



Universidad de San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Magister en Administración de Negocios

Plan de Negocios DANDY DELI - Houston

Autor: Francisco A. Bazán

DNI: 32.739.616

Director del Trabajo de Graduación: Daniel Gonzalez Isolio

Buenos Aires, 30 de septiembre de 2017

Índice

Descripción de la Oportunidad de Negocio Analizada.....	4
La Empresa – DGSA	7
La propuesta.....	7
El formato de negocio	8
La ubicación.....	9
Objetivos del Proyecto	10
Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo.....	11
<i>Análisis estratégico</i>	11
<i>Análisis financiero</i>	13
Investigación de Datos Claves	15
La Industria.....	15
El Mercado	17
<i>Houston</i>	17
<i>Target</i>	18
Análisis PEST.....	19
Análisis Estratégico	21
Análisis Competitivo.....	21
FODA	22
Las cinco fuerzas de Porter	26
Factores Claves de Éxito.....	28
Requerimientos para la ejecución del plan de negocios	30
Plan de Marketing	30
<i>Producto</i>	30
<i>Proveedores</i>	31
<i>Precio</i>	32
<i>Ubicación</i>	32
<i>Innovación</i>	33
<i>Lanzamiento de la marca</i>	34
<i>Redes sociales:</i>	35
<i>Calendario de eventos</i>	36
Plan de Recursos Humanos	37
Plan de Operaciones	40
<i>Abastecimiento - Factores Claves</i>	40
<i>Producción – Factores Claves</i>	40
<i>Medios de pago</i>	41
<i>Diagrama de operación</i>	41
Plan Financiero	42
<i>Utilidad operativa</i>	43
<i>Flujo de fondos</i>	44
Condiciones para la Viabilidad del Plan.....	44
<i>Fondeo del proyecto</i>	45
<i>Punto de equilibrio</i>	45
<i>Análisis de sensibilidad</i>	46

<i>Riesgos del negocio</i>	46
<i>Plan de implementación</i>	48
Conclusiones	50
Bibliografía	52
Anexos	55
Anexo 1	55
Anexo 2	55
Anexo 3	56
Anexo 4	58
Anexo 5	59
Anexo 6	60
Anexo 7	61
Anexo 8	61
Anexo 9	62
Anexo 10	62
Anexo 11	63
Anexo 12	64
Anexo 13	65
Anexo 14	65
Anexo 15	68
Anexo 16	72
<i>Estado de Resultados</i>	72
<i>Valuación</i>	73
<i>Análisis de Sensibilidad</i>	74

Descripción de la Oportunidad de Negocio Analizada

El negocio de la comida rápida en Estados Unidos representó ventas por US\$ 206 billones en el 2016 con una ganancia de US\$ 6,83 billones y se prevé que la venta aumente a US\$ 224 billones para el 2020¹. Entre el 2017 y el 2018 se espera un crecimiento del 2,5% interanual, el más grande de los últimos ocho años. El gasto de los consumidores en locales de comida rápida en dicho mercado ha estado creciendo en forma casi sostenida desde el año 2004 (con una leve caída entre el año 2008 y 2009) llegando a US\$ 282 billones en el año 2016 ([ver anexo 1](#)). Las encuestas demuestran que el 36,2 % de la población de Estados Unidos come al menos una vez por semana en un local de comida rápida y el 10,6 de esta gente lo hace al menos una o dos veces por semana ([ver anexo 2](#)). Con una proyección de US\$ 54,1 billones en ventas para el 2017, el estado de Texas es el segundo estado con mayor volumen de ventas en restaurantes, primero se ubica el estado de California con US\$ 82,2 billones y tercero Nueva York con US\$ 43,3 billones².

El grupo Desarrolladora Gastronómica Sociedad Anónima (DGSA) se encuentra operando en el mercado de Estados Unidos a través de la representación de las pizzerías Sbarro en Houston desde hace más de tres años por lo que ha sido testigo y se ha visto beneficiado por esta realidad; sumado a esta experiencia propia, el grupo ha detectado una necesidad del mercado gastronómico insatisfecha y una creciente demanda de nuevos formatos tanto en Buenos Aires como en otros mercados internacionales, en base a esto ha desarrollado una nueva marca llamada Dandy Deli³, la cual busca adaptar la carta actual de los restaurantes Dandy de Buenos Aires, a un formato de comida rápida.

Dandy Deli busca ser una propuesta referente en la nueva categoría llamada “Fast Good”, la cual engloba marcas que tengan un formato similar a un local de comida rápida, para todos los días, pero que tengan una oferta variada

¹ Fuente: IBISWorld; Mazzone & Associates; Capital IQ

² Fuente: National Restaurant Association

³ <https://somosdandy.com.ar/deli/>

de productos de calidad, saludables y a buen precio, distinto a lo que lo que históricamente siempre han ofrecido las típicas cadenas de hamburguesas. Este tipo de propuestas han crecido gracias a que la sociedad está cada vez más informada acerca de la importancia de una buena nutrición y gracias a esto muchos gobiernos ha comenzado a sancionar leyes en pos de cuidar la salud de los habitantes a los cuales representan. Sumado a esto muchos de los principales chefs a nivel internacional, los cuales son cada vez más influyentes, han decidido incursionar en este formato, sumado a la gran exposición que tiene la comida hoy gracias a las redes sociales.

La propuesta ha sido lanzada recientemente en Buenos Aires (Olga Cossettini 711, Puerto Madero) y en el poco tiempo que lleva operando ha tenido una excelente aceptación gracias a ofrecer una propuesta gastronómica variada, excelente relación precio-calidad y un servicio sumamente ágil y es esta dinámica la que se buscará replicar en Houston.

Como modelo de negocio, este formato tiene numerosas ventajas en cuanto a los ahorros en la operación (versus un restaurant tradicional) sumado a la gran cantidad de herramientas que hoy ofrece la tecnología, las cuales ayudan a reducir todavía más los costos operativos, aumentar la venta (tanto en cantidad de tickets como en tickets promedio por cliente), reducir la posibilidad de robos por parte del personal, entre otras ventajas. A los restaurantes tradicionales les resultará más difícil adaptar sus propuestas para sacar el máximo provecho a las herramientas tecnológicas. Los beneficios de estas herramientas ya se ven reflejadas en los resultados de las estadísticas de los locales de comida rápida de Estados Unidos: cada vez hay mayor cantidad de establecimientos de comida rápida, a su vez cada vez hay menos cantidad de empleados por establecimiento de comida rápida y mayor ingreso por empleado en estos locales ([anexo 3](#)). La posibilidad de reducir costos de mano de obra representa algo sumamente importante en la industria gastronómica, ya que representa el 25,4% de los costos de la industria de la comida rápida en Estados Unidos⁴

La intención de replicar el negocio en Houston se debe a que, como se comentó anteriormente, el grupo ya conoce ese mercado y le ha dado muy

⁴ Fuente: IBISWorld; Universidad de Massachusetts, enero 2015.

buenos resultados económicos gracias algunos aspectos característicos del estado de Texas y de la ciudad de Houston en particular:

- Houston es la cuarta ciudad más poblada de Estados Unidos. Con una población estimada en 2.303.482 de personas (2016)⁵. El público objetivo de nuestra propuesta son los habitantes de entre 20 y 54 años (aproximadamente el 54% de la población⁶) lo que representa aproximadamente 1.243.880 personas.
- Entre 2009 y 2013, el PIB de Houston creció un 22%, más del doble que la economía estadounidense en su conjunto.
- Texas es uno de los siete estados de Estados Unidos que no cobra impuesto sobre la renta y es el tercer estado con menos impuestos estatales, con una media de 7,5% de gravámenes estatales versus el 9,8% del promedio país.
- El costo de mano de obra en Texas inferior al otros estados.

El siguiente trabajo representa un estudio acerca de un caso real tal como lo es la posibilidad de llevar la marca Dandy Deli (recientemente lanzada en Buenos Aires) a Houston. El proyecto tiene grandes posibilidades de ser llevado a cabo y busca ser una herramienta útil para un análisis completo acerca del negocio en cuestión. El informe se ha estructurado sobre diversos ejes, buscando profundizar las características propias de la oportunidad estudiada.

Para el estudio de la viabilidad del negocio se trabajó sobre el análisis del mercado de Houston y sus características, para esto se han hecho numerosos viajes a esta ciudad. A lo largo de estos viajes se ha conversado con gente local acerca de las propuesta gastronómicas actuales, de las tendencias a nivel mundial y de las necesidades insatisfechas, también se han visitado los diferentes centros comerciales de la ciudad y se ha realizado un análisis acerca de cada uno.

⁵ Fuente: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/houstoncitytexas/PST045216>

⁶ Fuente: <https://www.infoplease.com/us/texas/demographic-statistics-40>

La Empresa – DGSA

El grupo DGSA (Desarrolladora Gastronómica Sociedad Anónima), es una de las empresas de operación gastronómica más grande del país, con más de 30 años de experiencia en el mercado. La empresa maneja casi 60 locales, divididos en siete marcas (propias) diferentes (con perfiles de clientes y de personal muy distintos) y emplea a más de 1100 personas, entre los locales gastronómicos y una fabrica propia de panadería y pastelería la cual abastece a todos los locales de Desarrolladora Gastronómica S.A. Además de la operación local, el grupo tiene la representación de las pizzerías Sbarro en Houston, donde hoy opera 5 locales. Actualmente la empresa factura US\$ 62 millones anuales entre sus diversas unidades de negocios.

La empresa está en un proceso de expansión importante tanto a nivel nacional como internacional. A nivel nacional esta expansión se está dando principalmente a través de la cadena de pizzerías Kentucky y de la marca Dandy, con el reciente lanzamiento de Dandy Deli; a nivel internacional esta expansión se da a través de la operación de las pizzerías Sbarro.

La propuesta

Dandy Deli busca brindar un servicio ágil, sin mozo, tener un menú amplio pero simple que abarca desde ensaladas, pizzas y hamburguesas hasta productos de cafetería, panadería y heladería⁷. Este formato se caracteriza por apuntar a un servicio más práctico e informal haciendo foco en clientes más jóvenes, por lo que la propuesta permite la integración de ciertos elementos tecnológicos (ejemplo: totems y/o tablets para realizar pedidos, en reemplazo de cajeros), la combinación de estos factores permite agilizar el servicio y bajar los costos operativos, drásticamente, además de otras ventajas. La carta de Dandy Deli, al ofrecer opciones para cualquier momento del día, ayuda a dividir el pico máximo de trabajo y permite captar diferentes perfiles de clientes, o un mismo perfil pero en diferentes momentos del día.

Dandy Deli busca posicionarse como una marca moderna dentro de la industria gastronómica, ofreciendo una propuesta innovadora y lograr una rápida

⁷ <https://somosdandy.com.ar/deli/carta/>

expansión en poco tiempo, ya que el formato de negocio lo permite, es importante para el éxito de esta marca lograr posicionarse como una marca de cercanía.

El formato de negocio

La categoría de Fast Good surge en base a raíz de que los tiempos han cambiado y las nuevas generaciones, por varios factores, tienen un ritmo de vida mucho más acelerado, por lo que buscan cubrir sus necesidades en forma inmediata, o al menos en el menor tiempo posible. La gastronomía no es ajena a esta realidad, que a su vez se combina con una sociedad cada vez más informada acerca de los valores nutricionales de la comida que ingiere y, a pesar de que tiene poco tiempo para comer, pretende que esta comida sea sana. Claramente el avance de la tecnología ha ayudado mucho a que esto sea posible, dado que ha ayudado a que evolucionen (en calidad y en velocidad) todos los elementos de la cadena de producción desde la materia prima hasta los elementos de cocción y conservación.

A su vez este formato permite ofrecer una opción sana, saludable, variada y a buen precio, dado que al no tener mozos se logran reducir notablemente los costos operativos, siendo una opción de comida de calidad, a buen precio, de servicio rápido y para todos los días, elementos que hasta hace tiempo era difícil de combinar.

Algunas ventajas del formato:

- Permite rápida expansión a un costo relativamente bajo.
- Puede funcionar en shoppings o directo a la calle.
- Formato modular: puede ir el modelo completo o, de acuerdo a las características del local (dimensiones, ubicación, etc.) optar por instalar solo la parte de comida caliente, la de comida fría, o la de cafetería, etc, lo cual implica que uno puede adaptarse a locales de diferentes dimensiones y ubicaciones
- Es una opción práctica dado que presentación del plato es un packaging que permite comerlo sentado en una mesa, en el auto, o caminando hacia algún lugar.

- La relación precio/calidad es muy buena, debido a reducción en costos operativos (personal, vajilla, etc.).
- Alta rotación de clientes.
- Baja inversión inicial.
- Al ser un formato, que en muchos casos funciona por cercanía, hay muchas posibilidades de expansión sin un alto riesgo de sobrecargar el mercado.

La ubicación

El lugar elegido para el desarrollo de este negocio es Houston (Texas, EEUU) dado que el grupo que busca desarrollarlo (Desarrolladora Gastronómica Sociedad Anónima (DGSA)) tiene operación en esa ciudad, a través de las pizzerías Sbarro.

En la actualidad, Houston es una de las economías más prósperas de Estados Unidos y una ciudad con un alto poder adquisitivo gracias a la gran cantidad de empresas industriales que se han instalado en la zona, a su vez en un estado que tiene ciertos beneficios impositivos versus otros estados, lo que lógicamente ayuda a usar a esta ciudad como lanzamiento de nuevas marcas, sumado a la que es la cuarta ciudad de Estados Unidos en cuanto a niveles de población.

Debido a las altas temperaturas, la ciudad cuenta con un alto número de centros comerciales dado que la gente no suele caminar por la calle sino estás en lugares con aire acondicionado, lo que también representa una ventaja, dado que, si se cuenta con el capital necesario, y uno comienza el desarrollo de la marca en el shoppings, son altas las posibilidades de alcanzar altos volúmenes de venta desde el primer día.

Otra ventaja de instalar un negocio de estas características en Houston es que es un negocio que es fácilmente adaptable a un formato de para hacer el pedido desde el auto (drive thru) y la población de Houston se caracteriza por movilizarse en auto, debido a las altas temperaturas y al bajo precio del combustible, por lo cual se le ve un potencial de expansión dado que este sistema representa el 70% de las ventas de Mc Donald's en Estados Unidos.

Objetivos del Proyecto

Los objetivos del desembarco de Dandy Deli en Houston son:

- **Ser líderes:** Dandy Deli debe lograr crecer en ventas por encima del 3% interanual y debe lograr renovar su carta tres veces por año, además debe ser la cadena de fast good de mayor presencia en los shoppings de Houston en un plazo de 5 años.
- **Expansión:** Dandy Deli debe abrir 5 sucursales en los próximos 3 años en Houston y llegar a 10 en los próximos 6 años.
- **Reducción de costos operativos:** Dandy Deli debe reducir en un 15% sus costos operativos en los próximos 5 años, reemplazando parte de los cajeros por totems digitales y sumando la opción de realizar pedidos a través de aplicaciones para celular o de su sitio web.
- **Servicios:** Dandy Deli debe sumar una plataforma para recibir pedidos online y ofrecer servicio de catering para empresas de la zona en un plazo menor a 2 años.
- **Inversión:** la inversión tiene que recuperarse en un plazo inferior a los 36 meses.
- **EBITDA:** alcanzar un EBITDA estimado en torno al 12% por sucursal en el quinto año.
- **Venta:** alcanzar una venta mínima de 3.000 tickets semanales con una venta promedio de US\$ 7.

Herramientas y conceptos de management utilizadas en el trabajo

El presente análisis representa el resultado de la aplicación práctica de los conceptos adquiridos a lo largo de la cursada del MBA, ya sea por el uso de herramientas consideradas más técnicas, como así también por la capacidad de análisis del proyecto desde una visión de la oportunidad de negocio como un todo y no desde un área en particular.

Para el correcto análisis de esta oportunidad se han utilizado herramientas que buscan alcanzar un análisis completo del cuadro de situación que permita darle la información necesaria a la empresa para definir si es conveniente avanzar con la propuesta o no. Estas herramientas consisten en realizar el análisis estratégico por un lado y, en base a esto, desarrollar cuales son los requerimientos para la ejecución del plan de negocios.

Análisis estratégico

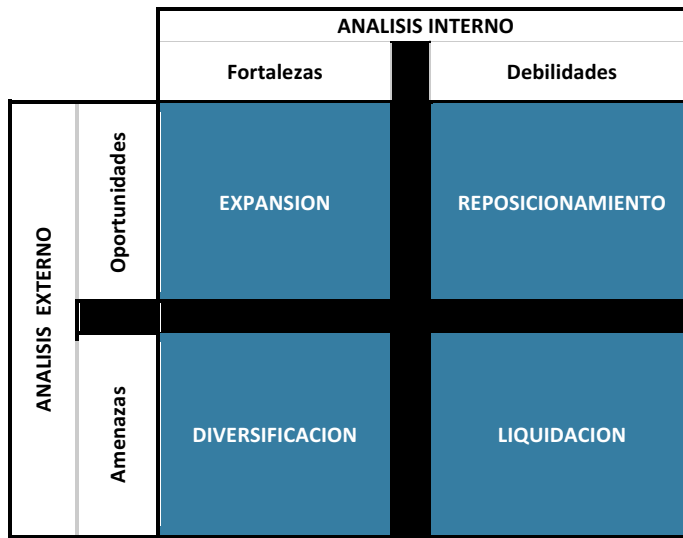
Para realizar un correcto análisis estratégico y competitivo se realizaron análisis PEST, FODA y las 5 Fuerzas de Porter.

El análisis PEST forma parte de la investigación de datos claves para tener un panorama claro acerca de las posibilidades de éxito del proyecto y ayuda a comprender cuál es el entorno de mercado y cómo este podría llegar a afectar nuestro negocio en base a la descripción de los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos a tener en cuenta. Este análisis es sumamente útil para este trabajo dado que se trata de una expansión internacional a un país, un estado y una ciudad con una realidad y un contexto muy diferente al que vivimos en Argentina, por lo cual es fundamental estar interiorizado con la situación y realizar algún plan de contingencia en caso de que el directorio lo considere necesario.

El análisis FODA, es una de las herramientas más conocidas de marketing, la cual se usa para analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, y las oportunidades y amenazas del contexto. En este caso el análisis se

presenta en formato de matriz el cual permite ubicar a la empresa en uno de los siguientes cuatro escenarios⁸:

- Empresa fuerte en un contexto de grandes oportunidades
- Empresa fuerte en un contexto de grandes amenazas
- Empresa débil en un contexto de grandes oportunidades
- Empresa débil en un contexto de grandes amenazas



Esta mirada ayudará a tener un diagnóstico acerca de las capacidades que tiene la empresa hoy para desarrollarse en el entorno en el cual piensa competir.

El análisis en base a las Cinco Fuerzas de Porter⁹ es una herramienta diseñada por Michael Porter la cual se basa es estudiar el sector en base a lo que M. Porter denomina las 5 fuerzas, estas son:

- El poder de negociación de los clientes
- El poder de negociación con los proveedores
- Amenaza de nuevos competidores entrantes
- Amenaza de productos sustitutos

⁸ Fuente: Fundamentos del Marketing, Capítulo 6, Páginas 178-179, Roberto Dvoskin

⁹ Fuente: Porter, Michael E. 2008. "The five competitive forces that shape strategy". Harvard Business Review.

- Rivalidad entre los competidores

Porter estructura el análisis en base a dos ejes verticales, uno hace referencia al sector económico en donde la empresa se desarrolla y el segundo eje hace referencia a la capacidad de negociación que tiene la empresa tanto con sus proveedores como con sus clientes. Todos estos factores son fundamentales para, en base al conocimiento que nosotros tenemos de nuestro negocio, tener un panorama claro de cuales son las relaciones y los aspectos en los cuales deberemos trabajar fuerte para ser competitivos.

Análisis financiero

Para el análisis financiero del negocio se trabajó en base a las herramientas de contabilidad y finanzas¹⁰ que permitieron armar, ordenar y obtener los datos del estado de resultados, balance, flujo de fondos, costo de capital y rendimiento de la inversión, la valuación del proyecto como así también el punto de equilibrio del mismo. En base a estos análisis realizados se pudieron obtener datos claves para evaluar la viabilidad del proyecto y la salud financiera del futuro negocio¹¹. El primer paso fue la carga de los ratios del negocios, estos ratios se obtuvieron en base a la información obtenida de la operación actual en Houston, datos estadísticos de distintas bases de datos e información brindada por el centro comercial, en base a esto se construyeron los informes antes descriptos. Entre los datos obtenidos, encontramos el EBITDA el cual es fundamental para el análisis financiero del negocio, la valuación total del proyecto para los mismos socios o en caso de que surgiera el interés o la necesidad de sumar socios para este proyecto en particular, por lo que también se calculo el periodo de repago. Para la valuación del proyecto se trabajo con comparables tomando como referencia otras empresas similares que sirvieran de referencia. Complementariamente se calcularon la VAN y la TIR, que son dos herramientas útiles para que los socios inversores puedan evaluar la rentabilidad

¹⁰ Presentación Fundamentos Financieros para la Dirección de Negocios, Daniel Gonzalez Isolio, Ph.D.

¹¹ Evaluación de la salud financiera futura de una compañía, Harvard Business School, Thomas R. Piper, 28 de mayo de 2012.

y comparar la inversión en este proyecto versus destinar el capital a otro proyecto.

Investigación de Datos Claves

La Industria

La industria gastronómica está cambiando para adaptarse a los tiempos que corren y como prueba de esto está permitiéndose cuestionar algunos principios que anteriormente eran incuestionables en la gastronomía. Estos cambios, en gran parte generados por las nuevas generaciones ([ver anexo 4](#)), han permitido el surgimiento de nuevas propuestas, tales como nuevas formas de cocción y presentación (la cocina molecular) como así también nuevas categorías (fast good, comfort food, etc.)

Los chefs reconocidos anteriormente solo buscaban consagrarse a través de restaurantes únicos (una casa central) ubicados mayormente en Europa que buscaban alcanzar las estrellas Michelin, máximo galardón de la alta cocina. Hoy, en pleno auge de la gastronomía, la tendencia está dando un cambio rotundo donde los grandes chefs están buscando llevar sus propuestas a toda la sociedad, haciendo marcas masivas, que no solo están radicadas en Europa, sino que muchas tienen foco en Estados Unidos, algunos ejemplos de esto son:

- Daniel Boulud: multipremiado chef francés, que ha alcanzado las tres estrellas Michelin con su restaurant Daniel, pero recientemente ha creado su última ópera prima llamada Epicerie Boulud¹², marca que tiene varias sucursales en Estados Unidos (principalmente en shoppings) y que busca ser una propuesta para todos los días.
- Jamie Oliver: cocinero británico y principal impulsor del concepto “Comfort Food” a través del cual busca volver a poner el foco en la cocina tradicional, la comida casera, trabajando con productos frescos, de temporada. Recientemente Jamie ha creado su marca Jamie’s Deli¹³ a través de la cual desarrolla este concepto principalmente

¹² www.epicerieboulud.com

¹³ www.jamieoliver.com/italian/restaurants/bath-deli/

en aeropuertos y shoppings, y también con un local a la calle (ubicado en Bath, Inglaterra)

- Daniel Humm: chef suizo propietario del restaurante Eleven Madison Park, el cual acaba de ser premiado como el mejor restaurante del mundo¹⁴. Además de haber recibido el máximo galardón de la gastronomía mundial durante el corriente año, Humm también ha decidido que era un buen momento para abrir el local de su nueva marca llamada Made Nice¹⁵, donde busca ofrecer platos simples para todos los días.

Todos estos formatos han sido consecuencia de que la gente tiene mayor conciencia de la importancia de la alimentación, tanto en calidad como en variedad por lo que busca propuestas que busquen satisfacer estas expectativas, todos los días. Desde el punto de vista de los chefs, su negocio también ha cambiado, ha aumentado su exposición y sus nombres de han convertido en marcas registradas que representan calidad, hoy hay múltiples series de televisión sobre gastronomía, libros para todos los gustos, etc., la industria ha crecido y han surgido nuevas oportunidades de negocio, entre las que está las cadenas de comida rápida, “cacera”, de calidad y más saludable, concepto (el de comida rápida) que antes solo se asociaba a las grandes cadenas de hamburguesas.

La tecnología también ha tenido un rol fundamental para este desarrollo y esto parece ser solo el principio, dado que su uso está permitiendo reducir drásticamente los costos operativos logrando mayor rentabilidad para los empresarios gastronómicos y/o precios más bajos para los clientes. Las grandes cadenas como Mc Donald’s están implementando en todo el mundo el uso de tótems, pantalla a través de los cuales los clientes realizan el pedido y pagan, es decir que la empresa está reemplazando a los habituales cajeros por estas máquinas, aunque la empresa asegura que estas personas no van a quedarse sin trabajo si no que van a cambiar de puesto¹⁶. Este reemplazo (de cajeros por máquinas) permitirá un crecimiento en las ventas y una reducción en los costos.

¹⁴ Fuente: <http://www.theworlds50best.com/list/1-50-winners>

¹⁵ <https://www.madenicenyc.com/>

¹⁶ Fuente: <http://www.businessinsider.com/what-self-serve-kiosks-at-mcdonalds-mean-for-cashiers-2017-6>

Otras ventajas de la tecnología es la posibilidad de realizar pedidos online y retirarlo en la sucursal. Estos son solo algunos de los cambios que se están dando en la industria gastronómica gracias a la tecnología y que están ayudando a hacer más rentables los modelos de negocios. Quienes más están capitalizando todas estas propuestas son las marcas que tienen un formato en el cual ofrecen velocidad, bajo costo y poco servicio, como resultado de esto podemos ver que cada vez hay más locales de comida rápida, con menos cantidad de empleados y mayor rentabilidad por empleado ([ver anexo 3](#)).

El Mercado

Houston

La primer sucursal de Dandy Deli en Estados Unidos se va a abrir en Houston, ciudad ubicada en el estado de Texas. Esta ciudad es la cuarta más poblada de Estados Unidos, con una población estimada en 2,30 millones de personas (2016)¹⁷ y una edad promedio de 32,6 años, es una de las más prósperas de Estados Unidos: entre 2009 y 2013, su PIB creció un 22%, más del doble que la economía estadounidense en su conjunto. Una de las grandes ventajas que ofrece Texas es que es uno de los siete estados de EEUU que no cobra impuesto a la renta, este hecho sumado a otros factores, hacen que la ciudad de Houston tenga costos de mano de obra por debajo de la media del país ([ver anexo 5](#)).

El ingreso familiar en Houston es de US\$ 48.064 (5,73% de crecimiento respecto al año anterior) versus los US\$ 55.775 promedio de Estados Unidos y los US\$ 55.653 del estado de Texas, aunque si se toma en cuenta la zona metropolitana de Houston o el Gran Houston, este ingreso crece a US\$ 61.465 ([ver anexo 6](#)).

La tasa de empleo en Houston es algo que también ha estado aumentando, los últimos datos muestran un crecimiento interanual del 2,64% entre el 2014 y el 2015, y la industria de Comida y Servicio está entre las cinco que más empleo generan en Houston ([ver anexo 7](#)).

¹⁷ Fuente: <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/houstoncitytexas/PST045216>

En 2015 la principal raza/etnia de Houston era la Hispánica de la cual forman parte 1.030.000 millones de personas ([ver anexo 8](#)).

El 49.3% de los ciudadanos de Houston, son personas que no tienen como lengua nativa en inglés, esto es más del doble que el promedio nacional (21,5%). La principal lengua que se habla en Houston después del inglés es el español, siendo que el 33.7% de la población lo tiene como idioma nativo ([ver anexo 9](#)).

Houston es una de las ciudades con más cantidad de centros comerciales (en sus diferentes formatos) por habitante de Estados Unidos y tiene un shopping entre los 10 más grandes del país: The Houston Galleria con 345 tiendas y 206.000 m².

Si bien los últimos datos a nivel nacional muestran que la cantidad total de restaurantes a nivel país ha disminuido en un 0,6% llevando a una cantidad total de 629.488 restaurantes en el 2015, los estudios demuestran de que esta disminución se debió principalmente a la caída de un 2% de restaurantes independientes y principalmente en las ciudades de Nueva York y Chicago, por el contrario, las cadenas de restaurantes aumentaron en un 1% pasando de 289.726 locales en 2014 a 292.943 locales en 2015 ([anexo 10](#)). La cantidad de clientes de locales de comida rápida representa el 79% del tráfico de la industria, este valor creció un 1% entre el 2014 y el 2015, sin embargo las visitas a los restaurantes tradicionales disminuyó. En el área metropolitana de Houston aumentaron un 2% pasando de 12.149 sucursales a 12.339¹⁸, esto se debe principalmente gracias al crecimiento de la población, la disminución del desempleo y el aumento del ingreso per cápita y familiar.

Target

El perfil de cliente de la marca Dandy Deli es una persona de sexo tanto masculino como femenino, aunque se proyecta tener mayor cantidad de clientes mujeres, de entre 20-45 años, mayormente estudiante o trabajador con formación profesional, de un nivel socio económico medio y medio/alto, que tiene

¹⁸ Fuente: <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2016/total-us-restaurant-count-down-slightly-from-year-ago-chain-units-grow-and-independents-decline/>

información acerca de la importancia de alimentarse de forma variada y con comida de calidad.

Análisis PEST

El análisis PEST nos permite estudiar los factores del entorno que debemos tener en cuenta a la hora de evaluar la viabilidad de nuestro negocio.

- Políticos

Houston, al igual que Estados Unidos, tiene una situación política estable, lo cual es una garantía a la hora de pensar un negocio de este tipo. Si bien ha habido algunos cambios con el ingreso del nuevo gobierno, estos cambios no deberían afectar a la industria gastronómica en forma directa. Si es importante tener en cuenta que los cambios en las políticas del gobierno contemplan cambios en políticas migratorias, algunos de los cuales ya se están realizando. Esto podría afectar en una reducción en la oferta de la mano de obra y un aumento por parte de la demanda, por ende mayores dificultades para reclutar gente y un aumento en los costos.

- Económicos

La ciudad es altamente competitiva y próspera, lo cual se ve reflejado en los índices de crecimiento económicos de la ciudad, que se encuentran por encima de la media del país. Además la ciudad tiene una importante base industrial (energía, aeronáutica, manufactura, transporte y salud) y el puerto más importante de Estados Unidos, lo que ayuda a que Houston sea una de las principales ciudades para establecer una fábrica o un comercio, además de ser causantes de incremento de la población y a la baja tasa de desempleo, dada a la constante demanda de mano de obra. Sumado a esto la ciudad tiene un bajo costo de vida, dado que las tasas de impuestos son más bajas que en la gran mayoría de las otras ciudades de EEUU, es uno de los siete estados en el que los residentes no pagan impuesto a la renta, además hay incentivos impositivos para empresas.

- Sociales

Houston es considerado por muchos como uno de los mejores lugares para vivir en Estados Unidos gracias a la amplia variedad de empleo, transporte, educación, vivienda y centros de entretenimiento que posee, esto sumado a su cercanía con la frontera lindante con México, hacen que la ciudad tenga un crecimiento demográfico por encima de la media, y que sea una de las preferidas por los inmigrantes latinoamericanos: el 43% de la población de Houston es Latina.¹⁹ Entre los principales problemas que enfrenta la ciudad está el tema del tráfico ya que es una ciudad donde la gran mayoría de la población se mueve en auto, debido al calor de la ciudad, las distancias y el bajo precio de la nafta.

La sociedad de Houston, se caracteriza por ser muy religiosa y conservadora siendo el domingo a la mañana un momento de actividad comercial prácticamente nula, dado que es cuando la sociedad va a misa.

- Tecnológicos

La tecnología está provocando grandes cambios en la industria gastronómica donde los últimos estudios demuestran que la inversión tecnológica también está en aumento en la gastronomía ([ver anexo 11](#)), esto también se ve en Houston, en donde el uso de la tecnología está cambiando el consumo, es fácil de ver en la ciudad restaurants con tablets en las mesas en las cuales uno puede realizar su pedido y pagarlo, todo sin moverse de la mesa ([ver anexo 12](#)), como así también el uso de aplicaciones para realizar los pedidos en todas las grandes marcas de fast food. Otra opción similar, que está aplicando Mc Donald's a nivel mundial es el uso de los tótems o kiosco a través de las cuales reemplaza a los cajeros por máquinas ([ver anexo 13](#)).

¹⁹ Fuente: <https://suburbanstats.org/population/texas/how-many-people-live-in-houston>

Análisis Estratégico

La marca Dandy Deli, sus productos, su layout y su dinámica, están pensados para poder alcanzar una rápida expansión ya que las ventajas de este formato permiten reducir la inversión inicial y los costos fijos. El sistema de trabajo además permite adaptarse a diferentes tamaños de local y/o zonas geográficas (diferentes niveles socio-económicos) y apunta a tener un importante volumen de ventas en la categoría de “comida para llevar”, incluso permitiendo que algunos lugares tenga un enfoque centrado en el consumo fuera del local, ofreciendo solo la opción de take away o delivery.

El foco de Dandy Deli está puesto en crecer como una marca de cercanía, buscando posicionarse en shoppings y demás centros comerciales de alto tránsito, o en locales a la calle ubicados sobre las principales arterias de la ciudad, lo cual también permitiría ofrecer la opción para hacer el pedido desde el auto (drive thru), segmento que representa el 34% de las ventas de los negocios de fast food en EEUU y el 70% en el caso de Mc Donald’s.

Análisis Competitivo

Actualmente no existe una propuesta similar a Dandy Deli dentro de los shoppings de Houston, hay algunas marcas surgidas en la ciudad, otras simplemente son sucursales de cadenas que están en todo el país, las cuales ofrecen propuestas gastronómicas similares pero con un mayor foco en el consumo en la sucursal y no tanto en el take away. Esto lógicamente disminuye la rotación de gente y el abanico de propuestas, por ende reduce el abanico de clientes posibles.

En cuanto a la propuesta de ofrecer comida para llevar, con un menú variado y de calidad, todavía hay un potencial importante para el crecimiento de este mercado ya que ninguna marca es ampliamente superior a otra en este segmento de mercado.

Las principales marcas con presencia en Houston y que ofrecen una propuesta similar a Dandy Deli son las siguientes:

- Local Foods: La Propuesta es muy similar a Dandy Deli, pero tiene un mayor enfoque en el consumo dentro de la sucursal y no tanto enfoque en el take away. Tiene 4 sucursales en Houston. Ninguna está ubicada en shoppings. Permite hacer compras a través de la web. No ofrece servicio de mozo.
- True Food Kitchen: la propuesta hace mucho hincapié en la comida saludable. Al igual que Local Foods, la carta es muy similar a Dandy Deli, pero tiene un mayor enfoque en el consumo dentro de la sucursal y no tanto enfoque en el take away. Es una cadena que tiene presencia en 11 estados. Tiene 1 sucursal en Houston, la cual está ubicada en un paseo comercial. Ofrece servicio de mozo.
- Tout Suite ([anexo 14](#)): se caracteriza por su propuesta enfocada en los momentos de desayuno y merienda, pero también tiene propuestas de de almuerzo y cena. Tiene dos sucursales en Houston de las cuales una está ubicada en el shopping Galleria. No ofrece servicio de mozo.
- Ruggles Green: el foco está puesto en ofrecer comida sana con ingredientes en su mayoría orgánicos y de temporadas. Tiene un menú sin gluten y hacen foco en la velocidad de sus servicio pero sin perder calidad en la propuesta. Tiene tres sucursales en Houston. No ofrece servicio de mozo.

En base al estudio de estos factores propios del negocio, de la de la industria y del mercado, es que usamos algunas herramientas para analizar esto.

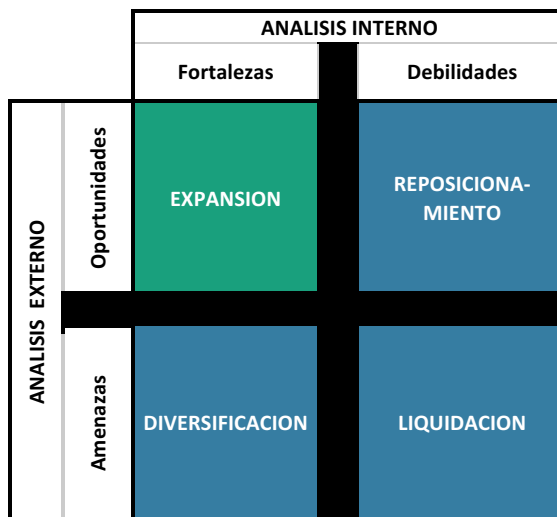
FODA

Otra herramienta que nos permite tener un diagnóstico de la situación actual del proyecto es el FODA.

Fortalezas y Debilidades		1
F	Know how de la industria gastronómica	5
F	Costo de estructura del TMT bajos	5
F	Modelo similar ya desarrollado en Argentina	4
D	Marca Nueva en el mercado	-3
D	Poco desarrollo de proveedores	-2
D	Top Management Team en Argentina	-3
Oportunidades y Amenazas		2
O	Alta rentabilidad del negocio	5
O	Formato de negocio en auge (de moda)	4
O	Negocio fácil de escalar y de replicar	5
O	Poder adquisitivo de la población de Houston	5
A	Aumento en los costos de mano de obra	-2
A	Mucha competencia en el shopping	-2
A	Bajas barreras de entrada (poca inversión inicial)	-4

		Fortalezas					Debilidades				
		5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5
Oportunidades	5										
	4										
	3										
	2										
	1										
	0										
Amenazas	-1										
	-2										
	-3										
	-4										
	-5										

En base a la valoración de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, podemos observar que la matriz nos indica que Dandy Deli está ubicado en el cuadrante de “Expansión”²⁰, el cual refleja un contexto de oportunidades y una empresa con más fortalezas que debilidades.



- Fortalezas
 - Entre las principales fortalezas de la compañía se destacan el know how de la industria gastronómica por parte de DGSA. La empresa es uno de los grupos de operación gastronómica más importantes del país con 30 años de experiencia en la industria y casi 60 locales propios bajo al explotación de diferentes formatos gastronómicos.

²⁰ Fuente: Fundamentos del Marketing, Capítulo 6, Página 178-179, Roberto Dvoskin

- Los costos de estructura del Top Management Team (TMT) son bajos gracias a que la empresa ya tiene una estructura importante armada y no habría que cargarle el costo de esta estructura a una sola marca (con un solo local).
- Al ser una marca que previamente ha sido lanzada en Argentina, el costo de la creación y el desarrollo de marca ya han sido absorbidos por esta operación sin necesidad de incurrir en estos gastos, esto ayuda a bajarle los costos de inversión inicial al lanzamiento de Dandy Deli en EEUU, sumado a esto están las ventajas de conocer el formato de negocio, salvando las diferencias entre ambos países, lo que permite ahorrar tiempo en la puesta en marcha del proyecto, gracias a poseer las habilidades para una rápida implementación del formato.
- Oportunidades
 - Alta rentabilidad del negocio gracias a los márgenes propios de la gastronomía, sumado a una estructura absorbida en gran parte por otros negocios del grupo y con el agregado de los bajos costos operativos que requiere este formato de negocio. Lógicamente estos costos tiene potencial de ser optimizados si el proyecto funciona y se le puede dar escala, como así también con inversión en tecnología.
 - El formato conocido como fast good está en auge a nivel mundial, pero todavía está lejos de llegar a su punto máximo dado que hay mucho por explotar. No es solo una moda, dado que tiene una ventaja sustancial frente a los locales tradicionales de comida rápida.
 - Por la forma en la que está pensada el negocio, con una operación parecida a un local de comida rápida, es un modelo fácil de replicar y escalar, dado que no se requieren locaciones con características muy particulares y se puede adaptar a diferentes tamaños de local y en diferentes zonas, dado que por el precio que tienen los productos apunta a ser una propuesta masiva.

- Las bajas cargas impositivas de la ciudad de Houston y del estado de Texas, hacen que esta ciudad sea ideal para lanzar una nueva marca, sumado a los bajos costos de mano de obra, bajas tasas de desempleo y el alto nivel de poder adquisitivo (y de consumo) que tiene la población local.
- Debilidades
 - Dado que es una marca que se está proyectando para operar principalmente en shoppings, el costo de alquiler en el que se debería incurrir es alto, frente a la posibilidad de abrir un local a la calle. Dado que la marca todavía no tiene un nombre reconocido y que Houston no tiene un centro comercial tradicional, es decisión de la empresa asumir esa inversión inicial.
 - El grupo actualmente tiene poco desarrollo de proveedores en Houston.
 - La empresa DGSA tiene su TMT en Argentina, el cual deberá viajar constantemente a Houston para el lanzamiento de esta nueva marca, lo cual representa una debilidad frente a la competencia, que en su mayoría tienen a su directorio en la ciudad o, en su defecto, en algún otro estado de EEUU.
- Amenazas
 - El reciente cambio de políticas de gobierno producido en Estados Unidos, el cual tiene un fuerte impacto en los cambios en políticas migratorias puede afectar la disponibilidad de mano de obra en Houston, ya que la mayoría de los trabajadores de la industria gastronómica son latinoamericanos, con una mayoría notable de mexicanos.
 - Como el lanzamiento del shopping representa una oportunidad en términos de las posibilidades de captar nuevos clientes, también representa la amenaza de enfrentarse a mucha competencia en un espacio relativamente acotado.
 - Al ser un formato con pocos costos operativos y una inversión inicial relativamente baja, existe un riesgo de que

nuevos jugadores entren en el mercado en un lapso de tiempo reducido dado que son bajas las barreras de entrada y muy interesante el negocio.

Las cinco fuerzas de Porter

Por último, otro análisis que ayuda a identificar el contexto y poder conformar un marco de la industria en este momento es el de las Cinco Fuerzas de Porter.

- El poder de negociación de los clientes

Los clientes no tienen poder de negociación, dado que no están agrupados y en forma aislada, al ser un negocio de alta rotación, no tiene poder para ejercer presión. Si tienen poder a través de las redes sociales, que hoy en día es una herramienta que ejerce mucha presión sobre las marcas dado que puede afectar notablemente su imagen. Si llegara a darse algún reclamo por este medio que mereciera una atención especial o la modificación de alguna política, debería ser tenido en cuenta.

- El poder de negociación de los proveedores

Los proveedores en este caso tienen poco poder de negociación, dado que los productos que se requieren para la elaboración de nuestros platos o para ofrecer directo a la venta, son productos que se pueden conseguir a través de múltiples proveedores diferentes y con características similares. En algunos casos como las gaseosas, las opciones son más reducidas y las opciones se concentran en dos jugadores (Coca Cola y Pepsi) pero como tienen un grado de competencia alto, nosotros tenemos cierto poder de negociación.

- Amenaza de nuevos competidores entrantes

Dado que las barreras de entrada son relativamente bajas, la amenaza por la entrada de nuevos competidores es alta. Para un país como Estados Unidos, la inversión inicial que implica este tipo de negocio no es un filtro en sí mismo. Lógicamente mientras más rápido se desarrolle la marca Dandy Deli y haga mejor uso de la escala del negocio, mayor ventaja tendrá frente a la entrada de

nuevos competidores. A pesar de esta barrera de entrada baja (la económica), en la industria gastronómica es muy importante gestionar correctamente y optimizar al máximo los todos los recursos, dado que el personal gastronómico suele tener un perfil difícil de manejar y la elaboración de productos puede tener una merma muy alta si no está bien controlada y no se pone foco en los procesos, para que haya éxito en estos dos puntos es fundamental tener el know how de la industria y, en ese caso, DGSA está muy bien posicionado frente a nuevos competidores que pudiera surgir por el solo hecho de tener el capital para la inversión inicial y entrar atraídos por los márgenes del negocio.

- Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de productos sustitutos es media debido a que si bien hay mucha competencia en el negocio de la comida rápida, la gran mayoría de las marcas históricamente han estado asociadas a productos poco saludables. Esto ha ido cambiando en el último tiempo debido a un fuerte trabajo de Marketing de parte de estas grandes corporaciones que buscan mostrarse como propuestas más saludables que lo históricamente han ofrecido. Pese a este trabajo de estas marcas, todavía siguen asociándose a algo no tan saludable, esto se debe no solo al menú que ofrecen, sino que tienen una fuerte asociación a productos industrializados, con gran cantidad de conservantes, lo cual dista mucho de la propuesta que nosotros ofrecemos. Frente a estas diferencias, el cliente que busque algo práctico, bueno y rico para comer, va a optar por algo que desde su origen tenga una impronta más artesanal.

Las posibilidades de parte del comprador de encontrar varias opciones similares en una zona relativamente reducida, hoy son medianamente altas, debido a que si bien actualmente hay pocas propuestas iguales, hay varias opciones que para el cliente medio podrían resultar similares o sustitutos, debido a un nivel bajo de diferenciación para el comensal promedio.

La cantidad de proveedores es suficiente como para que siguen surgiendo nuevos jugadores y los precios de las diferentes ofertas que hay hoy son relativamente similares y tampoco hay muchas posibilidades de competir exclusivamente por precio dado que el cliente podría asociarlo a productos de mala calidad, por lo cual es importante trabajar fuertemente en la construcción de marca.

Actualmente las marcas que ya están posicionadas en Houston con un concepto similar al que nosotros proponemos son True Food Kitchen, Ruggles Green y Green Vegetarian Cuisine, además recientemente se han sumado Tout Suit y Local Food.

- Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores va a ser cada vez más alta, siendo el ganador el que mejor logre optimizar sus recursos y adaptarse a los cambios. Hoy hay muchas ofertas de comida rápida y la gran mayoría de ellas están buscando posicionarse como opciones cada vez más saludables, sumado a esto, cada vez son más los nuevos jugadores que entran al mercado con propuestas evolucionadas, dado que si bien la escala es un beneficio claro para la empresa, en este caso, puede ser visto como una industrialización de los productos y procesos y asimilarlo a algo de menor calidad, con los cual marcas chicas que van surgiendo, si están bien ubicadas y trabajan correctamente pueden pelearle de igual a igual a cualquier gran compañía.

Dandy Deli quiere posicionarse como una marca rica, saludable, práctica y económica, con una propuestas masiva. Hoy la mayoría de las propuestas similares que hay en Houston están asociadas a un concepto más vegetariano, el cual si bien es una tendencia que crece es más de nicho en comparación con la propuesta que nosotros ofrecemos.

Factores Claves de Éxito

En base a nuestro análisis del mercado y de la industria los factores claves de éxito de Dandy Deli residen en la propuesta gastronómica, en las locaciones que se seleccionen para las sucursales, en lograr bajos costos operativos y en la construcción de la marca.

- Propuesta Gastronómica y Construcción de marca: se trabajará en base a la adaptación al mercado de Houston de la propuesta lanzada recientemente en Buenos Aires.
- Locaciones: actualmente gente del directorio de la empresa se encuentra viajando más de una vez por mes a Houston a fin de definir la mejor

ubicación dentro de las opciones disponibles en el shopping seleccionado, como así también negociando las condiciones del contrato.

- Bajos costos operativos: en gastronomía el control sobre el gasto de mercadería es algo a lo que hay que prestarle mucha atención, sobre todo cuando hablamos de negocios que van a tener un volumen de venta importante por lo que cualquier pequeña modificación o ganancia obtenida en base a una buena negociación con un proveedor puede representar un beneficio importante para el negocio. Además del costo de mercadería, el otro costo importante a tener en cuenta es el costo de personal. La reducción de los costos operativos está muy relacionada a las herramientas con las que hoy contamos gracias a la tecnología.

Requerimientos para la ejecución del plan de negocios

Plan de Marketing

La llegada de Dandy Deli a Houston busca ser una solución innovadora a un mercado creciente que es el de comida rápida y variada, más saludable que las cadenas de hamburguesas tradicionales y a un precio accesible para que sea una solución para todos los días.

El desembarco en Houston tiene como objetivo para el grupo expandir la marca a nivel internacional, con el fin de competir en mercados más estables que el argentino y a su vez someterse a la aceptación, o no, de un perfil de cliente distinto al argentino. Los factores claves para la aceptación del público van a residir en acertar con la propuesta gastronómica (variedad de platos, calidad de la materia prima, tamaño de la porción y precio), en la correcta selección de la locación, en la innovación, como así también el posicionamiento de la marca.

Previo a la llegada de mercado de Estados Unidos, es fundamental primero haber logrado la estabilización del modelo en Argentina y, una vez conseguido esto, confirmar cuál va a ser la mejor propuesta y nuestra ventaja competitiva para desarrollar el modelo de negocios en Houston.

Producto

El conocer el lugar en donde uno quiere desarrollar su marca implica entender su cultura, sus usos y costumbres, sus formas de trabajo, sus hábitos de consumo, como así también conocer las tendencias locales y mundiales, es fundamental para lograr trasladarlo a una propuesta gastronómica acertada. La gran mayoría de los locales gastronómicos fallan por una mala (o falta de) interpretación de estos datos, muchas veces se subestima este estudio y se cree que la propuesta que uno tiene es superadora a lo que existe en el mercado y que eso solo es suficiente para que el proyecto sea un éxito. Lógicamente uno debe pensar y buscar ofrecer propuestas que sean diferentes a lo que existe

actualmente, pero es importante hacerlo habiendo tenido en consideración el contexto.

En nuestro caso, cuando el formato lo permite elegimos trabajar con una carta fija y una carta de temporada (cambia con cada estación), lo que permite renovar parte de la propuesta y evaluar el rendimiento de las diferentes ofertas que ofrecemos.

El mix de productos a ofrecer surge a raíz del estudio de los productos más vendidos de los Dandy Clásicos, de las propuestas actuales de los competidores de Dandy Deli y de las tendencias del mercado. El menú puede variar de acuerdo a las características de la sucursal (ubicación, tamaño, etc.). Los ejes del menú serán los siguientes ([anexo 15](#)):

- Hamburguesas (tres variedades)
- Ensaladas (cuatro variedades)
- Pizzas (tres variedades)
- Sandwiches fríos y calientes (4 variedades)
- Postres
- Cafetería
- Otros (acompañamientos y sopas)
- Bebidas

Proveedores

La correcta selección de proveedores y la negociación de las formas de pago es un aspecto fundamental en la gastronomía, tener una falla en algunos de los productos puede representar no solo el cierre, sino un juicio millonario para el grupo, dejar sin stock de determinado producto por una falla en la logística de la entrega de mercadería representa pérdidas importantes de ventas, además de no ser una buena imagen para el negocio, del mismo modo que una mala negociación con el proveedor en base a los descuentos sobre los precios de lista o las formas de pago también podría representar un problema económico o financiero para el negocio, dependiendo lógicamente de la importancia de los insumos de los cuales ese proveedor nos abastece.

Los principales insumos que vamos a necesitar para Dandy Deli son:

- Carnes

- Verduras
- Panadería / Pastelería
- Lácteos
- Bebidas
- Packaging
- Cafetería

Dado que el grupo ya tiene presencia en Houston a través de las pizzerías Sbarro, ya existe un know how de ciertos proveedores adquirido en base a experiencias previas, sumado a esto, previo a la llegada de la nueva marca se hará un estudio minucioso de los nuevos proveedores con los cuales debamos trabajar.

Precio

La estrategia de precios consiste en ofrecer una propuesta de calidad superiora a la competencia pero con precios por debajo de los que hoy hay en el mercado. Esta es una estrategia que usamos siempre que tenemos el lanzamiento de una nueva marca en Argentina, como así también cuando se abre una nueva sucursal de alguna de estas marcas.

El ticket promedio va a estar en aproximadamente US\$ 7, considerando que el fuerte del negocio va a residir en los momentos de almuerzo y cena.

Ubicación

La ubicación del local es otra pata estratégica del éxito del negocio. Nuestro grupo es fuerte en eso, ya que en Argentina, esta unidad de negocio representa un gran porcentaje dentro de la facturación del negocio. Hay varios aspectos a tener en cuenta a la hora de seleccionar una locación para un local gastronómico y es fundamental, para hacer un correcto análisis, asociarlo al formato de negocio, ya que hay ciertas ubicaciones que pueden representar un éxito para determinado formato pero pueden ser la causa del fracaso de otros. Algunos aspectos claves a considerar son: ubicación, horario de mayor circulación de gente, sentido de circulación (en caso de que esté a la calle), otras propuestas similares por la zona, otras propuestas gastronómicas (no similares) por la zona, gastos de servicios y expensas, etc.

En el caso de Houston, se han hecho numerosos viajes a esta ciudad, y también se ha trabajado conjuntamente con especialistas locales, para relevar las posibles locaciones para el desembarco de Dandy Deli y definir la mejor opción, en base a este trabajo de investigación hemos detectado que la mejor opción es el Memorial Shopping Mall, uno de los shoppings de mayor facturación de Estados Unidos, el cual se encuentra en el puesto 38 entre los shoppings más grandes del país²¹ (sobre un total de más de 110.000 shoppings²²), con 205 tiendas y 158.000 m².

El shopping está ubicado en las afueras de la ciudad de Houston, hacia el oeste. La ubicación es estratégica dado que es de muy fácil acceso por encontrarse prácticamente. En la zona hay otros malls, un hotel y un hospital muy importante. Se combina el área residencial con oficinas de trabajo.

El local que nos interesa para desarrollar la primer sucursal está por fuera del patio de comidas del shopping en un córner estratégico, de dimensiones generosas y que permite una gran construcción de marca por está ubicado en la intersección de dos pasillos internos del shopping, próximo al estacionamiento de mayor ocupación.

Innovación

Al igual que en otras industrias, la tecnología en la gastronomía está cambiando la operación del negocio lo que permite generar nuevas experiencias para el usuario y menores costos de operación para la empresa, como así también pueden ayudar a aumentar la facturación en base a una disminución de los tiempos de atención al cliente o una posibilidad de tomar mayor cantidad de pedidos en simultaneo, en base a esto en DGSA estamos trabajando para comenzar a trabajar con algunas nuevas herramientas que van en esta línea, estas son:

- E-commerce: la venta de productos online es una herramienta sumamente útil que permite realizar compras para eventos

²¹ Fuente: <http://storymaps.esri.com/stories/2012/malls/>

²² Fuente: <https://www.statista.com/statistics/208059/total-shopping-centers-in-the-us/>

corporativos, como por ejemplo un catering para un desayuno de diez personas, como la compra de un almuerzo con la opción de delivery o de retiro en sucursal. El e-commerce es válido tanto para comprar a través de la pc como a través de una aplicación para celular.

- Kiosco ([anexo 13](#)): consisten en un tótem (pantalla de tv con soporte) que reemplaza a los tradicionales cajeros. Este desarrollo hoy lo está implementando Mc Donald's a lo largo del mundo en más de 12.000 sucursales. Las ventajas de este formato son: ahorro en costos de personal, aumento de tickets facturados por hora (la máquina opera más rápido que una persona), anulación de la posibilidad de robo por parte del personal, generación de nuevas experiencias para el usuario, aumento del ticket promedio por el trabajo en la venta sugestiva.
- Tablet en la mesa ([anexo 12](#)): es otra opción útil que permite que la gente tenga el menú completo en la mesa, todo el tiempo, con imágenes y que pueda realizar el pedido en cualquier momento, o ampliar el pedido (ejemplo: almorzó y quiere pedir postre). Esto reduce los tiempos de atención al cliente, aumenta la rotación de los clientes en la mesa, aumenta el ticket promedio porque permite trabajar la venta sugestiva.

Lanzamiento de la marca

Para posicionarse en un mercado tan competitivo es importante hacerlo con una marca que sea reconocida por la gente. En el caso de Dandy Deli en Buenos Aires, contamos con la ventaja de que Dandy ya es una marca instalada en determinado perfil de clientes y aceptada por el público, está bien conceptuada lo cual nos ayuda a desarrollar la marca, pero en el caso del desembarco de la marca en Houston no contaremos con esta ventaja por lo que deberemos posicionarla. La ventaja que tenemos en Houston es que ya contamos con el desarrollo de la marca que se hizo en Buenos Aires con lo cual buscaremos adaptar esa propuesta ([anexo 15](#)).

Para el lanzamiento de la marca se trabajará desde un mes antes con una cuenta regresiva y a partir de la apertura se irán usando diferentes herramientas

para llegar a nuestros clientes (y potenciales clientes). Se trabajará tanto en el canal online como en el offline.

El día de la apertura se hará un evento de lanzamiento donde se regalará comida a las personas que pasen por el local.

Algunos recursos que utilizaremos serán:

- Redes Sociales: herramienta de alto alcance a bajo costo. Permite mucha segmentación
- Descuentos: Se harán descuentos para ciertos aliados estratégicos (empresas de la zona, empleados del shopping, etc.)
- Influencers: Se hará una campaña para a través de los principales influenciadores en redes sociales de Houston
- Material POP: Se usaran diferentes elementos dentro del shopping para dar a conocer la marca.

Redes sociales:

Hoy las redes sociales son un canal fundamental para la comunicación de cualquier negocio. Las redes a través de las cuales nosotros trabajaremos serán:

- Instagram: Actualmente es la red social por excelencia de la gastronomía y puede ser un socio ideal para construir valor de marca, generar el aspiraciones y mostrar nuestros platos. Es muy útil para generar valor de marca. El 40% del presupuesto destinado a redes sociales lo destinaremos a poner pauta en Instagram.
- Facebook: Con casi 2.000 millones de usuarios en su red. Es el canal social con mayor visibilidad para dar nuestra marca a conocer y generar fidelización e interacción con nuestros clientes. El 35% del presupuesto destinado a redes sociales lo destinaremos a poner pauta en Facebook.
- You Tube: Muy útil para compartir videos de contenidos de interés, se puede usar para compartir tutoriales de producción de ciertos platos y llegar de una manera más dinámica a nuestros clientes. Esta red hoy cuenta con 1.000 millones de usuarios a nivel mundial. El 15% del presupuesto destinado a redes sociales lo destinaremos a poner pauta en You Tube.

- Pinterest: Es útil para mostrar detalles de productos, del local o del packaging. El 10% del presupuesto destinado a redes sociales lo destinaremos a poner pauta en Pinterest.

Calendario de eventos

En lo que respecta a las acciones sobre las cuales trabajaremos a lo largo del año para impulsar las ventas, se tomará como punto de partida el calendario con los principales eventos del año a celebrar en Houston. Estos son eventos que ya tienen fechas predeterminadas, pero a esta lista podrían sumarse otros que no figuran por no tener una fecha previamente definida pero que pueden ser relevantes para la sociedad tales como partidos definitorios de eventos deportivos, etc.

Mes	Eventos
Abril	Día de los inocentes
Mayo	Día de la Memoria / Día de la Tarta de Manzana
Junio	Día del Padre / Día de la Bandera
Julio	Día de la Independencia
Agosto	Día del amigo
Septiembre	
Octubre	Columbus Day / Halloween
Noviembre	Black Friday / Día de acción de gracias
Diciembre	Navidad
Enero	
Febrero	Houston Livestock Show & Rodeo / Día de San Valentín / Día del Presidente
Marzo	Houston Livestock Show & Rodeo / Springbreak / Pascua

Plan de Recursos Humanos

El equipo que liderará el desarrollo de este proyecto será un grupo interdisciplinario, proveniente de la operación de Argentina que serán los responsables del estudio, armado de propuesta y desarrollo del plan, y en su posterior implementación. Este equipo estará compuesto por las siguientes personas:

- **Juan - COO y Co-Fundador:** socio co-fundador y principal responsable de la operación de los negocios de DGSA y armado del modelo de negocio y de los equipos de trabajo. Juan cuenta con amplia con más de cuarenta años de experiencia en el rubro gastronómico y ha desarrollado negocios con diferentes perfiles y para diferentes mercados. Tiene un importante compromiso con los negocios que desarrolla y un perfil con un fuerte énfasis en los resultados.
- **Marcelo – Director de Real Estate y Co-Fundador:** socio co-fundador y principal responsable del negocio de real estate de DGSA. Marcelo cuenta con más de treinta años de experiencia en el negocio del real estate y se ha especializado en el negocio gastronómico.
- **Manuel – Chef Ejecutivo:** responsable del armado del menú y del equipo de trabajo de cocina. Ha trabajado en diferentes formatos de negocios en diferentes países. Tiene veinte años de experiencia en cocina y se especializa en start ups de restaurants.
- **Nicolás – Responsable de Obra y Equipamiento:** responsable del proyecto y de la realización de la obra, como así también de la compra del equipamiento necesario para poner en marcha el local.
- **Francisco – Gerente Comercial, Marketing y Comunicación:** responsable de los acuerdos comerciales con los principales proveedores y del desarrollo, construcción y lanzamiento de la marca.

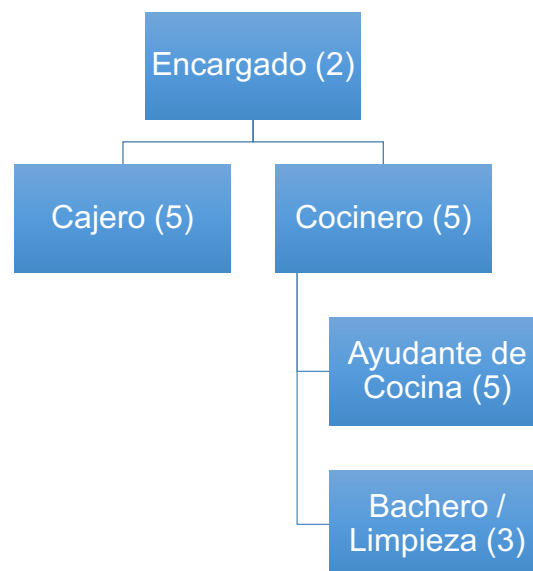
Un aspecto importante a considerar en la gastronomía es desarrollar una política de recursos humanos que acompañe y potencia el desarrollo del negocio. En esta industria es muy común la alta rotación de personal, especialmente cuando se trabaja con gente joven, como será en el caso de

Dandy Deli, es por esto que la empresa hará un fuerte hincapié en la selección de los encargados del local quienes deberán ser personas que cuenten con experiencia tanto en sistemas de operación y modo de trabajo similar al nuestros, como así también que se destaquen por su capacidad de liderazgo de equipos de trabajo, es importante contar con un líder en el servicio (atención al cliente) y con otro líder en la cocina.

Este sistema de negocio suele trabajar con picos fuertes de trabajo para lo cual el personal tiene que estar capacitado a responder bajo presión para ofrecer el servicio rápido y de calidad que buscamos brindar, además de destacarnos por la atención a nuestros clientes.

La ventaja del formato de Dandy Deli y del sistema de trabajo en Estados Unidos para los locales de comida rápida, es que permite la contratación de gente por hora, por lo que en base a estadísticas y al análisis constante de la situación que se está viviendo en determinado momento en el local (pocos clientes o muchos clientes), permite tener flexibilidad sobre la disponibilidad de los recursos humanos en base a la realidad del momento.

La estructura base de personal para el funcionamiento del negocio sería la siguiente:



Esta estructura base estará soportada por el resto de la estructura que hoy posee la empresa en Estados Unidos (servicios tercerizados), sumado al aporte de la estructura que posee la empresa en Argentina.

Al ser una propuesta completamente nueva se hará mucho hincapié en la selección y en la capacitación del personal. Se trabajará en base a las compensaciones establecidas en la industria.

Rol	Cantidad	Sueldo Mensual Total	Sueldo Anual Bruto Total	Sueldo Anual c/cargas sociales Total
Encargado	2	US\$ 2.960	US\$ 35.520	US\$ 39.640
Cajero	5	US\$ 6.400	US\$ 76.800	US\$ 85.709
Cocinero	5	US\$ 6.400	US\$ 76.800	US\$ 85.709
Ay. Cocina	5	US\$ 5.800	US\$ 69.600	US\$ 77.674
Bachero (lavacopas)	3	US\$ 3.360	US\$ 40.320	US\$ 44.997
Total	20	US\$ 24.920	US\$ 299.040	US\$ 333.729

Plan de Operaciones

El plan de operaciones del negocio cuenta con diferentes factores que son importantes tener en consideración, por un tenemos los factores claves para un correcto abastecimiento, como así también para la producción de los productos/platos a ofrecer y por otro lado el estudio del diagrama de la operación.

Abastecimiento - Factores Claves

- Selección del proveedor: Importante en calidad de mercadería, capacidad de abastecimiento y cumplimiento. Financiación.
- Control de mercadería: Es fundamental que se reciba la mercadería nueva entrante como también la que se encuentra en la sucursal.
- Producción propia: Debe cumplir con los mismos requisitos que se le exige a un externo (calidad y capacidad).
- Almacenamiento: En las condiciones necesarias de humedad, temperatura, etc.
- Gestión del stock: Debe chequearse que el stock se encuentre siempre por encima de los valores mínimos necesarios

Producción – Factores Claves

- Tiempo de producción: En este formato de negocio el tiempo es fundamental. Cada plato tiene un tiempo ideal en el que tiene que ser producido y entregado al cliente, si falla el tiempo, se pierde la esencia del negocio que busca hacer foco en ser una opción de comida rápida.
- Seguridad e Higiene: En este aspecto prácticamente no hay margen de error, los riesgos y el precio de equivocarse son altos. La trazabilidad de los productos es fundamental para evitar errores.
- Personal Idóneo: Fundamental para cumplir con la calidad propuesta dentro de los costos calculados y con la expectativa del cliente. Para esto se trabajará en la capacitación constante del personal, para asegurarnos de que todos cumplan con el estándar mínimo requerido de manipulación y producción de alimentos.
- Mercadería: Es muy importante que la misma sea recibida y almacenada en las condiciones necesarias de humedad,

temperatura, etc. Hay que hacer foco en la recepción de la mercadería para asegurar que cumpla con estos requisitos y, en caso contrario, devolver la mercadería al proveedor y estudiar el reemplazo del mismo.

- **Control de costos:** Es fundamental respetar la recetas de los platos para que los costos (y la merma) estén dentro de lo proyectado. El volumen de mercadería que maneja este negocio implica un minucioso estudio de las recetas y las cantidades de cada uno de los ingredientes que componen un plato, un desvío en la cantidad de determinado producto va a ser escalado y puede generar grandes pérdidas si no es controlado a tiempo.

Medios de pago

Los medios de pago aceptados en el comercio serán tarjeta de debito o efectivo. El costo de procesamiento de las tarjetas de crédito es del 2,6%.

Diagrama de operación

El siguiente diagrama representa los pasos que sigue el cliente desde que llega al local hasta que recibe su pedido y los tiempos estimados de cada etapa:



Plan Financiero

En base al plan financiero y al estudio realizado del negocio podemos decir que los principales drivers del negocios son:

- Baja inversión inicial
- Bajo costo de reposición anual
- Alta rentabilidad
- Negocio Escalable

El plan financiero se ha realizado tomando en cuenta los puntos analizados a lo largo de este trabajo y contemplando la experiencia previa de DGSA en el rubro gastronómico, la experiencia actual del grupo en Houston y se utilizó la información disponible de la industria gastronómica de Estados Unidos.

Se partieron de supuestos que se consideran alcanzables buscando alcanzar un modelo real que permita definir si es viable el negocio y qué proyección tiene el mismo. Se toma como supuesto un crecimiento interanual del 5% los primeros años, después se considera que habrá un crecimiento más moderado del 3% y finalmente se estabiliza en un 2% anual, el cual acompaña el crecimiento de la economía en Estados Unidos, este aumento de las ventas también fue ajustado proporcionalmente en los costos que se verían afectados por un aumento de las ventas. Con esta primera información se pudo construir el estado de resultados ([ver anexo 16](#)) y en base a esto se pudo trabajar para construir un escenario completo acerca de la situación y poder tener la valuación del proyecto ([ver anexo 16](#)).

Es importante aclarar que como la primer sucursal está proyectada en un shopping, el crecimiento interanual suele ser menor que el de un local a la calle pero con la ventaja de que desde el primer día se cuenta con una gran circulación de gente. El crecimiento del negocio a futuro estará enfocado en la apertura de nuevas sucursales como así también en lograr una reducción de los costos operativos, en base a la escalabilidad del negocio y un aprendizaje de la optimización de los recursos, sumado al aporte que puede generar el uso de determinadas herramientas tecnológicas como las que hemos nombrado anteriormente, pero que no fueron contempladas en el plan financiero dado que

hoy representan proyectos pero todavía no está asegurado de que puedan ser llevados a cabo.

El estudio se hizo en base a un plan de cinco años de ventas y en el plan se trabajo sobre el estudio de una sola sucursal, pero es importante considerar que si el negocio es llevado a cabo y la realidad está cerca de la proyección estimada es probable que durante el plazo de los primeros cinco años de abierta la primer sucursal, se abran más sucursales.

En el modelo se ha trabajado sobre un ticket promedio de US\$ 7 (sin impuestos) en base a 3.000 cubiertos semanales y un markup del 410% sobre el costo del cubierto promedio.

Todos los valores del plan financiero son en moneda dólar estadounidense.

Ventas y costos	
Concepto	S/Imp a Vta (*)
Plato promedio (Pcio Vta)	\$7
Markup sobre costo de cubierto	410%
Costo cubierto promedio	\$1,47
% de Merma	3%
Costo de cubierto c/ mermas prom.	\$1,51
Cubiertos semanales	3.000
Cubiertos anuales	156.420
Total ventas	\$1.168.996
Total costos CMV	\$236.091

Se toma como supuesto que el cobro es en el día y que los pagos a proveedores se realizan a 30 días.

Utilidad operativa

La utilidad operativa del primer año es de US\$ 94.048 lo cual representa un 8% de la venta y crece interanualmente hasta llegar a un 12% en el año 5.

	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Crecimiento				5 %		5 %		3 %		3 %
Ingresos por ventas	\$ 1.168.996	100 %	\$ 1.227.445	100 %	\$ 1.288.818	100 %	\$ 1.327.482	100 %	\$ 1.367.307	100 %
Costo de mercadería vendida	\$ 236.091	20 %	\$ 247.896	20 %	\$ 260.291	20 %	\$ 268.099	20 %	\$ 276.142	20 %
Margen bruto	\$ 932.904	80 %	\$ 979.550	80 %	\$ 1.028.527	80 %	\$ 1.059.383	80 %	\$ 1.091.164	80 %
Costo de personal operativo	\$ 333.729	29 %	\$ 350.415	29 %	\$ 367.936	29 %	\$ 378.974	29 %	\$ 390.343	29 %
Gastos de ventas	\$ 252.805	22 %	\$ 253.446	21 %	\$ 254.118	20 %	\$ 254.542	19 %	\$ 254.978	19 %
Gastos comerciales	\$ 17.062	1 %	\$ 17.915	1 %	\$ 18.811	1 %	\$ 19.375	1 %	\$ 19.956	1 %
Gastos generales y de admin.	\$ 235.261	20 %	\$ 243.344	20 %	\$ 251.831	20 %	\$ 257.177	19 %	\$ 262.684	19 %
Total de gastos operativos	\$ 838.857	72 %	\$ 865.119	70 %	\$ 892.695	69 %	\$ 910.068	69 %	\$ 927.962	68 %
EBITDA	\$ 94.048	8 %	\$ 114.430	9 %	\$ 135.832	11 %	\$ 149.315	11 %	\$ 163.203	12 %

Flujo de fondos

El proyecto ha sido descontado a una tasa del 11,03% anual y me da una VAN positiva de \$ 533.500 y hay decisión de inversión. La inversión se realiza con capitales propios.

	Año 0	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
		\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Variación anual					5 %		5 %		3 %		3 %
Ingresos		\$ 1.168.996	100 %	\$ 1.227.445	100 %	\$ 1.288.818	100 %	\$ 1.327.482	100 %	\$ 1.367.307	100 %
EBIT		\$ 43.714	4 %	\$ 64.097	5 %	\$ 85.499	7 %	\$ 98.982	7 %	\$ 112.869	8 %
Depreciación		\$ 50.333	4 %	\$ 50.333	4 %	\$ 50.333	4 %	\$ 50.333	4 %	\$ 50.333	4 %
Impuesto Operativo		\$ 10.929	1 %	\$ 16.024	1 %	\$ 21.375	2 %	\$ 24.745	2 %	\$ 28.217	2 %
Flujo Bruto		\$ 83.119	7 %	\$ 98.406	8 %	\$ 114.457	9 %	\$ 124.570	9 %	\$ 134.985	10 %
Menos variación en CTO		\$ 9.818	1 %	\$ 491	0 %	\$ 619	0 %	\$ 328	0 %	\$ 338	0 %
Menos gastos de capital	\$ 277.136	\$ 0	0 %	\$ 0	0 %	\$ 0	0 %	\$ 0	0 %	\$ 0	0 %
Flujo de caja libre	\$ (277.136)	\$ 92.937	8 %	\$ 98.897	8 %	\$ 115.076	9 %	\$ 124.898	9 %	\$ 135.323	10 %

Condiciones para la Viabilidad del Plan

Para que el plan pueda ser llevado a cabo hay una serie de factores que son fundamentales para que la compañía se decida a afrontar este nuevo desafío. Tal como se comentó anteriormente, la marca Dandy Deli es una marca nueva que ha sido lanzada recientemente en Buenos Aires y representa una forma de operar con características distintas a las que el grupo está acostumbrado a desarrollar sus negocios es por esto que antes de avanzar con el desembarco en Houston, se dedicarán unos meses a estudiar la operación de Buenos Aires para testear el sistema y asegurarse de que ya está lista para ser replicado. Si bien son países diferentes y no son fácilmente comparables, la operación de Argentina ayudará a definir gran parte de la propuesta gastronómica y asegurarse que ciertas proyecciones que se tenían previo al lanzamiento de la marca estén a la altura de los resultados esperados. Otros aspectos relevantes a la viabilidad del plan están vinculados a los riesgos propios de la expansión internacional de una marca argentina, al fondeo del proyecto y al plan de implementación.

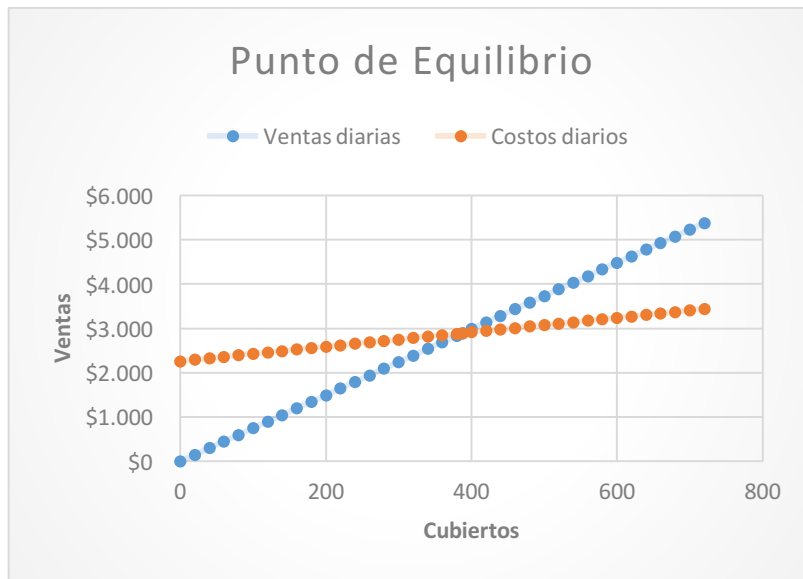
Fondeo del proyecto

En cuanto al fondeo del proyecto, el mismo se realizará con fondos propios del grupo lo cual lógicamente acorta los tiempos y hace más fluida y más simple la llegada de la marca a Houston. Dado el formato del negocio, es importante considerar que, más allá de la inversión del primer negocio, será importante contar con el capital suficiente para abrir al menos dos negocios en el corto plazo dado que esto ayudará a que se genere una sinergia entre los diferentes negocios, la cual fortalecerá la marca y facilitará amortizar ciertos costos operativos.

Punto de equilibrio

El punto de equilibrio del negocio se da con 388 cubiertos diarios, lo que representa una venta diaria de US\$ 2.900. Se considera que al estar ubicado dentro de uno de los shoppings de mayor circulación de Houston esta cantidad de cubiertos se puede alcanzar en el primer año de trabajo. Estar ubicado dentro de un shopping representa menores tasas de crecimiento interanual, pero un mayor volumen de ventas desde el primer día de funcionamiento del local.

Gráfica del punto de equilibrio			
Cubiertos diarios	Ventas diarias	Costos diarios	Resultado
0	\$ 0	\$ 2.263	\$ (2.263)
40	\$ 299	\$ 2.329	\$ (2.030)
80	\$ 598	\$ 2.394	\$ (1.796)
120	\$ 897	\$ 2.459	\$ (1.562)
160	\$ 1.196	\$ 2.525	\$ (1.329)
200	\$ 1.495	\$ 2.590	\$ (1.095)
240	\$ 1.794	\$ 2.655	\$ (862)
280	\$ 2.093	\$ 2.721	\$ (628)
320	\$ 2.392	\$ 2.786	\$ (394)
360	\$ 2.690	\$ 2.851	\$ (161)
388	\$ 2.900	\$ 2.897	\$ 3
400	\$ 2.989	\$ 2.917	\$ 73



Análisis de sensibilidad

Para lograr una VAN positiva el negocio deberá tener como mínimo un margen de EBITDA del 8% y un crecimiento del 0,5%, cualquier resultado en el que uno de estos dos factores esté por encima de los mencionados valores, dará un resultado positivo ([ver anexo 16](#))

Riesgos del negocio

Algunos de los riesgos más importantes a tener en cuenta para que el plan pueda ser llevado a cabo son:

- **Propuesta gastronómica:** el principal riesgo es que la propuesta gastronómica no sea aceptada por los ciudadanos de Houston, si bien la misma ya irá con el aval de haber tenido un resultado positivo en Argentina, las culturas son distintas y habrá que saber adaptarla correctamente y a tiempo. Comenzar con el pie izquierdo puede ser algo difícil de revertir.
- **Riesgos financiero:** Si bien la inversión se va a realizar con fondos propios y la empresa cuenta con capitales para mantener la operación un tiempo en caso de que haga falta afrontar un mal comienzo, lógicamente si los resultados no son los esperados y no se logra revertir la situación la operación deberá ser dada de baja.
- **Aumento de los costos laborales:** con el cambio de gobierno en Estados Unidos y la asunción de Trump puede que se sancionen

leyes que atenten contra la permanencia de ciudadanos latinos en Houston y que la disminución en la cantidad y la calidad de mano de obra se vea reflejado en un incremento de los costos laborales.

- **Personal:** hay ciertos puestos que será fundamental que estén bien cubiertos para asegurarnos el éxito del negocio y el Grupo tratará de cubrirlos con gente de confianza que ya haya operado en Buenos Aires, pero no dar con la persona indicada podría ser riesgoso para el negocio.
- **Control:** manejar la operación a la distancia es algo sumamente riesgoso, si bien el Grupo cuenta con argentinos de confianza que fueron trasladados a Houston para operar los negocios que actualmente ya están operando, lograr un minucioso control será algo sumamente importante. En negocios de este formato que implican grandes volúmenes de mercadería, un descuido menor en los costos de la misma puede tener un impacto muy fuerte en la rentabilidad del negocio.
- **Proveedores:** para este formato va a ser necesario la contratación de diversos proveedores, de los cuales, lógicamente, algunos serán más estratégicos que otros, entre los más estratégicos están los proveedores de los cuales necesitaremos mayor volumen y/o mejor calidad, dado que hay productos en los cuales la calidad es determinante para ofrecer un buen producto final y hay otros en los que la incidencia es menor. Tener buena mercadería será fundamental para este negocio, como así también el costo y las facilidades de pagos que ofrezcan los proveedores, en caso de que no se logren los acuerdos necesarios esto podría afectar al negocio.
- **Locación:** la locación es un aspecto fundamental en la gastronomía. Afortunadamente el Grupo cuenta con gran experiencia en este aspecto lo cual reduce notablemente los riesgos, pero pese a esto, no se está exento de elegir una locación incorrecta lo que podría significar un fracaso del negocio, independientemente de que la propuesta gastronómica sea buena o no.

Plan de implementación

Una vez realizado el plan de negocios y habiendo decidido que se va avanzar con el desarrollo del negocio comienza a ejecutarse el plan de implementación para llegar lo antes posible a la apertura del local. Las principales etapas sobre las que se estructura el plan son las siguientes:

- Alquiler del local: se estima que ultimar detalles de la negociación y resolver los aspectos administrativos que involucra la firma del contrato implicará un plazo de 30 días.
- Proyecto y obra civil: una vez acordado el alquiler se trabaja en el diseño del local, el layout y las modificaciones de obra civil que sean necesarias realizar. Esto se estima que requerirá de un plazo de entre 60 y 75 días de trabajo.
- Diseño de la propuesta gastronómica: esto punto se trabaja prácticamente en simultáneo con el punto anterior e implica el armado del menú, para esto se hace un estudio más minucioso de lo que la oferta que hay en el mercado, como así también se tienen en cuenta los productos de estación para la carta de temporada. Plazo estimado: 30 días.
- Acuerdo con proveedores: una vez definido el menú, se trabaja en la relación con los proveedores, definiendo qué mercadería se requerirá de cada uno, el plazo y las condiciones de entrega y las formas de pago. Esto requiere de un plazo de 30 días.
- Contratación del personal y capacitación: en esta etapa se selecciona el personal necesario para cubrir todos los puestos y se trabaja en la capacitación. La selección debe realizarse por etapa, teniendo en cuenta que primero se contrata a las personas de mayor experiencia y jerarquía para que se involucren desde el comienzo del proyecto, y para que participen en la selección y capacitación del equipo de trabajo que deberán liderar. Plazo: 60 días.
- Estrategia de Marketing y Comunicación: se define cómo se van a comercializar los productos, las promociones, y la comunicación de la marca. Se debe mandar a imprimir todo el packaging necesario. También

se trabaja en el lanzamiento de la marca, tanto en la estrategia global, como así también en el evento de apertura de la sucursal. Plazo: 60 días.

- Apertura del local: Si bien es una fecha puntual, se lo toma como un proceso de puesta a punto, en donde se va forzando de a poco el funcionamiento del negocio. La semana previa a la fecha de apertura se invita a gente a comer para ir probando el sistema y detectar posibles fallas o puntos a mejorar, una vez que se abre se continúa durante 30 días con este proceso en forma intensa. Lógicamente la detección de posibles puntos a mejorar es algo que siempre estará presente en el funcionamiento del local y es algo sobre lo que se trabajará constantemente.

Conclusiones

El trabajo desarrollado representa un plan de negocios con altas probabilidades de ser llevado a cabo, dado que hay un gran interés por parte del grupo de DGSA de concretar el desembarco de Dandy Deli en Houston y los números reflejados en el plan están dentro de las expectativas que tiene la compañía para realizar la inversión.

La realización de este plan se ha hecho inicialmente para obtener un análisis completo de la situación actual del mercado, listar y describir las herramientas con las que debería contar y/o desarrollar la compañía para competir en este mercado, analizar los factores claves para el éxito del proyecto y obtener el plan financiero el cual permitiría obtener un panorama con un mayor grado de certeza acerca de la inversión necesaria y los resultados que se pueden obtener en consecuencia.

Como resultado, el estudio demuestra que el proyecto de llevar la marca Dandy Deli a Houston es una opción tan atractiva como viable desde lo económico y lo financiero; lo que en principio era solo una oportunidad de negocios detectada y una intención de expandir la marca a otros mercados puede representar una oportunidad rentable para la compañía con posibilidades de expansión dentro de la ciudad de Houston dado que los análisis realizados (FODA, PEST, Cinco Fuerzas de Porter) en principio demuestran que la empresa cuenta con las capacidades estratégicas para desembarcar, competir y crecer en dicho mercado. En cuanto a los objetivos inicialmente planteados, se considera que los mismos tienen altas probabilidades de ser alcanzados.

Tanto el repago de la inversión (35,78 meses), la inversión inicial requerida para el desembarco del negocio (US\$ 277.136), el margen de EBITDA del 8% para el primer año y la VAN positiva de \$ 532.821 son indicadores que están dentro de lo esperado por el grupo, por lo que estos resultados arrojados por el estudio alientan la realización del proyecto.

En base al análisis del negocio realizado consideramos que es una buena opción para invertir y para desarrollar, en un mercado y una industria en desarrollo y con grandes posibilidades de crecimiento y de mejoras en la utilidad

proyectada. El estudio realizado demuestra que en principio los riesgos de avanzar son bajos, ya que la inversión es un valor razonable para un negocio con estas características y la misma podría ser recuperada en un plazo cercano a los tres años, por lo cual se sugiere invertir en el proyecto.

Bibliografía

- Anand, Bharat. 2012. Corporate Strategy. Harvard Business Review.
- Balances de la empresa correspondientes a la operación de Sbarro en Houston.
- Chef Jamie Oliver, www.jamieoliver.com/italian/restaurants/bath-deli/ (Consultado el 16/4/17)
- Daniel Gonzalez Isolio, Ph.D. Presentación Fundamentos Financieros para la Dirección de Negocios.
- Dart, Tom. "Texas set for protests over SB4 law and Trump threat to Dreamer protection", The Guardian, Aug. 27, 2017.
<https://www.theguardian.com/us-news/2017/aug/27/austin-immigration-protest-trump-daca-dreamers>
- Department of Numbers, "Houston-Sugar Land-Baytown Texas Household Income",
<http://www.deptofnumbers.com/income/texas/houston/> (Consultado el 15/7/17).
- Dvoskin, Roberto, 2004. Fundamentos del Marketing. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Griffith, Keith. "Exclusive: McDonald's Is Quietly Testing Its Own Order-Ahead And Payments App", Business Insider, June 23, 2014,
<http://www.businessinsider.com/exclusive-mcdonalds-is-secretly-testing-its-own-order-ahead-and-payments-app-2014-6>.
- Hospitality Technology. 2017. Restaurant Technology Study. Charting a course of digital dining.
- IBISWorld, "Fast Food Restaurants in the US: Market Research Report", March 2017. <https://www.ibisworld.com/industry-trends/market-research-reports/accommodation-food-services/fast-food-restaurants.html>
- Infoplease, Demographic Statistics, Houston, Texas.
<https://www.infoplease.com/us/texas/demographic-statistics-40>
(Consultado el 8/4/17)

- Jared Walczak, Scott Drenkard. Jan 31, 2017. State and Local Sales Tax Rates in 2017. Tax Foundation, <https://taxfoundation.org/state-and-local-sales-tax-rates-in-2017>.
- Kirkpatrick, David. "McDonald's forms new tech partnerships to fire up digital transformation", Marketing Dive, Aug. 29, 2017, <http://www.marketingdive.com/news/mcdonalds-forms-new-tech-partnerships-to-fire-up-digital-transformation/503742/>
- Kotkin, Joel. "The U.S. Cities Where Hispanics Are Doing The Best Economically", Forbes, 2015. <https://www.forbes.com/sites/joelkotkin/2015/01/30/the-u-s-cities-where-hispanics-are-doing-the-best-economically/#7c4adc752e1a>
- National Center for Biotechnology Information, Density and Proximity of Fast Food Restaurants and Body Mass Index Among African Americans, <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pmc/articles/PMC3910025/> (Consultado el 10/6/17).
- National Restaurant Association. May 20, 2017. Restaurant Industry 2017 and Beyond. Chicago.
- Pay Scale Human Capital, Fast food Worker Salary, https://www.payscale.com/research/US/Job=Fast_Food_Worker/Hourly_Rate. Consultado el (10/7/17).
- Peterson, Hayley. "McDonald's shoots down fears it is planning to replace cashiers with kiosks", Business Insider, Jun 23, 2017, <http://www.businessinsider.com/what-self-serve-kiosks-at-mcdonalds-mean-for-cashiers-2017-6>
- Piper, Thomas R. 2012. Evaluación de la salud financiera futura de una compañía, Harvard Business School.
- Porter, Michael E. 2008. "¿Qué es la estrategia?". Harvard Business Review America Latina.
- Porter, Michael E. 2008. "The five competitive forces that shape strategy". Harvard Business Review.
- Simons, Robert. 2010. "Stress-Test Your Strategy, The 7 Questions to Ask". Harvard Business Review.

- Restaurant Dandy, <https://somosdandy.com.ar/deli/> (Consultado el 15/10/17).
- Restaurant Epicerie Boulud, www.epicerieboulud.com (Consultado el 16/4/17).
- Restaurant Finance Monitor, NPD Data: QSR is Winning the Battle For Market Share, <http://www.restfinance.com/Restaurant-Finance-Across-America/March-2016/NPD-Data-QSR-is-Winning-the-Battle-For-Market-Share/>. Consultado el (10/7/17).
- Restaurant Made Nice NY, <https://www.madenicenyc.com/> (Consultado el 16/4/17)
- Statista, Estadísticas varias, www.statista.com (Consultado entre el 8/4/17 y el 20/10/17).
- Story Maps, “Fifty Largest Shopping Malls in the United States”, <http://storymaps.esri.com/stories/2012/malls/> (Consultado el 9/5/17).
- The NPD Group, “Generational Shifts in Food Consumption”, 2016. https://www.npd.com/lps/pdf/Food_Consumption.pdf
- The NPD Group, “Total U.S. Restaurant Count Down Slightly from Year Ago; Chain Units Grow and Independents Decline”, Chicago, Feb. 24, 2016. <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2016/total-us-restaurant-count-down-slightly-from-year-ago-chain-units-grow-and-independents-decline/>
- The World’s 50 Best Restaurants, <http://www.theworlds50best.com/The-List-2017/1-10/Even-Madison-Park.html> (Consultado el 16/4/17).
- United States Census Bureau, QuikFacts, Houston city, Texas. <https://www.census.gov/quickfacts/fact/table/houstoncitytexas#viewtop> (Consultado el 8/4/17)
- Univisión, “¿De qué trata la propuesta de ley SB4 presentada en Texas y cómo afectaría a la comunidad inmigrante de ser aprobada?”, Feb 7, 2017. <http://www.univision.com/austin/kakw/noticias/leyes-y-prohibiciones/de-que-trata-la-propuesta-de-ley-sb4-presentada-en-texas-y-como-afectaria-a-la-comunidad-inmigrante-de-ser-aprobada>

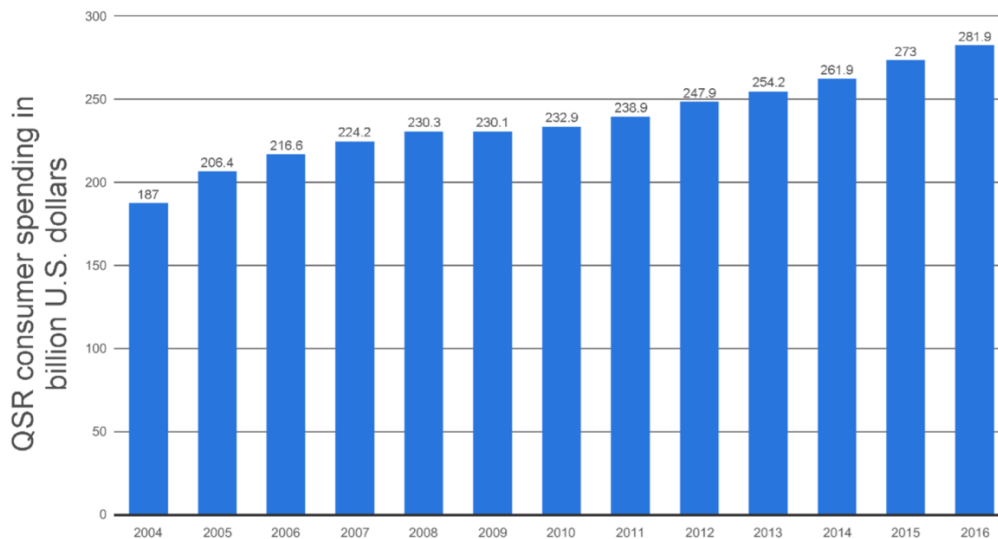
Anexos

Anexo 1

El siguiente gráfico refleja el aumento del gasto de los consumidores en los locales de comida rápida (o quick service restaurant) entre el año 2004 y el año 2016.

Consumer spending in the quick service restaurant sector in the U.S. 2004-2016

Consumer spending in the quick service restaurant (QSR) sector in the United States from 2004 to 2016 (in billion U.S. dollars)



Note: United States; 2004 to 2016

Further information regarding this statistic can be found on [page 53](#)

Source: Domino's Pizza; NPD Group; [ID 259148](#)



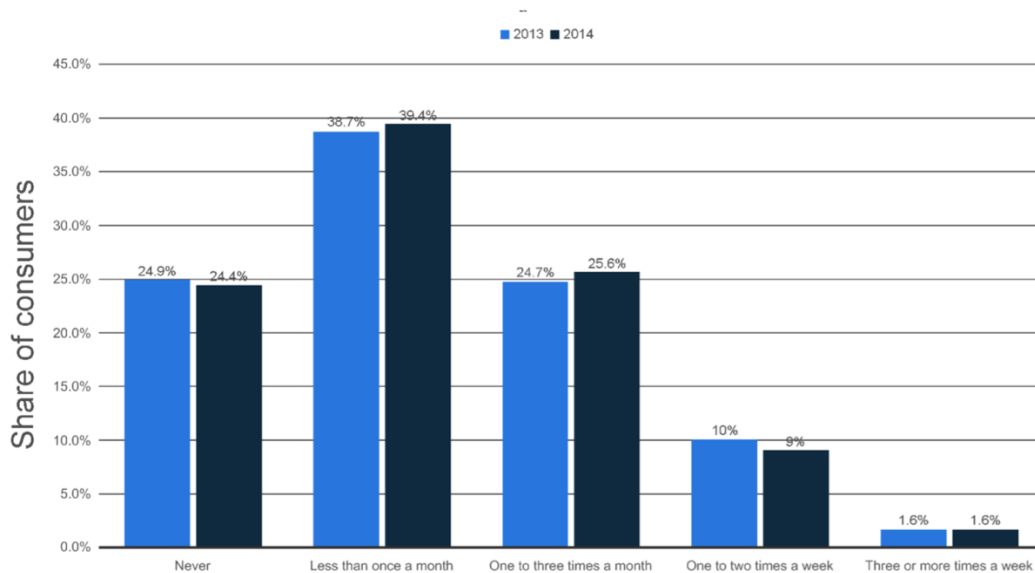
Anexo 2

Este gráfico muestra la comparativa en la frecuencia de consumo en restaurantes de comida rápida por parte de los ciudadanos estadounidenses entre los años 2013 y 2014. Se observa una variación mínima en todos los casos, en el caso de la gente que nunca come o que lo hace una o dos veces por semana en restaurantes de comida rápida hay un leve descenso en el

porcentaje, por el contrario, la gente que come menos de una vez al mes y la gente que lo hace entre una y tres veces al mes, tuvo un leve incremento.

U.S. consumers' frequency of eating at fast-food restaurants 2013-2014

How often do you eat at fast-food establishments?



Note: United States; October to November 2014; 902 Respondents; Chief household shoppers

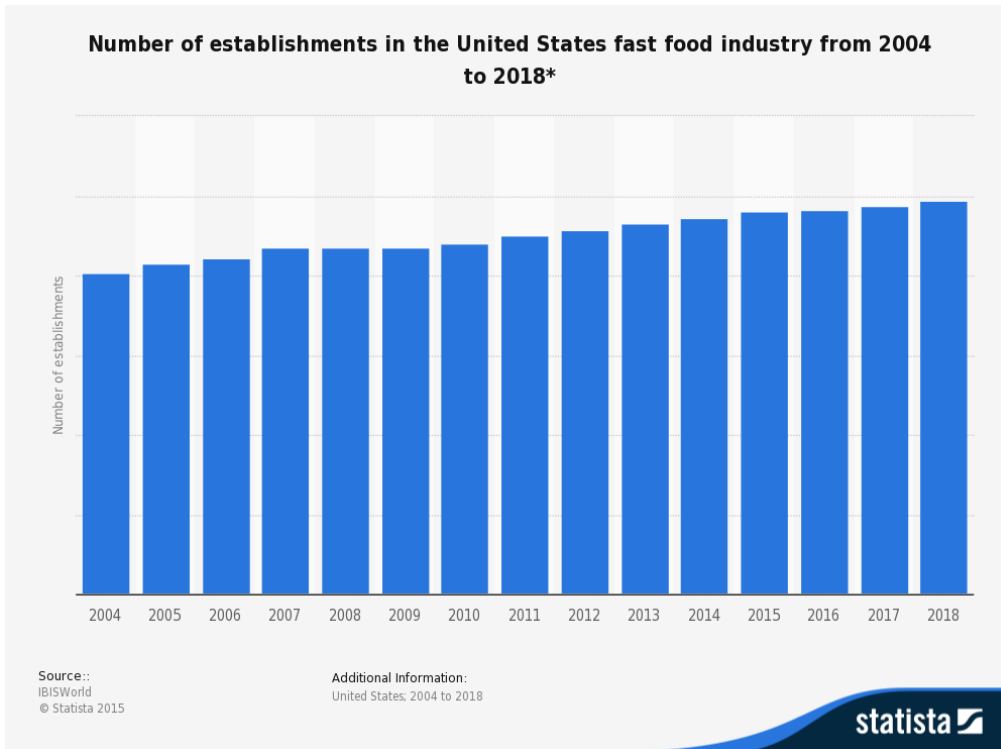
Further information regarding this statistic can be found on [page 56](#)

Source: National Grocers Association; SupermarketGuru; [ID 294064](#)

statista

Anexo 3

La combinación de los siguientes gráficos permite ver el impacto de la tecnología en los locales de comida rápida: el aumento en la cantidad de establecimientos, sumado al aumento del ingreso por empleado sumado a la disminución en la cantidad de empleado, en parte se debe a las herramientas que ofrece la tecnología (kioscos, e-commerce, sistemas de gestión, etc) las cuáles permite una uso más eficiente de los recursos y una ganancia notable en la rentabilidad del negocio.

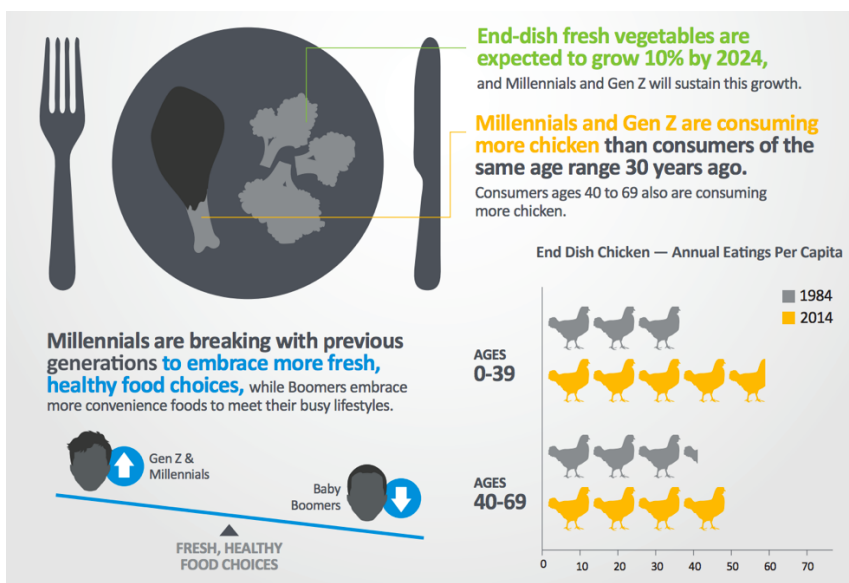




Anexo 4

La siguiente infografía representa las modificaciones de los hábitos de consumo de alimentos consecuencia de la llegada y mayor participación de nuevas generaciones en el mercado.

La tendencia demuestra que los millennials prefieren alimentos más frescos y saludables que la elegida por las generaciones precedentes. Numerosos estudios demuestran que el consumo de verduras está creciendo en forma sostenida.



Fuente: The NPD Group/A Generational Study: The Evolution of eating, 2016

Anexo 5

En el área gastronómica, los sueldos de Houston están por debajo de la media del país y los costos del empleador por hora de trabajo de sus empleados es menor que la de otras regiones del país, lo cual representa una clara ventaja competitiva frente a otras regiones.

Average hourly wages for selected occupations

Occupation	Houston area	United States
Total, all occupations	\$25.42	\$23.86
Dentists, general	87.54	83.59
Petroleum engineers	79.74	70.69
Human resources managers	71.61	57.79
Computer systems analysts	47.51	44.05
Accountants and auditors	43.22	36.89
Registered nurses	37.27	34.70
Machinists	22.12	20.78
Customer service representatives	16.80	16.91
Medical secretaries	16.60	16.85
Construction laborers	15.79	18.22
Retail salespersons	12.66	13.07
Cooks, fast food	9.59	9.89

Source: U.S. BLS, Occupational Employment Statistics, May 2016.

Employer costs per hour worked for wages and selected employee benefits by geographic division

Private industry, March 2017	West South Central (1)	United States
Total compensation	\$30.07	\$33.11
Wages and salaries	21.60	23.06
Total benefits	8.47	10.06
Paid leave	1.92	2.30
Vacation	0.96	1.18
Supplemental pay	1.05	1.17
Insurance	2.10	2.65
Retirement and savings	1.10	1.34
Legally required benefits	2.31	2.60

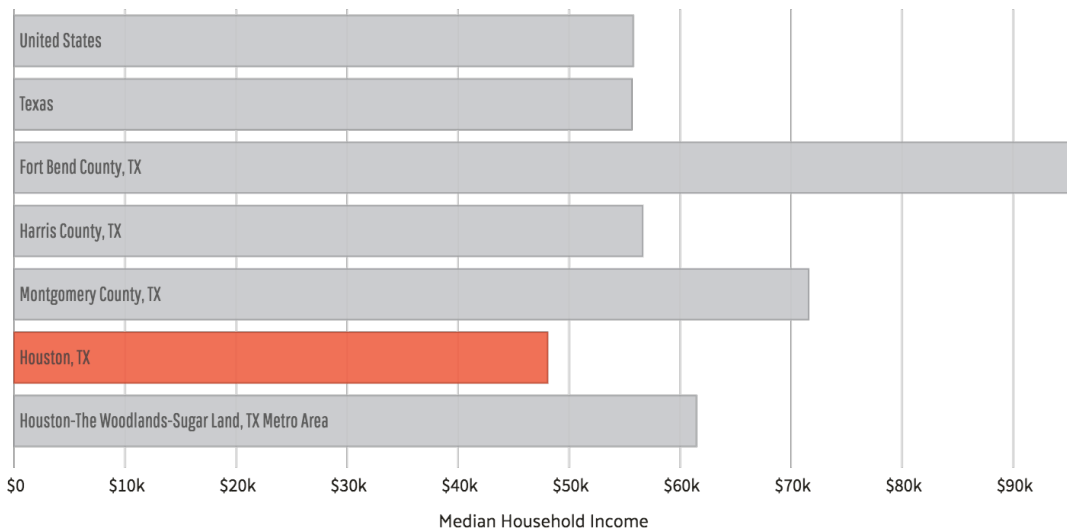
(1) West South Central includes AR, LA, OK, and TX.

Source: U.S. BLS, Employer Costs for Employee Compensation.

Anexo 6

El ingreso promedio de una familia en Houston se encuentra por debajo del promedio del Estado y también del país, sin embargo, en los últimos tres años el crecimiento del ingreso promedio de una familia en Houston creció por encima de la media del estado (Texas) y del país.

Median Household Income in Houston, Tx



Dataset: ACS 1-year Estimate
Source: Census Bureau

DATAUSA:

Real Median Household Income for Houston Texas

Show dollars as: [Nominal](#) [Real](#)

	2015	1 Year Change	3 Year Change
US	\$55,775	+3.83%	+5.17%
Texas	\$55,653	+4.82%	+6.25%
Houston	\$61,465	+2.20%	+6.49%

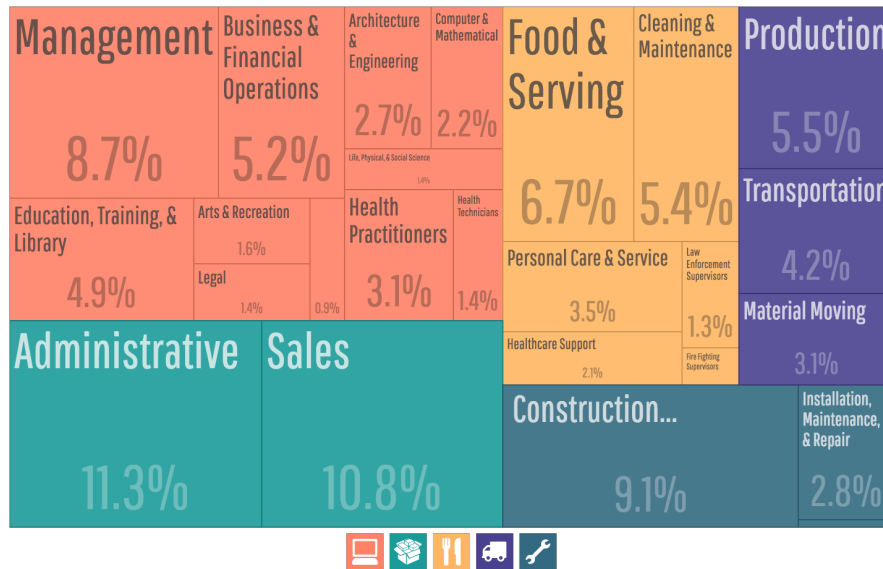
Fuente: <http://www.deptofnumbers.com/income/texas/houston/>

Anexo 7

El sector de alimentos y servicios representa el quinto sector que más empleo genera en la ciudad de Houston.

Employment by Occupations in Houston, Tx

For anonymity, the ACS 1-year estimate groups occupations by course parent groupings.



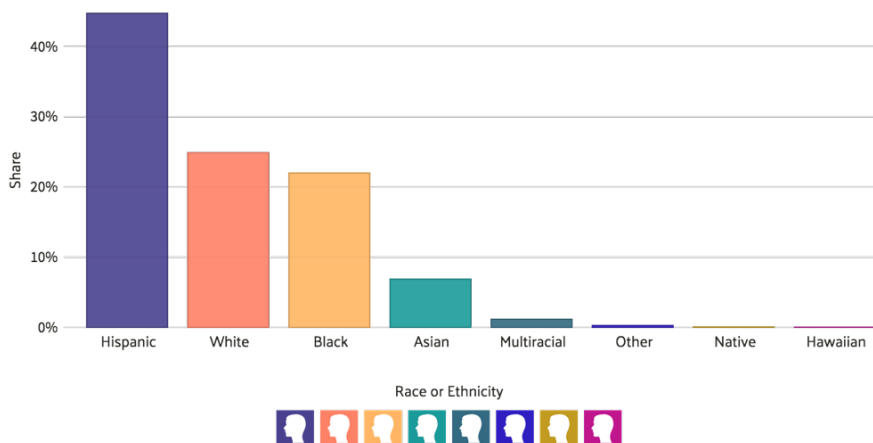
Dataset: ACS 1-year Estimate
Source: Census Bureau

DATAUSA:

Anexo 8

La ciudad de Houston tiene una notable diversidad étnica/racial, frente a esto la que predomina es la etnia/raza hispánica, seguida por la blanca y por la negra, respectivamente.

Race & Ethnicity in Houston, Tx



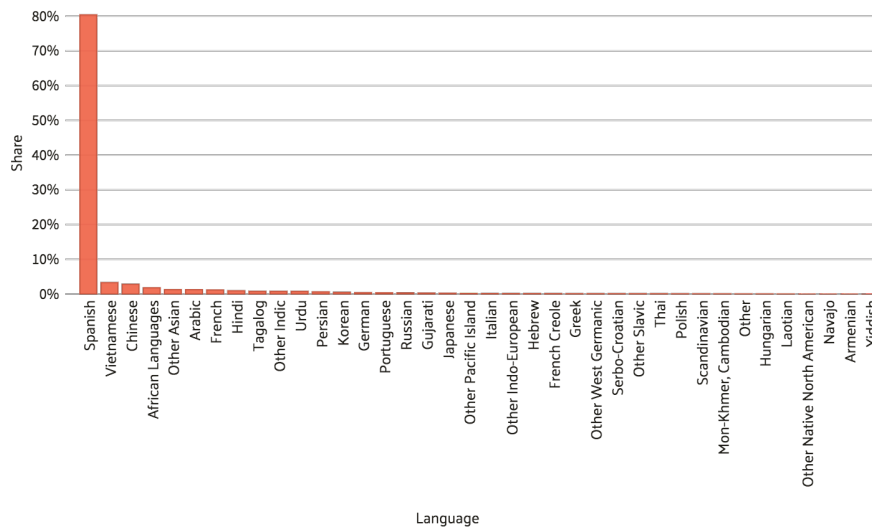
Dataset: ACS 1-year Estimate
Source: Census Bureau

DATAUSA:

Anexo 9

En lo que respecta a ciudadanos de Houston que no hablan inglés hay una mayoría abrumadora de ciudadanos que tienen como primera lengua el español.

Non-English Speakers in Houston, Tx

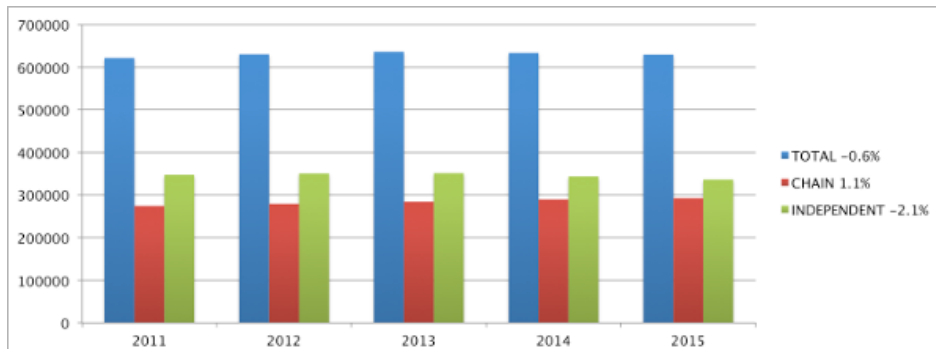


Dataset: ACS 5-year Estimate
Source: Census Bureau

DATAUSA:

Anexo 10

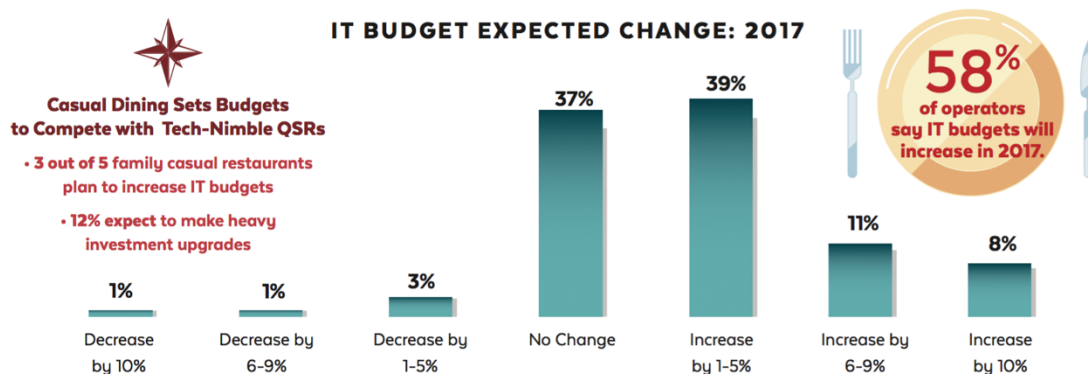
La tendencia en los últimos años en Estados Unidos es que ha habido una leve disminución (-0,6%) de cantidad de restaurantes, pero como podemos ver, esto principalmente se debió a una disminución del 2,1% de restaurantes independientes, la cual fue compensada, en parte, por cadenas de restaurantes que pudieron sobrepasarse a las crisis y aprovechar la cuota de mercado que había quedado desatendida por el cierre de locales independientes.



Fuente: <http://www.restfinance.com/Restaurant-Finance-Across-America/March-2016/NPD-Data-QSR-is-Winning-the-Battle-For-Market-Share/>

Anexo 11

Los estudios demuestran que la expectativa es que para el año 2017 el 58% de los operadores gastronómicos aumente su inversión en tecnología.



El siguiente cuadro muestra la distribución de la inversión tecnológica en la industria gastronómica a nivel mundial:



Fuente: www.hospitalitech.com. 2017 Restaurant Technology Study.

Anexo 12

Fotos de propuestas gastronómicas ubicadas en el aeropuerto de Houston (Aep. George Bush). Estos comercios se caracterizan por no tener servicio de mozo, por lo que cuentan con una Tablet en cada mesa en la cual uno puede seleccionar qué va a comer y pagarlo con tarjeta de crédito, débito o, en este caso y por estar ubicado en un aeropuerto, permite comprar la comida canjeando millas de vuelo.



Anexo 13

La cadena Mc Donald's se encuentra haciendo una migración importante en la operación de sus negocios dado que está pasando de su operación tradicional en la cual uno realizaba su pedido en una caja, atendida por un cajero (persona) por kioscos, los cuales son terminales táctiles a través de las cuales uno puede realizar su pedido, modificarlo en base a su gusto (agregar o quitar ingredientes) y abonarlo con tarjeta de debito, crédito o efectivo.



Anexo 14

Carta de un restaurante de Houston de la cadena Tout Suite. Fecha: agosto 2017.

PASTRIES & SWEETS

COFFEE CAKE	3	CREPE CAKE	7.95
PUMPKIN BREAD	3	CAKE BY THE SLICE	7.95
CINNAMON ROLLS	4	GLUTEN-FREE BROWNIE	2.25
MINI KEY LIME PIE	2.25	OATMEAL CREAM PIE	3.75
MINI NUTELLA TART	2.25	POT DE CREME	5.95
		CRONUT	3.5

Cookies 2.25

CHOCOLATE CHIP
OATMEAL RAISIN
PEANUT BUTTER
TRIPLE CHOCOLATE ALMOND
WHITE CHOCOLATE MACADAMIA

Macarons 2.25

ALMOND
CHOCOLATE
CINNAMON SUGAR
COOKIES N' CREME
ESPRESSO
FRUITY PEBBLES
MINT CHOCOLATE CHIP
NUTELLA
PISTACHIO
SALTED CARAMEL
STRAWBERRY
VANILLA

Croissants

PLAIN	3.75
CHOCOLATE	4.5
ALMOND	4.5
PISTACHIO	4.75
STRAWBERRIES+CREME	4.75
SAUSAGE+CHEESE	4.75

Cupcakes 3.25

CHOCOLATE*
PUMPKIN
RED VELVET*
STRAWBERRY
SALTED CARAMEL
VANILLA

*GLUTEN-FREE OPTIONS

Cake Truffles 2

CARAMEL PRALINE
COOKIE N' CREME
GERMAN CHOCOLATE
MILK CHOCOLATE
MINT CHOCOLATE
RED VELVET
STRAWBERRY

JUICE & CAFFEINE

JUICE 1	6.5	HOUSE COFFEE	2/3
Alkaline Water / Chia Seeds / Mint / ACV / Agave		ICED COFFEE	3.5
JUICE 2	9	ESPRESSO	2.75
Hibiscus / Coconut Water / Ginger / Lime / Agave		MACCHIATO	3.25
JUICE 3	9	CORTADO	3.5
Pineapple / Spinach / Apple / Lime / Ginger / Parsley		CAPPUCCINO	3.5
JUICE 4	9	FLAT WHITE	3.5
Apple / Mint / Lemon / Ginger / Cumin		LATTE	4/5
JUICE 5	9	CA PHE SUA DA	4
Beets / Pineapple / Apple / Jalapeño / Lemon		HOT TEA	3
JUICE 6	9	CHAI LATTE	4.5/5.25
Pineapple / Coconut Water / Apple / Mint / Turmeric		GREEN TEA LATTE	4.75
JUICE 7	9	ICED BLACK TEA	3.5
Carrot / Orange / Celery / Lemon / Jalapeño / Cilantro		ICED GREEN TEA	3.5
JUICE 8	9	MILK TEA	4.75
Grapefruit / Thyme / Palm Sugar		<i>Specialty Coffee</i>	
JUICE 9	9	SWEET DREAM	4.75
Lime / Cucumber / Spearmint / Agave		SWEET JOY	4.75
COCONUT WATER	8	SWEET CHARGER	4.75
Fresh Coconut Water / Coconut Meat		SWEET SHOT	4.75
CHARCOAL LEMONADE	8	SWEET AFFOGATO	5.25
Activated Charcoal / Lemon / Agave		PUMPKIN SPICE LATTE	4.75
ROSE WATER LEMONADE	8	PEPPERMINT MOCHA	4.75
Activated Charcoal / Lemon / Agave		ADD TAPIOCA +.75	
Tonics			
TONIC 1	3.25		
Lemon + Ginger			
TONIC 2	3.25		
Kala + Orange + Jalapeño			
TONIC 1	3.25		
Orange + Aloe Vera + Cayenne			

 TOUT SUITE <i>Memorial</i>		713.322.8686 @TOUTSUITEHTX #TSMEMEMORIAL LOCATED IN-BETWEEN TARGET AND ICESKATING RINK
Breakfast <i>Served: 7 a.m. - 11 a.m.</i>		Lunch + Dinner <i>Served :11 a.m.. - 9 p.m.</i>
BREAKFAST TACO 3.5 Choice of: Potato & Cheese / Bacon / Sausage Scrambled Eggs, Flour Tortilla		Soups \$4 cup Roasted Tomato • Potato
BREAKFAST CROISSANT 6.5 Choice of: Ham / Bacon / Sausage Scrambled eggs, Tomato, Cheese		Salads
<hr/> Snacks <i>Served: All Day.</i>		CAESAR 7 Romaine + Kale, Fried Capers, Parmesan, Garlic + Herb Croutons, House Caesar Dressing
AVOCADO TOAST 5 Avocado, Radishes, Red Pepper Flakes, Chives, Pugliese Bread		GREEK 8 Spinach + Mixed Greens, Kalamata Olives, Cucumber, Red Onions, Grape Tomatoes, Feta, White Balsamic, Vinaigrette
MUSHROOM TOAST 5 Sautéed Mushrooms, Gournay Cheese, Microgreens, Pugliese Bread		COBB 10 Romaine + Spring Greens, Grape TomatoEs, Bacon, Avocado, Hard-Boiled Eggs, Chopped Roasted Turkey, Bleu Cheese Dressing
SMOKED SALMON TOAST 6 House-Cured Applewood Salmon, Creme Fraiche, Pickled Fennel, Dill, Pugliese Bread		Sandwiches <i>Served With Fries or Chips</i>
ACAI / PITAYA BOWL 9 Blended Acai or Pitaya, House-Made Granola, Fresh Fruit		CLUB 9 Garlic Thyme-Roasted Turkey, Bacon, Lettuce, Tomato, Avocado, Provolone, House-Made Mayo, Sourdough
CHIA PUDDING 6 Chia Seeds, Coconut Milk, Agave, Pistachio, Fresh Fruit		GRILLED CHEESE 7 Three Complementary Cheeses, Sourdough >> MAKE IT LOADED! +3
YOGURT PARFAIT 6 House-Made Yogurt, House-Made Granola, Chia Seeds, Fresh Fruit, Honey		MUSHROOM BURGER 9 [VEGETARIAN] Walnut-Smoked Crimini Mushrooms Sloppy with Honey BBQ Sauce, Kale Slaw, Brioche
BRUSSELS SPROUTS 6 SUITE FRITES 6 FRESH FRUIT 6 CHIPS 2		CHICKEN SALAD 7 Chicken Breast, Celery, Walnuts, Tarragon, Currants, Red Onion, Challah
		SLIDERS 8 3 Sliders of the Week
		TACOS 8 3 Tacos of the Week on Flour Tortillas

Anexo 15

Recientemente (octubre de 2017) se ha lanzado la marca Dandy Deli en Buenos Aires, este hito se dio con la apertura de su primer local en el barrio de Puerto Madero.



PEDÍ PARA LLEVAR

PIZZAS	Precio
Con Gaseosa o Agua	
Muzzarella	\$90
Margarita	\$90
Especial	\$90
Stromboli	\$90

ENSALADAS	
Con Gaseosa o Agua	
Úrsula	\$160
Caesar	\$110
Lee	\$180
Birkin	\$140

QUICHES	
Con Gaseosa o Agua	
Lorraine	\$130
Calabaza	\$130
Verdura	\$130

HAMBURGUESAS	
Con Papas y Gaseosa o Agua	
Lomo Dandy	\$150
Lomo c / cheddar y bacon	\$150
Salmón	\$190

CONSULTÁ POR EL PLATO DEL DÍA

NUGGETS	Precio
Con Papas y Gaseosa o Agua	
Pollo Crispy	\$100

SÁNDWICHES CALIENTES	
Con Papas y Gaseosa o Agua	
Lomo Dandy	\$150
Hot Pastrami	\$160
Salmón Ahumado	\$190
Pollo	\$130
Vegetariano	\$120
Jamón Crudo	\$160

GUARNICIONES	
Papas Fritas	\$25
Aros de Cebolla	\$25
Papas c/ Cheddar	\$40
Batatas Fritas	\$25

BEBIDAS	
Agua Evian 330 / 500 ml	\$50 / \$80
Villavicencio c gas / s gas	\$35
Saborizadas We	\$35
Levite	\$35
Patagonia Tirada (Amber y Bohemia)	\$50
Stella Tirada	\$70



CAFETERÍA

	Precio
Café, Mediano / Grande	\$25 / 30
Capuccino Mocca	\$50
Capuccino Viena	\$55
Té en Sobres	\$30
Latte Classic	\$50
Latte Vainilla	\$50
Frappuccino Mocca	\$60
Frappuccino DDL	\$60
Milkshake Frutilla	\$60
Milkshake Banana Split	\$60
Milkshake Vainilla	\$60
Frappé de Frutos Rojos	\$60
Jugos	\$40
Tostado de Jamón y Queso	\$40
Croissant de Jamón y Queso	\$30

VINNOSERIE

Croissant	\$15
Croissant DDL	\$25
Pain aux Raisins	\$15
Pain au Chocolat	\$15
Muffin	\$25
Scons	\$15
Medialunas	\$12
Cookies Grandes	\$25

PASTELERÍA

	Precio
Brownie	\$40
Devil Cake	\$40
Mil Hojas	\$40
Chocotorta	\$40
Lemon Pie	\$40
Cheesecake Maracuyá	\$40
Cheesecake Frutos Rojos	\$40
Tarta Frutal	\$40
Apple Crumble	\$40
Macarrons	\$15

**LIFE HAPPENS
ICE CREAM HELPS**
EST 1963

HELADOS

Vaso chico	\$45
1 /4 kg.	\$75
1 kg.	\$300



D **Statement**
Dandy Deli

Discurso de marca

Porque todos llevamos una vida agitada, pero nada nos impide comer bien y **sano**. Porque creemos que ser saludables es una opción de vida y no un momento del día. Porque queremos darte la posibilidad de llevarte comida **rica y fresca** para disfrutar al paso. Porque ser Dandy, implica muchas veces estar en movimiento pero nunca perder el **estilo**.

Llega Dandy Deli para que te lleves lo mejor de nosotros y encuentres el sabor de una buena comida sin perder el ritmo de la ciudad.

Somos una propuesta **diferente** para todos los días, acorde a tus tiempos. Nuestra clásica **cocina honesta** se readapta para ofrecerte opciones **prácticas, rápidas y simples** sin perder la calidad que nos caracteriza.



Anexo 16

Estado de Resultados

	Estado de Resultados									
	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%	\$	%
Crecimiento				5%		5%		3%		3%
Ingresos por ventas	\$1.168.996	100%	\$1.227.445	100%	\$1.288.818	100%	\$1.327.482	100%	\$1.367.307	100%
Costo de mercadería vendida	\$236.091	20%	\$247.896	20%	\$260.291	20%	\$268.099	20%	\$276.142	20%
Margen bruto	\$932.904	80%	\$979.550	80%	\$1.028.527	80%	\$1.059.383	80%	\$1.091.164	80%
Costo de personal operativo	\$333.729	29%	\$350.415	29%	\$367.936	29%	\$378.974	29%	\$390.343	29%
Gastos de ventas	\$252.805	22%	\$253.446	21%	\$254.118	20%	\$254.542	19%	\$254.978	19%
Gastos comerciales	\$17.062	1%	\$17.915	1%	\$18.811	1%	\$19.375	1%	\$19.956	1%
Gastos generales y de administración	\$235.261	20%	\$243.344	20%	\$251.831	20%	\$257.177	19%	\$262.684	19%
Total de gastos operativos	\$838.857	72%	\$865.119	70%	\$892.695	69%	\$910.068	69%	\$927.962	68%
Depreciaciones y amortizaciones	\$50.333	4%	\$50.333	4%	\$50.333	4%	\$50.333	4%	\$50.333	4%
Utilidad operativa	\$43.714	4%	\$64.097	5%	\$85.499	7%	\$98.982	7%	\$112.869	8%
Otros ingresos y gastos	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Intereses devengados	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Gastos financieros	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%	\$0	0%
Resultados antes de impuestos	\$43.714	4%	\$64.097	5%	\$85.499	7%	\$98.982	7%	\$112.869	8%
Impuestos	\$10.929	1%	\$16.024	1,31%	\$21.375	1,66%	\$24.745	1,86%	\$28.217	2,06%
Ganancia neta	\$32.786	3%	\$48.073	4%	\$64.124	5%	\$74.236	6%	\$84.652	6%

Valuación

EL IMPACTO DEL ESCENARIO MACROECONÓMICO

Tipo de cambio	BASE	1	2	3	4	5	6
Crecimiento PBI		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	0,0%
Inflación USD		1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%	1,5%
g Nominal en U\$\$		3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	3,0%	1,5%

FFL - AR\$ NOMINALES	BASE	1	2	3	4	5	6
Margen de EBITDA		8,00%	9,00%	10,00%	11,00%	12,00%	13,00%
Crecimiento ventas		5,00%	4,30%	3,60%	2,90%	2,20%	1,50%
CTO/ventas		0,83985%	0,84%	0,84%	0,84%	0,84%	0,84%
Ventas		1.168.995,7	1.219.262,5	1.263.155,9	1.299.787,4	1.328.382,8	1.348.308,5
CTO		9.817,9	10.241,8	10.610,5	10.918,2	11.158,4	11.325,8
EBITDA		94.047,7	109.733,6	126.315,6	142.976,6	159.405,9	175.280,1
Impuesto operativo		(10.928,6)	(16.024,2)	(21.374,7)	(24.745,5)	(28.217,4)	(30.601,4)
Inversión CTO		(9.817,9)	(423,9)	(368,7)	(307,7)	(240,2)	(167,4)
Capex		(15.000,0)	(15.000,0)	(15.000,0)	(15.000,0)	(15.000,0)	(65.333,3)
FFL - US\$		58.301,2	78.285,4	89.572,2	102.923,4	115.948,4	79.178,0
Valor residual						830.480	
FFL + VR		58.301	78.285	89.572	102.923	946.429	

TASAS DE DESCUENTO	1	2	3	4	5	6
Ku USD	11,03%	11,03%	11,03%	11,03%	11,03%	11,03%
Valuación US\$	-	1	2	3	4	5
Valor del negocio	809.956,9	841.026,3	855.539,7	860.367,8	852.377,3	830.480,3

Inversión (277.136)

VAN 532.821

Análisis de Sensibilidad

532.821	6%	7%	8%	9%	10%	11%	12%	13%
0,0%	(197.171)	(100.205)	(3.239)	93.726	190.692	287.658	384.624	481.589
0,5%	(189.340)	(91.078)	7.183	105.445	203.706	301.968	400.230	498.491
1,0%	(181.432)	(81.860)	17.711	117.282	216.854	316.425	415.997	515.568
1,5%	(173.445)	(72.550)	28.345	129.240	230.135	331.031	431.926	532.821
2,0%	(165.379)	(63.146)	39.087	141.319	243.552	345.785	448.018	550.251
2,5%	(157.234)	(53.649)	49.936	153.520	257.105	360.690	464.275	567.860
3,0%	(149.009)	(44.058)	60.893	165.844	270.795	375.747	480.698	585.649
3,5%	(140.704)	(34.372)	71.960	178.292	284.624	390.956	497.288	603.619