



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Máster en Administración de Negocios (MBA)

Trabajo de Graduación:

“Home Deli”

HERNÁNDEZ S., SANTIAGO

DNI: 32.784.133

Director del Trabajo de Graduación: Luis Ricardo Gustavo Castiella

Contenido

1. Resumen Ejecutivo	7
2. Metodología	8
3. Introducción.....	9
4. Oportunidad	11
4.1. Descripción de la industria	11
4.1.1. Industria Gastronómica.....	11
4.1.2. Polo gastronómico del Bajo de San Isidro	12
4.2. Análisis de las fuerzas de Porter	12
4.2.1. Marco teórico.....	12
4.2.2. Descripción de las cinco fuerzas	13
1. Amenaza de nuevos competidores entrantes	13
2. Poder de negociación de los Proveedores.....	16
3. Poder de negociación de los Clientes	18
4. Productos Sustitutos	19
5. Rivalidad entre los competidores	20
4.2.3. Formulación de la estrategia.....	21
4.3. Análisis del Entorno.....	25
4.3.1. Entorno Político	25
4.3.2. Entorno Económico	25
4.3.3. Entorno Social	25
4.3.4. Entorno Tecnológico.....	25
4.3.5. Entorno Legal	26
5. Estableciendo la Estrategia.....	27

5.1. Elección de la estrategia de liderazgo en costos	27
5.2. Liderazgo en costos con foco.....	29
5.3. Claves para obtener un liderazgo en costos	29
6. Análisis del Mercado	32
6.1. Mercado Objetivo y Posicionamiento	32
6.1.1. Empathy map.....	32
6.1.2. Investigación de Mercado – Encuesta	34
6.1.3. Investigación de Mercado – Online.....	36
6.2. Conclusión sobre estudios realizados	38
7. Plan de marketing	41
7.1. Producto.....	41
7.1.1. Desayuno	41
7.1.2. Menú de almuerzo y cena	42
7.1.3. Bebidas.....	43
7.1.4. Presentación y atención al cliente	43
7.1.5. Diseño y ambientación	43
7.2. Precio	44
7.3. Promoción	44
7.3.1. Happy Hour	44
7.3.2. Redes Sociales.....	44
7.4. Canales.....	45
8. Análisis de costos, ventas y rentabilidad.....	46
8.1. Costos.....	46
8.1.1. Costos variables	46

8.1.1.1.	Costos Directos	46
8.1.1.2.	Costos Indirectos.....	47
8.1.2.	Costos fijos	47
8.2.	Ventas y beneficio.....	47
8.3.	Conclusiones sobre costos, ventas y márgenes	48
9.	Operaciones.....	50
9.1.	Cocina.....	50
9.1.1.	Conclusiones	52
9.2.	Cuello de botella	52
10.	Oportunidades de mejora	54
10.1.	Producto:.....	54
10.2.	Precio.....	55
10.3.	Promoción:.....	57
10.4.	Canales:.....	57
10.5.	Proveedores:.....	57
10.6.	Organización:.....	57
10.7.	Operaciones:.....	58
10.8.	Ventas proyectadas	58
11.	Apertura de un nuevo local.....	59
11.1.	Localización	59
11.1.1.	Zona “Libertador Beccar”	59
11.1.2.	Zona “Las Lomas de San Isidro”	60
11.1.3.	Zona “Libertador Acassuso”	61
11.2.	Matriz de Decisión	63

11.3.	Tamaño del local.....	64
11.4.	Sinergias.....	65
11.4.1.	Poder de negociación.....	65
11.4.2.	Gastos administrativos. Gerenciamiento.....	66
11.4.3.	Gastos administrativos. Empleados.....	66
11.5.	Turnos y cantidad de empleados.....	66
11.5.1.	Turnos.....	66
11.5.2.	Empleados.....	66
11.6.	Conclusión.....	66
12.	Negocio nuevo, estrategia nueva.....	68
12.1.	Cliente objetivo primario y secundario.....	68
12.2.	Cambio de entorno.....	69
12.3.	Definición del cliente objetivo secundario.....	70
12.4.	Modificaciones del plan de marketing.....	70
12.4.1.	Oficinas y comercios.....	71
12.4.2.	Adultos.....	72
12.4.3.	Familias.....	73
12.5.	Inversiones y proyección de ventas.....	73
13.	Análisis económico financiero.....	75
13.1.	Metodología de cálculo.....	75
13.2.	Estado de resultados primer año.....	76
13.3.	Valor de venta del negocio actual.....	76
13.4.	Valor de venta del negocio considerando las mejoras.....	77
13.5.	Proyecto de apertura de un nuevo local (mejor condición).....	78

14.	Riesgos y diversificación	80
14.1.	Riesgos de mercado	80
14.2.	Estrategia de crecimiento.....	80
14.2.1.	Matriz de Ansoff	80
14.3.	Home Deli Market	82
14.3.1.	Home Deli Detox	82
15.	Conclusiones	84
16.	Referencias	86



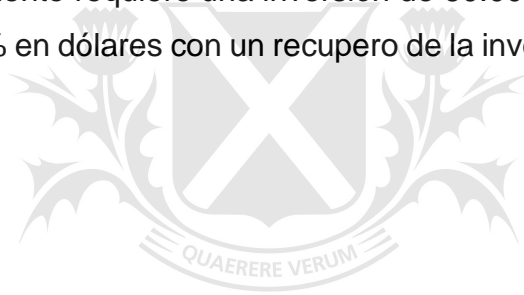
Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

El presente documento sirve para ser presentado como Trabajo Final de Graduación para el Máster de Administración de Negocios, en la Universidad de San Andrés.

El objetivo será estudiar el funcionamiento de una empresa en marcha, proponer mejoras para optimizar su desempeño y evaluar la apertura de un segundo local.

El proyecto de lanzamiento requiere una inversión de 60.000 USD, y se estima una tasa de retorno de 39% en dólares con un recupero de la inversión a fines del primer año.



Universidad de
San Andrés

2. Metodología

Para el desarrollo del presente trabajo, se utilizará la siguiente metodología de estudio:

1. *Industria, Mercado y Consumidor*: A partir de las herramientas “5 Fuerzas de Porter”, “Empathy Map” y de una investigación de mercado, se buscará alinear el negocio con una estrategia hecha a medida para su cliente objetivo y el entorno competitivo.
2. *Plan de Marketing*: Se analizará la oferta actual conforme a la estrategia de negocio indicando los puntos fuertes y vulnerables.
3. *Operaciones*: Se realizará un estudio sobre las operaciones del negocio, midiendo los tiempos de preparación e identificando el cuello de botella.
4. *Oportunidades de mejora*: Se listarán las oportunidades de mejora para potenciar el negocio actual.
5. *Análisis Financiero*: Se realizará el análisis financiero para estudiar la conveniencia de la apertura del nuevo local.

3. Introducción

“Home Deli” es un restaurant inaugurado en septiembre de 2016 en el bajo de San Isidro. Con una capacidad para 40 cubiertos ofrece una carta con platos frescos preparados en el día, desde sándwiches y ensaladas hasta sopas caseras.

El concepto gastronómico de Home Deli se encuentra definido en un punto intermedio entre las siguientes demandas alimenticias; natural, fresco, saludable, liviano, económico, rico y de buena calidad. Si bien la carta de Home Deli no es exclusiva de cualquiera de los conceptos culinarios anteriores, es capaz de cubrir la necesidad de cualquiera de ellos.

Home Deli busca ofrecer un producto tal que invite a los clientes de participar de una comida fresca, de buena calidad con precios económicos en un lugar confortable y atendido de forma amigable.

Inspirado por la nueva tendencia observada en Estados Unidos, dos socios quisieron implementar el mismo concepto en Buenos Aires. Un local de comidas con diseño austero, moderno y simple, adaptado a las necesidades requeridas por la sociedad actual. El lanzamiento del Home Deli puede ser entendida como un caso de Lean Startupⁱ, para el cual los dueños lanzaron rápidamente el producto al mercado y mediante correcciones iterativas fueron dando al local el funcionamiento que posee hoy en día.

Luego de más de un año de existencia, Home Deli logró integrarse al mercado gastronómico de San Isidro y crear un posicionamiento indiscutido.

Sin embargo, a partir de este éxito espontáneo del restaurant, cabe evaluar las siguientes preguntas: ¿Por qué resultó exitoso? ¿Cuál es su propuesta de valor y

que necesidades satisface? ¿Es un negocio rentable? ¿Es un negocio conveniente?
¿Se puede lograr un crecimiento sustentable? ¿Es recomendable escalarlo?



Universidad de
San Andrés

4. Oportunidad

4.1. Descripción de la industria

Un factor de suma importancia a considerar es entender a qué industria pertenece la empresa y cuál es el estado o ciclo de vida de esta. Una empresa puede poseer una estrategia competitiva brillante, sin embargo, la industria en la cual se desenvuelve puede no ser atractiva, desde el punto de vista rentable, y así la empresa se vería inmersa en una lucha constante de supervivenciaⁱⁱ. También es importante mencionar que una industria que puede resultar interesante hoy, puede no serlo en el futuro. Con lo cual, es sumamente importante analizar las posibilidades de que factores externos perjudiquen la sustentabilidad del negocio. Y esto será, indefectiblemente, un elemento de decisión a la hora de escalar la empresa.

4.1.1. Industria Gastronómica

La industria gastronómica es, históricamente, una industria madura y altamente fragmentada. Generalmente, e independientemente de la región, los restaurants compiten agresivamente mediante precios o promoción. Altamente influenciado por las tendencias culturales y sociales, el comportamiento y rendimiento de un restaurant puede resultar hasta caprichoso. En la Argentina, de acuerdo con un estudio realizado por Moebius Marketingⁱⁱⁱ;

- el 65% de los nuevos emprendimientos no prospera luego de 2 años
- Existe un aumento de la tasa de infidelidad (entre cinco y ocho de cada 10 nuevos clientes, que realizan una primera compra en un negocio gastronómico, no regresan a consumir)
- El promedio de tasas de retorno para un negocio saludable rondaba en un 28% hace unos años se redujo a 15%.

4.1.2. Polo gastronómico del Bajo de San Isidro

Geográficamente puede ser ubicado en las calles Primera Junta, Tiscornia y Roque Saenz Peña. Hace 10 años comenzó una tendencia de crecimiento gastronómico, la cual a medida que fueron pasando los años, tomó mayor fuerza y profesionalismo. Hoy se encuentran establecidos en esas 3 calles más de 40 restaurants y bares que ofrecen al cliente un ambiente entre bohemio y relajado. Es el segundo corredor de mayor oferta gastronómica en el partido de San Isidro, luego de la avenida Libertador, y uno de los de mayor demanda en zona norte.

“La estética de los negocios es la de antiguas casonas recicladas o directamente casas de familia más modernas convertidas en restoranes. En ningún local existe la solemnidad, sino más bien la sensación de estar comiendo en una pequeña peña, en una casa familiar. En promedio, cada restorán no tiene más capacidad que la necesaria para atender a unos 60 clientes por noche”^{iv}. A su vez, la explotación de la zona viene impulsado hace ya varios años por iniciativas del gobierno municipal, como ser Bocas Abiertas (donde se realiza una feria de comidas que junta más de 40.000 personas en un fin de semana y cada restaurant tiene la posibilidad de exponer y vender sus platos), Puertas Abiertas (un recorrido turístico por los talleres artísticos del barrio y que reúne a más de 30.000 personas en un fin de semana) y Pincho Pote (una oferta económica para promocionar el recorrido de bares y restaurant a pie por la zona).

4.2. Análisis de las fuerzas de Porter

4.2.1. Marco teórico

De acuerdo con M. Porter^v, el tener presente estas fuerzas puede permitir a una empresa ocupar una posición menos vulnerable frente a los ataques de la industria en la cual participa.

El estado de competencia en el cual se desenvuelve la empresa depende de lo que Porter denomina las cinco fuerzas básicas. Analizando de forma global éstas cinco fuerzas permiten determinar el potencial existente de la industria.

Cuanto menor sean las fuerzas, mayor será la oportunidad de obtener un buen desempeño.

Sin importar el poder colectivo de las cinco fuerzas, el objetivo de una buena estrategia de negocio es encontrar una buena posición para la empresa en la industria donde pueda desenvolverse para defenderse satisfactoriamente de estas o bien sacarles el mayor provecho.

Las fuerzas competitivas vienen dadas en cada industria debido a una serie de fundamentos económicos y técnicos. Por ello, es importante a la hora de analizar las fuerzas competitivas, entender el ambiente en el cual se desenvuelve la industria.

Forces governing competition in an industry



4.2.2. Descripción de las cinco fuerzas

1. Amenaza de nuevos competidores entrantes

El ingreso de nuevos competidores implica un deseo por parte de éstos de apropiarse de una parte del market share. La entrada de los nuevos participantes depende de las barreras de entrada y de la reacción de los competidores existentes en la industria frente a la entrada de este.

A su vez, es importante realizar una investigación histórica sobre comportamientos previos de competidores actuales frente al ingreso de nuevos competidores. Es decir, saber cómo reaccionaron previamente los competidores actuales en condiciones semejantes. Pueden haber realizado un ajuste de precios con tal de mantener su posición, haber permanecido indiferentes, asumido políticas agresivas, etc. Si el crecimiento de la industria es lento, seguramente el mercado no podrá

absorber un nuevo competidor y las empresas existentes serán más reacias al ingreso de nuevos competidores.

También es necesario mencionar que el análisis de las barreras de entrada varía con el tiempo. La posición que hoy puede asumir una empresa competidora puede no ser la misma en un futuro. Del mismo modo, una vez que se introduce un nuevo competidor, el escenario ya no será el mismo y seguramente existan mutaciones.

Son seis las fuentes de las barreras de entrada:

Economías de escala: Hace referencia a aquellas industrias para las cuales el nuevo competidor se ve forzado a entrar con gran escala o bien aceptar una desventaja en costos.

Para poder competir en la industria gastronómica, en especial en el segmento al cual apunta Home Deli, no existe la necesidad (pero si la conveniencia) de contar con escala. Tampoco existen actualmente competidores que sean poseedores de una ventaja por poseer economía de escala (por ejemplo, una cadena de Deli). A su vez, y mencionado en el punto 4.2, los restaurantes de la zona no superan en promedio los 60 platos.

Diferenciación de producto: La identidad de una marca existente en el mercado puede lograr que un nuevo competidor se vea obligado a gastar una suma importante de recursos con el fin de lograr que los clientes pierdan la lealtad a esa marca. Dentro de los factores que determinan la identidad de marca puede ser el hecho de haber sido el primero en el mercado, poseer una buena campaña de publicidad o hasta el hecho de ser determinante en cuanto a la atención al consumidor.

De los competidores existentes en el mercado, se distinguen dos referentes que pueden aportar un producto diferenciado que implique una barrera de entrada para los nuevos competidores. Puntualmente es el caso de Deli Club y Le Pain Quotidien.

- *Deli Club:* La marca posee dos sucursales; una en Martínez y una en Acassuso, para los cuales lograron un posicionamiento único por su

condición de “first movers” en la zona y sus bajos precios. Dentro de este territorio, el nombre de Deli Club surge como primera opción. Lo primero que se le viene a la mente, “top of mind”.

- *Le Pain Quotidien*: Si bien pertenece a otro segmento por ser una empresa internacional y por el volumen de clientes que maneja, son referentes en cuanto a la oferta gastronómica y poseen un concepto de negocio similar al desarrollado por Home Deli. La cantidad de sucursales es amplia. La mayoría de los locales se encuentran dentro de capital federal, a los cuales se le suman uno en Olivos, uno en Martínez, uno en Benavidez y otro en Tortuguitas.

Requerimiento de capitales: La necesidad de invertir grandes cantidades de capital (por ejemplo, en I+D o en campañas de marketing) logra de sea más difícil el ingreso de nuevos competidores. Otras necesidades de capital pueden ser para proveer a los clientes de crédito al consumidor, inventario, o absorber los costos de lanzamiento.

Para la industria gastronómica y en particular en el de la comida Deli, no son necesarias grandes inversiones para lograr una oferta competitiva. No se requiere de inventario, ni de grandes gastos para el lanzamiento del local.

Desventaja en costos independientemente de la escala: Algunas empresas competidoras supieron desarrollar una curva de aprendizaje y experiencia tales que los conocimientos adquiridos reservados les otorgó un posicionamiento inigualable. Lo mismo para aquellas empresas con propiedad intelectual, ventajas respecto al acceso a materias primas, activos adquiridos previos a un incremento de precios, subsidiados por el gobierno o bien en una locación favorable. Todos estos aspectos hacen que los nuevos competidores entrantes, independientemente de su poder y su capacidad de escala, no sean capaces de destronar a los primeros en su calidad de líderes.

Si bien existe una curva de aprendizaje como en todas las industrias, Home Deli supo desarrollar, en un año de trayectoria, los elementos básicos necesarios para

poder competir con sus rivales. Lo mismo puede ocurrir para competidores entrantes. El conocimiento y experiencia en el sector son vitales para competir, sin embargo, los obstáculos no son lo suficientemente complicados como para impedir el ingreso de nuevos competidores. Al fin de cuentas, la oferta se basa en platos básicos de fácil preparación. La curva de aprendizaje permite a la empresa la optimización de los recursos, reducción de los costos de producción y de incrementos de productividad.

Acceso a canales de distribución: Los nuevos ingresantes deberán asegurar los canales de distribución. Para poder insertar tu producto (o servicio) en el mercado será necesario desplazar a otros competidores que satisfagan la misma necesidad. Cuantos menores sean los canales de llegada a clientes, lo más captivo tendrá el mercado los competidores existentes.

Para el caso de Home Deli, el canal de distribución será la oferta a la vía pública y los competidores existentes serán aquellos restaurants de la zona que puedan ofrecer alguna resistencia a la incorporación de Home Deli. Para ello, es de vital importancia en primer lugar tener un conocimiento a fondo del lugar a implementar el nuevo local. El primer y único Home Deli hasta la fecha se inauguró en el polo gastronómico del bajo de San Isidro donde si bien existe una gran oferta gastronómica, Home Deli supo ocupar un lugar vacante hasta la fecha en lo respecto a comida saludable y fresca.

Política gubernamental: Existen algunos casos en los cuales existen limitaciones impuestas por el gobierno del cual exigen ciertas licencias y reglamentaciones para permitir la operación de la empresa. Éstos se detallan en el punto 4.3.5.

2. Poder de negociación de los Proveedores

Los proveedores tienen la capacidad de influir mediante su poder de negociación en la competitividad de una empresa. Esto puede ser mediante un aumento de precios o reduciendo la calidad de los productos transables. Así, un proveedor con posición de poder puede sacar provecho del rendimiento de una empresa.

Un proveedor será poderoso cuando:

- Son pocos los proveedores que pueden proveer de los materiales o suministros en cuestión
- Posee un producto único o altamente diferenciado
- Le necesidad irremplazable de la industria frente a los materiales provistos
- Tiene la capacidad latente de integrarse verticalmente hacia el negocio de la industria. Esto hace que la última sea de cierta forma rehén de las decisiones del primero.
- La industria no es un cliente importante para el proveedor. De esa forma, la industria no posee capacidad de negociación.

Home Deli posee una cartera amplia y diversificada de proveedores. Si bien algunos poseen mayor volumen de compra que otros, ninguno tiene cumple un rol irremplazable. Para nombrar los más importantes:

- Proveedor de Verdura
- Proveedor de Carne
- Proveedor de Cerveza Artesanal
- Proveedor de Cerveza Industrial
- Proveedor de Pan Artesanal
- Proveedor de Embutidos
- Proveedor de Almacén
- Proveedor de productos de limpieza y papelería

Ninguno posee un poder de negociación que le otorgue una posición ventajosa sobre el negocio. Por ejemplo, la verdura es comprada a través de un distribuidor de verduras de zona norte. Éste se encarga de comprar las verduras directamente al mercado central de frutas y verduras de Beccar. Para empezar, proveedores que cumplan esta tarea son varios y no necesariamente imprescindibles. Con lo cual el poder de negociación va a volcarse hacia la industria. Tampoco cumple con ninguna del resto de las premisas escritas previamente que le otorgan poder al proveedor. Una forma análoga ocurre con el resto de los proveedores.

3. Poder de negociación de los Clientes

Los clientes tendrán poder de incidencia e influencia sobre la industria si cumple con alguna de las siguientes características:

- Realiza compras por grandes volúmenes y somete a la empresa a los términos de su preferencia.
- Cuando el cliente no tiene una necesidad de comprar exclusivamente puede forzar los precios del negocio amenazando con retirarse a la competencia

Si el producto el cual adquiere es un componente clave para lo que el cliente lo necesita posteriormente, hará una búsqueda exhaustiva de alternativas y buscará el mejor precio y calidad. Sin embargo, si lo que adquiere el cliente no posee un gran valor para éste puede, desestimar el costo del mismo y no buscar alternativas de compra.

- Si el cliente obtiene posteriormente un margen pequeño sobre el bien adquirido, intentará e insistirá en una reducción de precios por parte de la industria. Sin embargo, si el producto que el cliente vende posee un alto margen, no insistirá tanto en un control de precios a la industria.
- Cuando la calidad no es de importancia al cliente, éste suele presionar por una reducción de precios. Sin embargo, cuando la calidad pasa a ser una variable importante, éste estará dispuesto a aceptar el precio que adopta la empresa
- Si el producto adquirido genera gran valor al cliente, también aceptará los precios fijados. En caso contrario, el cliente tendrá poder sobre la empresa y buscará una reducción de precios.
- Si existe la amenaza de una integración vertical hacia atrás por parte de los clientes.

El producto ofrecido por Home Deli es una comida fresca en un entorno agradable. En función de las características expuestas anteriormente, cabe destacar que en algunos casos el cliente puede demostrar características de poder. Por ejemplo, el cliente tiene total libertad y una oferta lo suficientemente variada como para no

dependen exclusivamente de comer en Home Deli y puede recurrir a la competencia. Sin embargo, existen otras características que hacen que el poder de los clientes no sea tan influyente en la formación de precios. Por ejemplo y a diferencia de lo que ocurren en otras industrias, la rotación de los clientes es enorme, y sumamente atomizada, ya que cada consumidor es un cliente. En definitiva, la única forma que el cliente adopte una postura de poder es que actúe como un grupo, que todos o al menos un grupo grande se involucre de la misma forma, y éste es un aspecto clave a tener en cuenta. Este factor resulta peligroso considerando el alto grado de comunicación existente hoy en día gracias a las redes sociales (este punto se desarrolla con mayor detalle en el punto 4.3.4)

A su vez, los clientes suelen adoptar un comportamiento generalizado en la siguiente situación; serán más sensibles a los precios si los productos que adquieren son indiferenciados, caros comparados a sus ingresos y de un tipo que la calidad no es particularmente tan importante. Controlando de cerca estos parámetros, se impedirá el traspaso de poder a los clientes.

De lo último radica también la responsabilidad de la empresa en desarrollar una estrategia que permita una selección de sus clientes. Es decir, saber a quién vender. Si Home Deli se reduce a competir únicamente satisfaciendo una necesidad compulsiva de reducción de precios se verá atado a un ciclo vicioso destructivo de valor. Sin embargo, si es capaz de hacer foco en la necesidad de un sector específico de cliente, podrá satisfacer los estándares de calidad de este segmento y a su vez lograr una estrategia de liderazgo en costos para retenerlos.

4. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos suelen poner un tope a los precios que la empresa pueda cobrar. De esta forma, a menos que sea capaz de aumentar la calidad del producto o diferenciarlo de alguna forma, la empresa verá un deterioro de sus ganancias y una restricción de crecimiento.

Los productos sustitutos de los cuales se debe tener particular atención son:

- Aquellos productos atractivos desde el punto de vista precio/calidad respecto al producto de la empresa
- Aquellos productos producidos por empresas que generen grandes utilidades

La industria gastronómica es una híper fragmentada y madura. En la zona norte del conurbano, donde se sitúa el primer Home Deli, existe una gran oferta de productos sustitutos que compiten directamente. Sin embargo, si se decide hacer foco en la oferta de comida saludable como productos sustitutos, la cantidad es menor. De todas formas, esta competencia feroz es un motivo más para lograr un posicionamiento de mercado con liderazgo en costos.

5. Rivalidad entre los competidores

Ésta no es considerada una fuerza, sino un resultado de las anteriores. Las rivalidades entre empresas existentes en el mercado generan la competencia a través de competencia de precios, introducción de productos nuevos y campañas publicitarias.

Una rivalidad intensa viene dado a través de los siguientes factores:

- Gran cantidad de competidores
- Industria con crecimiento lento, lo cual lleva a una pelea por el market share y una búsqueda constante de expansión
- Baja diferenciación o bajos “switching costs” (costo que debe pagar el consumidor, puede ser monetario o no, para pasar de una marca a la otra) lo cual hace que las empresas defiendan intensamente la retención de sus clientes
- Costos fijos altos o bien el producto es perecedero
- La capacidad aumenta en grandes volúmenes provocando un desequilibrio en el mercado, haciendo así que ocurran sobre producciones o reducciones de precios
- Altas barreras de salida, lo cual mantienen a empresas con bajos rendimientos o con resultados negativos en el mercado porque no pueden salir del mismo. Así el exceso de oferta en el mercado termina perjudicando

a la empresa eficiente por culpa de la empresa deficiente que no puede retirarse.

- Los competidores poseen estrategias muy diversas y tienen distintas personalidades. Así, para lograr subsistir en el mercado terminan chocándose entre ellas.

Ya mencionado anteriormente, la rivalidad gastronómica es sumamente intensiva, lo cual termina logrando que muy pocas empresas puedan ser sustentables en el tiempo.

4.2.3. Formulación de la estrategia

Habiendo evaluado las cinco fuerzas de Porter, es posible determinar las fortalezas y debilidades de la empresa mediante un estudio estratégico corporativo.

Así es posible determinar el posicionamiento de la empresa para proveer las mejores defensas frente a las amenazas externas, influir el balance de las fuerzas mediante movimientos estratégicos y anticipar movimientos inusuales en la industria.

Es necesario basar las defensas en aquellas áreas donde la empresa observe competencias altas (es decir las fuerzas altas) y encontrar aquellas oportunidades que se dan cuando las fuerzas son bajas. También permite saber cuándo la empresa debe enfrentar una competencia y cuando evitarla.

En el caso de Home Deli, al ser un negocio con estrategia en liderazgo en costos, es conveniente que enfrente a los clientes mediante un producto que no sea vulnerable a productos sustitutos. Es importante que los platos de Home Deli sean “únicos”.

Otro concepto importante a tener en cuenta es que al estar inmerso Home Deli en un campo súper competitivo, sería recomendable mantener el concepto de negocio chico para disminuir al máximo las barreras de salida. Cuando los indicadores financieros indiquen que continuar con el negocio no es rentable, los activos deberán ser lo suficientemente bajos como para desprenderse fácilmente.

El secreto para un crecimiento sustentable es conocer el ambiente en el cual se desenvuelve la empresa para evitar competir con aquellos que te veas desfavorecido y con la menor vulnerabilidad posible a los compradores, proveedores y bienes sustitutos. Las estrategias necesarias para llevar a cabo este objetivo podrán ser, por ejemplo; establecer relaciones sanas favorables con los clientes, diferenciando el producto concretamente o psicológicamente mediante marketing, integración vertical (hacia delante o atrás), o estableciendo liderazgo en tecnología.

En función de lo expuesto previamente, se realizó una matriz donde se pondera cada uno de los puntos para establecer así cuales son las fortalezas y debilidades de la industria.

Como primera conclusión se puede observar la relación de las bajas barreras de entrada y las bajas barreras de salida (de acuerdo con la estrategia adoptada). Así, es de esperar que las ganancias obtenidas sean bajas pero estables^{vi}. Considerando esta teoría, tiene mayor sentido tomar los resultados del primer año y proyectarlos hacia delante para estimar algunos factores.

		Exit Barriers	
		Low	High
Entry Barriers	Low	Low, stable returns	Low, risky returns
	High	High, stable returns	High, risky returns

Cinco Fuerzas de Porter: Home Deli

Amenaza de competidores entrantes

Barrera de Entrada	Descripción	Rango	Valuación	Comentario
Economías de Escala	¿Un nuevo competidor se ve obligado a entrar con escala?	0: No se requiere entrar con escala 5: Es indispensable entrar con escala	0	
Diferenciación de Producto	¿Existe algún competidor que posea identidad de marca?	0: Todos tienen el mismo poder de mercado 5: Existen pocas marcas que fuerte identidad	2	
Requerimiento de Capital	¿Se requiere invertir gran cantidad de capital para ingresar? (ej I+D)	0: La inversión inicial es muy baja 5: La inversión inicial es muy alta	1	
Desventaja en costos independientemente de la escala	¿Curva de aprendizaje necesaria? ¿Patentes? ¿Propiedad Intelectual? ¿Ventajas de localización?	0: No se requiere de conocimiento y/o experiencia 5: Es indispensable contar con conocimiento y/o experiencia	2	
Acceso a canales de distribución	¿Es necesario desplazar a otros para insertar un producto nuevo en mercado? ¿Son pocos los canales de distribución?	0: Varios Canales Fácilmente Accesibles 5: Mercado Captivo por muy pocos canales	1	
Política Gubernamental	¿Existen limitaciones impuestas por el gobierno del cual exigen ciertas licencias y reglamentaciones para permitir la operación de la empresa?	0: No existen limitaciones impuestas por el gobierno 5: Son muy complejas las exigencias del gobierno para armar el negocio	3	
Promedio			1.5	

Poder de Negociación de los proveedores

Descripción	Rango	Valuación	Comentario
¿Son pocos los proveedores que pueden proveer de los materiales o suministros?	0: Hay muchos proveedores para cada insumo 5: Hay muy pocos proveedores para algunos insumos importantes	1	
¿El proveedor posee algún producto único e irremplazable?	0: No 5: Si	1	(Nespresso)
¿La industria depende de los materiales provistos por algún proveedor o grupo de proveedores?	0: No 5: Si	0	
¿El proveedor tiene el interés de integrarse verticalmente hacia adelante?	0: No 5: Si	0	
¿Carece de importancia la empresa para el proveedor?	0: La empresa es importante para el proveedor 5: La empresa es poco importante para el proveedor	2	
Promedio		0.8	

Poder de Negociación de los clientes

Descripción	Rango	Valuación	Comentario
¿Existen clientes que mediante grandes volúmenes de compra tengan poder de negociación sobre la empresa?	0: No 5: Si	3	(algunas empresas compran cantidad y es importante retenerlos)
¿El cliente está forzado a comprar de forma exclusiva a la empresa?	0: Si 5: Existen otras alternativas y el cliente puede amenazar con ir a la competencia	5	
¿Es de vital importancia el producto para el cliente tal que éste buscará constantemente alternativas en precio y calidad?	0: No 5: Si	3	El precio es uno de los recuerdos más importantes que le queda al cliente
¿El precio tiene mayor relevancia que la calidad para el cliente?	0: No 5: Si	3	
¿Existe la amenaza de una integración hacia atrás por parte del cliente?	0: No 5: Si	N/A	Se desestima este punto ya que si bien no considero que los clientes tengan la intención de abrir un restaurant, entiendo que no debe considerarse su ponderación en este análisis
Promedio		3.5	

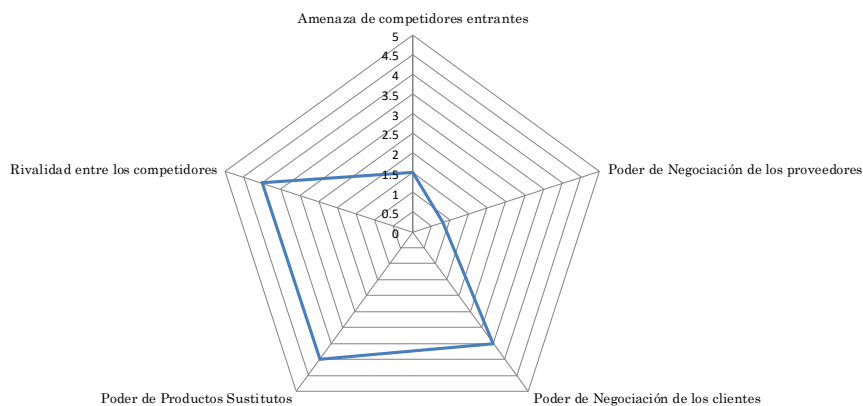
Poder de Productos Sustitutos

Descripción	Rango	Valuación	Comentario
¿Existen productos atractivos desde el punto de vista precio/calidad respecto al producto de la empresa?	0: No 5: Si	4	
	Promedio	4	

Rivalidad entre los competidores

Descripción	Rango	Valuación	Comentario
¿Existe gran rivalidad entre empresas demostrado a través de competencia de precios, introducción de productos nuevos y campañas publicitarias?	0: No 5: Si	5	
¿Hay una gran cantidad de competidores?	0: No 5: Si	4	
¿La industria tiene crecimiento lento, lo cual lleva a una pelea por el market share y una búsqueda constante de expansión?	0: No 5: Si	5	
¿Es fácil para el cliente pasar de una marca a la otra? (¿son bajos los switching costs?)	0: No 5: Si	5	
¿Existe un gran desequilibrio en el mercado lo cual lleva a desbalances en las producciones de los rivales que afecten la capacidad productiva de la empresa? ¿Podes llegar a desperdiciar recursos (materia prima, mano de obra) por gran variabilidad de la demanda?	0: No 5: Si	3	
¿Existen altas barreras de salida que haga que empresas competidoras de bajo rendimiento no terminen de retirarse del mercado, afectando así el desempeño de la propia empresa?	0: No 5: Si	3	
¿Los competidores poseen estrategias muy diversas que haga que existan choques entre las mismas?	0: No 5: Si	3	
	Promedio	4.0	

Cinco Fuerzas de Porter: Home Deli



4.3. Análisis del Entorno

4.3.1. Entorno Político

El gobierno municipal impulsa hace varios años la zona mediante; urbanización^{vii, viii}, turismo^{ix}, promoción de la reserva ecológica^x y de la oferta gastronómica (ver punto 4.1.2). Por lo anterior es claro que la zona es de alto interés político. Gracias a ello es un área de alta exposición y circulación peatonal. A su vez, debido a su constante control, se debe tener en cuenta tener al día las responsabilidades fiscales y legales.

4.3.2. Entorno Económico

Clase media a media alta.

4.3.3. Entorno Social

Como ya fue mencionado previamente, Home Deli se encuentra establecido en el polo gastronómico del bajo de San Isidro. Un área que vio un boom gastronómico y sin embargo no perdió las costumbres de los habitantes. Casas tradicionales y familiares. De todas las edades y con gran movimiento de gente joven.

4.3.4. Entorno Tecnológico

Desde un punto de vista tecnológico, la industria gastronómica no suele estar afectado por cambios mayores. No existen innovaciones tecnológicas que hagan que las costumbres de comer hayan cambiado en los últimos años. Prácticamente los hábitos tanto del comensal como del restaurant mantienen el mismo servicio de hace décadas. Es cierto que se sistematizaron algunos procedimientos, como el sistema de facturación y de comandas, sin embargo, no forma parte de la esencia del negocio.

No obstante, es preciso tener en cuenta la evolución de la comunicación en la sociedad. La forma en la cual se transmiten las vivencias y emociones, al minuto, a través de las redes sociales pasó a tener un rol preponderante en el diseño del negocio. Como es sabido, independientemente de la edad del cliente, la gran mayoría manifiesta sus actividades diarias por las redes, y a su vez recibe comentarios y así la exposición se vio potenciada enormemente comparado a

años atrás. Por un lado, esta exposición permite promocionar casi gratuitamente el negocio a miles de potenciales clientes, pero como contrapartida se corre el riesgo de que frente a una mala experiencia de un cliente se devalúe la reputación con la misma magnitud.

4.3.5. Entorno Legal

Algunas consideraciones legales para tener en cuenta:

- Normas de seguridad e higiene
- Apto físico de empleados
- Cantidad de mesas regulada

Entes de inspección y control:

- Secretaria de comercio de la prov. de Buenos Aires
- REBA (Registro de bebidas alcohólicas)
- Ministerio de trabajo
- Sindicato, Unión de trabajadores del turismo, hoteleros y gastronómicos (UTHGRA). Controlan los aportes de los empleados.
- AFIP
- Municipalidad de San Isidro

5. Estableciendo la Estrategia

La elección de una estrategia permitirá a la empresa mejorar o empeorar su posición dentro de la industria en la cual se desenvuelve^{xi}.

De las dos estrategias principales que puede tomar una empresa^{xii}, Home Deli trabaja sobre una de liderazgo en costos. Esto implica en mayor medida, que la empresa destinará sus energías con el objetivo de reducir sus costos al mínimo. Por lo tanto, acciones como la optimización de los recursos (materia prima, instalaciones, servicios), alta rotación de clientes, minimizar las inversiones (ejemplo servicios adicionales, publicidad, fuerzas de venta, etc.), serán las herramientas que adoptar para lograr el objetivo.

Si bien reducir los costos frente a la competencia es el centro de la estrategia del negocio, la calidad y el servicio no pueden ser dejados de lado.^{xiii}

5.1. Elección de la estrategia de liderazgo en costos

Habiendo evaluado el entorno competitivo mediante las cinco fuerzas, la elección de la estrategia de liderazgo en costos fue tomada en cuenta como la mejor opción.

Considerando la rivalidad entre los competidores: Una estrategia de liderazgo en costos brindará a la empresa rendimientos por encima de la media en su industria a pesar de la presencia de fuertes fuerzas competitivas. Además, es un arma para competir contra los rivales, ya que bajo la capacidad de hacer lo mismo que los demás, pero con un costo menor, ante una eventual guerra de precios, la empresa con mejor estructura de precios tendrá mayores probabilidades de supervivencia, desde el punto de vista del funcionamiento del negocio. Cabe aclarar que una empresa con estructura alta de costos, pero con mejor acceso a créditos financiero podrá estirar aún más la batalla.

Considerando el poder de los clientes: Mencionado en la sección de las cinco fuerzas, Home Deli afronta un mercado en el cual el cliente continuamente se

encuentra decidiendo por una alternativa. Una mínima variable puede lograr perder el interés del cliente en el negocio e ir a la competencia. Esto determina fundamentalmente el poder del cliente. Al elegir una estrategia de liderazgo en costos, el cliente ya no contará con una alternativa más económica (en teoría) y esto le quitará parte de su poder de negociación, ya que no podrá exigir precios menores.

Considerando el poder de los proveedores: Por lo analizado en la sección correspondiente, el poder de los proveedores es mínimo para el caso del Home Deli. Aun así, existen factores por los cuales los proveedores podrán exigirle indefectiblemente un ajuste de precios, por ejemplo, considerando la economía inflacionaria del país. Ante una eventual suba de precios, si se tiene una estrategia eficaz en liderazgo en costos, la empresa poseerá mayor flexibilidad y podrá planear un ajuste gradual de los productos ofertados. Así, podrá cuidar al cliente y mantener la demanda constante.

Considerando la amenaza de competidores entrantes: Aunque generalmente, para otro tipo de industrias, el liderazgo en costos puede suponer unas barreras altas de entrada (por ejemplo, por la necesidad de ingresar con escala), el caso del Home Deli es distinto. Si bien el aumento de escala permitirá una reducción de costos por mejorar su posicionamiento frente a los proveedores, es posible lograr un liderazgo en costos optimizando las operaciones del negocio en la cadena de valor. Y esto se debe a que, en la actualidad, la competencia pierde foco en este aspecto. Uno de los mayores problemas que poseen los restaurantes hoy en día es la falta de control en su línea de producción^{xiv}.

Considerando el poder de los productos sustitutos: Ante este aspecto, es donde la estrategia de liderazgo de costos se hace más fuerte. Si bien existe una enorme oferta gastronómica con productos sustitutos asociados, el hecho de ofrecer platos de menor precio que los demás da una ventaja absoluta respecto a la influencia sobre el cliente. Solo quedará entender cómo satisfacer la necesidad del cliente respecto al tipo de plato ofrecido y se obtendrá finalmente un posicionamiento único. Esto se logrará mediante una estrategia de liderazgo en costos con foco, como se desarrollará a continuación.

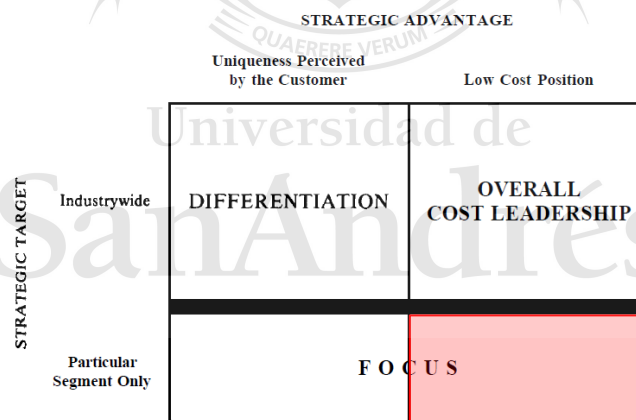
5.2. Liderazgo en costos con foco

De acuerdo con M. Porter^{xv}, una estrategia con foco es aquella que no intenta abarcar la totalidad de la demanda de la industria, en cambio, se conforma con lograr atender de forma muy efectiva un cliente objetivo particular, una línea específica de producto o una región geográfica en particular.

La particularidad de esta estrategia es que la empresa se siente capaz de satisfacer este específico cliente de forma más eficiente que la competencia que compiten de una forma más amplia. La empresa intentará lograrlo mediante o diferenciación o liderazgo en costos.

Para ello es de vital importancia realizar un estudio exhaustivo sobre el cliente objetivo de Home Deli. Entender cuál es la necesidad puntual y específica que desea cubrir. Cuanto mayor sea la claridad respecto a éste, mayor será el foco que podrá lograrse en la estrategia.

FIGURE 2-1. Three Generic Strategies



5.3. Claves para obtener un liderazgo en costos

1. Materia prima: Obtener estricto control sobre los costos en materia prima y en los días de pago. Si un ingrediente se dispara por fuera de un valor tolerable, deberá ser reemplazado por otro. Adoptar una carta flexible a la estacionalidad.

2. Escala: A la hora de disminuir los costos, resulta conveniente escalar el negocio. Cuanto mayor sean las ventas, mayor poder de negociación se tendrá sobre los proveedores y clientes.
3. Diseño de los productos: A la hora de definir la carta, cobra vital importancia diseñarlos considerando la estructura del local y los objetivos planteados desde el punto de vista operativo.^{xvi} Sería ridículo definir un plato solamente para provocar un impacto mayor al cliente si éste afecta directamente a la estrategia de liderazgo en costos. Por ejemplo:
 - a. Variedad de platos con mínima variabilidad de ingredientes: si se logra inteligentemente diseñar los platos de forma que el cliente tenga la sensación de tener a su disposición una amplia selección de platos, pero de forma tal que entre esa cantidad de platos hay una mínima variabilidad de los ingredientes, permitirá reducir la cantidad de proveedores, reducir los tiempos de preparación y reducir el stock.
 - b. Tiempos de preparación: Deberán diseñarse los platos para minimizar los tiempos de preparación. Por ejemplo, la oferta de platos fríos permite evitar los tiempos de calentamiento de los platos. Así, se reduce la capacidad requerida del horno, que suele ser el cuello de botella en la preparación.
4. Asumir pérdidas iniciales con tal de ganar market share: Esta estrategia fue tomada por Home Deli en sus primeros meses desde la inauguración. El objetivo claramente fue darse a conocer entre sus competidores y luego, gradualmente, ajustando los precios hasta la actualidad.
5. Filosofía de reducción de costos: Un factor clave para que exista una filosofía de reducción de costos perdurable es capacitar al personal en este aspecto. Realizar un control al detalle de la producción (por ejemplo, mediante cámaras y continua presencia de los dueños), prohibir estrictamente los “beneficios” a empleados (por ejemplo, limitar los productos al terminar el turno (cerveza, comida, etc.)), prohibir los “beneficios” a clientes amigos (a lo sumo se considerará un descuento de un 10% sobre la cuenta, nadie (y mucho menos los dueños) deberán “invitar” a los amigos y familiares por los productos de Home Deli.

6. Mejora continua: En una industria sumamente competitiva y cambiante, las mejoras en la cadena de valor deberán ser continuas. Todos los días, todos los empleados, deberán pensar en cómo hacer las tareas de una forma más eficiente y económica (tal como la filosofía de Walmart^{xvii}, “every penny counts”). Cuando un empleado propone una mejora, deberá ser felicitado y premiado (por ejemplo, mediante una remuneración extraordinaria), y la mejora deberá ser probada y estandarizada.
7. Disciplina estratégica: Es importante que la estrategia de liderazgo en costos sea perdurable a lo largo de la vida de Home Deli. Aún con la rotación de empleados, el modo de operación debe mantenerse de forma intrínseca en el negocio.
8. Optimización del Lay Out: cada lugar de almacenamiento deberá ser situado de forma tal de eliminar los tiempos muertos. Rotular estanterías, mantener orden y limpieza, y otras buenas prácticas a ser tratadas más adelante.
9. Minimizar Insumos: Llevar un control estricto de los insumos lleva a una reducción de costos como también la reutilización de materiales.
10. Minimizar la cantidad de proveedores, de forma de tener mayor poder de negociación.
11. Integración Vertical hacia atrás (cuando se logre escala): Evaluar la posibilidad de suministrar parte de la materia prima. Esto puede ser logrado mediante la compra directa en los centros de distribución de verduras o bien mediante la apertura de un local que sirva para suministrar al Deli y a su vez ofrecer los productos a la calle.

6. Análisis del Mercado

6.1. Mercado Objetivo y Posicionamiento

Como se mencionó previamente, la comida ofrecida por Home Deli satisfará en primer lugar la necesidad fisiológica de alimentación. En segundo lugar, hará foco en alimentación fresca, económica y no perjudicial a la salud.

Existen numerosos estudios demostrando las tendencias de los últimos años de transición hacia comidas que no perjudiquen la salud. Un compendio de los puntos de mayor relevancia observados será tratado más adelante.

El avance de enfermedades crónicas ligadas a dietas desequilibradas, el acceso a información sobre consumo y una mayor conciencia global sobre la composición y propiedades de los alimentos son algunos de los factores que incrementaron el interés por la comida saludable en los últimos años^{xviii}.

Para identificar cómo está compuesto demográficamente el mercado objetivo, se utilizó la herramienta Empathy Map, explicada a continuación, y una investigación de mercado a través de una encuesta a los clientes actuales e investigación online. El objetivo de ambas prácticas fue tratar de encontrar qué factores poseen en común las personas que eligen Home Deli.

6.1.1. Empathy map

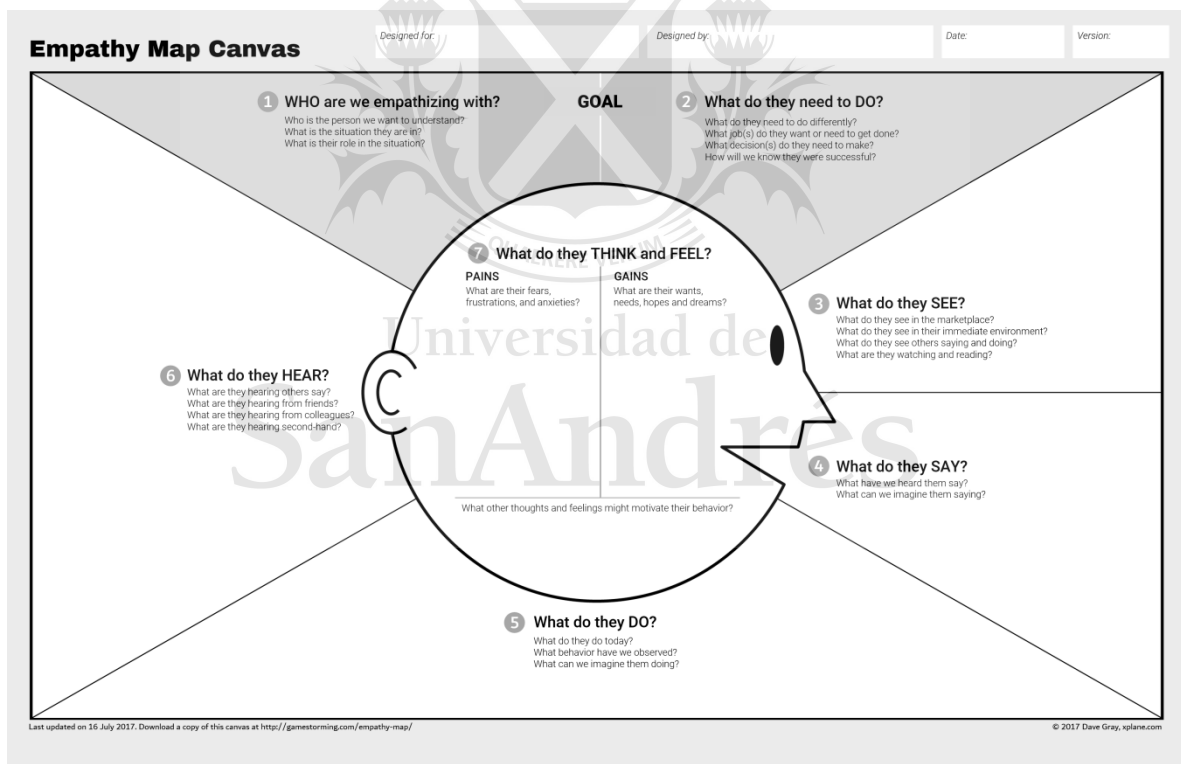
El empathy map es un método para entender audiencias creado por Dave Grey, un entrepreneur fundador de XPLANE y Boardthing; desde clientes, proveedores y empleados^{xix}. En este caso se usará para entender cuál es el cliente objetivo.

El método permite la comprensión de una parte interesada en el entorno de la empresa a analizar. En este caso se va a estudiar el comportamiento de los clientes. Sin embargo, este mismo ejercicio puede ser utilizado para comprender a tus empleados, a los socios, etc.

La evaluación siempre viene dada dentro de un contexto dado, como una decisión de compra o una experiencia de uso de un producto o servicio.

De acuerdo con el autor del método, la observación puede llevar alrededor de 20 minutos para tener una comprensión del sujeto objeto. A partir de la observación, se plantea una pregunta genérica, como puede ser “¿Por qué elige mi cliente comer en Home Deli?”, y a partir de ahí se debe completar algunos criterios que el autor supone relevantes. En grandes bloques, estos criterios son: “Cual es el objetivo del cliente?”, “Que siente el cliente?”, “Qué observa y sobre que habla?”, “Que escucha?”, “Que está haciendo?”.

Claramente, el ejercicio no es un procedimiento estricto y puede ser llevado hacia donde el observador considere más oportuno y conveniente.



La herramienta será utilizada para analizar los clientes actuales, y comprender aquellas necesidades que pueden no estar siendo satisfechas para así corregir e implementar en el nuevo local.

Se realizaron cinco “Empathy Maps” observando cinco clientes en distintos momentos de la semana.

A continuación, se resume en una tabla los comportamientos más repetitivos de los ejemplos observados:

Pregunta Genérica: “¿Por qué elige mi cliente comer en Home Deli?”.

	Cliente A	Cliente B	Cliente C	Cliente D	Cliente E
	Mujer, Entre 20 y 25 años	Hombre, 30-35 años.	Hombre, entre 20 y 25 años	Mujer 60 años	Mujer 30 años
Que está pensando?	Muy interesada en la conversación con su amiga.	Trabaja con su notebook	Reunido con amigos	Está hablando de forma distendida con amigas o familiares	En una cena con su pareja
Qué está observando?	Pendiente de la charla, con las sillas orientada a la calle (ubicada en mesa exterior)	Observa su notebook y presta mucha atención a la gente que lo rodea	Continúa atención al celular	Muy pendiente de las charlas, presta atención a la decoración del local	Presta mucha atención en el entorno, en el diseño del local, en la carta
Sobre que está hablando?	Charla amigable, sin preocupaciones	Se encuentra solo. Cuando habla con la mesera lo hace de forma casual y amable	De música	Sobre la vida cotidiana	Charla desentendida
Presta atención a la música?	Hace comentarios cuando reconoce una canción	Continuamente. Hasta preguntó qué músico era el que sonaba en el local.	Si, la mayor parte de su tiempo fue charlando sobre musica	No	Si
Cuál es su estado emocional?	Amable, divertido, sin compromiso	Distendido	Alegre, gracioso	Alegre	Tranquila, pasando un buen rato, sin tensiones
Con quien comparte la mesa?	Amiga	Se encuentra solo.	Con dos amigos de la misma edad	Con 3 amigas de la misma edad	Con su pareja
Se encuentra físicamente en forma?	Si	Si	Si	Si	Si
Cómo se viste?	Ropa casual, remera, jean, zapatillas, anteojos oscuros	Remera, jean, zapatillas.	Ropa deportiva	Vestido	Vestido de verano
Cuántas horas permanece en el Deli?	1,5	1	1,5	1,5	1,5
Cuántas veces observó su celular?	Siempre pendiente del celular.	Siempre pendiente del celular.	Continuamente	No hizo uso del celular	Moderadamente

San Andrés

6.1.2. Investigación de Mercado – Encuesta

Se contrató a una empresa para realizar una investigación de mercado. La población encuestada fue de 779 personas. A continuación, se expone los resultados de la misma:

		Encuestados	%
¿Conoces Home Deli?	No	640	82%
	Si	139	18%
Barrio	Capital	461	59%
	GBA	304	39%
	Otro	13	2%
Género	Masculino	305	39%
	Femenino	474	61%
Edad	Menor a 20	176	23%
	Entre 20 y 25	291	37%
	Entre 25 y 30	150	19%
	Mayor a 30	163	21%
¿Cómo nos conociste?	Pasando por el lugar	56	39%
	Recomendaciones	72	51%
	Vivo/Trabajo cerca	14	10%
¿Qué te pareció el Market?	Compré productos y me gustaron	14	10%
	Me es indiferente	15	11%
	Me pareció interesante	75	54%
	No me enteré que existía	36	26%
¿Cuál de estos platos te gustaría que agreguemos al menú?	Ensalada Cesar	47	34%
	Menú Infantil	6	4%
	Ribs	57	41%
	Sopas Caseras	29	21%
¿Cuánto estas dispuesto a esperar para comer en un Deli?	Hasta 15 minutos	62	45%
	Hasta 25 minutos	63	45%
	Hasta 35 minutos	11	8%
	Hasta 45 minutos	3	2%
Generalmente, ¿Cómo te enterás de nuevos restaurantes?	Pasando por el lugar	23	17%
	Recomendaciones	60	43%
	Redes sociales	52	37%
	Vivo/Trabajo en la zona	4	3%
¿Por qué volverías a Home Deli?	Calidad	89	64%
	No volvería	3	2%
	Por precio	26	19%
	Por Ubicación	21	15%
¿A quien le recomendarías Home Deli?	A alguien que vaya a a comer solo	8	6%
	A un grupo de amigos	86	62%
	A una familia	12	9%
	A una pareja	33	24%
¿Cuál de estos tipos de comida preferís?	Comida rápida	163	25%
	Gourmet	244	38%
	Saludable	201	31%
	Vegetariana	32	5%

6.1.3. Investigación de Mercado – Online

Algunos datos interesantes de mercado, realizado por Global Health and Wellness Report^{xx} (2015) se indican a continuación. La encuesta fue realizada a 30.000 consumidores a lo largo de 60 países, siendo Argentina el país más representativo de América Latina:

- 50% de la población encuestada se encuentra activamente intentando perder peso. 75% están intentando perder peso mediante un cambio en su dieta.
- 57% se encuentra expandiendo su dieta con ingredientes naturales y frescos. Esto demuestra un incremento de 2% respecto al 2012.
- Comidas con ingredientes 100% naturales son considerados muy importantes para el 43% de los encuestados.
- 40% de los encuestados considera la ausencia de colores artificiales y sabores artificiales como muy importante. La tendencia en latino américa se encuentra por encima del promedio del resto del mundo en volver a comer comida poco procesada.
- 33% piensa que la comida orgánica es muy importante y el mismo porcentaje está dispuesta a pagar una prima adicional por este atributo.
- La predisposición por pagar de más por beneficios saludables es mayor en los mercados emergentes que en el resto. En Latinoamérica corresponde el 94% de los encuestados.
- Si bien los atributos saludables en la comida son importantes para todas las edades, los porcentajes son menores para aquellos mayores a 65 años (Silent Generation). La población más interesada en estos atributos son los Milleniales (entre 21-34 años), seguido por los Baby Boomers (entre 50-64), Generación X (35-49) y por último los Generación Z (menores a 20 años).
- La alimentación saludable mostró el mayor crecimiento en ventas entre el período 2012 - 2014. 16% en America Latina.
- Se manifestó que aquellos productos ya considerados saludables, cuando poseen un packaging o etiqueta que refuerce su calidad saludable, las ventas son fuertemente potenciadas.

- La efectividad de las etiquetas para las categorías semi-sanas parece depender de la percepción de los consumidores sobre el producto. Por ejemplo, las papas fritas con el etiquetado de grano entero disminuyeron un 11% entre 2012 y 2014, pero las papas fritas etiquetadas con bajo sodio o reducido sodio aumentaron un 18%. Los consumidores pueden pensar en papas fritas como un aperitivo salado, por lo que una opción baja en sodio puede ser más atractiva que el grano entero.
- Las etiquetas de embalaje son una fuente clave de información para los consumidores. Tres cuartas partes de los encuestados de todo el mundo dicen que leen cuidadosamente las etiquetas de los envases.
- 64% de los encuestados dicen que compran alimentos en tiendas especializadas que venden una amplia variedad de alimentos saludables. El porcentaje es aún mayor en los mercados en desarrollo (71% en América Latina). Los consumidores más jóvenes también son más propensos a comprar en los minoristas especializados

Por otro lado, a continuación, se presentan algunos puntos particularmente interesantes obtenidos de statista.com:

- 54% de los encuestados consideran importante o muy importante que el restaurant ofrezca comida saludable
- A la hora de elección de un restaurant, el 59% considera importante que el local tenga algún tipo de responsabilidad social
- A la hora de elección de un plato, en orden de importancia los siguientes factores de decisión: sabor, precio, saludable, conveniencia, sustentable

La empresa Technomic^{xxi} realiza estudios de mercado especializados en alimentos. De acuerdo con estudios realizados por ellos:

- 38 por ciento de los consumidores son más propensos a visitar un restaurante que ofrece opciones saludables, incluso si no terminan pidiendo. Esto sube a 50 por ciento entre los consumidores de 25 a 34 años, un 10 por ciento de aumento desde 2012.
- Hay innumerables opiniones sobre la definición de saludable, dependiendo de la demografía y las preferencias personales. Technomic

informa que las mujeres son más propensas que los hombres a pensar que algunas grasas son buenas para la salud. Otro ejemplo, los más jóvenes son más propensos que los mayores a creer que los productos orgánicos son más nutritivos que los productos convencionales. Para apuntar al consumidor "saludable" de hoy en día, los restaurantes están apuntando desde diferentes ángulos, elaborando menús y mensajes que resuenan con las definiciones evolutivas del concepto.

Algunos datos ofrecidos por la periodista Verónica Martínez en el artículo publicado en "Hospitalidad y Negocios"^{xxii}:

- 53% de los argentinos está dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan ingredientes indeseables
- La alimentación saludable es factible de llevar a cabo en un restaurante. Los empresarios se sorprenden con lo económico que es cocinar de esta manera. Por ejemplo, un kilo de carne cuesta más de \$ 100 y rinde 4 o 5 porciones. En tanto, un kilo de lentejas sale \$ 40 y cuando se cocinan se duplica o triplica su volumen. Con esa cantidad es posible hacer hamburguesas para 20 comensales. Esta gastronomía es mucho más rentable para el restaurante; es mucho más fácil y práctica, y no genera merma
- Es fundamental la apoyatura nutricional en la preparación de un menú equilibrado y atractivo, y como todo restaurante, modificar su carta por estaciones.

6.2. Conclusión sobre estudios realizados

De lo visto en las tres investigaciones de mercado realizadas (Empathy Map, Encuestas y búsqueda web), existen una serie de indicadores sobre una tendencia real en cierto segmento poblacional el cual puede encontrarse hoy desatendido. Lo cual es equivalente a una oportunidad de negocio.

Entre toda la información recolectada, lo principal cabría ser identificar al cliente objetivo. Tanto los datos recopilados de internet como los resultados de la encuesta arrojan una fuerte necesidad de recurrir a una alimentación saludable. Éste es un mercado en crecimiento y de acuerdo con el estudio realizado por

AZTI en 2016^{xxiii}, las tendencias alimenticias saludables se encuentran en una etapa de introducción a la población, lo cual conlleva a que el crecimiento de la demanda va a ser sostenido por un período. Todavía no ha alcanzado la madurez, lo que motiva aún más invertir en este segmento.

Desde el punto de vista generacional, son recurrentes los jóvenes de entre 20 y 30 años y en su mayoría femeninas. Para ello es necesario diseñar no solo la oferta gastronómica para este segmento, si no también buscar una diferenciación mediante el desarrollo del producto aumentado^{xxiv}. Lo cual implica, saber proponer una adecuada decoración, música, servicios, etc.

Con respecto al ciclo de vida de los productos, actualmente el Home Deli mantuvo una carta prácticamente invariable en el transcurso de un año, con el agregado eventual de platos temporales adicionales. Sin embargo, teniendo en cuenta lo recomendado en los datos de mercado, sería conveniente tener una variación estacional de los platos para mantener una renovación constante de los clientes.

Por otro lado, parecería que existe una oportunidad que podría ser explotada con mayor fuerza por el Market. Considerando la información recopilada, hay una predisposición por el mercado objetivo de comprar alimentos en tiendas especializadas. Esto podría ser satisfecho por la oferta del Market. Sin embargo, los resultados de las encuestas arrojan que el 26% de los clientes desconocían de la existencia de este. A su vez, el 54% le pareció interesante pero no compró productos. Por lo tanto, parecería que, si bien la idea de ofrecer productos mediante el Market es coherente con el concepto del negocio, no estaría siendo bien atendida. Deberá trabajarse sobre la comunicación del Market e incorporar productos específicos para el mercado objetivo como así también tener en cuenta la potencialidad de fomentar las ventas mediante un packaging o etiquetado indicando las “propiedades” alimenticias de los mismos. De lo anterior se desprende la posibilidad de comercializar productos bajo la marca Home Deli.

Por último, es importante considerar, y en línea con los datos de mercado encontrados, que existe un conjunto mayoritario de clientes que consideran importante que el negocio tenga algún tipo de acción de responsabilidad social.

En el caso de desarrollarse, es necesario que sea acorde a la estrategia de negocio. Es decir, saber lograr mediante un beneficio social potenciar la capacidad del negocio^{xxv}.



Universidad de
San Andrés

7. Plan de marketing

Para desarrollar el plan de marketing, se detallará el funcionamiento actual de Home Deli y posteriormente se propondrán puntos de mejora para o bien potenciar ventas o disminuir costos.

7.1. Producto

La oferta de Home Deli se basa actualmente en dos menús; el desayuno y el menú de almuerzo y cena.

7.1.1. Desayuno

Servido de 9:00 a 15:00 horas, el desayuno en Home Deli ofrece:

- Sándwich tostado de jamón y queso
- Tostadas con manteca y mermelada
- Bol de granola casera con banana, miel y leche
- Mini tortas (Brownies, de limón, cookies, apple crumble, coquitos, pasta frola, terciarizado).
- Cafetería: Trabaja con la línea Nespresso
- Jugos y licuados: Exprimido de naranja, limonada con jengibre y menta, frutos del bosque, mango banana y frutilla, maracuyá mango y banana, naranja frutilla

Originalmente Home Deli también ofrecía un servicio de Brunch. El nombre deriva de la conjugación de las palabras Breakfast y Lunch, donde los platos servidos son lo suficientemente grandes como para cubrir las dos comidas, desayuno y almuerzo. Éste se dejó de ofrecer luego de los primeros meses debido a que no existía gran demanda por ello y los platos resultaban complicados de ser bien realizados.

7.1.2. Menú de almuerzo y cena

El menú se compone de 3 partes principales; entrada, plato, postre.

- Entrada:
 - Hummus y aceitunas con tostadas
 - Nachos con cheddar
 - Provoleta con salsa de tomate
 - Guacamole con nachos
- Platos Principales:
 - Sándwiches:
 - Sándwich de salmón ahumado, queso crema con ciboullete, palta y rúcula
 - Bagel de brie con rúcula, tomates secos, almendras y honey mustard
 - Sándwich de lomo con cebolla caramelizada, rúcula, queso y salsa barbacoa
 - Sándwich de pollo con lechuga, tomate, alioli y provolone
 - Sándwich de jamón crudo, parmesano, tomate secos y rúcula
 - Bagel de zapallo asado, tomate, palta, queso crema y rúcula
 - Ensaladas:
 - Manhattan: Mix hojas verdes, quinoa, queso bie y almendras condimentada con vinagretta de limón
 - Chinatown: Arroz Yamaní, zapallo asado, verdeo, maní y semillas de sésamo con aderezo asiático
 - Soho: Mix hojas verdes, tomate cherry, roquefort y palta condimentado con honey mustard
 - Ceasar: Lechuga, croutones, parmesano, aderezo ceasar
 - Little Italy: Rúcula, tomate cherry, croutons con oregano y queso parmesano con aceite de olive y aceto balsámico
 - ...1. Agregados: pollo, tomates secos, salmón ahumado, tomate cherry, jamón crudo, quinoa, palta
- Niños: Mini sándwich de lomo y queso con nachos, mini sándwich jamón y queso con nachos

- Postre: Los postres tienen la característica de no estar exhibidos en el menú. Sin embargo, forman parte de la oferta diaria de Home Deli. Las opciones son: Tiramisú, Mousse y tortas (rotativas)

7.1.3. Bebidas

- Café Nespresso, Té
- Aguas y Gaseosas
- Jugos naturales
- Cerveza Industrial
- Cerveza Artesanal
- Vino
- Tragos

7.1.4. Presentación y atención al cliente

La presentación de los platos debe cumplir con las expectativas del cliente objetivo. Dado que nuestro segmento de interés son mujeres jóvenes entre 20 y 30 años, es de particular interés mostrar los platos de forma atractiva para ellas. Actualmente Home Deli hace mucho foco en esto e intenta, sin aumentar los costos de los platos, conseguir este valor agregado mediante decoraciones con salsas y presentación en el plato. Estas prácticas son clave y deben ser perduradas ante la eventual expansión del negocio.

Otro aspecto importante a considerar, es la atención al cliente. El servicio de atención juega un rol preponderante a la hora de optimizar el funcionamiento del negocio, ya que es el mesero la cara visible y quien interactúa con el cliente. Se busca que la edad de los meseros corresponda con la del cliente objetivo para así lograr mayor empatía. Jóvenes, generalmente estudiantes de entre 20 y 30 años, vestidos de forma casual. A su vez, generalmente, son personas que viven en la zona, y debido a ello atraen gran cantidad de nuevos clientes que generalmente tienen alto grado de fidelidad.

7.1.5. Diseño y ambientación

Como fue mencionado con anterioridad, Home Deli busca transmitir el concepto de que todo el capital invertido por el cliente está reflejado en la calidad de su

alimento. Es por ello por lo que el diseño del local, desde sus paquetes de take away hasta los centros de mesa, se inclinan hacia lo sencillo.

Se priorizan los tonos claros, blanco particularmente, en juego con el mobiliario de madera y acero. La simpleza está en el eje de concepto de Home Deli. De la misma manera de que no busca la oferta de platos ostentosos ni caros, el diseño del local apunta hacia el mismo objetivo.

El cliente debe poder disfrutar de un ambiente tranquilo, relajado y de entorno joven.

7.2. Precio

Valor de cubierto promedio de Home Deli vs. otros restaurants de la zona. (se considera un cubierto como plato principal, gaseosa, postre)

Home Deli	Bruna	Nómade	Semilla	Lo de Facu	Hornobar	Sausalito
225\$	400\$	300\$	250\$	300\$	300\$	250\$

7.3. Promoción

7.3.1. Happy Hour

Como parte de la oferta de Home Deli, y para poder sacar provecho del tiempo entre almuerzo y cena, se ofrece un happy hour de lunes a viernes de 17:00 a 20:00 hrs. que incluye un 2x1 en:

- Tragos
- Copa de Vino
- Media pinta
- Porrón de Stella

7.3.2. Redes Sociales

El único canal de promoción que utiliza hoy Home Deli es a través de Facebook e Instagram y es administrado por una community manager que administra sus cuentas e impulsa los contenidos. Esta estrategia, de promoción tan simple y moderada, está íntimamente relacionada con la estrategia central de Home Deli

(liderazgo en costos con foco en el producto). La idea central es que cada peso que el cliente gasta lo pueda ver reflejado en la calidad de lo que consume y que no existan otros desvíos de fondos hacia, por ejemplo, una publicidad más agresiva.

7.4. Canales

Son dos los canales de venta. Comida en el local y comida para llevar (“take away”). Es de vital importancia contar con un lugar habilitado para estacionamiento, tanto para los clientes sentados como para “take away”. Como valor agregado, el estacionamiento disponible hoy en Home Deli pertenece a la vía pública y no infiere ningún gasto adicional para el negocio.

Comida en el local: Cuenta con la mitad de la oferta en el interior del local y la otra mitad fuera, en la vereda, siendo el último el de mayor demanda. Como ya fue mencionado, la zona donde se encuentra emplazado es altamente transitada y se encuentra frente a la estación del Tren de la Costa de San Isidro. Naturalmente, el entorno invita al cliente a disfrutar de la comida en las mesas de la vereda por no contar con interferencias o edificios del lado de enfrente. Cuenta con un espacio amplio y tranquilo.

Por último, se evaluó la posibilidad de incorporar una tercera vía de venta a través de delivery, sin embargo, no coincide con la estrategia de negocio que se pretende llevar a cabo. Para implementar el delivery se debería tener en cuenta los costos asociados al seguro, la inversión en la moto si corresponde, el contrato del motoquero, etc. Si bien posiblemente hará crecer las ventas, esto iría en contra de la estrategia central de Home Deli la cual es reducción de costos y fuerte foco en el producto.

8. Análisis de costos, ventas y rentabilidad

8.1. Costos

Se identificarán los costos variables (directo e indirectos) y los costos fijos.

8.1.1. Costos variables

8.1.1.1. Costos Directos

Actualmente, Home Deli lleva control de sus costos variables como la suma de los costos de sus ingredientes. Por ejemplo, el costo de Sándwich de Pollo;

<u>SW. POLLO</u>	<u>Cantidad</u>	<u>Unidades</u>	<u>Q x \$</u>
Pan media baguette blanco	1		\$ 8,50
Mix de hojas verdes	0,01		\$ 0,71
Tomate	0,08		\$ 3,20
Queso Provolone	0,07		\$ 12,25
Pollo pechuga	0,08		\$ 10,86
Aioli	0,04		\$ 1,62
<u>Acompañado con:</u>			
Chips	1		\$ 4,00
Mini ensalada	1		\$ 4,47
Hummus	0,035		\$ 2,44
			\$ 48,06

A su vez, los costos individuales, por ejemplo, el ítem “Pollo Pechuga” contempla el peso utilizado por plato y las mermas en los cortes;

	<u>Unidad</u>	<u>Merma</u>	<u>Coefic.</u>	<u>\$ Neto</u>	<u>\$ Bruto</u>
Pollo pechuga	Kg	Se pierde 30%	0.7	\$ 135.71	\$ 95.00

8.1.1.2. Costos Indirectos

- Insumos:
 - Papel higiénico
 - Jabón Líquido
 - Papel toalla
 - Individuales de papel
 - Servilletas
 - Packaging
 - Reposición material
 - Otros

8.1.2. Costos fijos

- Sueldos
- Servicios
- Alquiler
- Impuestos



8.2. Ventas y beneficio

A continuación se muestra un listado de los 15 productos más vendidos de los meses de enero y febrero de 2018 y los márgenes de ganancia:

Plato	Descripcion	Costo Var. Dir.	Precio	Ganancia	Costo Marginal	Ganancia Marginal	Ventas
Principal	SW. Lomo	\$ 56,13	\$ 125,00	\$ 68,87	45%	55%	551
Principal	SW. Salmon	\$ 60,32	\$ 145,00	\$ 84,68	42%	58%	387
Principal	Soho	\$ 36,60	\$ 100,00	\$ 63,40	37%	63%	358
Principal	SW. Pollo	\$ 48,06	\$ 125,00	\$ 76,94	38%	62%	318
Principal	Manhattan	\$ 43,08	\$ 100,00	\$ 56,92	43%	57%	302
Principal	Little Italy	\$ 43,28	\$ 100,00	\$ 56,72	43%	57%	265
Principal	Chinatown	\$ 19,98	\$ 100,00	\$ 80,02	20%	80%	230
Principal	Cesar	\$ 37,98	\$ 100,00	\$ 62,02	38%	62%	190
Entrada	Hummus	\$ 18,59	\$ 90,00	\$ 71,41	21%	79%	135
Principal	Bagel Brie	\$ 28,77	\$ 135,00	\$ 106,23	21%	79%	124
Principal	Bagel Zapallo	\$ 35,60	\$ 120,00	\$ 84,40	30%	70%	119

Entrada	Provoleta	\$ 31,33	\$ 110,00	\$ 78,67	28%	72%	108
Principal	SW. J. Crudo	\$ 43,10	\$ 130,00	\$ 86,90	33%	67%	106
Entrada	Guacamole	\$ 33,91	\$ 100,00	\$ 66,09	34%	66%	93
Entrada	Nachos c cheddar	\$ 22,62	\$ 90,00	\$ 67,38	25%	75%	54

8.3. Conclusiones sobre costos, ventas y márgenes

1. El plato más vendido (Sándwich de Lomo) es el de menor ganancia marginal y uno de los de mayor precio. Sobre este aspecto se pueden definir distintas aristas estratégicas.
 - a. Aumentar el margen: Para aumentar el margen existen dos opciones; o aumentar el precio o disminuir los costos. Un aumento en los precios puede traer aparejado una disminución en el consumo del producto y una caída en la imagen de Home Deli sobre el cliente. Una disminución de costos puede ser realizado mediante dos formas; consiguiendo materia prima a mejores precios o cambiando los ingredientes.
 - b. Impulsar las ventas de otros productos de mayor rentabilidad o incorporando otro producto que le compita y que tenga mayor margen.
2. Se vendieron en total 2950 platos y 390 entradas. Suponiendo que una entrada es considerada para 2 personas, entonces tomando como supuesto que toda persona que consumió una entrada posteriormente pidió plato principal, se puede concluir que solamente 1 de cada 3 clientes piden entrada. Puede observarse una oportunidad de mejora;
 - Promoción: Capacitando a los camareros para que refuercen la oferta
 - Producto: Mejorando la oferta de los platos. Como puede verse, las entradas no se encuentran relacionadas fuertemente con el concepto de Home Deli. Por ejemplo, la provoleta suele estar asociada a comidas más pesadas y calóricas, por lo que puede o bien ser ofrecida bajo otro nombre o buscar un sustituto más vinculado al negocio

- Precio: Los precios de las entradas son comparables con los precios de los platos principales (por ejemplo, una entrada de Guacamole vale 100 pesos, lo mismo que una ensalada SOHO). Esto puede traer aparejado un desincentivo a la hora de comprarlo. Considerando a su vez que las entradas son los productos de mayor ganancia marginal, es posible reducir los precios para incrementar el volumen de ventas. Es conveniente remarcar que las entradas, conceptualmente, nunca van a canibalizar los otros productos.
 - Contrapartida: Es necesario comprender que un aumento en la demanda de entradas puede generar algunos inconvenientes operativos. Por ejemplo, si se dispara la demanda de provoleta, requerirá de mayor uso de horno, el cual es nuestro cuello de botella. Sin embargo, otros productos como el guacamole o el hummus prácticamente no precisan de preparación por lo tanto no impactará en la producción.
3. Productos del Market: Como puede observarse, de los 15 productos más vendidos, recién aparece un producto del Market en el último puesto.

9. Operaciones

Desde el punto de vista operativo del negocio, se realizará un estudio sobre la preparación de cada uno de los platos y se intentará determinar aquellos platos que puedan resultar problemáticos y se identificara cuál es el cuello de botella de la operación.

La preparación de un plato lleva tiempo de procesado y tiempo de cocción. Al tiempo de procesado se le puede asignar un valor correspondiente a la mano de obra. Si bien es engorroso a la hora de un asiento contable, estos costos pueden resultar útiles para tener un mejor entendimiento de los márgenes que realmente deja cada plato. Lo mismo es análogo con los costos eléctricos para la cocción del plato.

9.1. Cocina

A continuación, se indica un listado de los tiempos que cada uno de los 15 platos más solicitados demanda en la preparación. Como objetivo se busca establecer los tiempos promedios de preparación y observar aquellos casos que se excedan del promedio para conocer si es posible mejorarlos o bien eliminarlos de la oferta.

Plato	Descripcion	Cantidad de porciones	Durante el turno (x porcion)			Fuera de turno (x fraccion)		
			Requiere ser Calentado?		Preparacion	Requiere Cocción?		Preparacion
			Tipo	Tiempo (h)	Tiempo (h)	Tipo	Tiempo (h)	Tiempo (h)
Entrada	Guacamole	12	no	0,00	0,02	no	0,00	0,25
Entrada	Hummus	27	Microondas	0,05	0,02	no	0,00	0,42
Entrada	Nachos c cheddar	20	Microondas	0,03	0,02	no	0,00	0,17
Entrada	Provoleta	10	Microondas	0,05	0,05	Anafe	0,42	0,25
Principal	Bagel Brie	10	no	0,00	0,05	no	0,00	0,42
Principal	Bagel Zapallo	12	no	0,00	0,05	Horno	0,42	0,42
Principal	Ceasar	30	no	0,00	0,03	Horno	0,33	0,58
Principal	Chinatown	12	no	0,00	0,03	H(25)+A(25)	0,83	0,17
Principal	Little Italy	15	no	0,00	0,03	Horno	0,33	0,42
Principal	Manhattan	15	no	0,00	0,03	Anafe	0,42	0,42
Principal	Soho	15	no	0,00	0,03	no	0,00	0,42
Principal	SW. J. Crudo	20	no	0,00	0,05	no	0,00	0,50
Principal	SW. Lomo	50	Microondas	0,00	0,05	Horno	1,00	1,50
Principal	SW. Pollo	60	Microondas	0,07	0,05	Horno	0,67	0,75
Principal	SW. Salmon	15	no	0,00	0,05	no	0,00	0,50
Principal	Ribs	18	Microondas	0,17	0,08	Horno	3,00	1,00

Considerando los costos de utilización de cada equipo y el valor de mano de obra:

	Potencia	Precio kWh	Precio /hora
Horno	2,7 kw	1,99 \$/kwh	5,37 \$/h
Anafe	2,0 kw	1,99 \$/kwh	3,98 \$/h
Microondas	1,2 kw	1,99 \$/kwh	2,39 \$/h

Costo MO
89,3 \$/h

A continuación, se asigna a cada plato un costo de preparación, y se calcula en función de sus ventas la ganancia,

Descripción	Costos de preparación	Costo materia prima	Precio Venta	Ganancias	Margen	Ventas
	Pesos ARG	Pesos ARG	Pesos ARG	Pesos ARG	%	un.
Guacamole	\$3,35	\$33,91	\$100,00	\$5.834,99	63%	93
Hummus	\$2,99	\$18,59	\$90,00	\$9.237,33	76%	135
Nachos c cheddar	\$2,31	\$22,62	\$90,00	\$3.513,69	72%	54
Provoleta	\$6,98	\$31,33	\$110,00	\$7.742,34	65%	108
Bagel Brie	\$8,18	\$28,77	\$135,00	\$12.157,64	73%	124
Bagel Zapallo	\$7,75	\$35,60	\$120,00	\$9.121,23	64%	119
Ceasar	\$6,20	\$37,98	\$100,00	\$10.605,69	56%	190
Chinatown	\$4,54	\$19,98	\$100,00	\$17.361,36	75%	230
Little Italy	\$7,00	\$43,28	\$100,00	\$13.174,66	50%	265
Manhattan	\$7,00	\$43,03	\$100,00	\$15.092,31	50%	302
Soho	\$6,88	\$36,60	\$100,00	\$20.232,40	57%	358
SW. J. Crudo	\$6,70	\$43,10	\$130,00	\$8.501,58	62%	106
SW. Lomo	\$7,25	\$56,13	\$125,00	\$33.952,45	49%	551
SW. Pollo	\$5,80	\$48,06	\$125,00	\$22.622,76	57%	318
SW. Salmon	\$7,44	\$60,32	\$145,00	\$29.891,70	53%	387
Ribs	\$13,69	\$101,09	\$220,00	\$13.467,61	48%	128

9.1.1. Conclusiones

- Los platos que dejan menor ganancia (Sándwich de Jamón Crudo y Bagel de Zapallo), poseen costos de preparación elevados y bajo volumen en ventas.
- Las BBQ Ribs poseen los mayores costos de preparación, son el producto más caro de la carta y el de menor margen. Su nivel de ventas no es alto y no está relacionado con nuestro cliente objetivo.
- Las entradas poseen el menor costo de preparación y el mayor margen.

9.2. Cuello de botella

Si bien, en procesos alimenticios, el horno suele ser el cuello de botella de la producción, en este caso no lo es. El motivo primordial es debido a que la mayoría de los platos pueden ser cocinados con anticipación a la producción y en grandes cantidades (a diferencia de otro tipo de cocina).

Descripcion	Ventas	Ventas prom por dia	Horas de utilización del horno
	un.	un.	hrs
Guacamole	93	1,6	
Hummus	135	2,3	
Nachos c cheddar	54	0,9	
Provoleta	108	1,8	
Bagel Brie	124	2,1	
Bagel Zapallo	119	2,0	0,1
Cesar	190	3,2	
Chinatown	230	3,8	0,3
Little Italy	265	4,4	0,1
Manhattan	302	5,0	0,1
Soho	358	6,0	
SW. J. Crudo	106	1,8	
SW. Lomo	551	9,2	0,2
SW. Pollo	318	5,3	0,1
SW. Salmon	387	6,5	
Ribs	128	2,1	0,4
			1,2

Horas laborales	14
factor utilizacion	0,08

Debido al espacio reducido del local, el cuello de botella se encuentra en el almacenamiento de los productos congelados. El espacio del freezer condiciona la capacidad de producción y es el punto para trabajar en el caso de requerir ampliar el local.

Universidad de
San Andrés

10. Oportunidades de mejora

A continuación, se referirán una serie de propuestas de mejora para una implementación directa en el funcionamiento del restaurant. Como fue mencionado en la introducción, Home Deli se encuentra en un proceso de mejoras iterativas propias de un método de Lean Start Up por lo que poseen la versatilidad suficiente para su ejecución. Por último, cabe mencionar que las mejoras propuestas pueden ser llevadas a cabo con un bajo nivel de inversión.

10.1. Producto:

- Potenciar Deli Market:
 - Mejorar promoción mediante comunicación a todos los clientes
 - Dando muestras gratis cuando se sientan y haciéndoles saber que ese producto se vende en el Market
 - Importancia del rótulo o identificación, un buen diseño, resaltar las propiedades del alimento, hacer saber si es Light, Bajo en Sodio, Vegano, Orgánico, etc.
 - Productos marca Home Deli, disminuye los costos y aumenta ganancias.
 - Vender una línea de productos orgánicos.
- Eliminar platos de menores ganancias (Sándwich de Jamón Crudo y Bagel de Zapallo) y reemplazarlos por otros nuevos. Se propone la incorporación de Wraps, ya que por su facilidad de preparación y por su capacidad de compartir ingredientes con otros platos, permite disminuir los tiempos de preparación y limitar el uso de horno.
- Las BBQ Ribs poseen un alto costo de preparación, alto precio, y bajo margen. Modificar o reemplazar el producto.
- Potenciar la venta de las entradas reduciendo los precios de venta y cambiándolos hacia platos de mayor interés al cliente.

- Ponerles nombre a los sándwiches de Nueva York (por ejemplo, Times Square, Wall Street) de la misma forma que las ensaladas tienen nombres de barrio), o al menos al sándwich que se busca potenciar.
- Buscar potenciar las ventas en los horarios fuera de horario pico, por ejemplo, durante la merienda.
- Variar los platos según estación del año.

10.2. Precio

Se recomienda un cambio en la estructura de precios de Home Deli ya que se observan algunas incongruencias de ganancia marginal entre los platos menos vendidos (con alto margen) y los platos más vendidos (con menos margen).

La estrategia a tener en cuenta es mantener el precio de una comida (entrada, plato principal y bebida) por debajo de la competencia. Para ello, se debe tomar como referencia un precio de 250\$ por persona para ser competitivos.

Debido a ello, se propone el siguiente esquema de precios.

- Entradas: Las entradas hoy en día poseen bajo nivel de ventas. Como fue mencionado anteriormente, la venta de entradas no canibaliza la venta de los platos principales. Aquella persona que va a almorzar o cenar a Home Deli no se va a conformar únicamente con la entrada. Por lo tanto, no solo hay que variar el producto para enfocarlo con mayor acierto al cliente objetivo, si no ofrecer un precio lo suficientemente bajo como para incentivar el volumen de ventas.

Para ello, se recomienda reducir el margen de ganancias de un promedio de 73% a un margen de 60%.

En segundo lugar, cambiar los platos de mayor costo (Provoleta y Guacamole) por entradas de menor costo (por ej., Papas bravas, Antipasto de fiambres, Berenjenas asadas). De esa forma, se reduce el precio promedio de las entradas de 97 a 50. Debido a la fuerte elasticidad precio de la demanda (2,7)^{xxvi} en la gastronomía, y con mayor énfasis en el pedido de entradas, se deberá esperar un crecimiento de 8% en las ganancias debidas a entradas.

Descripcion	Costo Var. Dir.	Precio	Ganancia	Costo Marginal	Ganancia Marginal	Ventas	Ganancia
Hummus	\$ 18,59	\$ 90,00	\$ 71,41	21%	79%	135	\$12.150,00
Provoleta	\$ 31,33	\$ 110,00	\$ 78,67	28%	72%	108	\$11.880,00
Guacamole	\$ 33,91	\$ 100,00	\$ 66,09	34%	66%	93	\$ 9.300,00
Nachos c cheddar	\$ 22,62	\$ 90,00	\$ 67,38	25%	75%	54	\$ 4.860,00
						Total	\$38.190,00



Hummus	\$ 18,59	\$ 50,00	\$ 31,41	21%	63%	273	\$13.650,00
Papas bravas	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 30,00	28%	60%	243	\$12.174,55
Antipasto de Fiambre	\$ 20,00	\$ 50,00	\$ 30,00	34%	60%	200	\$ 9.997,50
Nachos c cheddar	\$ 22,62	\$ 50,00	\$ 27,38	25%	55%	109	\$ 5.460,00
						Total	\$41.282,05

- Plato principal: Dentro de los platos principales, observamos que el producto más vendido (sándwich de lomo) es aquel con menor ganancia marginal. Sin embargo, al ser el producto estrella de Home Deli, no se debe recurrir a un incremento brusco del precio ya que, al ser tan consumido por los clientes, podrá tener una repercusión negativa. Para ello, a través de la eliminación de los platos menos pedidos (Sándwich de Jamón Crudo y Bagel de Zapallo), la estrategia a seguir será encontrar al menos un sustituto (por ejemplo, wrap de carne) que compita con el sándwich de lomo (estrella), pero que tenga una ganancia marginal mayor. A su vez, si se utilizan ingredientes similares tanto para el wrap como para el sándwich de lomo, el costo de producción de ambos se verá reducido por producir mayor cantidad. Por el otro lado, simplemente cambiando el pan del sándwich por el de wrap, se obtiene un ahorro en costo de 3\$ por producto. Así, se llevarán los dos productos a una posición mayor respecto a los demás, por ejemplo 130\$/un, si bien el sándwich de lomo puede perder un leve volumen en ventas, la suma de ambos productos liderará en volumen y a su vez tendrán mayor ganancia.

Plato	Descripcion	Costo Var. Dir.	Precio	Ganancia	Costo Marginal	Ganancia Marginal	Ventas	Ganancia
Principal	SW. Lomo	\$ 56,13	\$ 125,00	\$ 68,87	45%	55%	551	\$ 37.946,49
Principal	Bagel Brie	\$ 28,77	\$ 135,00	\$ 106,23	21%	79%	124	\$ 13.173,13
Principal	Bagel Zapallo	\$ 35,60	\$ 120,00	\$ 84,40	30%	70%	119	\$ 10.044,00
							TOTAL	\$ 61.163,62



Plato	Descripcion	Costo Var. Dir.	Precio	Ganancia	Costo Marginal	Ganancia Marginal	Ventas	Ganancia
Principal	SW. Lomo	\$ 53,33	\$ 135,00	\$ 81,67	40%	60%	495,9	\$ 40.502,63
Principal	Wrap Carne	\$ 50,33	\$ 135,00	\$ 84,67	37%	63%	298,1	\$ 25.241,61
							TOTAL	\$ 65.744,24

10.3. Promoción:

- Incluir campaña de RSE visible, por ejemplo, con una campaña de reciclaje o identificar al local como Pet Friendly
- Mejorar comunicación de los beneficios: Descuentos 10% take away, cuponera, etc.
- Implementar otros modos de promoción de bajo costo, pero eficaces, por ejemplo, los Table Tents.

10.4. Canales:

- Potenciar Take Away. Mejorar la comunicación sobre el Take Away y sus beneficios.

10.5. Proveedores:

- Intentar unificar proveedores para tener mayor poder de negociación.
- Revisar días de pago a proveedores
- Asociación con otros restaurants amigos para comprar en escala y bajar precios

10.6. Organización:

- Capacitar personal para concientizar sobre la optimización de recursos, disminución de desechos e impulsar la filosofía de reducción de costos
- Estandarización de los procesos mediante instructivos

10.7. Operaciones:

- Reducir los tiempos de estancia de los clientes para favorecer la rotación mediante una constante atención. Es importante que los tiempos no se dilaten por una atención deficiente.
- Mejoras de Lay Out: Considerando las pequeñas dimensiones del local, se están evaluando dos alternativas para la optimización del espacio.
 1. Instalar bancos continuos empotrados a la pared para eliminar las sillas del perímetro
 2. Instalar una mesa con los elementos solicitados en el Take Away (servilletas, cubiertos) así se elimina la necesidad que el camarero los incluya en el pedido y los clientes podrán servirse por cuenta propia.

10.8. Ventas proyectadas

Con las mejoras propuestas se puede estimar un crecimiento de ventas. Si bien no es posible la cuantificación real, se realizará una proyección en función de la experiencia del local frente a estos cambios.

- Market: Mediante las mejoras propuestas en el market, se espera un incremento de 30% en las ventas de este.
- Carta: eliminación de platos menos vendidos por platos nuevos. Crecimiento de ventas del 10%.
- Mejora canales de promoción: Incremento de 5% en ventas globales

11. Apertura de un nuevo local

Debido al éxito del primer local, se plantea la posibilidad de abrir uno nuevo. Para ello, las condiciones que se tienen en cuenta a la hora de buscar ubicación son:

- a. Cercanía: La ubicación del nuevo local debe ser en la cercanía del primero para poder facilitar el seguimiento por parte de los dueños hasta que el negocio alcance un estado de madurez suficiente. Además, permitirá unificar proveedores y así conseguir mejores precios por un incremento de escala.
- b. Tamaño: Deberá tener un tamaño semejante para mantener optimizado las operaciones aprendidas hasta el momento y así poder repetir los tiempos de los procesos, la cantidad de empleados y las tareas asignadas. El objetivo es trabajar con un negocio chico, manejable y plena capacidad.
- c. Polo gastronómico y zona peatonal
- d. Estacionamiento y facilidad para Take Away

11.1. Localización

La localización del nuevo local será realizada mediante una matriz de decisión que incluya todos los puntos mencionados anteriormente y ponderados de acuerdo con la información recolectada y experiencia de los actuales dueños. Se trabajará con 3 posibles zonas de emplazamiento; “Libertador San Fernando”, “Las Lomas de San Isidro” y “Libertador Acassuso”. Los lugares propuestos son los corredores de desarrollo gastronómico más importantes de las zonas de San Isidro y San Fernando, y poseen cierta coherencia con el cliente objetivo de Home Deli.

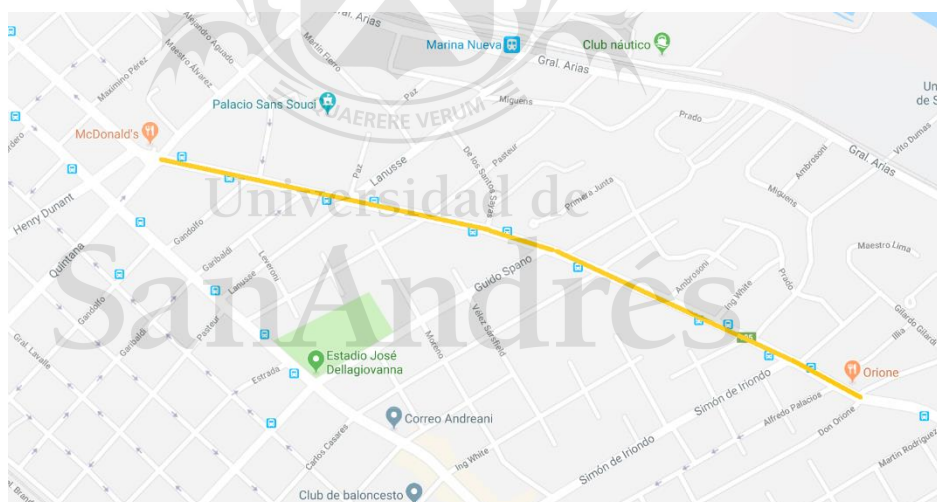
11.1.1. Zona “Libertador Beccar”

Sobre la Avenida del Libertador, comprendido entre las calles Don Orión y Quintana.

Tradicional zona residencial, con un leve crecimiento en la actividad gastronómica. El principal comercio es “Orione” ubicado en la esquina de Don Orione y Avenida del Libertador. Desde su apertura logró un gran éxito y gracias en gran parte a la inversión realizada transfirió a la zona un valor gastronómico hasta el momento no explotado.

A raíz de esta apertura, y compartiendo pared medianera, inauguró un local de comidas llamado “Gratitude”. El mismo tiene una oferta gastronómica y una ambientación similar en algunos aspectos a la de Home Deli, por lo cual sería un competidor directo.

Finalmente, si bien es una zona que intenta desarrollar una mayor atracción hacia la gastronomía, sigue permaneciendo en el barrio un aspecto más residencial y tranquilo. El tránsito peatonal es bajo y poco atractivo para atraer clientes jóvenes.

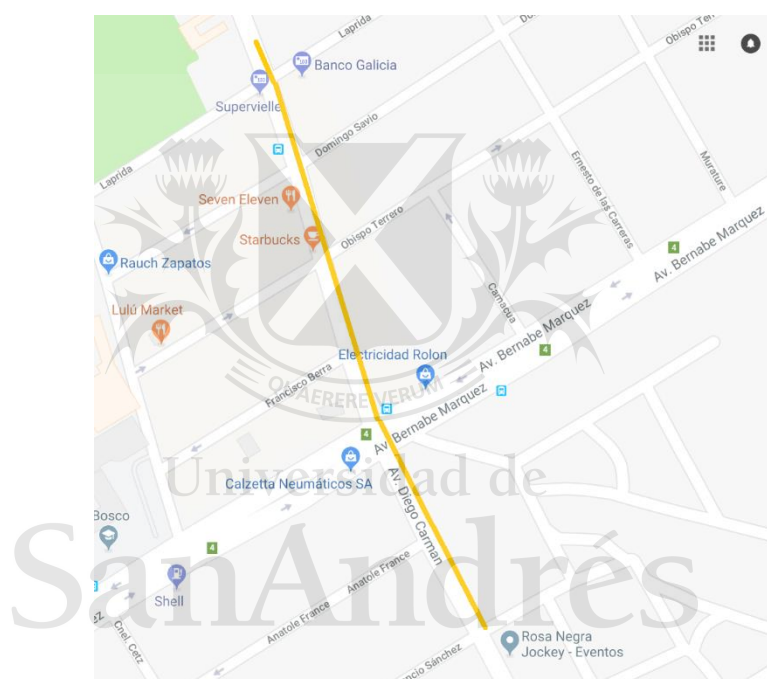


11.1.2. Zona “Las Lomas de San Isidro”

Sobre Diego Carman y Segundo Fernández, entre las calles Lezica y Laprida.

Con una gran cantidad de negocios de presente, y de abundante tránsito peatonal, especialmente entre la avenida Márquez y la calle Laprida.

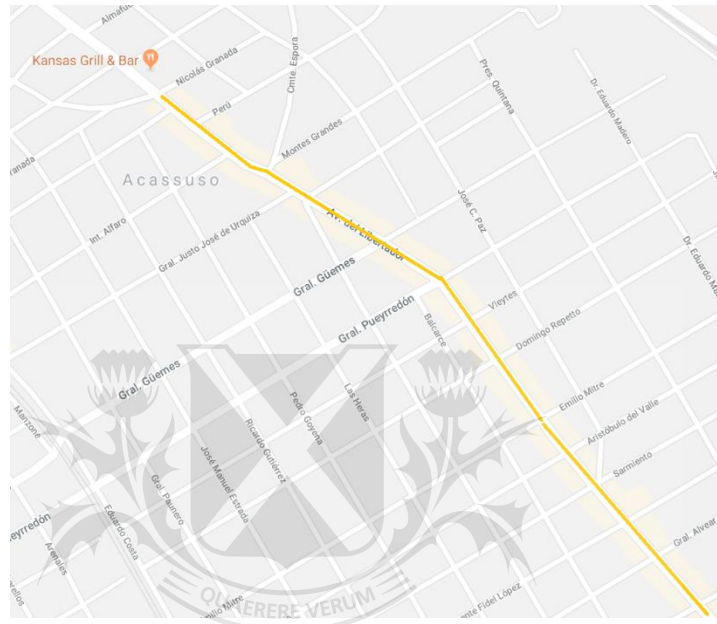
Dentro de la oferta gastronómica existen algunos jugadores principales como Seven Eleven o Marotes, que se encuentran en la zona hace varios años y poseen alta fidelidad de clientes. A parte de estos, existen varios locales de comidas que serían de competencia directa con Home Deli por el tipo de servicio y comida que ofrecen, como es el caso de Dulcinea, Rustic Food Club, Lulú Market, Maru Botana San Isidro, Lo de Nacho, y otros. Por lo tanto, en el caso de entrar en este mercado, las barreras de entrada serán más elevadas y la competencia más feroz.



11.1.3. Zona “Libertador Acassuso”

Sobre avenida del Libertador entre las calles Alvear y Perú.
Esta zona es la de mayor auge en los últimos años en lo referente a inversiones en gastronomía. Cadenas y franquicias fueron ocupando el sector y hoy es recorrido no solo por habitantes del partido, si no, viene gente de todas partes de la ciudad de Buenos Aires. Grandes restaurantes como Kansas, Dandy, Tancat, La Parolaccia y cervecerías como Forrest Dan y Antares son la mayor atracción de la zona. Sin embargo, y debido posiblemente a la ocupación de estos

grandes restaurants, no existen aquellos que ofrezcan un producto y servicio similar a Home Deli, de platos sencillos y económicos. A su vez, la cantidad de oficinas del sector indica una posible demanda insatisfecha en los almuerzos ejecutivos que puede ser atendido por Home Deli.










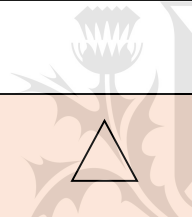
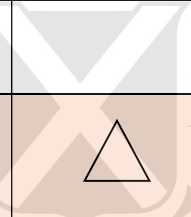





Universidad de
San Andrés

11.2. Matriz de Decisión

	Libertador San Fernando	Las Lomas de San Isidro	Libertador Acassuso
Densidad Poblacional entre 20 - 30 años			
	17% (según datos de indec) https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp	15% (según datos de indec) https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp	15% (según datos de indec) https://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp
Afluencia de cliente objetivo (Mujeres entre 20 y 30 años)			
	Media-Baja. Los clientes suelen ser residentes de la zona y el tránsito de gente entre 20 y 30 años es relativamente bajo.	Zona concurrida por estar alejado de otros centros gastronómicos	Gran circulación de gente joven. Principalmente debido a la presencia de las cervecerías Antares y Forrest Dan, y otros bares como Jack Flash o Dante's.
Distancia a Home Deli Bajo San Isidro			
	3,2 km	5,8 km	2,1 km
Proveedores (los proveedores actuales pueden distribuir a la zona?)			
	La mayoría de proveedores actuales no distribuyen en este sector		
Precio (Alquiler/mes)			
	15.000 \$	20.000 \$	25.000 \$
Competencia			
	Pocos locales de comidas. Una competencia directa, "Gratitude"	Zona altamente poblada de locales semejantes a Home Deli	Si bien hay gran cantidad de restaurant, ninguno ocupa la posición de Home Deli

	Cumple
	Cumple moderadamente
	No cumple. Debe ser descartado.

Facilidad de estacionamiento			
	No se consigue estacionamiento fácilmente sobre la avenida, pero hay disponibilidad en las calles internas	Zona muy complicada de conseguir estacionamiento	No se consigue estacionamiento fácilmente sobre la avenida, pero hay disponibilidad en las calles internas
Take Away			
Tránsito peatonal			
	Bajo	Alto	Alto
Otros aspectos			Presencia de oficinas y edificios residenciales.
Evaluación			

11.3. Tamaño del local

San Isidro cuenta con una población de 292.878 habitantes de acuerdo con el censo nacional realizado en el año 2010. La superficie del partido es de 48 km², por lo tanto, la densidad poblacional es de 6102 habitantes/km². En el barrio de Acassuso, y sobre la avenida del Libertador, hay edificios para vivienda, por lo tanto, se considera un incremento de la densidad poblacional de un 5%, así, 6406 hab/km². De acuerdo con los datos provistos por el INDEC^{xxvii}, el 15% corresponde a jóvenes de 20-30 años, por lo tanto, la densidad de este segmento es de 961 hab/km².

De acuerdo con las entrevistas realizadas (punto 6.1.2), la afluencia al local es de un 60% de capital, y el resto son habitantes de la zona. A su vez, nuestro cliente objetivo conformado por jóvenes entre 20-30 años, genera el 60% de la demanda de Home Deli. De este conjunto se considera que el 20% visitará el nuevo Home Deli caminando y el resto mediante transporte propio. Se considera una distancia de recorrido a pie de hasta 6 cuadras (600m). Este radio es

equivalente a una superficie de 1,13 km². De acuerdo con la densidad poblacional comentada, esto equivale a 1086 jóvenes de 20-30 años de alcance peatonal. Con una penetración de 15% y una tasa de reincidencia de 5 veces por año, se debe satisfacer una demanda, para esta población, de 2,2 comensales por día. Como peor condición para el diseño del tamaño del local, se considera que serán durante el mismo turno. Considerando los clientes no peatones, en total se debe considerar 11.3 comensales diarios. Esta es la población correspondiente a jóvenes entre 20-30 años que, como se dijo previamente, es el 60% de la demanda actual. Por lo tanto, considerando el 40% restante, son 18 comensales diarios. Finalmente, teniendo en cuenta la afluencia que visitará Home Deli desde otros barrios (principalmente CABA), se requiere satisfacer una demanda total de 47 comensales/turno. Sin embargo, dado que algunos de los clientes que viajen desde capital deberán elegir entre el nuevo Home Deli y el viejo, existirá un factor de canibalización. Para el estudio se estimará del 15%. En total, 40 comensales/turno, equivalente a 20 mesas. Tomando un buffer de 2 mesas adicionales, se deberá buscar un local apto para 22 mesas. Se considerarán únicamente 3 mesas en el exterior, por lo tanto, 19 mesas deberán poder ser atendidas en el interior. La cantidad de mesas puede ser reducida con la incorporación de una barra.

Home Deli posee actualmente una capacidad de 10 mesas (interiores) en 27 m². Usando estas dimensiones como referencia, proporcionalmente, se debe buscar un local con un salón para 50 m².

11.4. Sinergias

Con la apertura del nuevo local se esperan obtener las siguientes sinergias:

11.4.1. Poder de negociación

Debido al escalamiento del negocio, y por poseer ambos negocios dentro de una misma localidad, puede mantener los mismos proveedores para ambos locales. Gracias a ello, la cantidad comprada de cada insumo será mayor y Home Deli tendrá una capacidad de negociación mayor, lo que le permitirá obtener mejores descuentos. Para el presente trabajo se considera un descuento de 5% sobre los costos directos de producción.

11.4.2. *Gastos administrativos. Gerenciamiento*

Ambos locales serán administrados por la misma persona (uno de los dueños). Hoy en día se le asigna un sueldo de gerente, que se mantendrá igual, pero trabajando con dos locales. Lo mismo será para otros gastos como por ejemplo contador, diseñador, community manager, etc.

11.4.3. *Gastos administrativos. Empleados*

Algunas operaciones demandarán menores tiempos ya que serán preparaciones en cantidades mayores. Por ejemplo, para las cocciones de las carnes, se puede recurrir a un horno de mayores dimensiones para que realice las preparaciones para ambos locales. De esta forma, se disminuyen los tiempos de preparación, lo que equivale a menor tiempo operativo.

11.5. **Turnos y cantidad de empleados**

11.5.1. *Turnos*

Se trabajará los 7 días de la semana, de 9:00 am a 1:00 am. Dos turnos de 8 hrs.

11.5.2. *Empleados*

El local debe contar en todo momento con un cocinero, un mesero y un encargado.

Cada empleado tendrá, como mínimo, dos francos semanales rotativos.

Considerando 30 días/mes, se requiere cubrir 60 turnos mensuales. Cada empleado trabaja 20 turnos por mes. Para poder cubrir la totalidad de turnos requeridos, se necesita 3 personas por puesto.

11.6. **Conclusión**

Se priorizará la búsqueda en la zona de Avenida del Libertador, barrio de Acassuso, entre las calles Alvear y Perú. Dentro de esa zona, las siguientes son las condiciones de alquiler de un local en funcionamiento:

- Fondo de comercio: 45.000 U\$S

- Inversión para puesta a punto: 10.000 U\$S
- Alquiler: 25.000 pesos
- Costos fijos (servicios, impuestos, otros): 15.000 pesos
- Dimensiones del salón: 50 m²
- No se requiere de cocinas industriales ni cámaras frigoríficas



Universidad de
San Andrés

12. Negocio nuevo, estrategia nueva

A pesar de las cercanías, el emplazamiento del nuevo local tendrá un entorno competitivo distinto. La estrategia central del negocio y el cliente objetivo permanecerán intactos. Sin embargo, éstos no son los únicos clientes del restaurant. Si se intenta replicar exactamente el mismo local en la nueva ubicación, no puede esperarse de este el mismo desempeño que el actual ya que el ecosistema de negocio es distinto.

12.1. Cliente objetivo primario y secundario

El cliente objetivo primario es aquel para el cual el negocio enfoca su estrategia de marketing central. Tal como se lo caracteriza en el punto 4.2.3, Home Deli centraliza sus esfuerzos de promoción, comunicación y producto para el segmento poblacional definido por jóvenes, en especial mujeres, con interés en platos más simples y saludables, con una atención amable, en un entorno austero y moderno. El cliente objetivo primario se caracteriza por saber de antemano el producto que va a consumir, y asiste a Home Deli para satisfacer esta necesidad.

Sin embargo, tal como es indicado en el estudio de mercado 6.1.2, existen clientes que no forman parte de esta segmentación y representan más de un 40% de la demanda total. Éstos conforman el mercado objetivo secundario. Son aquellas personas que observan en Home Deli una buena alternativa, sin embargo, son más susceptibles a ser atraídos por la competencia.

En el caso de no redefinir la estrategia de negocio para satisfacer a esta población, el rendimiento del nuevo local será inferior al existente.

12.2. Cambio de entorno

La zona del bajo de San Isidro, descrita en el punto 4.1.2, tiene ciertas características que la diferencian del corredor de avenida del Libertador.

El bajo de San Isidro es puramente residencial. Las calles son poco transitadas, con presencia de algunos colegios y clubs, lo cual hacen que el entorno sea menos frenético que en la avenida del Libertador. Presenta una imagen entre más bohemia y relajada.

Avenida del Libertador se caracterizó históricamente por englobar los negocios más selectos de la ciudad de Buenos Aires. Pueden observarse desde las concesionarias más exclusivas (Audi, Porsche, Lotus) las motocicletas más caras (Ducati, Harley Davidson, Triumph) y hasta casas de decoración como María Burani. Esto hace que la imagen de la zona sea distinta a la del bajo, y por ende la población que atraerá será distinta.

A su vez, también cuenta con una mayor actividad nocturna. La afluencia de clientes desde otras zonas, como Capital Federal, es mayor y es común observar un gran tránsito peatonal durante los fines de semana yendo de un bar o restaurant a otro.

Además, como fue brevemente mencionado en el punto 11.1, en el emplazamiento recomendado para el nuevo local pueden observarse una gran cantidad de oficinas y comercios, que se encuentran en mucho menor medida hoy en el mercado del bajo de San Isidro.

Por último, si bien no son competidores directos por tener distintos clientes objetivo, el hecho de contar con grandes cadenas profesionalizadas como Kansas, PF Changs, La Farola, Dean & Dennis, Romario, Dandy, etc. hace que el posicionamiento sea distinto comparado con el del bajo de San Isidro, donde la mayoría de la competencia son locales familiares. Y, de esta forma, las expectativas del cliente cambiarán.

12.3. Definición del cliente objetivo secundario

Por lo observado en el punto anterior, existirá una diferencia sustancial con el cliente objetivo secundario del Home Deli actual. Hoy, el cliente objetivo secundario, puede considerarse conformado por grupos familiares con menores, residentes de la zona y adultos con moderada intención de compra.

Sin embargo, dentro de este nuevo entorno, es de esperarse distintos consumidores. Para el trabajo actual se presentarán tres nuevos clientes. A partir de la definición de estos nuevos consumidores, se recomendarán algunos ajustes en la estrategia de marketing.

En primer lugar, existirán los oficinistas y comerciantes. Este segmento se caracterizará por la necesidad de contar con grandes cantidades de pedidos, en poco tiempo, en los mediodías de jornadas laborales. Adicionalmente, es un segmento fuertemente sensible al precio y en menor medida a la presentación del producto. El oficinista requiere comer rápido, sin espera y barato. Como última observación, requiere de una entrega a domicilio, lo cual actualmente no es provisto por Home Deli.

En segundo lugar, se encontrarán parejas adultas, de mayor poder de compra, con asistencia principalmente durante el turno de la cena. Éstos serán los consumidores más difíciles de atraer debido a su diferencia con el cliente objetivo de Home Deli. Ambos buscan dos productos opuestos. Por un lado, el adulto se inclinará por platos más elaborados y atención más profesional. Por el otro lado, los jóvenes demandarán la simpleza, jovialidad y precios bajos.

Por último, existirán aquellos grupos familiares de distintas características a los grupos familiares que visitan el bajo de San Isidro. Debido a las características de este nuevo entorno, como se mencionó previamente, existirá una demanda un poco más exigente en cuanto a mobiliario, decoración y servicio.

12.4. Modificaciones del plan de marketing

La dificultad radica en poder encontrar un equilibrio entre los beneficios que otorga la sinergia por mantener una misma estructura (carta, muebles, personal) y las necesidades de poder ofrecer una opción para estos “nuevos” clientes.

Home Deli Libertador debe mantenerse firme con la idea de negocio original. Debe seguir esforzándose para ofrecer platos de excelente calidad a excelentes precios, pero como se mencionó en el punto anterior estará expuesto a riesgos, si no adapta su oferta. Se recomienda que mantenga su estructura de carta, su estética de producto y su forma de trabajo, para poder optimizar las operaciones, aprovechar su curva de aprendizaje y ganar escala. Pero se recomienda, adicionalmente, tomar las siguientes medidas para la apertura del nuevo local:

12.4.1. *Oficinas y comercios*

Para poder cubrir las necesidades de los oficinistas y comerciantes, se deben tomar dos nuevas iniciativas. Por un lado, la entrega a domicilio y por el otro la alta demanda de platos en cortos periodos de tiempo.

Como fue mencionado anteriormente (punto 7.4), Home Deli estudió la factibilidad de lanzar un sistema de delivery, pero debido a que no se encuentra alineado con sus competencias centrales, fue descartado. Sin embargo, en el nuevo local, se podrá buscar una solución intermedia. Solamente se entregará a domicilio los pedidos para oficinas y en los horarios de almuerzo. No se entregarán pedidos a hogares. Esto permitirá evitar la contratación de un motociclista y así no recurrir a los gastos que este implica. En su lugar se contratará, a tiempo parcial, una persona, idealmente estudiante, que requiera un trabajo part time, para realizar las entregas en bicicleta.

En segundo lugar, existe la necesidad de poder entregar una gran cantidad de platos, en una ventana de tiempo acotada. Para ello, el diseño de los platos será crítico. Los platos se elaborarán con anticipación de acuerdo con una demanda proyectada. Se ofrecerán únicamente dos opciones de plato por día. Los precios de venta deberán ser al menos un 10% menores a los actuales. En función del crecimiento de la demanda por este canal, se estudiará luego de los primeros meses, la factibilidad de tercerizar la producción de comida, de acuerdo con los estándares de Home Deli.

Dentro del radio de alcance del delivery se encuentran 42 negocios, 14 concesionarias y 11 edificios de oficinas. Se considerarán 3 personas por cada negocio, 5 para cada concesionaria y 80 por cada edificio de oficinas. En total

son al menos 1076 personas que trabajan diariamente y eventualmente podrán solicitar almuerzo en Home Deli. Tomando como hipótesis que el 60% de esta población pide comida delivery, y suponiendo una frecuencia de 2 veces por semana, existe un mercado de 129 pedidos diarios de almuerzo. Considerando que Home Deli capturará el 10% de este mercado, se estimará una venta de 13 platos diarios. Como se mencionó previamente, los precios de estos platos serán aproximadamente 10% debajo del promedio de carta.

El último punto a considerar para el segmento oficinas y comercios, es la promoción. Deberá realizarse una fuerte campaña de promoción mediante flyers y cadena de mails, con un seguimiento diario.

12.4.2. Adultos

Mencionado previamente, existirá una nueva demanda por un segmento caracterizados por adultos, generalmente parejas o amigos, de mayor poder de compra. Para poder atraer a este segmento, Home Deli Libertador deberá indefectiblemente modificar su menú.

En primer lugar, ofrecer un plato diario de mayor tiempo de preparación y presentación, el cual irá acompañado por un precio sensiblemente mayor a los demás platos ofertados, y así ocupar la posición de “premium” en la carta.

En segundo lugar, deberá ofrecer una carta de vinos de mayor variedad y aportar así un grado superior de distinción para los clientes que así lo deseen.

En último lugar, deberá llevarse con especial cuidado la atención al cliente. El adulto esperará ser atendido con el mismo grado de atención que puede recibir en cualquiera de los otros restaurants.

La inversión inicial en el local deberá ser mayor a la calculada para el restaurant original. Desde las sillas y mesas, hasta los carteles, vajilla y los baños. Todo deberá ser de un nivel superior a Home Deli del bajo. La ventaja de contar con este nuevo segmento de adultos es que, gracias a su mayor poder de compra, se podrá esperar un mayor consumo por persona.

Para el presente trabajo consideraremos el consumo por persona de este segmento 10% por encima del promedio actual y una inversión inicial de 5.000

USD adicionales. Se estimará que estos clientes representan el 15% de la demanda proyectada calculada en el punto 11.3.

12.4.3. *Familias*

Finalmente, se encuentra el conjunto de clientes conformado por familias que visitan la zona para comer y seleccionan el restaurant in situ. No se presentan en Home Deli por fidelidad, sino que se dejan llevar por decisiones de último momento. Este conjunto tendrá un gasto por persona equivalente al promedio actual de Home Deli. Sin embargo, debido a la gran cantidad de competencia, se verán más sensibles a ser atraídos por otros restaurants más llamativos. Debido a esto, demandarán del local, un establecimiento con una oferta más exigente que el Home Deli actual. Es decir, una mayor inversión inicial será requerida para mostrar al negocio de forma más atractiva. Esta inversión se considerará incluida en el monto expresado en el punto anterior. Como herramienta de promoción, debido a la presencia de chicos, se ofrecerá un cupón para cada niño con un descuento para alguna heladería cercana, por ejemplo, Guapaletas.

Este segmento representará el 25% de la demanda calculada en el punto 11.3.

12.5. **Inversiones y proyección de ventas**

La siguiente tabla expresa, para cada nuevo segmento de cliente objetivo secundario; el tamaño de la demanda, el volumen de ventas y los montos correspondientes a las inversiones iniciales requeridas:

	Oficinas y Comercios	Adultos	Familias
Demanda	13 platos diarios adicionales	15% de la demanda estimada en el punto 11.3	25% de la demanda estimada en el punto 11.3
Ventas	Precio venta= -10%	Ventas +15% promedio	Consumo promedio (igual a Home Deli actual)
Inversión	Contratación "delivery" part time (bicicleta) 6.000 pesos/mes	5.000 USD	



Universidad de
San Andrés

13. Análisis económico financiero

La documentación necesaria para realizar estas cuentas se encuentra anexo al presente trabajo.

13.1. Metodología de cálculo

Para el desarrollo del análisis financiero, se procederá de la siguiente forma.

El primer objetivo será determinar el valor actual neto del local existente de Home Deli. Para ello, se solicitó el balance de ventas de los meses previos al estudio (hasta la fecha de febrero 2018). Dando lugar a un ticket promedio de 180 pesos/cliente. (tener en cuenta que no todos los clientes consumen plato principal, ya que algunos solamente asisten a Home Deli para desayunar, tomar la merienda o mismo una cerveza)

En función del volumen de ventas (aproximadamente 2377 clientes mensuales en temporada alta), se estimó el ingreso anualizado, considerando una merma del 40% en ventas para los 6 meses de temporada baja comparados a los meses de temporada alta.

Así, se estimó las ventas anualizadas del negocio en ARS 4,107,456.

Como egresos, se deben considerar los costos directos (explicados en el punto 8.1.1.1), los gastos operacionales y los impuestos.

Los costos directos, también obtenidos del balance, pueden estimarse en 67 pesos/cliente. Los gastos operacionales se describen a continuación

ARS/USD 20.5	
Ingresos	Egresos
<p><u>Temporada alta (Oct-Mar)</u></p> <p>ARS 427,860.00 mensual</p> <p><u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u></p> <p>ARS 256,716.00 mensual</p> <p><u>Anualizado</u></p> <p>ARS 4,107,456.00 USD 200,363.71</p>	<p>Costos de Ventas</p> <p><u>Temporada alta (Oct-Mar)</u></p> <p>ARS 159,259.00 mensual</p> <p><u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u></p> <p>ARS 95,555.40 mensual</p> <p><u>Anualizado</u></p> <p>ARS 1,528,886.40 USD 74,579.82</p>
	<p>Gastos</p> <p>Alquiler ARS 10,000.00</p> <p>Servicios ARS 15,000.00</p> <p>Cargas Sociales ARS 7,000.00</p> <p>Afip y Contador ARS 5,000.00</p> <p>Banco ARS 5,000.00</p> <p>Sueldos ARS 86,000.00</p> <p>Aguinaldo ARS 7,166.67</p> <p>TOTAL ARS 135,166.67 mensual USD 6,593.50 mensual</p> <p><u>Anualizado</u></p> <p>ARS 1,622,000.00 USD 79,121.95</p>

13.2. Estado de resultados primer año

Estado de Resultados	
Periodo	Año 1
Ventas	
Ingresos	USD 200,363.71
Costo de Ventas	USD 74,579.82
Utilidad Bruta	USD 125,783.88
Gastos Operacionales	
Costo Local - Cocina - Empres	USD 79,121.95
EBITDA	USD 46,661.93
Impuestos	USD 16,331.68
Earning After Taxes	USD 30,330.26

13.3. Valor de venta del negocio actual

Considerando el estado de resultados del primer año de Home Deli se realizó un flujo de fondos proyectado tomando las siguientes consideraciones:

- 5 años de vida del negocio
- Crecimiento del negocio a 3% anual
- Montos en dólares
- Tasa de descuento de 12%
- Inflación en dólares de 2%

Entonces

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		USD 46,661.93	USD 51,444.16	USD 56,516.79	USD 61,895.48	USD 67,596.72
Impuestos		-USD 16,331.68	-USD 18,005.46	-USD 19,780.88	-USD 21,663.42	-USD 23,658.85
Inversión CTO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
Flujo Generado por las Operaciones		USD 30,330.26	USD 33,438.70	USD 36,735.91	USD 40,232.06	USD 43,937.87
Inversión Inicial						
Flujo de Fondos Libres		USD 30,330.26	USD 33,438.70	USD 36,735.91	USD 40,232.06	USD 43,937.87
Tasa Descuento	12%	(Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión	USD 0.00					
Valor Presente Flujo Fondos Libres	USD 130,385.34					
VAN	USD 130,385.34					

El negocio, tal cual opera hoy en día, tiene un valor de USD 130,385.

13.4. Valor de venta del negocio considerando las mejoras

Considerando las mejoras y el crecimiento de ventas planteado en el punto 10, se espera un crecimiento de 15% de las ventas generales y un incremento del 30% en los artículos del Market. Dando lugar a un ticket promedio de 207 \$/cliente y unos costos directos asociados de 77 \$/cliente.

Así,

Ingresos	Egresos	
<u>Temporada alta (Oct-Mar)</u>	<u>Costos de Ventas</u>	
ARS 492,039.00 mensual	ARS 183,029.00 mensual	
<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>	<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>	
ARS 295,223.40 mensual	ARS 109,817.40 mensual	
<u>Anualizado</u>	<u>Anualizado</u>	
ARS 4,723,574.40	ARS 1,757,078.40	
USD 230,418.26	USD 85,711.34	
<u>Gastos</u>	<u>TOTAL</u>	
Alquiler	ARS 10,000.00	
Servicios	ARS 15,000.00	
Cargas Sociales	ARS 7,000.00	
Afip y Contador	ARS 5,000.00	
Banco	ARS 5,000.00	
Sueldos	ARS 86,000.00	
Aguinaldo	ARS 7,166.67	
<u>TOTAL</u>	ARS 135,166.67 mensual	
<u>Anualizado</u>	USD 6,593.50 mensual	
	ARS 1,622,000.00	
	USD 75,121.95	

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		USD 65,585.17	USD 71,324.91	USD 77,403.51	USD 83,839.07	USD 90,650.65
Impuestos		-USD 22,954.81	-USD 24,963.72	-USD 27,091.23	-USD 29,343.67	-USD 31,727.73
Inversión CTO		USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00	USD 0.00
Flujo Generado por las Operaciones		USD 42,630.36	USD 46,361.19	USD 50,312.28	USD 54,495.40	USD 58,922.92
Inversión Inicial						
Flujo de Fondos Libres		USD 42,630.36	USD 46,361.19	USD 50,312.28	USD 54,495.40	USD 58,922.92
Tasa Descuento	12%	(Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión	USD 0.00					
Valor Presente Flujo Fondos Libres	USD 178,900.23					
VAN	USD 178,900.23					

El negocio puede llegar a tener una revalorización de hasta el 37% (178.900 USD) considerando las mejoras propuestas en el presente trabajo.

13.5. Proyecto de apertura de un nuevo local (mejor condición)

Considerando el proyecto de la apertura de un nuevo local, planteado en el punto 11, se calcula el VAN y el TIR,

Algunas consideraciones:

- Se considera que las mejoras propuestas en el punto 10 serán implementadas
- Se supone un rendimiento del 70% para el primer año como condición de puesta en marcha
- Los costos directos se verán reducidos un 5% por escalar el negocio

Asumiendo una capacidad de 40 comensales simultáneos, misma capacidad que Home Deli actual, se considerará el mismo volumen de ventas una vez alcanzado la madurez. Es decir, 2377 clientes mensuales. A esta cantidad de clientes deberá agregarse la demanda por menú de oficina. Por lo mencionado en el punto 12.4.1, equivale a 13 platos diarios. Y a su vez, los 2377 clientes del local tendrán distinto volumen de consumo (punto 12.5). La siguiente tabla expresa las ventas proyectadas para un mes (temporada alta):

	% Demanda	Cant. Personas	Ticket Promedio/ Persona	Costos Directos/ Persona	Ventas	Costos Directos
Cientes Objetivo	60%	1426.2	\$ 207.00	\$ 77.00	\$295,223.40	\$ 109,817.40
Cientes Adultos	15%	356.55	\$ 238.05	\$ 88.55	\$ 84,876.73	\$ 31,572.50
Cientes Familia	25%	594.25	\$ 207.00	\$ 77.00	\$123,009.75	\$ 45,757.25
Total	100%	2377			\$503,109.88	\$ 187,147.15

	Cant. Platos	Precio Promedio (Plato principal + Gaseosa)	Precio Oferta (- 10%)	Costo Directo/ plato	Ventas	Costos Directos
Ventas Menu Oficina	390	\$ 160.00	\$ 144.00	\$ 72.00	\$ 56,160.00	\$ 28,080.00

Considerando la nueva estructura de empleados de acuerdo a los puntos 11.5.2 y 12.4.1;

Sueldos				
	Cocinero	Mesero	Encargado	Delivery
ARS/turno	ARS 700.00	ARS 400.00	ARS 700.00	ARS 350.00
Mensual	ARS 14,000.00	ARS 8,000.00	ARS 14,000.00	ARS 7,000.00
Cantidad	3	3	3	1
Total	ARS 42,000.00	ARS 24,000.00	ARS 42,000.00	ARS 7,000.00

Así,

Ingresos		Egresos	
<p>Temporada alta (Oct-Mar)</p> <p>Nuevo Home Deli ARS 559,270 mensual</p> <p>Nuevo Home Deli (1er año) ARS 391,489 mensual</p> <p>Temporada Baja (Abr-Sep)</p> <p>Nuevo Home Deli ARS 335,562 mensual</p> <p>Nuevo Home Deli (1er año) ARS 234,893 mensual</p> <p>Anualizado</p> <p>Primer Año (70%) USD 3,758,294 USD 183,331</p> <p>Primer año (100%) ARS 5,368,990.82 USD 261,902</p>		<p>Costos de Ventas</p> <p>Temporada alta (Oct-Mar)</p> <p>Nuevo Home Deli ARS 215,227 mensual</p> <p>Nuevo Home Deli (1er año) ARS 150,659 mensual</p> <p>Temporada Baja (Abr-Sep)</p> <p>Nuevo Home Deli ARS 129,136 mensual</p> <p>Nuevo Home Deli (1er año) ARS 90,395 mensual</p> <p>Anualizado</p> <p>Primer Año (70%) ARS 1,446,326.46 ARS 71,133</p> <p>Primer año (100%) ARS 2,066,180.66 ARS 106,129</p>	
		<p>Gastos</p> <p>Alquiler ARS 25,000</p> <p>Servicios ARS 15,000</p> <p>Cargas Sociales ARS 10,000</p> <p>Afip y Contador ARS 5,000</p> <p>Banco ARS 5,000</p> <p>Sueldos ARS 115,000</p> <p>Aguinaldo ARS 9,583</p> <p>TOTAL ARS 184,583 mensual USD 9,800 mensual</p> <p>Anualizado USD 2,215,000 USD 106,049</p>	

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		\$ 4,730.10	\$ 59,055.24	\$ 65,415.85	\$ 72,165.76	\$ 79,326.01
Impuestos		\$ -1,655.54	\$ -20,669.33	\$ -22,895.55	\$ -25,258.02	\$ -27,764.10
Inversión CTO		0	0	0	0	0
Flujo Generado por las Operaciones		\$ 3,074.57	\$ 38,385.90	\$ 42,520.30	\$ 46,907.74	\$ 51,561.91
Inversión Inicial	-\$ 60,000.00					
Flujo de Fondos Libres	\$ -60,000.00	\$ 3,074.57	\$ 38,385.90	\$ 42,520.30	\$ 46,907.74	\$ 51,561.91
Tasa Descuento		12% (Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión	-\$ 60,000.00					
Valor Presente Flujo Fondos Libres	\$ 122,679.60					
VAN	\$ 62,679.60					
TIR	39%					

Puede observarse que el negocio es conveniente por tener un VAN positivo, y a su vez la tasa interna de retorno de la inversión será de 39%. El capital invertido se recuperará a fines del primer año.

14. Riesgos y diversificación

Naturalmente, la inversión en un nuevo restaurant conlleva algunos riesgos. Estos pueden clasificarse en aquellos riesgos propios de la operación de este y aquellos riesgos asociados a factores externos, por ejemplo, fluctuaciones del mercado. En este punto se desarrollarán estos últimos.

14.1. Riesgos de mercado

Al competir el nuevo negocio en la misma industria que el primero, y con el mismo producto, estará sujeto a las mismas fortalezas y debilidades y a los mismos ciclos de vida. Caracterizado en el punto 4.1, la industria gastronómica es sumamente volátil. Un restaurant que hoy resulta exitoso puede no serlo luego de simplemente algunos años. Esto se debe en gran medida a la alta rotación y competencia de la industria.

Por lo tanto, el desempeño de ambos locales estará indefectiblemente correlacionado. Ante una eventual caída de ventas o ante un eventual crecimiento, ambos negocios responderán de forma semejante, lo cual infiere un riesgo para el capital accionario.

14.2. Estrategia de crecimiento

Una forma de disminuir el riesgo mencionado es mediante una nueva estrategia de crecimiento. Si bien la apertura del nuevo restaurant es conveniente, Home Deli deberá plantearse a futuro una nueva estrategia de crecimiento para disminuir los riesgos.

14.2.1. *Matriz de Ansoff*

La matriz de Ansoff es un método propuesto por Igor Ansoff^{xxviii}, donde el objetivo es evaluar las potenciales ganancias de estrategias alternativas de mercado de

productos mediante un pronóstico de tendencias que responda a las necesidades de la empresa y los objetivos a largo plazo.

De acuerdo con este, existen cuatro formas de crecimiento:

- 1- Mediante penetración de mercado
- 2- Mediante desarrollo de mercado
- 3- Mediante desarrollo de producto
- 4- Mediante diversificación



La apertura del nuevo local será bajo una estrategia de penetración de mercado, ya que se está enfocando en incrementar las ventas en un sector para el cual posee alto conocimiento. Debido a los riesgos de mercado mencionados, se plantea adicionalmente una estrategia de crecimiento mediante diversificación.

Una estrategia de crecimiento mediante diversificación propone el lanzamiento de un nuevo producto a un nuevo mercado, utilizando las ventajas operativas de Home Deli. El hecho de desarrollar un nuevo producto en un nuevo mercado permite la independencia de ventas de este respecto a los negocios existentes, y por ende los ciclos de crecimiento y decrecimiento serán distintos. Como desventaja, cabe tener en cuenta que, por ser un producto desconocido en un

nuevo mercado, existirá una curva de aprendizaje por el cual los rendimientos iniciales pueden no ser positivos.

14.3. Home Deli Market

Mencionado anteriormente, una de las oportunidades de mejora es desarrollar y potenciar el Market. Este canal puede servir como plataforma para el lanzamiento del nuevo producto diferenciado.

En el punto 10 del presente trabajo, se propuso el desarrollo de una marca privada de productos. Hoy en día, Home Deli vende varios productos poco comunes, pero aun así son fabricadas por marcas privadas (por ejemplo; dulces, conservas, salsas, etc.).

Dada la creciente demanda por este tipo de productos (punto 6.2), se recomendó a Home Deli comprar lotes de producción artesanal y utilizar su propia marca para la comercialización. Así obtendrá mayores utilidades marginales.

Aprovechando el impulso de este canal, se propone desarrollar un nuevo producto que atraiga otros clientes aparte de los clientes objetivo de Home Deli. El producto propuesto es el de Jugos Desintoxicantes.

14.3.1. Home Deli Detox

Fuertemente hermanado con el concepto de negocio, los jugos naturales desintoxicantes son consumidos tanto por aquellas personas preocupadas en una mejor dieta (clientes de Home Deli) como por deportistas de alto rendimiento y hasta personas destinadas a bajar de peso.

Existe una fuerte tendencia creciente global por este tipo de productos^{xxix} y sin embargo no hay una empresa local que domine el mercado. Hay varios emprendimientos de pequeña escala, característicos de una industria emergente, pero todavía no existe una consolidación en el mercado.

Algunas consideraciones que se tendrán en cuenta para el lanzamiento de Home Deli Detox:

Lean Start-Up: El lanzamiento del producto no será mediante una gran inversión. Se nutrirá del proceso de crecimiento orgánico de la empresa. En función del lanzamiento y del impacto en el mercado se evaluará su continuidad y mejoras.

Proveedores: La materia prima será obtenida a través de los proveedores actuales y así obtener mejores precios.

Procesamiento: Se tercerizará la producción.

Promoción: Se desarrollará una nueva marca, Home Deli Detox, el cual será promocionado de forma independiente al restaurant. Se entregarán muestras gratis a los clientes de Home Deli para impulsar las ventas.

Canal: Se utilizará el Market para el lanzamiento del producto. De acuerdo con el impacto en ventas, se evaluará el desarrollo de un local independiente.

Posicionamiento: Seguirá la estrategia de Home Deli de liderazgo en costos con foco en el producto.

Producto: Se estandarizará el tamaño del envase para una primera partida, en un envase de vidrio comercial y una gráfica sencilla. Debido a que lleva la marca de Home Deli, deberá mantener el concepto de sencillez y austeridad. Se comenzará con 4 jugos, con distintas propiedades. Alto rendimiento, Desintoxicante, Relajante, Adelgazante. Cada jugo entregado irá acompañado de un folleto que describa las características del jugo (alineado con lo relevado en el punto 6.1.3).

15. Conclusiones

Luego de un año de abierto al público, el panorama resulta alentador para Home Deli. Se encuentra en una industria altamente fragmentada y competitiva, pero ocupando un lugar con un producto y un servicio destinado a un nicho muy particular.

Ésta demanda, particularmente en boga, parece no haber alcanzado todavía su periodo de madurez. De acuerdo con los estudios presentados en el punto 6, la necesidad de alimentos con ingredientes más naturales y frescos está cambiando el panorama gastronómico, y Home Deli encontró la fórmula para satisfacerla.

A su vez, vemos que la estrategia adoptada por Home Deli, basada en un liderazgo en costos con foco en el producto, logró que el cliente sienta que todo su capital está siendo invertido en el producto que consume. Al diseñar una carta reducida, pero cuidando la calidad, supo conquistar y retener a sus consumidores.

El negocio creció de forma orgánica mediante propia financiación y hoy tiene la potencialidad para dar el siguiente paso hacia la apertura de un segundo local. De acuerdo con el análisis financiero presentado en el punto 12, vemos que es una propuesta altamente recomendable con un moderado requerimiento de capitales y una significativa tasa de retorno de 36%.

Finalmente, habiendo estudiado su propuesta de valor y luego de haber reconocido la rentabilidad del negocio y factibilidad de escalarlo, nos queda por intentar contestar una sola pregunta, ¿Cómo hizo Home Deli para resultar un negocio exitoso?

Habiendo visto la alta tasa de fracaso de nuevos emprendimientos gastronómicos, y las altas fuerzas amenazantes de Porter, podemos concluir que el origen de su éxito no radica en el entorno competitivo. Tampoco poseen un

producto único, ni inimitable. No se encuentran localizados en un lugar que genere alguna ventaja competitiva sobre el resto. Ni tampoco poseen una estructura financiera que les permita acceder a fuentes de financiamiento privilegiadas. El motivo de su éxito radica en la capacidad y en la dedicación de sus dueños. Ese es el VRIO^{xxx} de la empresa. Es esta su particularidad que los hace únicos, raros, y valiosos. Dos personas con gran empatía y coordinación, que, con una idea clara y simple, articulado con esfuerzo y trabajo, pudieron comprender rápidamente la dinámica del negocio y competir mano a mano con los jugadores ya establecidos del mercado.

Sin embargo, si bien ésta es su característica valiosa, también puede llevarlos a situaciones de vulnerabilidad. El hecho de contar con un negocio chico hace que sea, en cierta medida, más fácil de seguir en el día a día y corregir sus desvíos operativos circunstanciales. Sin embargo, a medida que quieran seguir creciendo, su capacidad de foco se verá reducida por tener que cubrir varios frentes.

Por lo tanto, es recomendable que continúen su crecimiento de forma gradual. Así podrán tener tiempo de poder capacitar y delegar tareas de mando.

Universidad de
San Andrés

16. Referencias

-
- i “El método Lean Startup”, Eric Ries, Crown Publishing Group, 2011
- ii “Ventaja Competitiva-Capítulo 1”, M. Porter, 1997
- iii www.infobae.com/2012/09/11/670005-la-rentabilidad-los-negocios-gastronomicos-se-redujo-la-mitad/
- iv http://archivo.larazon.viapais.com.ar/actualidad/San-Isidro-extiende-polo-gastronomico_0_190500038.html
- v “How Competitive Forces Shape Strategy”, M. Porter, HBR, 1979
- vi “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, M. Porter, The Free Press, 1980
- vii <http://www.desanisidro.com/mejoras-hidraulicas-en-el-bajo-de-san-isidro/>
- viii http://www.zonanortediario.com.ar/despachos.asp?cod_des=56783&ID_Seccion=146
- ix <http://sanisidro.gob.ar/noticia/1128/visitas-guiadas-en-san-isidro-durante-octubre>
- x <http://sanisidro.gob.ar/areasprotegidas>
- xi “Ventaja Competitiva-Capítulo 1”, M. Porter, 1997
- xii “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, M. Porter, The Free Press, 1980
- xiii “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, M. Porter, The Free Press, 1980
- xiv <https://www.thebalance.com/food-cost-problems-2888405>
- xv “Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors, M. Porter, The Free Press, 1980
- xvi “Process Fundamentals”, Ann Grey and James Leonard, HBS, July 2016
- xvii “Wal-Mart stores: “Every day low prices” in China”, Ali Farmhoodmand, ACRC, 2006
- xviii www.hospitalidadynegocios.com/articles/4562/crece-la-demanda-de-alimentacion-saludable
- xix “Empathy Map”, Dave Grey, Gamestorming, (<http://gamestorming.com/empathy-mapping/>)
- xx “We are what we eat, healthy eating trends around the world”, Jan. 2015, Nielsen
- xxi <http://www.technomic.com/>
- xxii www.hospitalidadynegocios.com/articles/4562/crece-la-demanda-de-alimentacion-saludable
- xxiii <http://www.azti.es/es/nueve-tendencias-alimentarias-que-definen-a-los-nuevos-consumidores-sus-preferencias-y-formas-de-consumo/>
- xxiv Levitt, Theodore: “El éxito del marketing a través de la diferenciación de cualquier cosa”. En *La esencia del Marketing, vol II*, Bogotá, Ed. Norma, 1994.
- xxv “The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy”, M. Porter, 2002, HBR
- xxvi Se considera una elasticidad de 2,3 de acuerdo a la publicación “Price elasticity of demand”, San Diego County Taxpayers Assosiation, 2009.
(<http://www.conventioncentertaskforce.org/resources/meetingdocs/8-4-09Price%20elasticity%20of%20demand%207-30-09%20VS.pdf>)
- xxvii http://www.indec.gov.ar/censos_provinciales.asp
- xxviii Ansoff, H. I. (1957). Strategies for diversification. Harvard Business Review
- xxix Fruit juice industry in the EU, Statista Dossier 2018
- xxx “Gaining and Sustaining Competitive Advantage”, Jay. B. Barney, 4th ed. 2011, Prentice Hall

Valuacion de HOME DELI existente

Datos correspondientes al negocio actual en funcion de ventas realizadas durante los ultimos 6 meses

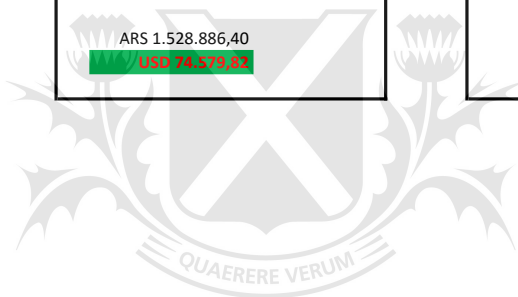
ARS/USD 20,5

Ingresos

<u>Temporada alta (Oct-Mar)</u>	
ARS 427.860,00	mensual
<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>	
ARS 256.716,00	mensual
<u>Anualizado</u>	
ARS 4.107.456,00	
USD 200.363,71	

Egresos

Costos de Ventas		Gastos	
<u>Temporada alta (Oct-Mar)</u>		Alquiler	ARS 10.000,00
ARS 159.259,00	mensual	Servicios	ARS 15.000,00
<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>		Cargas Sociales	ARS 7.000,00
ARS 95.555,40	mensual	Afip y Contador	ARS 5.000,00
<u>Anualizado</u>		Banco	ARS 5.000,00
ARS 1.528.886,40		Sueldos	ARS 86.000,00
USD 74.579,83		Aguinaldo	ARS 7.166,67
		TOTAL	ARS 135.166,67 mensual
			USD 6.593,50 mensual
		<u>Anualizado</u>	
		ARS 1.622.000,00	
		USD 79.121,99	



Universidad de
San Andrés

Estado de Resultados Proyectado					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ingresos	USD 200.363,71	USD 210.502,11	USD 221.153,52	USD 232.343,89	USD 244.100,49
Costo de Ventas	USD 74.579,82	USD 78.353,56	USD 82.318,25	USD 86.483,56	USD 90.859,63
Utilidad Bruta	USD 125.783,88	USD 132.148,55	USD 138.835,26	USD 145.860,33	USD 153.240,86
Gastos Operacionales					
Costo Local - Cocina - Empresa	USD 79.121,95	USD 80.704,39	USD 82.318,48	USD 83.964,85	USD 85.644,14
EBITDA	USD 46.661,93	USD 51.444,16	USD 56.516,79	USD 61.895,48	USD 67.596,72
Impuestos	USD 16.331,68	USD 18.005,46	USD 19.780,88	USD 21.663,42	USD 23.658,85
Earning After Taxes	USD 30.330,26	USD 33.438,70	USD 36.735,91	USD 40.232,06	USD 43.937,87
Consideraciones	Se estima un crecimiento de 3% del negocio, una inflacion en dolares del 2%				
	Montos expresados en dolares				
	35% de Impuesto a las Ganancias				



Universidad de
San Andrés

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		USD 46.661,93	USD 51.444,16	USD 56.516,79	USD 61.895,48	USD 67.596,72
Impuestos		-USD 16.331,68	-USD 18.005,46	-USD 19.780,88	-USD 21.663,42	-USD 23.658,85
Inversión CTO		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Flujo Generado por las Operaciones		USD 30.330,26	USD 33.438,70	USD 36.735,91	USD 40.232,06	USD 43.937,87
Inversión Inicial						
Flujo de Fondos Libres		USD 30.330,26	USD 33.438,70	USD 36.735,91	USD 40.232,06	USD 43.937,87
Tasa Descuento		12% (Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión		USD 0,00				
Valor Presente Flujo Fondos Libres		USD 130.385,34				
VAN		USD 130.385,34				
TIR						



Universidad de
San Andrés

Valuacion de HOME DELI incorporando mejoras propuestas

Considerando la implementacion de las mejoras propuestas en el trabajo. Incremento de 15% ventas generales y de 30% de articulos del market

ARS/USD 20,5

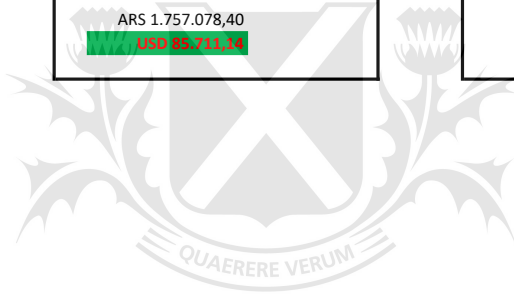
Ingresos

<u>Temporada alta (Oct-Mar)</u>	
ARS 492.039,00	mensual
<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>	
ARS 295.223,40	mensual
<u>Anualizado</u>	
ARS 4.723.574,40	
USD 230.418,26	

Egresos

Costos de Ventas	
<u>Temporada alta (Oct-Mar)</u>	
ARS 183.029,00	mensual
<u>Temporada Baja (Abr-Sep)</u>	
ARS 109.817,40	mensual
<u>Anualizado</u>	
ARS 1.757.078,40	
USD 85.711,14	

Gastos	
Alquiler	ARS 10.000,00
Servicios	ARS 15.000,00
Cargas Sociales	ARS 7.000,00
Afip y Contador	ARS 5.000,00
Banco	ARS 5.000,00
Sueldos	ARS 86.000,00
Aguinaldo	ARS 7.166,67
TOTAL	ARS 135.166,67 mensual
	USD 6.593,50 mensual
<u>Anualizado</u>	
	ARS 1.622.000,00
	USD 79.123,85



Universidad de
San Andrés

Estado de Resultados Proyectado					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ingresos	USD 230.418,26	USD 242.077,43	USD 254.326,55	USD 267.195,47	USD 280.715,56
Costo de Ventas	USD 85.711,14	USD 90.048,13	USD 94.604,56	USD 99.391,55	USD 104.420,76
Utilidad Bruta	USD 144.707,12	USD 152.029,30	USD 159.721,99	USD 167.803,92	USD 176.294,80
Gastos Operacionales					
Costo Local - Cocina - Empresa	USD 79.121,95	USD 80.704,39	USD 82.318,48	USD 83.964,85	USD 85.644,14
EBITDA	USD 65.585,17	USD 71.324,91	USD 77.403,51	USD 83.839,07	USD 90.650,65
Impuestos	USD 22.954,81	USD 24.963,72	USD 27.091,23	USD 29.343,67	USD 31.727,73
Earning After Taxes	USD 42.630,36	USD 46.361,19	USD 50.312,28	USD 54.495,40	USD 58.922,92
Consideraciones	Se estima un crecimiento de 3% del negocio, una inflacion en dolares del 2%				
	Montos expresados en dolares				
	35% de Impuesto a las Ganancias				



Universidad de
San Andrés

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		USD 65.585,17	USD 71.324,91	USD 77.403,51	USD 83.839,07	USD 90.650,65
Impuestos		-USD 22.954,81	-USD 24.963,72	-USD 27.091,23	-USD 29.343,67	-USD 31.727,73
Inversión CTO		USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00	USD 0,00
Flujo Generado por las Operaciones		USD 42.630,36	USD 46.361,19	USD 50.312,28	USD 54.495,40	USD 58.922,92
Inversión Inicial						
Flujo de Fondos Libres		USD 42.630,36	USD 46.361,19	USD 50.312,28	USD 54.495,40	USD 58.922,92
Tasa Descuento		12% (Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión		USD 0,00				
Valor Presente Flujo Fondos Libres		USD 178.900,23				
VAN		USD 178.900,23				
TIR						



Universidad de
San Andrés

Valuacion de HOME DELI apertura nuevo local

La capacidad del nuevo local sera disenada para 40 comensales. Se utiliza como referencia un volumen de ventas igual a el actual Home Deli
Para el primer ano se considera un rendimiento del 70% como condicion de puesta en marcha. Se considera una disminucion de 5% en los costos directos por
escalar el negocio.

ARS/USD 20,5

Ingresos

Temporada alta (Oct-Mar)			
Nuevo Home Deli	ARS 559.270	mensual	
Nuevo Home Deli (1er ano)	ARS 391.489	mensual	
Temporada Baja (Abr-Sep)			
Nuevo Home Deli	ARS 335.562	mensual	
Nuevo Home Deli (1er ano)	ARS 234.893	mensual	
Anualizado			
Primer Ano (70%)	USD 3.758.294		
	USD 189.391		
Primer ano (100%)	ARS 5.368.990,82		
	USD 261.902		

Egresos

Costos de Ventas			
Temporada alta (Oct-Mar)			
Nuevo Home Deli	ARS 215.227	mensual	
Nuevo Home Deli (1er ano)	ARS 150.659	mensual	
Temporada Baja (Abr-Sep)			
Nuevo Home Deli	ARS 129.136	mensual	
Nuevo Home Deli (1er ano)	ARS 90.395	mensual	
Anualizado			
Primer Ano (70%)	ARS 1.446.326,46		
	ARS 79.123		
Primer ano (100%)	ARS 2.066.180,66		
	ARS 109.789		

Gastos	
Alquiler	ARS 25.000
Servicios	ARS 15.000
Cargas Sociales	ARS 10.000
Afip y Contador	ARS 5.000
Banco	ARS 5.000
Sueldos	ARS 115.000
Aguinaldo	ARS 9.583
TOTAL	ARS 184.583
	USD 9.004
mensual	
Anualizado	
	USD 2.215.000
	USD 109.049

Sueldos									
		Cocinero		Mesero		Encargado		Delivery	
ARS	ARS	700,00	ARS	400,00	ARS	700,00	ARS	350,00	
Me	ARS	14.000,00	ARS	8.000,00	ARS	14.000,00	ARS	7.000,00	
Can		3		3		3		1	
Tot	ARS	42.000,00	ARS	24.000,00	ARS	42.000,00	ARS	7.000,00	

	% Demanda	Cant. Personas	Ticket Promedio/ Persona	Costos Directos/ Persona	Ventas	Costos Directos
Cientes Objetivo	60%	1426,2	\$ 207,00	\$ 77,00	\$ 295.223,40	\$ 109.817,40
Cientes Adultos	15%	356,55	\$ 238,05	\$ 88,55	\$ 84.876,73	\$ 31.572,50
Cientes Familia	25%	594,25	\$ 207,00	\$ 77,00	\$ 123.009,75	\$ 45.757,25
Total	100%	2377			\$ 503.109,88	\$ 187.147,15

	Cant. Platos	Precio Promedio (Plato principal + Gaseosa)	Precio Oferta (- 10%)	Costo Directo/ plato	Ventas	Costos Directos
Ventas Menu Oficina	390	\$ 160,00	\$ 144,00	\$ 72,00	\$ 56.160,00	\$ 28.080,00



Universidad de
San Andrés

Estado de Resultados Proyectado					
Periodo	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas					
Ingresos	USD 183.331,39	USD 275.154,23	USD 289.077,04	USD 303.704,33	USD 319.071,77
Costo de Ventas	USD 70.552,51	USD 105.889,24	USD 111.247,23	USD 116.876,34	USD 122.790,29
Utilidad Bruta	USD 112.778,88	USD 169.264,99	USD 177.829,80	USD 186.827,99	USD 196.281,49
Gastos Operacionales					
Costo Local - Cocina - Empresa	USD 108.048,78	USD 110.209,76	USD 112.413,95	USD 114.662,23	USD 116.955,47
EBITDA	USD 4.730,10	USD 59.055,24	USD 65.415,85	USD 72.165,76	USD 79.326,01
Impuestos	USD 1.655,54	USD 20.669,33	USD 22.895,55	USD 25.258,02	USD 27.764,10
Earning After Taxes	USD 3.074,57	USD 38.385,90	USD 42.520,30	USD 46.907,74	USD 51.561,91

Consideraciones	Se estima un crecimiento de 3% del negocio. Inflacion en dolares 2% annual
	Montos expresados en dolares
	35% de Impuesto a las Ganancias



Universidad de
San Andrés

Flujo fondos proyectado						
Costos	Inicio	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBITDA		\$ 4.730,10	\$ 59.055,24	\$ 65.415,85	\$ 72.165,76	\$ 79.326,01
Impuestos		\$ -1.655,54	\$ -20.669,33	\$ -22.895,55	\$ -25.258,02	\$ -27.764,10
Inversión CTO		0	0	0	0	0
Flujo Generado por las Operaciones		\$ 3.074,57	\$ 38.385,90	\$ 42.520,30	\$ 46.907,74	\$ 51.561,91
Inversión Inicial	-\$ 60.000,00					
Flujo de Fondos Libres	\$ -60.000,00	\$ 3.074,57	\$ 38.385,90	\$ 42.520,30	\$ 46.907,74	\$ 51.561,91
Tasa Descuento		12% (Tasa de descuento = Rendimiento requerido al capital)				
Inversión	-\$ 60.000,00					
Valor Presente Flujo Fondos Libres	\$ 122.679,60					
VAN	\$ 62.679,60					
TIR	39%					



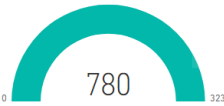
Universidad de
San Andrés

RESULTADOS DE ESTUDIO DE MERCADO ENCUESTA



Home Deli
¿Conocés Home Deli?

Cantidad de Encuestados



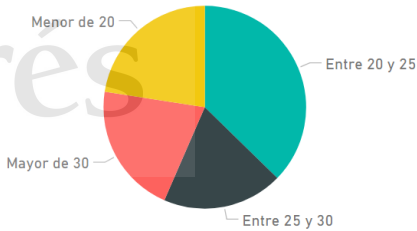
Descuentos Canjeados



Filtro de Canje

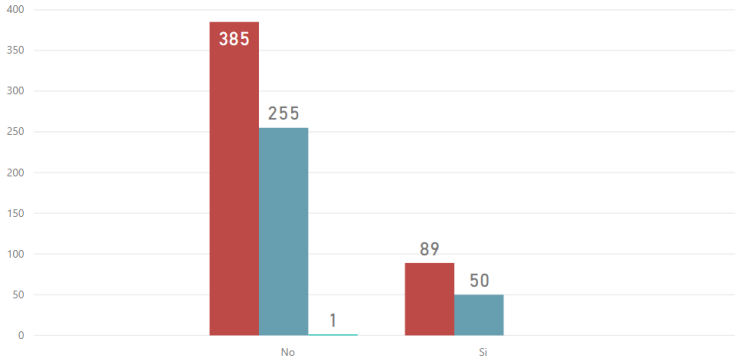
- Si
- (Blank)

Rango de Edad



Count of Nombre by ¿Conocés Home Deli? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key

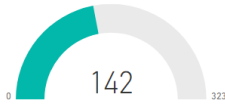


Count of Barrio by Provincia



Home Deli ¿Cómo nos conociste?

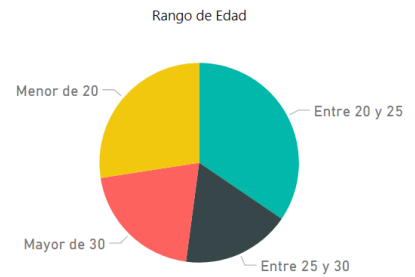
Cantidad de Encuestados



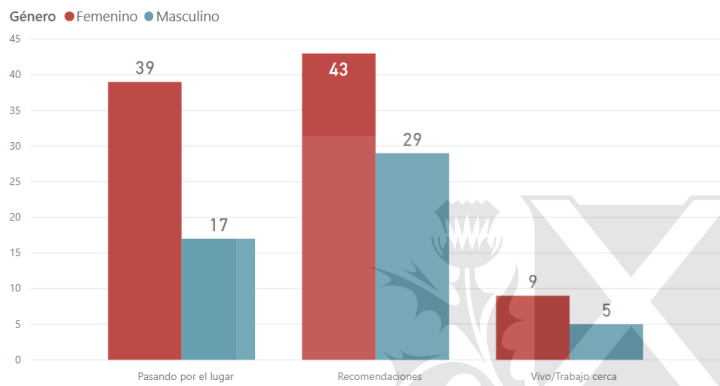
Descuentos Canjeados



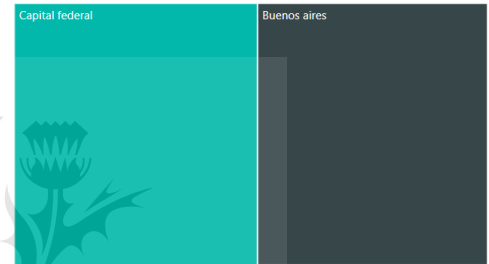
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)



Count of Nombre by ¿Cómo nos conociste? and Género

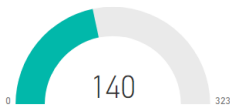


Count of Barrio by Provincia



Home Deli ¿Qué te pareció el Market?

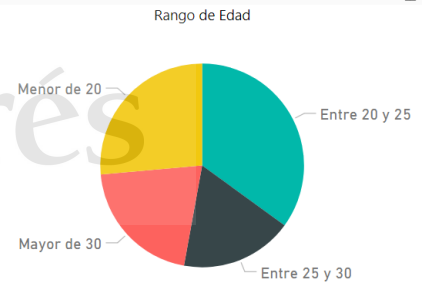
Cantidad de Encuestados



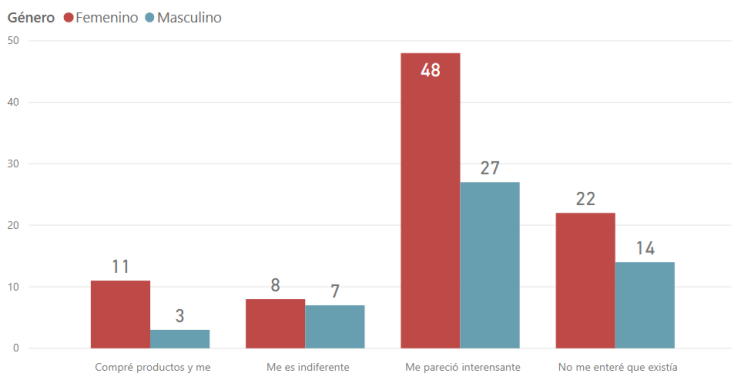
Descuentos Canjeados



Filtro de Canje
 Si
 (Blank)



Count of Nombre by ¿Qué te pareció el Market de Home Deli? and Género



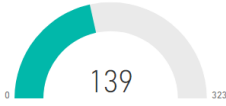
Count of Barrio by Provincia



Home Deli

¿Cuál de estos platos te gustaría que agreguemos al menú fijo?

Cantidad de Encuestados

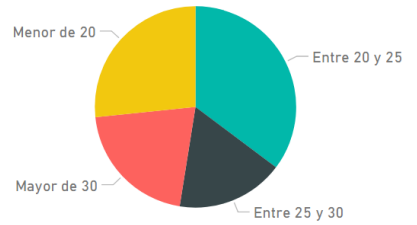


Descuentos Canjeados



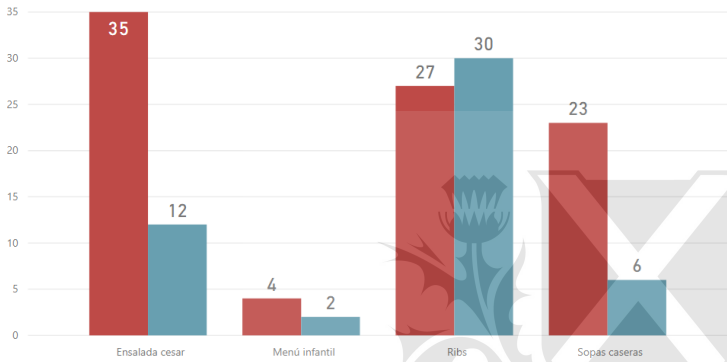
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)

Rango de Edad

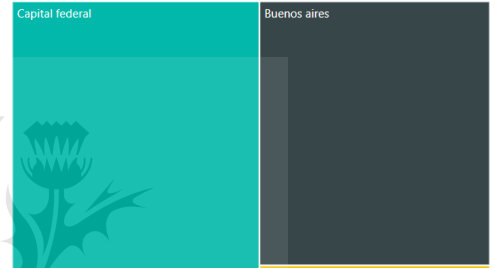


Count of Nombre by ¿Cuál de estos platos te gustaría que agreguemos al menú fijo? and Género

Género ● Femenino ● Masculino



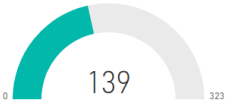
Count of Barrio by Provincia



Home Deli

¿Cuánto estás dispuesto a esperar para comer en un Deli?

Cantidad de Encuestados

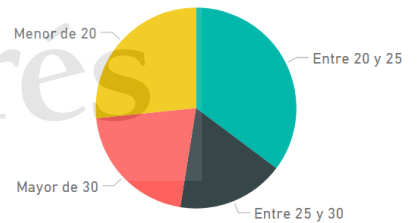


Descuentos Canjeados



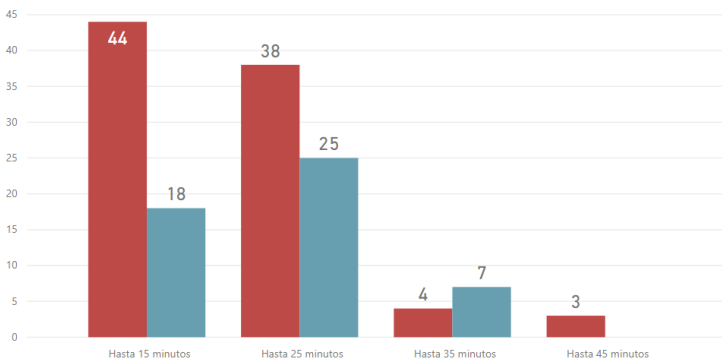
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)

Rango de Edad



Count of Nombre by ¿Cuánto estás dispuesto a esperar para comer en un Deli? and Género

Género ● Femenino ● Masculino



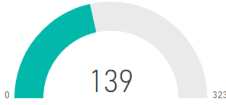
Count of Barrio by Provincia



Home Deli

Generalmente ¿cómo te enterás de nuevos restaurantes?

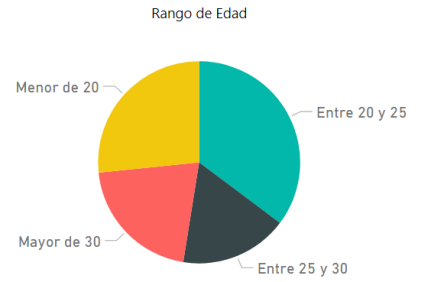
Cantidad de Encuestados



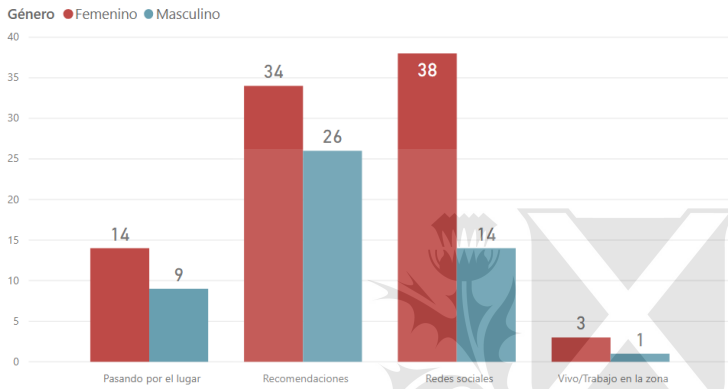
Descuentos Canjeados



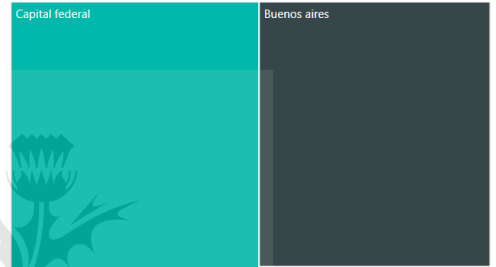
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)



Count of Nombre by Generalmente, ¿cómo te enterás de nuevos restaurantes? and Género



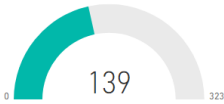
Count of Barrio by Provincia



Home Deli

¿Por qué volverías a Home Deli?

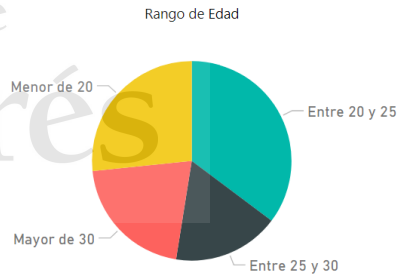
Cantidad de Encuestados



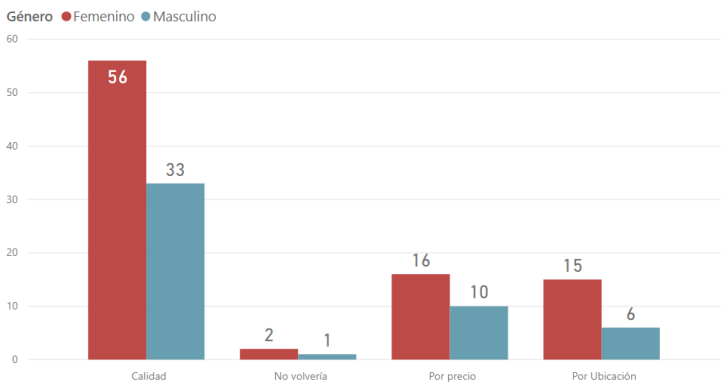
Descuentos Canjeados



Filtro de Canje
 Si
 (Blank)



Count of Nombre by ¿Por qué volverías a Home Deli? and Género



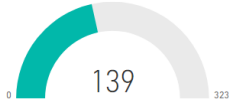
Count of Barrio by Provincia



Home Deli

¿A quién le recomendarías Home Deli?

Cantidad de Encuestados

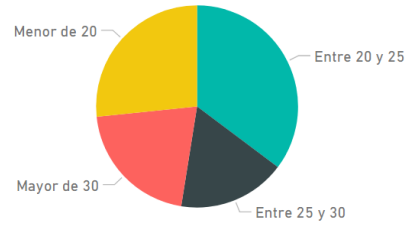


Descuentos Canjeados



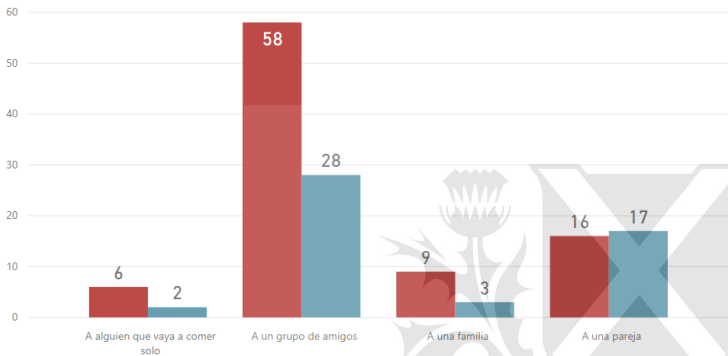
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)

Rango de Edad

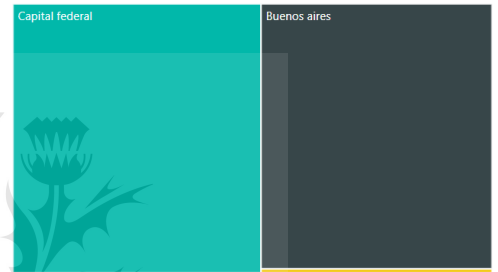


Count of Nombre by ¿A quién le recomendarías Home Deli? and Género

Género ● Femenino ● Masculino



Count of Barrio by Provincia

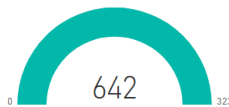


Home Deli

¿Cuál de estos platos te gustaría que agreguemos al menú fijo?

Para los que no conocen

Cantidad de Encuestados

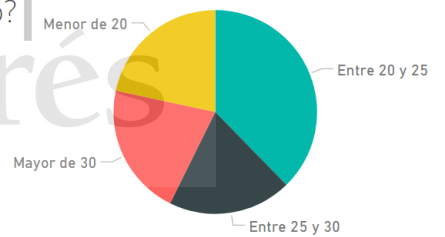


Descuentos Canjeados



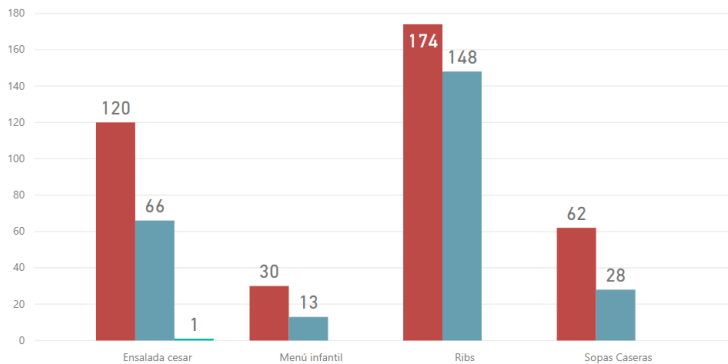
Filtro de Canje
 Si
 (Blank)

Rango de Edad

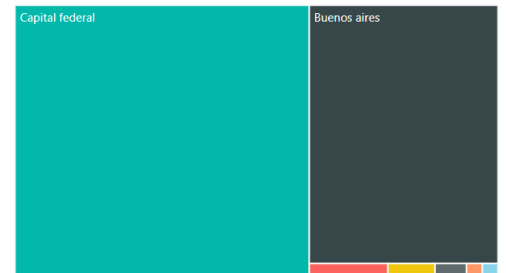


Count of Nombre by ¿Cuál de estos platos te gustaría que agreguemos al Menú fijo? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key



Count of Barrio by Provincia

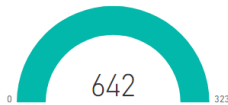


Home Deli

¿Cuánto estás dispuesto a esperar para comer en un Deli?

Para los que no conocen

Cantidad de Encuestados



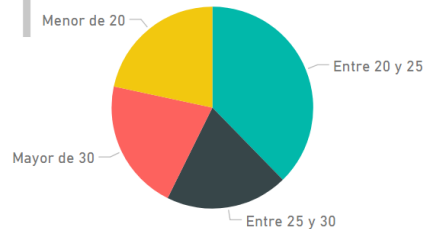
Descuentos Canjeados



Filtro de Canje

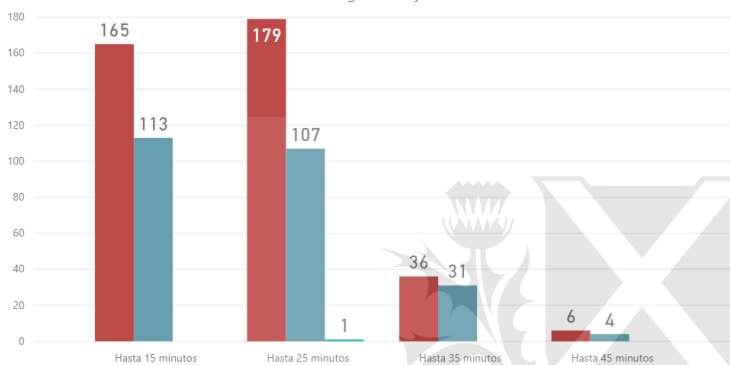
- Si
- (Blank)

Rango de Edad

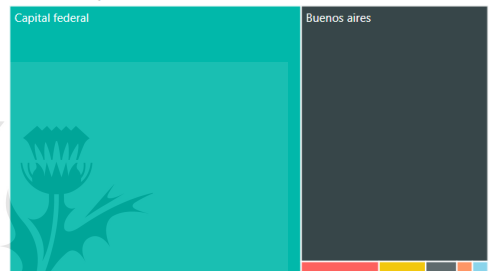


Count of Nombre by ¿Cuánto estás dispuesto a esperar para comer en un Deli? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key



Count of Barrio by Provincia

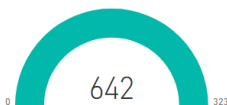


Home Deli

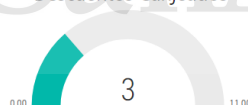
Generalmente ¿Cómo te enterás de nuevos restaurantes?

Para los que no conocen

Cantidad de Encuestados



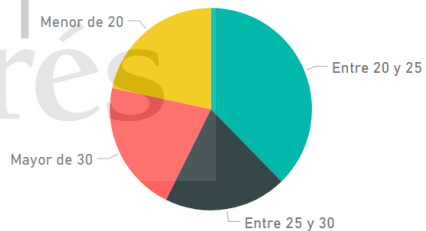
Descuentos Canjeados



Filtro de Canje

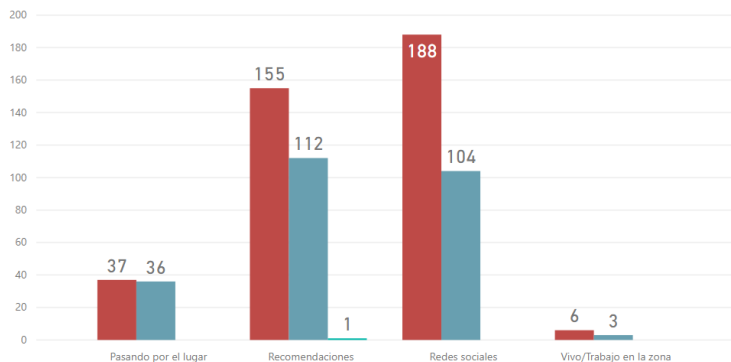
- Si
- (Blank)

Rango de Edad

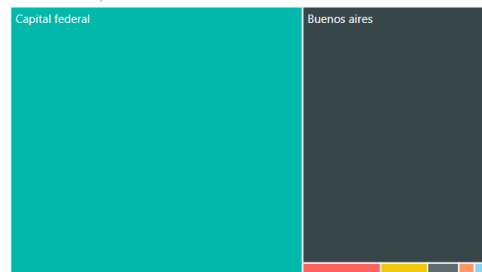


Count of Nombre by Generalmente, ¿Cómo te enterás de nuevos restaurantes? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key



Count of Barrio by Provincia

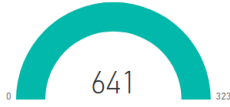


Home Deli

¿Cuál de estos tipos de comida preferís?

Para los que no conocen

Cantidad de Encuestados

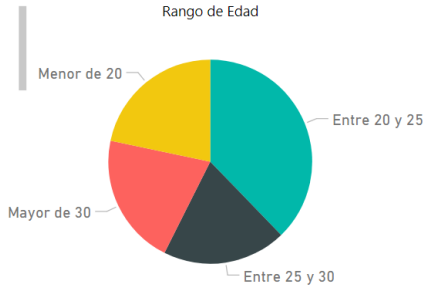


Descuentos Canjeados



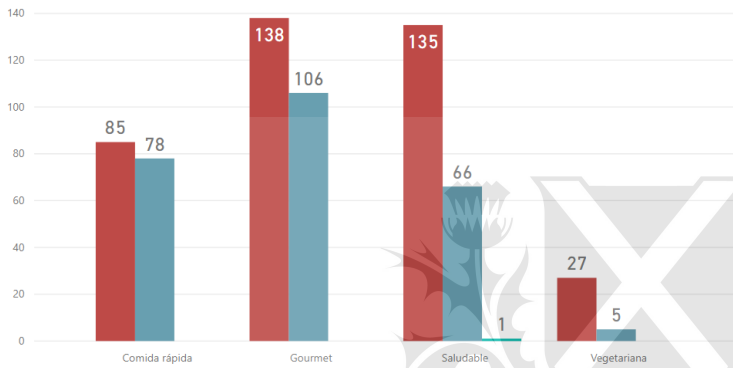
Filtro de Canje

- Si
- (Blank)



Count of Nombre by ¿Cuál de estos tipos de comida preferís? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key



Count of Barrio by Provincia

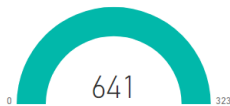


Home Deli

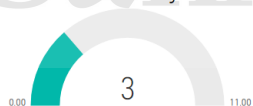
¿Qué te gustaría encontrar en un Deli?

Para los que no conocen

Cantidad de Encuestados

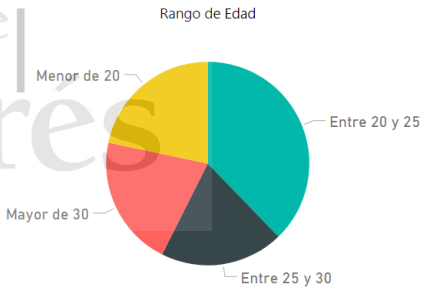


Descuentos Canjeados



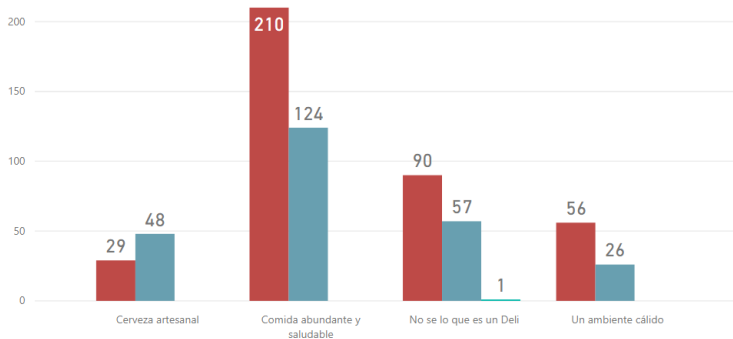
Filtro de Canje

- Si
- (Blank)



Count of Nombre by ¿Qué te gustaría encontrar en un Deli? and Género

Género ● Femenino ● Masculino ● translation missing: es.no key



Count of Barrio by Provincia

