comodidad al final el segundo año de operaciones –, o bien a través del ingreso del aportante como actor societario de la compañía – porción de *equity* de la empresa –.

Retorno de la inversión

Según nuestras proyecciones, pasaríamos el *break even* al octavo mes de realizada la inversión, y obtendríamos una rentabilidad plena a partir del segundo año, con un margen bruto de 20% aumentando a 25% en el quinto año y a 34% en el décimo año.

QUAERERE VERUM
Universidad de SanAndrés

Bibliografia

Ansoff, H. (1957). *Strategies for diversification.* . Harvard Business Review, 35(5), 113-124.

Barney, J. (1991). *Strategic Management Journal Vol. 5*, P. 171–180.

Damodaran, A. (Enero 2017). *"Betas by Sector"* . New York University (web): http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html.

Damodaran, A. (Enero 2017). *"Country Default Spreads and Risk Premiums"* . New York University (web): http://people.stern.nyu.edu/adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html .

Henderson, B. D. (1973). *The Experience Curve – Reviewed. IV. The growth share matrix of the product portfolio.* . Boston Consulting Group.

Malsow, A. ((julio 2017) de Mayo de 1943). "A theory of human motivation". *Psychological Review, 50 (4)*, 370–96. doi:10.1037/h005434. Obtenido de Escuela de Organización Industria.: www.eoi.es/blogs/KatherineCarolinaAcosta

McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage. How to keep your strategy moving as fast as your business.* . Harvard Business Review Press.

Osterwalder, A. (2004). *The Business Model Ontology - A Proposition In A Design Science Approach. PhD thesis University of Lausanne.*

Porter, M. (1991). *"Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior".* . Editorial Continental. P. 29 y siguientes.

Porter, M. E. (1979). *How competitive forces shape strategy.* . Harvard Business Review, March 1979.

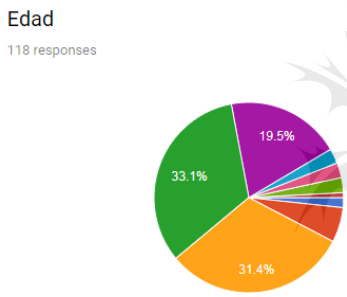
Sprinkle, D. (. (2017). "Meal-Kit Sector Attracts Some Big Names". *Marketers Retails*.

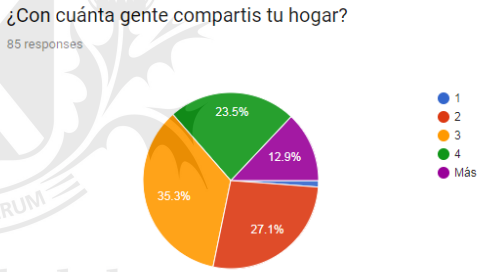
ANEXOS

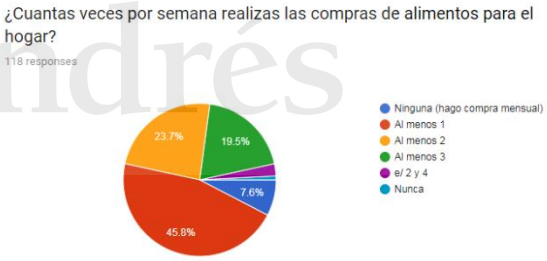
Anexo I: Encuesta desarrollada para el plan de negocio

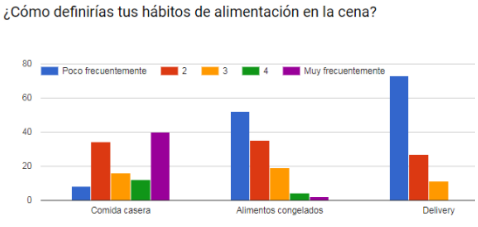
Metodología:

- ***Encuesta de elaboración propia***
- Cuestionario internet
- 118 casos
- 73% mujeres / 27% hombres
- 66% GBA Norte / 27% CABA
- 40% vive en barrio privado



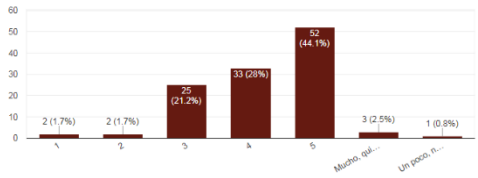






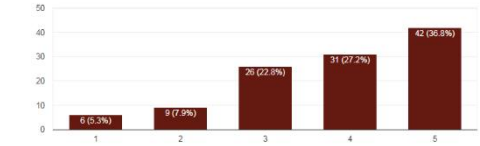
¿Cuanto dirías que te importa la alimentación a la hora de cenar?

118 responses



¿Si un delivery te llevara una caja con los ingredientes y la receta de un plato rico y saludable para cocinar, lo comprarías?

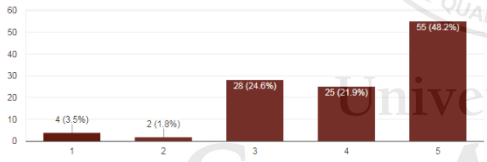
114 responses



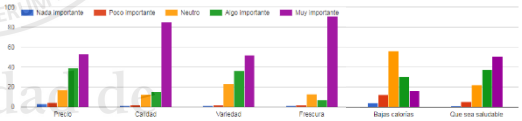
¿Cuán de acuerdo dirías que estas con las siguientes afirmaciones?

¿Te gustaría tener la posibilidad de poder preparar comidas ricas y saludables sin tener que hacer las compras?

114 responses

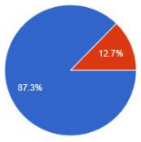


¿Que dirías que es lo más importante en un servicio como este?



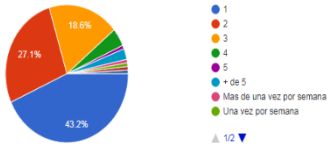
Las imágen muestran cómo sería el producto. ¿Te atrae probar la experiencia de comprar las cajas?

118 responses



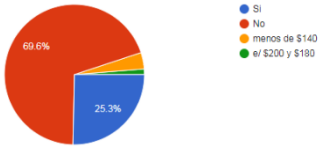
¿Cuántas veces por semanas utilizarías este servicio?

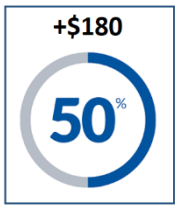
118 responses



¿Pagarías $180 por porción?

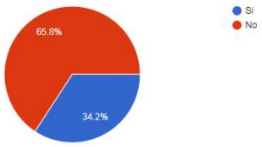
79 responses



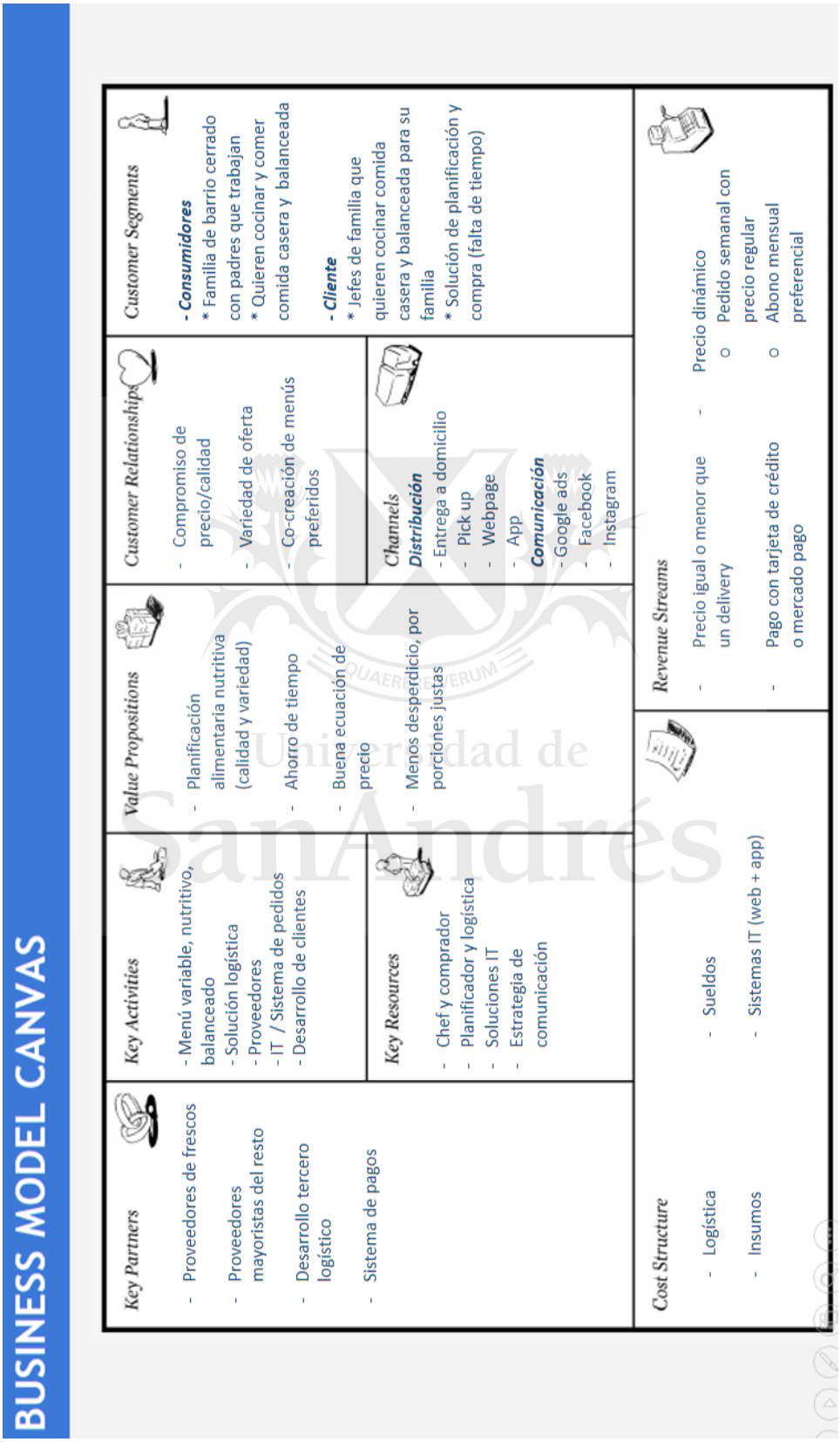


¿Pagarías $200 o más por porción?

114 responses



Anexo II: CANVAS



Anexo III: planilla con presunciones macro del Prof. González Isolio

ALGUNAS REFERENCIAS RÁPIDAS							
					Auxiliares TCR		
	GDP growth (%) Argentina	Inflación Argentina	Inflación USA	TCR AR$-USD	TCN AR$-USD	Inflación acumulada Argentina	Inflación acumulada USA
Fuente	World Bank	Inflación Verdadera	Bureau of Labor Statistics	Elaboración propia	Mecon	Elaboración propia	Elaboración propia
Media aritmetica				Aj. Esperado			
2016-1983	**2,66%**	**267,61%**	**2,85%**	**21%**			
2016-2000	**2,42%**	**19,45%**	**1,99%**	**1,41**			
1992	11,94%	17,55%	3,70%	0,88	1,00	18%	4%
1993	5,91%	7,36%	3,30%	0,85	1,00	26%	7%
1994	5,84%	3,85%	2,80%	0,84	1,00	31%	10%
1995	-2,85%	1,61%	3,00%	0,85	1,00	33%	13%
1996	5,53%	0,05%	2,70%	0,87	1,00	33%	16%
1997	8,11%	0,33%	2,40%	0,89	1,00	34%	19%
1998	3,85%	0,66%	2,30%	0,91	1,00	35%	22%
1999	-3,39%	-1,81%	2,10%	0,94	1,00	32%	25%
2000	-0,79%	-0,73%	2,40%	0,97	1,00	31%	28%
2001	-4,41%	-1,55%	2,60%	1,01	1,00	29%	31%
2002	-10,89%	40,95%	2,40%	2,57	3,49	82%	34%
2003	8,84%	3,66%	1,40%	2,13	2,96	89%	36%
2004	9,03%	6,10%	1,80%	2,05	2,97	100%	38%
2005	8,85%	12,33%	2,20%	1,90	3,01	125%	41%
2006	8,05%	9,84%	2,50%	1,80	3,06	147%	45%
2007	9,01%	22,04%	2,30%	1,54	3,14	201%	48%
2008	4,06%	23,40%	2,30%	1,40	3,42	272%	52%
2009	-5,92%	16,59%	1,70%	1,35	3,81	334%	54%
2010	10,13%	25,95%	1,00%	1,13	3,98	446%	56%
2011	6,00%	24,35%	1,70%	1,00	4,29	579%	58%
2012	-1,03%	25,64%	2,10%	0,93	4,88	753%	62%
2013	2,41%	24,30%	1,80%	0,98	6,32	961%	65%
2014	-2,51%	37,58%	1,70%	0,98	8,55	1359%	67%
2015	2,65%	27,94%	1,80%	1,04	11,43	1767%	71%
2016	-2,30%	32,30%	2,20%	1,12	15,83	2370%	74%

Anexo IV: proyección del negocio a 5 años

AÑO	1	2	3	4	5
# Clientes	201	241	289	347	416
# Porciones	34.091	92.442	110.931	133.117	159.740
Ventas	$ 5.625.015	$ 16.930.776	$ 21.739.116	$ 27.391.287	$ 33.855.630
CMV	$ -2.564.817	$ -5.848.814	$ -7.509.877	$ -8.989.322	$ -11.110.802
Gs. de Admin. Gral.	$ -511.365	$ -1.539.161	$ -1.778.655	$ -2.241.105	$ -2.462.228
Gs. de Admin. Socios	$ -600.000	$ -1.200.000	$ -1.284.000	$ -1.348.200	$ -1.769.513
Gs. Logistica	$ -169.862	$ -238.164	$ -254.835	$ -267.577	$ -275.605
Gs. Comercialización	$ -564.260	$ -1.693.078	$ -2.173.912	$ -2.739.129	$ -3.385.563
Alquiler	$ -240.000	$ -266.400	$ -385.200	$ -378.000	$ -389.340
Bienes de uso	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Resultado Op	$ 974.712	$ 6.145.159	$ 8.352.638	$ 11.427.953	$ 14.462.580
Gs MKT	$ -840.000	$ -840.000	$ -898.800	$ -943.740	$ -972.052
Resultado Bruto	$ 134.712	$ 5.305.159	$ 7.453.838	$ 10.484.213	$ 13.490.528
Impuestos	$ -	$ -1.856.806	$ -2.608.843	$ -3.669.475	$ -4.721.685
Resultado	$ 134.712	$ 3.448.354	$ 4.844.995	$ 6.814.739	$ 8.768.843
Neto	$ 6.736	$ 139.993	$ 158.042	$ 190.987	$ 224.180
GM	2%	20%	22%	25%	26%

Balances proyectados a 5 años

Balance	1	2	3	4	5
Activos					
Efectivo y equivalentes	$ 175.961	$ 1.157.209	$ 3.942.294	$ 4.647.778	$ 5.699.784
Valores negociables	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Cuentas por cobrar	$ 468.751	$ 1.410.898	$ 1.811.593	$ 2.282.607	$ 2.821.303
Inventario	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros activos circulantes	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Total Activos circulantes	**$ 644.712**	**$ 2.568.107**	**$ 5.753.887**	**$ 6.930.385**	**$ 8.521.087**
Propiedades, planta y equipos	$ 700.000	$ 700.000	$ 700.000	$ 700.000	$ 700.000
Depreciaciones Acumuladas	$ -70.000	$ -140.000	$ -210.000	$ -280.000	$ -350.000
Credito mercantil	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Otros activos	$ 900.000	$ -	$ -	$ -	$ -
Total activos	**$ 2.174.712**	**$ 3.128.107**	**$ 6.243.887**	**$ 7.350.385**	**$ 8.871.087**
Pasivos y Capital Contable					
Cuentas por pagar	$ -	$ 70.000	$ 74.900	$ 78.645	$ 81.004
Pasivos acumulados	$ -	$ -	$ -	$ -	$ -
Deudas sociales	$ -	$ 21.307	$ 64.132	$ 74.111	$ 93.379
Impuestos por pagar	$ -	$ -	$ 1.856.806	$ 2.608.843	$ 3.669.475
Total Pasivos Circulantes	**$ -**	**$ 91.307**	**$ 1.995.838**	**$ 2.761.599**	**$ 3.843.858**
Capital contable	$ 2.040.000	$ 2.040.000	$ 2.040.000	$ 2.040.000	$ 2.040.000
Resultados acumulados	$ 134.712	$ 996.801	$ 2.208.049	$ 2.548.786	$ 2.987.228
Total Patrimonio Neto	**$ 2.174.712**	**$ 3.036.801**	**$ 4.248.049**	**$ 4.588.786**	**$ 5.027.228**

Anexo V: Costeo logístico

	1	2	3	4	5
Porciones por mes (promedio)	2.841	7.704	9.244	11.093	13.312
Porciones por semana (promedio)	710	1.926	2.311	2.773	3.328
Cargas de camioneta necesarias por semana	1,52	4,13	4,95	5,94	7,13
Costo camioneta por carga	$ 4.470	$ 4.962	$ 5.309	$ 5.575	$ 5.742
Costo logístico por porcion	$ 6,29	$ 2,58	$ 2,30	$ 2,01	$ 1,73
Costo logístico mensual	$ 17.880,18	$ 19.847,00	$ 21.236,28	$ 22.298,10	$ 22.967,04
Costo logisitco anual	$ 214.562,1	$ 238.163,9	$ 254.835,4	$ 267.577,2	$ 275.604,5

M3 de carga camioneta	2,8
M3 caja	0,06
Cajas por camioneta	47
Porciones por caja	10
Porciones por camioneta	467
Km promedio por carga	200
Costo combustible por Km	$ 1,6
Costo seguro por Km	$ 16
Costo patentes	$ 4
Costo combustible por carga	$ 311
Costo patente + seguro por carga	$ 4.107
Costo logísitico	$ 4.417

Anexo VI: Calculo de recursos humanos y sueldos

	1	2	3	4	5
Horas mensuales de preparacion	284,09	770,35	831,98	998,37	1.064,93
Empleados necesarios	1,8	4,8	5,2	6,2	6,7
Sueldos mensuales	$ 42.614	$ 128.263	$ 148.221	$ 186.759	$ 205.186
Sueldos anuales	$ 511.365	$ 1.539.161	$ 1.778.655	$ 2.241.105	$ 2.462.228