



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

MBA

Digital Haute

Autor: Rodríguez Pérez, Juan Manuel

DNI: 33597882

Mentora de Tesis: Tamborini, María Fernanda

Buenos Aires, 01 de Junio de 2019



Universidad de
San Andrés

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MBA



DIGITAL
HAUTE

Por: Rodríguez Pérez, Juan Manuel
DNI: 33.597.882
Buenos Aires, 01 de junio de 2019

Mentor: **TAMBORINI, MARIA FERNANDA**

Índice de contenidos

1. Resumen Ejecutivo	5
2. Agradecimientos	7
3. Marco Conceptual y herramientas del <i>management</i>	9
4. Metodología de Análisis	10
5. La Oportunidad del Negocio.....	11
i. Checklist de la oportunidad	12
ii. Potenciales Clientes	13
iii. Competidores	14
iv. Análisis VRIO	15
6. Industria	17
i. Industria y Tendencia gastronómica en Argentina.....	17
ii. Análisis del Entorno: PEST.....	17
a. Entorno Político.....	18
b. Entorno Económico.....	19
c. Entorno Social.....	20
d. Entorno Tecnológico.....	21
iii. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter	21
a. Poder de Negociación de los clientes:	22
b. Poder de Negociación con los proveedores.....	23
c. Amenaza de entrada de nuevos competidores	23
d. Amenaza de entrada de productos sustitutos	24
e. Rivalidad entre los competidores	24
iv. Análisis F.O.D.A.	25
a. Factores Externos	26
b. Factores Internos	26

7. Mercado Objetivo	28
8. Modelo de Negocio	35
i. Propuesta de Valor	36
ii. Segmento de clientes	36
iii. Canales de distribución	37
iv. Relaciones con el cliente	37
v. Sistema de Ingresos	37
vi. Recursos Claves.....	38
vii. Actividades Calves.....	38
viii. Socios claves	38
ix. Estructura de Costos	39
9. Go to market plan.....	40
i. Diagnóstico	40
a. Matriz F.O.D.A.	40
b. Matriz de Ansoff	41
c. Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group)	42
ii. Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción	43
a. Producto.....	44
b. Precio.....	47
c. Plaza	Error! Bookmark not defined.
d. Promoción.....	Error! Bookmark not defined.
9. Plan Operativo	50
i. Proceso de operaciones	50
a. Proceso de operaciones para Servicio Pack Premium:	50
b. Proceso de operaciones para Servicio Pack Básico ó Especial:	51
ii. Cronograma de implementación y de salida a mercado.....	51

a.	Descripción y responsables	52
10.	Plan Económico y Financiero	53
i.	Valuación.....	53
ii.	Contexto Micro y Macroeconómico.....	54
iii.	Modelo de Generación de Beneficios	55
a.	Punto de Equilibrio Económico y Financiero.....	55
b.	Capital de Trabajo.....	56
c.	Estados de Resultados Proyectado	56
d.	Estado de Situación Patrimonial Proyectado	61
e.	Flujo de Caja Proyectado.....	65
f.	Análisis de Sensibilidad	66
11.	Principales Riesgos y Plan de contingencia	68
12.	Equipo emprendedor, estructura directiva, y organización societaria.....	69
i.	Equipo Emprendedor.....	69
ii.	Estructura Directiva	69
iii.	Organización Societaria.....	70
13.	Bibliografía.....	72
14.	Anexos.....	74
	Anexo I – Análisis VRIO – Ventajas Competitivas de DH	74
	Anexo II – Industria y Tendencia gastronómica en Argentina	75
	Anexo IV – Análisis PEST: Entorno Económico. PBI por categoría de tabulación. Valores Trimestrales. Variación porcentual respecto a igual período del año anterior.	77
	Anexo V – Análisis PEST: Entorno Social. Tasa de desocupación.....	78
	Anexo VI - Análisis PEST: Entorno Social. Población Económicamente Activa.	79
	Anexo VIII – Segmento ABC1 y C2.....	81

Anexo IX – Mapa de Empatía. Elaboración Propia	82
Anexo X – Encuesta Cartas Digitales.....	83
Anexo X – Producto: Prototipo Tabletech	90
Anexo XI – Informe “Emerging Markets Economies Outlook & Strategy”	92
Anexo XII – Rentabilidad del Bono de Estados Unidos a 10 años	93
Anexo XIII – Riesgo País Argentino (EMBI, elaborado por JP Morgan).....	94
Anexo XIV – Ratios Económicos y Financieros	95
Anexo XV – Activos Fijos: Planta, Propiedad y Equipos	96



Universidad de
San Andrés

1. Resumen Ejecutivo

Digital Haute (DH) es el resultado de un mercado cuasi inexplorado en Argentina, que busca transformar la modalidad de ordenar y consumir en restaurantes, bares y hoteles, llevándolo todo a un sistema digital. Es un negocio existente y desarrollado con muy buena aceptación en otras partes del mundo, como España, Canadá, Estados Unidos, Inglaterra, Japón, entre otros.

DH permitirá a las personas, a través de un dispositivo portátil (tablets o smartphones), ordenar sus pedidos, cancelar la cuenta, e interactuar directamente con la cocina del establecimiento digitalmente. Las cartas digitales, a diferencia de las actuales (impresas), permitirán abarcar aspectos tales como la forma de captar nuevos clientes, la generación de comandas, la forma en que se recibe a los comensales en el local, la presentación interactiva del menú, nuevas opciones para el pago y facturación del establecimiento, ahorros en costo laboral, sinergias con proveedores a través de espacios publicitarios, aumento en ventas, como así también en un mejor control operativo del establecimiento. El mercado objetivo está compuesto por restaurantes, cervecerías y bares en Buenos Aires (Zona Norte – desde Olivos hasta Tigre) y C.A.B.A. En esta zona geográfica, hay más de 4.200 bares y restaurantes¹.

DH se encuentra en la etapa de creación, aunque el prototipo ya está estudiado.

La principal ventaja competitiva, con respecto a otros sistemas digitales que actualmente se utilizan en restaurantes (carteleros, por ejemplo), es que el usuario final será quien interactuará directamente con el dispositivo en el establecimiento, generando una nueva experiencia, pudiendo realizar su pedido visualizando imágenes de las distintas alternativas de menús y bebidas que ofrezca el establecimiento.

La fuente de ingreso será mediante el ofrecimiento de 2 tipos de servicio: uno Premium, o Básico. El primero tiene como diferencia un fee por desarrollo que se

¹ Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (AHRCC). Recuperado de: <http://www.ahrcc.org.ar/> el 17 de noviembre de 2018

abona por única vez, y luego un fee mensual por mantenimiento (que será fijo y/o variable, dependiendo del tipo de servicio que se contrate), con una facturación estimada de USD 1.487.523 en los primeros 5 años. La inversión a realizar es de USD 130.000, destinada a los gastos de arranque, a la compra de dispositivos y para capital de trabajo. El recupero de dicha inversión se espera que sea en 4.71 años. El valor presente es de USD 199.485 con una tasa interna de retorno de 44%.



Universidad de
San Andrés

2. Agradecimientos

Realizar este trabajo de investigación ha requerido muchas horas de trabajo, dedicación y esfuerzo, como también del acompañamiento de muchas personas a las que quiero agradecer por su aporte y constante apoyo.

Quiero agradecer, en primer lugar, a mi padre Ricardo, que por más que ya no esté físicamente junto a mi familia, es mi guía y el que me impulsa diariamente a ser una mejor persona; a mi madre María del Carmen, hermanos Soledad y Francisco, por su constante presencia en cada decisión que tomo en mi vida; y a mi esposa Florencia, motor de vida, por haberme sostenido y apoyado en cada paso que fui dando, con su incondicional amor, alegría, comprensión, y eterna compañía en estos casi 2 años de estudio; a mi cuñado Alejo, por haberme ayudado a interpretar cómo debía plantearse un negocio de estas características. A mis amigos, que han estado pendientes de cada paso que fui dando en esta gran travesía del MBA y del trabajo final de graduación.

En segundo lugar, en el plano académico, a las autoridades y cuerpo docente de la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés, que han sido de inspiración para concluir mis estudios y este trabajo, con especial mención hacia Daniel Gonzalez Isolio (Director del Executive Master in Business Administration - EMBA), por su calidad humana y profesional; Pedro Frías (ex director del EMBA, y actual docente) por su confianza y dedicación desde el inicio, y a María Fernanda Tamborini (docente, tutora y mentora), por guiarme por el buen camino en este trabajo. A mis compañeros de célula, Juan Pablo Balzano, Constanza Caorsi, Javier Grimau, Gonzalo Guerra y Francisco Paz, quienes me ayudaron a interpretar la oportunidad y entender cuáles eran las *core competencies* de este negocio; a Alejandro Germe, “compañero de tesis” que, por más que no estuvo en el mismo grupo de trabajo, fue confidente de esas largas jornadas de trabajo, análisis, lecturas, y decisiones sobre cómo encarar este proyecto. A todos mis compañeros del EMBA, quienes han contribuido desde distintas perspectivas, siempre con ánimos de dejar algo en el otro.

En el ámbito laboral, a mis dos jefes directos, Paula Suarez (Controller) y Fabrizia Rodriguez Marranzini (Directora Financiera), por haberme apoyado en esta decisión, por haber creído en mis capacidades, por ser mis mentoras y ejemplos a seguir en este sorprendente viaje que vengo emprendiendo junto a ellas hace más de 4 años. A mi equipo de trabajo y compañeros, quienes me han sostenido en momentos de gran carga laboral y académica, y quienes desde sus respectivos lugares, ayudaron a que este año sea más ameno.

A todos los que me alenataron, dieron ánimos y me ayudaron; a los que creyeron profundamente en mí, a todos ellos, dedico este trabajo y los frutos que pueda llegar a traer.



Universidad de
San Andrés

3. Marco Conceptual y herramientas del *management*

El desarrollo del este plan de negocios tiene sus fundamentos teóricos en herramientas del *management*.

Para el análisis de la **Industria**, se desarrollaron las 5 fuerzas de Porter², que permiten entender su nivel de competencia y rivalidad dentro de la misma, para poder establecer un rumbo estratégico certero, haciendo énfasis en: poder de negociación de proveedores y clientes, amenaza de nuevos competidores y de productos sustitutos, y la rivalidad entre los competidores existentes. A su vez, se llevó a cabo un análisis PESTEL (político, económico, social, tecnológico, legal y ambiental).

La **Oportunidad de Negocio** se dedujo a través del análisis de la cadena de valor, como fundamento de la estrategia adoptada, entendiendo el entorno, los recursos y las actividades claves para el éxito, en base al best seller *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* de Michael Porter en 1985.

La **Propuesta de valor** se determinó con el desarrollo del “Business Model CANVAS”³, para comprender como este negocio crea, entrega y captura valor. Por otro lado, se llevó a cabo el análisis FODA, teniendo en cuenta la perspectiva interna (fortalezas y debilidades), y la externa (oportunidades y amenazas) de la empresa.

El **Plan de Marketing** se diseñó analizando las 4 Ps⁴ (producto, precio, promoción y plaza) del marketing.

El **Plan Económico y Financiero**, se desarrolló con el método “APV” (Adjusted present value, por sus siglas en inglés), permitiéndole al inversor entender cuánto valor genera este negocio.

² Modelo estratégico elaborado por el ingeniero y profesor Michael Porter de la Escuela de Negocios Harvard, en el año 1979.

³ Modelo diseñado por Alex Osterwalder en 2010. Recuperado de: <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>

⁴ Elementos básicos que utilizó E. Jerome McCarthy para definir “Marketing”. Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>

4. Metodología de Análisis

El presente plan de negocio se realizó siguiendo la siguiente metodología de análisis:

- Análisis del mercado y de la industria, utilizando fuentes tales como internet, planes de negocio ligados a la industria gastronómica en Argentina y en el resto del mundo, consultas a colegas del MBA, reuniones con ejecutivos de empresas gastronómicas haciendo énfasis en la propuesta de valor, como por ejemplo, Ezequiel Mellini Branca, co-owner de Boretto Wines & Bistro y Diego Gera, Executive Chef & Partner de Mercado Carruajes.
- Análisis del contexto político, económico y social, a través de artículos periodísticos de Clarín o Ámbito Financiero como ejemplo; y noticias o informes en internet, como por ejemplo, Informes técnicos emitidos por el Ministerio de Hacienda.
- Encuestas a consumidores finales sobre tendencias de consumo gastronómico y la aceptación de un servicio como DH.

Universidad de
San Andrés

5. La Oportunidad del Negocio

Desde hace varios años, la tecnología digital nos ha facilitado resolver de forma más rápida y dinámica la mayoría de los aspectos de nuestras vidas, desde un simple llamado telefónico en cualquier parte del mundo, hasta poder realizar compras sin movernos de nuestro lugar.

DH continúa esta línea de la era digital y de las experiencias que pueden vivir los usuarios. Inevitablemente, el futuro se asocia a inteligencia digital, y hoy en día hay un negocio casi inexplorado en Argentina: transformación de restaurantes, bares y hoteles en sistemas digitales, haciendo énfasis en menús/cartas digitales con posibilidad de pago digital, mesas interactivas y ofrecer a los comensales la oportunidad de vivir experiencias multisensoriales, orientado a establecimientos que tengan como fin principal, aumentar la rotación de clientes, permitiéndole a ellos mismos auto-gestionarse en el bar/restaurant.

Este cambio permitirá abarcar aspectos tales como la forma de captar nuevos clientes, la generación de comandas, cómo se recibe a los comensales en el local, la forma de presentar comida interactiva y, por qué no, nuevas opciones para el pago de los platos y la facturación del establecimiento. Las cartas digitales pueden contener información como datos sobre los menús, ofertas, promociones y recomendaciones, como así también, información nutricional, o tendencias de consumo de los usuarios.

Dentro de los beneficios de las cartas digitales, se pueden destacar:

- Ahorro de costo laboral: el comensal podrá solicitar directamente lo que desea consumir, y abonar desde la aplicación, sin la necesidad de ser atendido. Únicamente se requerirá la presencia de un empleado para llevar los pedidos de la cocina/barra a la mesa y responder cualquier tipo de duda sobre el funcionamiento del dispositivo.
- Incremento de ventas: según un estudio realizado por una reconocida compañía multinacional de comidas rápidas, está probado que los usuarios

que pueden solicitar sus pedidos a través de dispositivos digitales, y tienden a consumir hasta un 20% más, que utilizando cartas convencionales.

- Capacidad para personalizar menús, según preferencias y necesidades de los clientes (trato individualizado y personal), ofertas, promociones y eventos. El cliente podrá optar por incorporar fotos de sus productos a las cartas digitales, para que el usuario final pueda saber cómo será su pedido, teniendo en cuenta que la primera impresión, siempre es la imagen.
- Posibilidad de su integración con las redes sociales: será posible compartir el contenido (menús, ofertas, promociones, novedades) directamente en las redes, sin la necesidad de un trabajo extra, y los usuarios finales podrán compartir sus experiencias
- Forma vanguardista de diferenciarse respecto de la competencia. Sistema de fidelización de clientes.
- Eficaz forma de compartir con los comensales la información más útil para ellos, y más beneficiosa para el restaurante.

i. Checklist de la oportunidad

Para comprender de manera rápida y visual cuál es la oportunidad abierta, se llevó a cabo el siguiente checklist:

CLIENTE	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Identificable	- Restaurantes de comida de autor, americana, fusión, nikkei, americana, mexicana	
Demográfico	- Cervecerías - Bares, de tragos de autor Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte (Provincia de Buenos Aires)	
TENDENCIA		
Mercado Macro y Target	En crecimiento. Nueva tendencia en bares: cervecerías de tipo artesanal	
Timing	Actualidad	
Estructura de mercado	Amplia diversidad de establecimientos gastronómicos	
TAMAÑO DE MERCADO		
Cuantos	Clientes potenciales: 489	
Demanda	Amplia	

CRECIMIENTO MERCADO		
Crecimiento		Decreciente
PRECIO / FRECUENCIA / VALOR		
Precio	Pack Premium, Pack Básico y Pack Especial. Ver plan de Marketing	
Frecuencia	Mensual	
Costos Operativos	13% sobre venta promedio 5 años	
Resultado Final	4% sobre venta promedio 5 años	
Volumen	en constante crecimiento	
DISTRIBUCIÓN		
Cadena de valor		
COMPETENCIA		
Estructura de mercado	Robusta	
Numero de competidores directos	Escasos	Escasos, pero con fuerte presencia en el mercado
Numero de competidores indirectos		
Numero de sustitutos	Escasos	
Fortaleza competencia		No se detectaron
FACTORES DE ÉXITO		
Posición relativa	Altamente probable	
PROVEEDORES		
poder relativo	Neutro	
Margen que controlan	Neutro	
GOBIERNO		
Regulación	Baja	
Impuestos		Altos - Tasa efectiva estimada 49%
AMBIENTE GLOBAL		
Clientes	Posibilidad de ingreso en Uruguay y Chile	
Competencia	No detectada	
Proveedores	Neutro	

ii. Potenciales Clientes

Restaurantes, Cervecerías y Bares en Buenos Aires (Zona Norte – desde Olivos hasta Tigre) y C.A.B.A., que requieran traccionar la rotación de sus clientes y ofrecer un servicio vanguardista.

Entre la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Buenos Aires, hay más de 4.700 bares y restaurantes, según datos extraídos de la *Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés de Buenos Aires (AHRCC)*.

Restaurantes

Segmentado por tipo de Comida: de autor, internacional, americana, asiática, parrilla, francesa, fusión (Nikkei), Gourmet, japonesa, mexicana, peruana, tapas, española, hamburgueserías. Total de Restaurantes potenciales: 612, entre ellos: Kansas, Tucson, The Embers, Boretto Wines & Bistro, Fabric Sushi, Sushi Club, Ágave Azul, Malloys Bar de Costa, Fedras Garden.

Cervecerías

Segmentado por cervecería artesanal. Total de Cervecerías potenciales: 180, entre ellas La Birrería, Antares, The Monkey's Cultural House, Mamba food & Drinks, Santa Pinta, Club de la Birra, The Barber, Cerdos Voladores, Bonita Brewing Company.

Bares

Segmentado por tragos de autor. Total de Bares potenciales: 77, entre ellos Lignee, Viuda Negra, Luz Mala, Down Town Matías, Alberto's Lobby Bar, Ferona, Nápoles

iii. Competidores

En la actualidad, existen servicios similares para ordenar pedidos a Restaurantes y Bares, como aquellos de delivery (Pedidos Ya, Rappi o Globo), o que ofrezcan servicio de cartelería digital como Pro Signage, DsMax (que se utilizan con mayor frecuencia en establecimientos de comidas rápidas). A su vez, hay otras empresas como MaxiRest (www.maxisistemas.com.ar), empresa líder con más de 25 años en el rubro gastronómico, que trabaja en el desarrollo de soluciones informáticas para gastronomía, orientado exclusivamente a la gestión operativa de la gastronomía, pero no enfocada en cartas digitales a través de dispositivos móviles.

Por otro lado, recientemente ha surgido una nueva alternativa en el microcentro porteño en el rubro gastronómico digital, desarrollada por Foster Nutrition, en donde su ventaja competitiva se centra en no contar con mozos ni cajeros. La propuesta de esta empresa consiste en tabletas con menús digitales de comida saludable, pantallas y música ambiental. Allí los clientes realizan su pedido en los dispositivos dispuestos en la entrada del local donde se puede elegir entre un menú variado de comidas rápidas y nutritivas.

Adicional a esto, se han desarrollado aplicaciones para dispositivos móviles, como Waitry (<https://www.waitry.net/>), Fudex Argentina o Resto Digital (<https://resto-digital.com/>). En **Waitry**, el cliente puede escanear a través de la aplicación un código QR que lo llevará a la carta digital del establecimiento adherido a la plataforma (restaurant, bar, hotel, estadio y/o casino), y desde allí, el usuario tiene la posibilidad de elegir su menú, llamar al mozo o solicitar la cuenta. **Cantidad de clientes actuales: 14.** **Fudex**, al igual que Waitry, funciona a través de un código QR, que direcciona al usuario al menú del local gastronómico adherido, y desde allí se puede elegir lo que desee consumir. **Cantidad de clientes actuales: 7**

Según estos relevamientos, hay un mercado que aún tiene potencial y en donde **DH** podrá diferenciarse gracias a sus ventajas competitivas que no ofrecen los competidores actuales.

iv. Análisis VRIO

Para continuar con el análisis de la ventaja competitiva, se confeccionó un análisis VRIO⁵, que permite entender qué recursos (físicos, intangibles, humanos, financieros) generan una ventaja competitiva frente a la competencia, mediante la respuesta de 4 preguntas:

- ¿Es Valioso? Es decir, si se puede aprovechar una ventaja en el mercado o minimizar una amenaza, relacionándolo directamente con la matriz FODA, desarrollado más adelante, en donde se puede observar que existen factores/características que hacen que este negocio sea valioso: servicio vanguardista y tecnología innovadora.
- ¿Es Raro? Haciendo referencia a recursos reducidos o que no estén al alcance de todos, permitiendo que sea un recurso distintivo. Este punto, puede deducirse de las 5 fuerzas de Porter, desarrolladas más adelante, pero que determinan que el mercado hoy es atractivo para desarrollar este tipo de negocio, pero que en un futuro podría ser neutro, principalmente por la posibilidad de ingreso de nuevos competidores.

⁵ Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2010). VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage (pp. 68–86). New Jersey: Pearson.

- ¿Es Imitable? Si lo es. Probablemente, si es exitoso, los competidores querrán imitarlo, y seguramente ofrecerlo a un precio más económico a los clientes, desarrollando el mismo producto o uno sustituto, teniendo en cuenta que las barreras de entrada son bajas.
- ¿Está la Organización preparada? Entendemos que DH dispone de los recursos humanos capaces de llevar adelante un proyecto de esta envergadura, capturando y buscando soluciones innovadoras, para generar constantemente valor al cliente.

Las ventajas competitivas de DH, según el análisis VRIO son las siguientes (Ver Anexo I):

- Recursos Intangibles: sistema innovador de seguridad para pago electrónico propio, utilizando tarjetas de crédito o débito.
- Recursos Humanos: capacidad de creación de nuevos servicios para el rubro. En la segunda fase de DH, se espera integrar al sistema actual, con todo un sistema de gestión gastronómica, que incluya: Gestión de Compras de insumos, Gestión de inventarios, Gestión de recursos humanos, Gestión Financiera/Contable.
- Recursos Humanos: atención al cliente y servicio de Post Venta. DH se caracteriza por lograr plasmar en un sistema digital, el deseo del cliente, hecho a su medida y acorde a las necesidades de su negocio.

6. Industria

i. Industria y Tendencia gastronómica en Argentina

Argentina es uno de los países latinoamericanos con mayor reconocimiento gastronómico. Según la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica de la República Argentina (FEHGRA), Argentina cuenta con más de 50.000 establecimientos hoteleros y gastronómicos.⁶

Desde el punto de vista del mercado y la demanda los factores claves de éxito en un restaurante son la marca, la calidad de sus productos, la localización, la atención, el precio y la masa crítica de gente, que en la actualidad, busca poder vivenciar nuevas experiencias a la hora de consumir.

La industria gastronómica en Argentina estuvo en crecimiento constante desde el 2006 hasta el 2016 inclusive.

La Asociación de Hoteles, Restaurantes y Confiterías y Cafés (AHRCC), asociación que reúne a las distintas cámaras empresarias del sector, asegura que cada vez son más locales gastronómicos que cierran que los que abren. Con la baja del consumo, el consumidor final lo primero que ajusta son las salidas a comer afuera (ver Anexo II).⁷ Es por ello que la gastronomía debe desarrollar alternativas para que los consumidores continúen eligiendo este sector para esparcimiento.

ii. Análisis del Entorno: PEST⁸

Para entender mejor la situación del mercado gastronómico actual, se presenta a continuación un análisis político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal.

⁶ <http://www.fehgra.org.ar/>, visitada el 10 de septiembre de 2018.

⁷ https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html, visitada el 10 de septiembre de 2018.

⁸ PEST, por sus siglas Político, Económico, Social y Tecnológico, hace referencia al análisis del entorno en el que se desarrolla un negocio, impulsado por Francis J. Aguilar, profesor de Harvard Business School en 1964

a. Entorno Político

Desde la elección del centrista Mauricio Macri como presidente a fines de 2015, y el asentamiento de la deuda del país con fondos de cobertura en febrero de 2016, Argentina parece haberse vuelto a integrar a los mercados internacionales. El presidente Macri lanzó un gran plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país: un ajuste monetario mayor para atraer a nuevos inversionistas, la supresión de diferentes barreras a la inversión extranjera y la implementación de exenciones de impuesto para industrias de exportación claves (sobre todo de agricultura), medidas para reforzar el nexo con EEUU y la UE. Sin embargo, los resultados económicos de 2017 no se ajustan a las expectativas del gobierno, lo que ha despertado críticas contra Mauricio Macri.

La producción industrial en Argentina ha sufrido con una mayor exposición a la competencia internacional, y los precios energéticos han aumentado como consecuencia de recortes de las subvenciones. Además, el gobierno argentino ha tenido dificultades para combatir los elevados niveles de pobreza y desempleo. Se piensa que casi la mitad de la fuerza laboral trabaja en el sector informal. En este contexto, las elecciones para el Congreso de octubre de 2017 representaron un verdadero test para el Presidente. Su partido ganó la mayoría de los escaños, mientras que el partido de la ex presidenta Cristina Kirchner se vio debilitado. El éxito del presidente y de su gobierno de coalición debieran preparar el camino para un aumento de la inversión extranjera y, de manera más general, restaurar la confianza. De aquí a las próximas elecciones generales en 2019, el gobierno buscará implementar su agenda de reformas con tres prioridades: establecer una estabilidad financiera y fiscal; reforzar el mercado laboral; e implementar reformas institucionales.

Según la OCDE (Organization for Economic, Cooperation and Development), la perspectiva de crecimiento para este año es de -1,9 y para 2019 de 0,1. Son números más optimistas de los que presentó el propio Gobierno con el Presupuesto, en el cual prevé -2,4 y -0,5 respectivamente. Pero las previsiones de la OCDE

podrían empeorar en su próxima revisión en virtud de los cambios en la economía local (Ver Anexo III).⁹

En 2018, el principal desafío para el gobierno será implementar reformas equilibradas con un buen ritmo, y asegurarse que factores externos no afecten la estabilidad financiera. Mauricio Macri ha anunciado ya que se presentará para un nuevo período presidencial en 2019.¹⁰

b. Entorno Económico

Con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones, Argentina es una de las economías más grandes de América Latina, en proceso de una transformación económica que promueve un desarrollo económico sostenible con inclusión social e inserción en la economía global.

Las elecciones presidenciales de finales de 2015 condujeron a un cambio significativo en la política económica argentina. La nueva administración se ha movido rápido para implementar reformas clave tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales.

Durante el primer trimestre del 2018, el sector de restaurantes y hoteles registró un alza de 3.6% en el VAB (valor agregado bruto) (Ver Anexo IV).¹¹ Sin embargo, el resultado fiscal de los primeros siete meses del año mostró un déficit primario de 0,9% del PBI, arrojando una baja de 0,7% del PIB respecto a igual período de 2017. Adicionalmente, el Ministerio de Hacienda anunció metas fiscales más exigentes que las contenidas en el acuerdo con el FMI de junio. Así, para 2019 se establece una meta de equilibrio fiscal primario en comparación con un déficit de 1,3% del PIB inicial, y para 2020 una meta de superávit primario de 1,0% del PIB en

⁹<http://www.ambito.com/934282-la-ocde-empeoro-sus-pronosticos-de-crecimiento-para-la-argentina> consultado el 3 de noviembre de 2018

¹⁰https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=18&memoriser_choix=memoriser consultado el 30 de septiembre de 2018.

¹¹https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_18.pdf, visitada el 16 de Septiembre de 2018. Informes Técnicos vol. 2 n° 114. Cuentas Nacionales vol. 2 n°9. Informe de avance del nivel de actividad – primer trimestre 2018.

comparación con el equilibrio establecido anteriormente. Esta política fiscal constituye una contribución para reducir la inflación en los meses venideros.

En los últimos meses, la delicada situación económica de Argentina ha impactado fuertemente en el rubro gastronómico. Los aumentos sostenidos de las tarifas de gas y electricidad resultan, para muchos comerciantes, imposibles de afrontar cuando cada vez hay más mesas sin ocuparse, producto también de la caída en el consumo. Otro punto a considerar por el cual cada vez son más las empresas gastronómicas que buscan reducir sus costos, es presión tributaria (se estima que de lo recaudado, el 40% está destinado a pagar Ingresos Brutos, IVA, aportes jubilatorios y cargas sociales).

La política monetaria actual se enfoca en el mandato de la estabilidad monetaria, es decir, estabilidad de precios. Promover la estabilidad monetaria significa para el BCRA inducir una baja sistemática y sostenible de la tasa de inflación, para llegar al 5% anual en 2022, a través de un esquema de metas de inflación (17% para el 2019, 13% para el 2020, 9% para el 2021 y 5% a partir del 2022).

c. Entorno Social

La zona donde DH operará en su primera etapa, abarca los barrios de Vicente López, San Isidro, San Fernando, Tigre. Cuenta con una población de 1.081.669 habitantes, según el último censo del INDEC del año 2010, con una densidad media de 2,324 habitantes por kilómetro cuadrado, en donde el 48% serían hombres y el 52% mujeres (Ver Anexo II)

La mayor parte de la población total se centra en el Tigre, donde viven aproximadamente 371 mil habitantes, teniendo así el 34% de la población total de la zona de desarrollo, seguido por San Isidro, que cuenta con 293 mil habitantes siendo la zona de mayor poder adquisitivo. Luego le siguen Vicente López, con un 24% de la población, y por último, San Fernando con aproximadamente 160 mil habitantes.

En cuanto al desempleo, hubo un aumento del 9.1% en el primer trimestre del 2018, mientras que la tasa de actividad fue del 46,7% y la de empleo 42,4%. Estos resultados representan un aumento significativo en la tasa de desocupación

con relación al trimestre anterior, mientras que las tasas de actividad y empleo no presentan diferencias estadísticamente significativas. Dado que los resultados del primer trimestre pueden estar afectados por factores estacionales, es relevante destacar la comparación con el mismo trimestre del año anterior. Se puede observar un incremento significativo de las tasas de actividad y empleo. Por su parte, no se registran cambios significativos en la tasa de desocupación con respecto al primer trimestre del año 2017 (Ver Anexo V).¹²

Se ha priorizado el gasto social a través de diversos programas, entre los que se destaca la creación de la Asignación Universal por Hijo, que alcanza a aproximadamente 3,7 millones de niños y adolescentes hasta 18 años, el 9,3% de la población del país (ver Anexo VI).

d. Entorno Tecnológico

Los avances e innovaciones en los campos de la informática y la electrónica han revolucionados distintos procesos de producción, las comunicaciones, los negocios y la forma de comercialización. Los cambios en el entorno tecnológico, en definitiva, han dado lugar a una ampliación y renovación espectacular de productos ofrecidos y de sistemas de comercialización utilizados en el mercado. Argentina, no se destaca por ser un pionero en esta materia, de hecho, el Business Software Alliance (BSA) publicó en la edición *The Economist Intelligence Unit*, en el año 2011 el índice de competitividad de la Industria tecnológica de la Información (ITI). Según este índice, Argentina se posicionó en el puesto 45 de 66 países. Las nuevas tecnologías crean nuevos mercados y oportunidades. Es inevitable pensar en mercados como Facebook, Instagram, Airbnb y Uber.

iii. Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

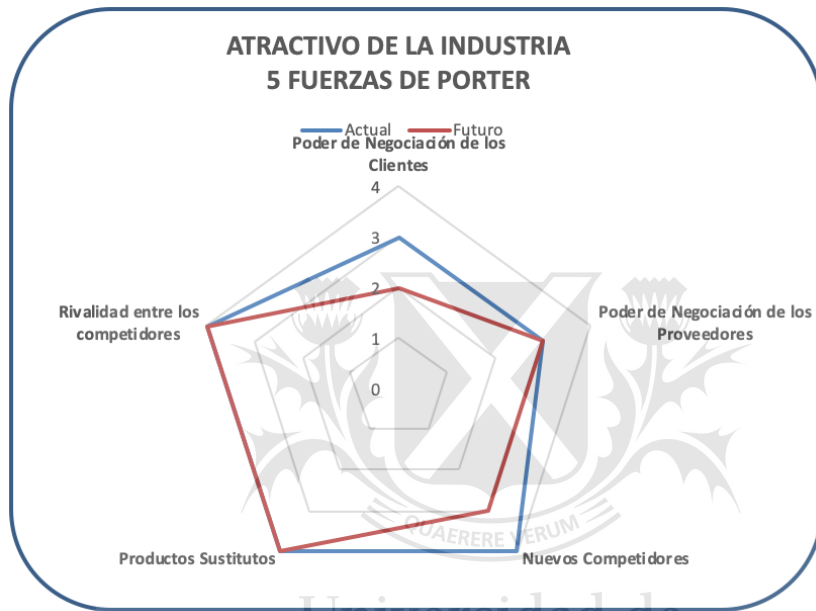
Este modelo permite identificar la competencia de una industria y las mejores oportunidades para empresas y potenciales negocios, y para mitigar cualquier tipo

¹² Informes Técnicos vol. 2 n°119. Trabajo e Ingresos vol. 2 n°4. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer Trimestre 2018. INDCE – Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación.

de amenaza posible. Sirve para ver q la competencia va mas allá de los competidores y para evaluar la intensidad competitiva del sector

La acción conjunta de las fuerzas determina la rentabilidad potencial del sector, en donde el potencial de utilidades se mide en términos del rendimiento a largo del capital invertido.

Actualmente, es un mercado “Atractivo”, pero en un futuro, es probable que sea “Neutro”. (ver Anexo VII)



Fuente: Elaboración Propia

a. Poder de Negociación de los clientes:

Actual: Neutro – Futuro: Alto

Si bien la oferta de bares y restaurantes en Zona Norte de Buenos Aires es muy amplia, existe la posibilidad de que los clientes puedan encontrar productos o servicios sustitutos a las cartas digitales que cumplan una función similar. Por otro lado, analizando el costo para el cliente si cambia o no de proveedor de servicio, se puede determinar que genera cierto impacto negativo, ya que si bien el *fee* por el mantenimiento mensual se deduce de los ahorros futuros por reducir la mano de obra, el recupero de la inversión inicial para el desarrollo de la aplicación podría no ser viable si el cliente decide cambiar de proveedor.

Existe la posibilidad de integración hacia atrás de los clientes, la cual es alta en cadenas de restaurants o en aquellos que cuenten con una alta tasa de ocupación de mesas.

Por otro lado, el *fee* mensual que pagarán los clientes, termina siendo una pequeña fracción de su estructura de costos, por lo que se estima que no serán reacios ante variaciones en el precio.

b. Poder de Negociación con los proveedores

Actual: Neutro – Futuro: Neutro

Se considera que el poder de negociación de los proveedores es neutro actualmente y en un futuro, ya que no hay escasez de éstos que puedan ofrecer los dispositivos (tablets) y que puedan influenciar en el costo final. Por otro lado, existen sustitutos para estos tipos de proveedores de hardware que los limitan a la hora de establecer negociaciones.

Por otro lado, hay que considerar que las *tablets* son indispensables en esta primera etapa para el funcionamiento del negocio, por lo cual los proveedores pueden encontrar una oportunidad a la hora de establecer una negociación. A su vez, la calidad de los dispositivos debe ser excelente (tanto en sus especificaciones de hardware como de software), por lo que si un proveedor cuenta una ventaja competitiva en la calidad de sus productos sobre otros competidores, podrá encontrar una ventaja para poder negociar los precios y sacar un mayor rédito.

La integración hacia adelante de los proveedores no se debe considerar como una amenaza, ya que este negocio es muy específico y estaría utilizando una de las tantas funcionalidades de las tabletas para lo que se las desarrolla.

c. Amenaza de entrada de nuevos competidores

Actual: Neutro – Futuro: Alto

Pensando en el ingreso de nuevos competidores, actualmente se puede afirmar que es bajo, comprobado a través de un estudio de mercado, en donde se detectaron cuatro empresas mencionadas anteriormente en la sección Oportunidad de Negocio (iii. Competidores) que brindan un servicio similar al que desarrollará

DH. En un futuro, por el contrario, es más probable que ingresen nuevos competidores.

Analizando el crecimiento del sector gastronómico, actualmente es moderado, pero con los avances tecnológicos que se avecinan, se estima que se acelere en un futuro, por lo que habrá que asegurar una progresión acorde al ritmo de crecimiento de la industria.

Otro punto a considerar son las barreras de salidas en caso de no generar los resultados esperados. En este caso son muy bajas, ya que el principal costo de este tipo de negocios son los dispositivos móviles que se pueden revender en el mercado a un precio muy competitivo y de este modo, recuperar parte del capital o cubrir pérdidas eventuales. Esto hace que sea un rubro atractivo para nuevos competidores.

d. Amenaza de entrada de productos sustitutos

Actual: Alta – Futuro: Alta

En la actualidad, el único producto sustituto de las cartas digitales son las físicas, lo cual lo hace muy atractivo. Adicional a ello, los menús tradicionales no agregan una propuesta de valor como sí lo hará la digitalización de los mismos, ya que como se comentó anteriormente, generarán una experiencia multi-sensorial al consumidor final.

Por el contrario, la única desventaja que presentan las cartas digitales vs las tradicionales, es el costo. El costo de los menús impresos es mínimo con respecto al de las cartas digitales, ya que está compuesto por la impresión y la carpeta únicamente.

En un futuro no se divisa un producto sustituto de las cartas digitales, distinto al de los menús impresos.

e. Rivalidad entre los competidores

Actual: Alta – Futuro: Alta

Actualmente hay escasos competidores que brinden un servicio como el que brindará DH a sus clientes, lo cual hace que el mercado sea atractivo. Sumado a

esto, DH brindará un servicio customizado según las preferencias de cada cliente, haciéndolo único en el mercado.

Analizando las barreras de salida, se puede afirmar que son bajas, ya que DH no contará con una estructura de costos fijos elevados. Tampoco existen restricciones gubernamentales que puedan inferir en la decisión de abandonar el negocio.

iv. Análisis F.O.D.A.

Mediante la utilización del Análisis F.O.D.A. (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se podrá comprender cuáles son las características internas y externas de DH.

Para entender el valor cuantitativo de este análisis se realizó una ponderación para las características internas, y se estimó una probabilidad de ocurrencia para los factores/características internas, aplicándole a cada una el impacto que generará al negocio:

Factores Externos				Factores Internos			
Oportunidades	Probabilidad	Impacto	Valor	Fortalezas	Ponderación	Impacto	Valor
Mercado no desarrollado/escasa cantidad de competidores	30%	4	1.2	Tecnología innovadora	10%	3	0.3
Prueba piloto con Sushi Club y Boretto	40%	4	1.6	Desarrollador de aplicaciones móviles	20%	3	0.6
Bajo poder de negociación de proveedores	10%	2	0.2	Especialista en asesoría de imagen (márketing digital)	10%	1	0.1
Necesidad del producto en restaurantes y bares	20%	3	0.6	Servicio vanguardista	30%	5	1.5
				Procesos claros para alcanzar los objetivos planteados	10%	2	0.2
				Servicio de post-venta	20%	5	1
	100%		3.6		100%		3.7
Amenazas	Probabilidad	Impacto	Valor	Debilidades	Ponderación	Impacto	Valor
Integración hacia atrás de los clientes	20%	-1	-0.2	Inversión inicial alta	34%	-5	-2
Productos sustitutos de las cartas digitales	20%	-1	-0.2	Generación de flujos de caja a partir del 2 año	33%	-3	-1
Ingreso futuro de competidores	40%	-4	-1.6	Falta de experiencia del management en la industria	33%	-1	0
Presencia actual de 1 competidor con más de 20 años en el rubro	20%	-4	-0.8				
	100%		-2.8		100%		-3.02

Fuente: elaboración propia.

Entendiendo el valor que capta cada cuadrante, se opta por distintos tipos de objetivos:

- Ofensivo: utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades, siendo la estrategia potencial de mayor éxito
- Reactivos: utilizar las fortalezas para suplir cualquier tipo de amenaza
- Adaptativos: superar las debilidades, apalancándose en las oportunidades, mediante una estrategia de desarrollo del producto de DH y del servicio de post-venta
- Defensivo: trabajar en pos de superar las debilidades y evitar cualquier tipo de amenazas.

a. Factores Externos

Analizando las Oportunidades que tiene DH, entre ellas se destacan la posibilidad de realizar pruebas piloto con Sushi Club y Boretto Wines & Bistro, dos potenciales clientes que ya han expresado el interés en obtener el producto/servicio, como así también ingresar en un mercado no desarrollado, con escasos de competidores.

Por otro lado, como se ha mencionado anteriormente en las 5 fuerzas de Porter, al ser bajo el poder de negociación de los proveedores, DH podrá apalancarse en esta oportunidad para crecer y ser eficiente en costos.

Por último, se ha detectado como oportunidad la necesidad de este tipo de producto/servicio en restaurantes y bares, ya que no es frecuente en Argentina, y existe un mercado potencial para desarrollar y explotar.

b. Factores Internos

Las fortalezas de DH se centran principalmente en brindar un servicio vanguardista para el rubro gastronómico. Adicional a ello, DH contará con un integrante del management especialista en desarrollo de aplicaciones móviles, permitiéndole ahorrar significativamente en costos de desarrollo.

También, es conveniente destacar el servicio de post-venta hacia los clientes, mantenimiento y actualización de información (imágenes, precios, promociones),

como así también la presencia de un especialista en asesoría de imagen, encargado del marketing digital para aquellos establecimientos que requieran el servicio de DH.

Por último, DH cuenta con un sistema de procesos claros, dándole al cliente un servicio de respuesta rápida y a la altura de sus necesidades.



Universidad de
San Andrés

7. Mercado Objetivo

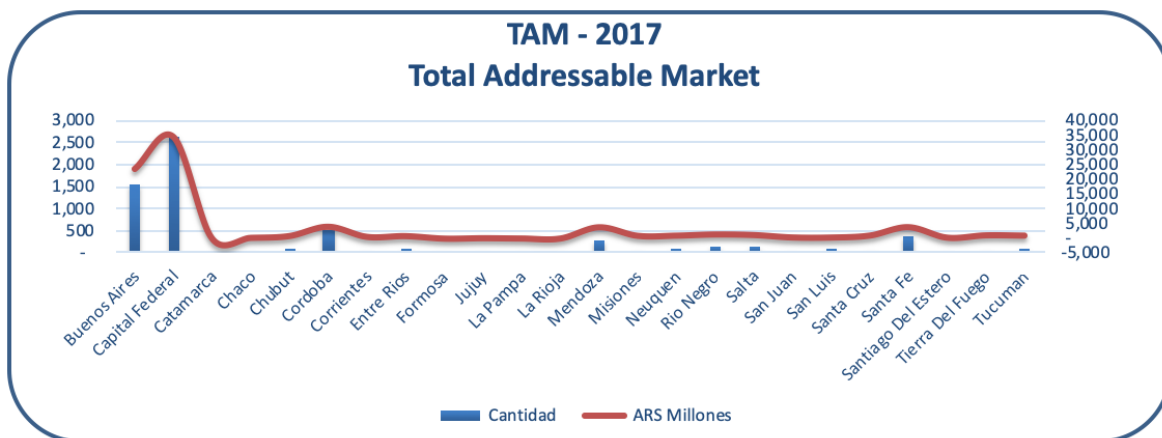
Para determinar la correcta segmentación del mercado y evaluar el mercado objetivo, se llevó a cabo un análisis sobre la cantidad de restaurantes, bares y cervecerías que se encuentran en la República Argentina, (para comprender el mercado total), y luego Ciudad Autónoma de Buenos Aires, y la provincia de Buenos Aires, para finalmente entender el potencial tamaño para la primera etapa, tomando como referencia desde la localidad de Olivos hasta Tigre inclusive.

Para comprender el TAM (Total Addressable Market), o mercado total al que se puede apuntar, como primer medida, se ha descargado el Padrón Impositivo¹³ completo de la página de AFIP (Administración Federal de Ingresos Públicos), para cubrir todo el universo de empresas e individuos registrados y con capacidad de realizar actividades económicas. Posterior a ello, se ha filtrado la información por aquellos CUIT¹⁴ que comienzan con 30, 33 y 34, correspondientes a personas jurídicas (si bien existen establecimientos gastronómicos inscriptos como monocontributistas, el análisis se centrará en aquellas empresas que por su volumen de facturación, están inscriptas como sociedades), activas, bajo condición de empleadores, activos o exentos en el impuesto a las ganancias, y con condición frente al IVA¹⁵ inscriptos, activos y no alcanzados, exentos o no alcanzados, cubriendo un universo de 205.538 empresas. Por último, se han filtrado las actividades económicas únicamente relacionadas con la gastronomía y servicio de comidas, arrojando un resultado de 6.516 establecimientos en la República Argentina, con una facturación promedio total en el 2017 de ARS 83.6 mil millones de pesos.

¹³ <http://www.afip.gob.ar/genericos/cInscripcion/archivoCompleto.asp>, consultado el 30 de diciembre de 2018

¹⁴ CUIT. Clave Única de Identificación Tributaria, utilizada para poder identificar inequívocamente a las personas físicas o jurídicas autónomas, que son susceptibles

¹⁵ IVA. Impuesto al Valor Agregador.



Fuente: Elaboración Propia

Seguido a ello, para entender el SAM (Service Available Market) se han cruzado los CUIT de estas organizaciones con la información que proporciona NOSIS¹⁶, empresa dedicada a brindar información de antecedentes comerciales, mercados financieros, en línea, y comercio exterior que facilitan a los usuarios a tomar decisiones correctas. Se ha cruzado las actividades comerciales, zona geográfica e ingresos (facturación) de cada sociedad, alcanzando una población total de 4.168 establecimientos gastronómicos (distribuidos entre restaurantes y hoteles con servicio de restaurant) que alcanzan una facturación total de ARS 58.2 mil millones, según datos del 2017. Para ello, se ha segmentado por las siguientes actividades económicas:

- Servicios de "fast food" y locales de venta de comidas y bebidas al paso
- Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residenciales similares, excepto por hora, que incluyen servicio de restaurante al público
- Servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.
- Servicios de restaurantes y cantinas con espectáculo
- Servicios de restaurantes y cantinas sin espectáculo

¹⁶ <https://www.nosis.com/es> consultada el 30 de diciembre de 2018.

SAM - Service Available Market			
Provincia	Actividad Descr.	Cantidad	ARS millones
Buenos Aires	Servicios de "fast food" y locales de venta de comidas y bebidas al paso	154	11,329
	Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residenciales similares, excepto por hora, que incluyen servicio de restaurante al público	198	2,626
	Servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.	692	3,837
	Servicios de restaurantes y cantinas con espectáculo	41	652
	Servicios de restaurantes y cantinas sin espectáculo	445	5,253
Buenos Aires Total		1,530	23,697
Capital Federal	Servicios de "fast food" y locales de venta de comidas y bebidas al paso	342	6,863
	Servicios de alojamiento en hoteles, hosterías y residenciales similares, excepto por hora, que incluyen servicio de restaurante al público	283	8,963
	Servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.	1,161	6,321
	Servicios de restaurantes y cantinas con espectáculo	54	1,195
	Servicios de restaurantes y cantinas sin espectáculo	798	11,188
Capital Federal Total		2,638	34,529
Total		4,168	58,226

Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos de AFIP, NOSIS y Trabajo de Graduación "Cycrogenic Cleaning Company" de Tomás Martín Stepanenko, MBA, Universidad de San Andrés, 2019.

El SOM (Share of Market)¹⁷, o mercado disponible que puede ser satisfecho por DH en su primer fase (5 años), es de 3.191 establecimientos con una facturación total de ARS 28.4M para el 2017, tomando en cuenta únicamente a aquellas empresas que sean restaurantes con o sin espectáculo, y aquellos que brinde servicio de expendio de comidas y bebidas con servicio de mesa, distribuyéndose de la siguiente manera:

- En Buenos Aires, el total de restaurantes/bares/cervecerías asciende a 1.178 con un ingreso total de ARS 9.7M,
- En la Ciudad Autónoma de Buenos Aires la cantidad de establecimientos es de 2.013 con una facturación de ARS 18.7M.

SOM - Share of Market			
Provincia	Actividad Descr.	Cantidad	ARS millones
Buenos Aires	Servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.	692	3,837
	Servicios de restaurantes y cantinas con espectáculo	41	652
	Servicios de restaurantes y cantinas sin espectáculo	445	5,253
Buenos Aires Total		1,178	9,742
Capital Federal	Servicios de expendio de comidas y bebidas en establecimientos con servicio de mesa y/o en mostrador n.c.p.	1,161	6,321
	Servicios de restaurantes y cantinas con espectáculo	54	1,195
	Servicios de restaurantes y cantinas sin espectáculo	798	11,188
Capital Federal Total		2,013	18,704
Total		3,191	28,446

Fuente: Elaboración Propia. Datos extraídos de AFIP, NOSIS y Trabajo de Graduación "Cycrogenic Cleaning Company" de Tomás Martín Stepanenko, MBA, Universidad de San Andrés, 2019.

Por último, para comprender el tamaño de mercado potencial en el que DH puede brindar sus servicios en los primeros 3 años del proyecto, se estableció el criterio PTA ("Primary Target Audience" o Audiencia Objetivo Primaria) y STA ("Secondary Target Audience" o Audiencia Objetivo Secundaria) desarrollado por

¹⁷ <https://www.caycon.com/blog/2013/10/understanding-market-size-or-demystifying-tam-sam-and-som/> consultada el 30 de diciembre de 2018

Bygrave y Zacharakis¹⁸, basado en determinar los clientes primarios y secundarios a los que se atenderá. Para ello, se llevó a cabo una segmentación por tipo de establecimiento gastronómico, en C.A.B.A. y Zona Norte (desde Olivos, hasta Tigre), según datos de TripAdvisor¹⁹:

- **Restaurantes:** de autor, internacional, americana, asiática, parrilla, francesa, fusión (Nikkei), Gourmet, japonesa, mexicana, peruana, tapas, española, hamburgueserías, con un total de 312 restaurantes potenciales
- **Cervecerías:** segmentado por cervecería artesanal, con un total de 80 cervecerías potenciales.
- **Bares:** segmentado por tragos de autor, con un total de 17 Bares potenciales.

Para entender al consumidor final, es decir el cliente de los establecimientos gastronómicos, se confeccionó un Mapa de Empatía (ver Anexo II), herramienta para realizar una adecuada segmentación de los clientes que concurren a los establecimientos gastronómicos que DH servirá. Esta herramienta permite colocarse en el lugar del cliente, con el objetivo de identificar las características que permitirán realizar un mejor ajuste entre el servicio que se brindará y sus necesidades e intereses, entendiendo las siguientes variables:

- **Con quién vamos a empatizar y qué necesitan hacer?** Entendiendo que a los restaurantes, bares y cervecerías a los que DH apuntará concurren personas del segmento ABC1 (5% de los hogares, clase alta) y C2 (17% de los hogares, clase media/alta)²⁰, trabajadores, estudiantes y profesionales, quienes disfrutan de salidas gastronómicas, en lugares agradables, concurrentes y vanguardistas, que buscan que el servicio sea ágil y de primera calidad. Ver Anexo VIII.

¹⁸ Bygrave, William D. y Zacharakis Andrew. 2014. Entrepreneurship, Tercera Edición.

¹⁹ TripAdvisor, sitio web estadounidense que proporciona reseñas de contenido relacionado con viajes, gastronomía, hotelería, a nivel mundial. www.tripadvisor.com

²⁰ <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy> consultada el 30 de diciembre de 2018

- **Qué ve y qué dice?** Principalmente, gran variedad gastronómica, tanto de restaurantes como también de bares y cervecerías artesanales. A su vez, el cliente ve que su círculo social comparte experiencias en las redes sociales como Instagram y Facebook, o consultan páginas como TripAdvisor para determinar a qué lugar concurrir. El cliente ve la necesidad de dirigirse a establecimientos que tengan una excelente reputación y sean aceptados por la sociedad en la que se rodea. Por otro lado, los comentarios más comunes hacen referencia a la cantidad de personas (en algunas ocasiones como algo positivo, y en otras como algo negativo por las largas esperas que se generan), a la velocidad y calidad del servicio, y a la calidad del producto que consumen (presentación, sabor, y hasta cuán saludable es).
- **Qué hacen?** La clientela de estos restaurantes y bares suele ocupar lo máximo posible su día, trabajando/estudiando largas horas, realizando actividad física, y aprovechando el tiempo de ocio con amigos, parejas y familia.
- **Qué oyen?** Por lo general, recomendaciones sobre dónde ir a comer o tomar algo o dónde no, qué lugares tiene platos innovadores o cervezas más ricas, qué establecimientos tienen precios accesibles y cuáles no.
- **Qué piensa y siente?** Cuáles son los esfuerzos que tiene que hacer el cliente, o qué le trae preocupaciones, como no formar parte del círculo social, desperdiciar el tiempo, no recibir un servicio acorde a sus expectativas. Por otro lado, cuáles son los resultados, qué es lo que quiere, necesita o espera, destacando principalmente que se cumplan sus expectativas, poder compartir la experiencia vivida, estar en un lugar que brinde un servicio ágil y vanguardista.

Adicional al mapa de empatía, se llevó a cabo una encuesta para comprender los hábitos de consumo del cliente target de los establecimientos a los que DH

apunta. La encuesta fue respondida por 427 personas, y se obtuvieron los siguientes resultados (ver Anexo X):

- El 96% de los encuestados se encuentra en un rango etáreo de entre 21 y más de 40 años.
- El 60% de las respuestas fueron realizadas por mujeres
- El 40% concurre a establecimientos gastronómicos entre 3 y 5 veces al mes, y un 19% más de 5 veces.
- Dentro de los lugares que más se frecuentan, en primer lugar se encuentran los restaurantes formales, con menú a la carta (66%), seguidos por las cervecerías (50%)
- Los tipos de cocina más elegidos fueron: Argentina (58%), seguida por la Americana (52%), Italiana (34%), y pizzerías (32%)
- En cuanto a las características más valoradas por los consumidores, se destacaron las siguientes:
 - Calidad del producto
 - Velocidad en Servicio
 - Calidad del servicio
 - Ambiente agradable
- Los métodos de pago utilizados no presentaron grandes variaciones. La primera opción es tarjeta de crédito (34%), seguida por efectivo (33%), y luego, tarjeta de débito (32%).
- Los encuestados gastan en promedio para salir a comer o tomar, por persona, \$300 (44%), seguido por \$500 (39%), y más de \$600 un 14%.
- La utilización de cartas digitales, como servicio vanguardista, fue ampliamente aceptado por el 67% de los encuestados, seguido por un 31% que no lo considera un elemento decisivo a la hora de elegir por un lugar u otro.

Luego de analizar cada una de las respuestas, se pudo inferir que la población ABC1 y C2 concurren habitualmente a lugares gastronómicos, principalmente con menú a la carta y consideran un servicio vanguardista aquel establecimiento que brinde sus servicios a través de una carta digital. A su vez, se

valora la velocidad y calidad del servicio, dos características fundamentales con las que el cliente de DH resultará beneficiado.



Universidad de
San Andrés

8. Modelo de Negocio

El *Business Model Canvas*²¹ es un modelo gráfico que describe los 9 componentes más significativos en un plan de negocios: propuesta de valor, segmento de clientes, canales de distribución, relaciones con el cliente, estructura de ingresos, recursos claves, actividades claves, socios claves y estructura de costos; y cómo se relacionan entre sí.

Este modelo permite entender cómo una organización actual o futura crea, captura y entrega valor a sus clientes, transformando una oportunidad de negocio en una verdadera propuesta de valor.

Canvas - Modelo de Negocio

Diseñado para: Digital Haute

Diseñado por: Juan Manuel Rodríguez Pérez

Fecha: 10/11/18



Fuente: *Elaboración Propia*

²¹ Desarrollado por Alexander Osterwalder y Yves Pigneur en su libro "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers".

i. Propuesta de Valor

DH se centrará en proveer un servicio que al cliente le permita reducir su costo laboral al minimizar la cantidad de mozos en el local, necesitando únicamente 1 mozo para llevar los pedidos de la cocina/barra a la mesa y responder cualquier inquietud sobre el funcionamiento del sistema; traccionará las ventas, aumentando la rotación de consumidores finales en los establecimientos, con la posibilidad de incrementar hasta un 20% las ventas, según un estudio realizado por la prestigiosa cadena mundial de comidas rápidas, que hoy se encuentra implementando 1.000 kioscos digitales de manera trimestral a lo largo de sus sucursales en el mundo²²; generará una nueva experiencia para los comensales, dándole categoría al restaurant/bar/cervecería al ofrecer un servicio vanguardista. Sumado a esto, permitirá reducir los tiempos de espera: para acceder a una mesa, para recibir el pedido, y hasta para abonar por lo que se consumió.

A su vez, el cliente tendrá un servicio y diseño 100% personalizado, de acuerdo a las necesidades de su negocio. Permitirá generar comandas digitales, presentar los platos/tragos de una manera interactiva, que contengan datos sobre ingredientes, información nutricional, ofertas, promociones y recomendaciones/sugerencias de los comensales, e incluso tendencias de consumo.

Adicional a ello, el cliente podrá contar con indicadores “on demand”, es decir en tiempo real, como por ejemplo volumen y monto de ventas, o nivel de ocupación del local.

ii. Segmento de clientes

DH apuntará en su primer etapa a clientes de Zona Norte (desde Vicente López hasta Tigre) y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Buscará hacer foco en restaurantes de comida de autor, internacional, americana, asiática, parrilla, francesa, fusión (Nikkei), Gourmet, japonesa, mexicana, peruana, tapas, española, y hamburgueserías, como así también en cervecerías y bares que ofrezcan tragos de autor, que tengan como principal objetivo una alta rotación de comensales.

²² <https://www.cnbc.com/2018/06/04/mcdonalds-to-add-self-order-kiosks-to-1000-stores-each-quarter.html> consultada el 19 de abril de 2019

iii. Canales de distribución

Los clientes podrán contratar el servicio a través de la página web de DH, como así también a través de los vendedores que estarán ofreciendo el servicio de forma directa. Adicional a ello, DH ofrecerá su servicios a través de las redes sociales Instagram, Facebook y Twitter, que estarán a cargo de un Community Manager.

iv. Relaciones con el cliente

Los clientes contarán con asesoramiento personalizado antes, durante y después de la adquisición del servicio. DH contará con un servicio *on line* de guardia de Lunes a Jueves hasta las 2 am, y viernes y sábados hasta las 4 am por cualquier situación inesperada que pudiera surgirle al cliente con el servicio.

v. Sistema de Ingresos

Debido a las constantes fluctuaciones que sufre el Peso Argentino, con respecto al Dólar, y a la inflación mensual, el esquema de ingresos será en dólares estadounidenses (USD), fijando un tipo de cambio al momento de la facturación. Los de distintos *fees* se podrán ver de forma detallada en el Plan de Marketing. Se ofrecerán tres tipos de servicios (los siguientes valores no incluyen impuestos):

- Pack Premium: Valor: USD 3.000, por única vez + USD 250 mensuales.
Sistema de cobranza: Desarrollo (por única vez) 50% anticipado + 50% a los 30 días de entregado el producto final; 60 días fee menausl.
- Pack Básico:
 - Carta Digital: USD 30 por mes + USD 15 por Tablet. Sistema de cobranza a 60 días.
 - Comandas a cocina: USD 50 por mes + USD 15 por Tablet + USD 35 por TV Led. Sistema de cobranza a 60 días.
 - App móvil: USD 30 por mes. Sistema de cobranza a 60 días.
- Pack Especial:

- Carta Digital: USD 70 por mes + USD 15 por Tablet. Sistema de cobranza a 60 días.
- Comandas a cocina: USD 100 por mes + USD 15 por Tablet + USD 35 por TV Led. Sistema de cobranza a 60 días.
- App móvil: USD 75 por mes. Sistema de cobranza a 60 días.

Los métodos de pago habilitados serán transferencia bancaria en cuenta corriente o cheque propio común o diferido. No se aceptará efectivo.

vi. Recursos Claves

El desarrollo de las aplicaciones para los clientes resulta ser uno de los recursos claves más importantes para DH, como también empresas que provean de los dispositivos (tablets) para los clientes que así lo requieran. Además del desarrollador de las aplicaciones, será indispensable un especialista en asesoría de imagen para Marketing Digital, responsable de traducir la necesidad del cliente a la aplicación.

El otro recurso clave que requerirá DH será el financiamiento para operar los primeros 9 meses, como se explica en el Plan Financiero.

vii. Actividades Claves

Dentro de las actividades necesarias, DH deberá contar con diseño y desarrollo de software (aplicaciones), atención personalizada pre y post venta y generar un sistema de promoción para impulsar el negocio, explicado en el Plan de Marketing. Por otro lado, serán claves las pruebas pilotos con dos restaurantes que ya demostraron su interés en el servicio.

viii. Socios claves

Los socios claves serán los proveedores de dispositivos (tablets), las asociaciones con Cámaras de Hoteles y Restaurantes como la AHRCC (Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés) para poder promocionar el servicio.

ix. Estructura de Costos

DH contará con una estructura de costos fijos, comprendidos por la amortización de los dispositivos adquiridos, el servicio de Hosting, y los honorarios correspondientes al servicio de Marketing Digital.



Universidad de
San Andrés

9. Go to market plan

i. Diagnóstico

Para analizar la estrategia de entrada al mercado de DH, se realizó un análisis de su entorno competitivo, utilizando la herramienta F.O.D.A.²³, técnica de estudio diseñada por el ingeniero Albert S. Humphrey, utilizada para comprender la situación actual de una empresa, proyecto, institución o persona, teniendo en cuenta sus características internas (debilidades y fortalezas), y las externas (amenazas y oportunidades); la matriz de Ansoff²⁴ (también conocida como Producto/Mercado o vector de crecimiento), herramienta de análisis estratégico y de marketing que se enfoca en identificar oportunidades de crecimiento de una empresa, creada por Igor Ansoff; y el método B.C.G.²⁵ (o Boston Consulting Group) matriz de participación de crecimiento, creada por Bruce D. Henderson en 1973, en donde se definen las unidades estratégicas de negocio en cuatro tipos: estrellas, vacas generadoras de dinero, interrogaciones, y perros. permitiendo comprender el potencial crecimiento y participación del producto que ofrecerá DH.

Todos estos análisis se han realizado pensando en un lanzamiento a nivel local, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Zona Norte, entendiendo que para un futuro en donde el servicio se expanda de manera internacional, será necesario volver a analizar cada una de las matrices y estrategias a seguir.

a. Matriz F.O.D.A.

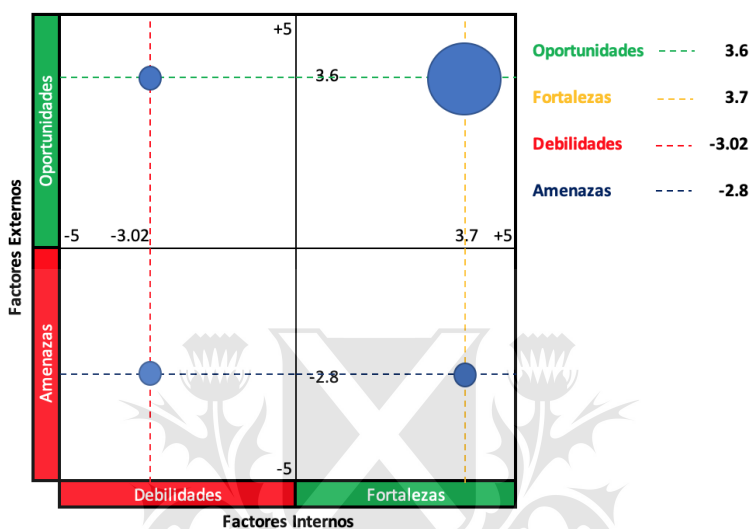
Luego de analizar el contexto del mercado, los potenciales clientes y las ventajas competitivas con las cuenta DH para insertarse en el mercado gastronómico, como una nueva alternativa para captar o retener una mayor cantidad de clientes, aumentar las ventas y hasta reducir significativamente los costos, se analizaron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, para comprender

²³ F.O.D.A. o S.W.O.T., por sus siglas Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats, Standfor Research Institute.

²⁴ <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>, consultada el 3 de Febrero de 2019.

²⁵ KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (undécima edición, 2007) *Marketing, visión para Latinoamérica*. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall.

que la mejor **estrategia** a seguir es de tipo **ofensiva**, como se mencionó anteriormente, apalancándose en las fortalezas (servicio vanguardista, desarrollo de aplicaciones móviles, tecnología innovadora) para captar rápidamente las oportunidades (mercado poco desarrollado, prueba piloto en restaurantes como Boretto Wines & Bistro y Sushi Club, necesidad del productos en bares y restaurantes), y de esta manera captar rápidamente participación de mercado.



Fuente: elaboración propia

b. Matriz de Ansoff

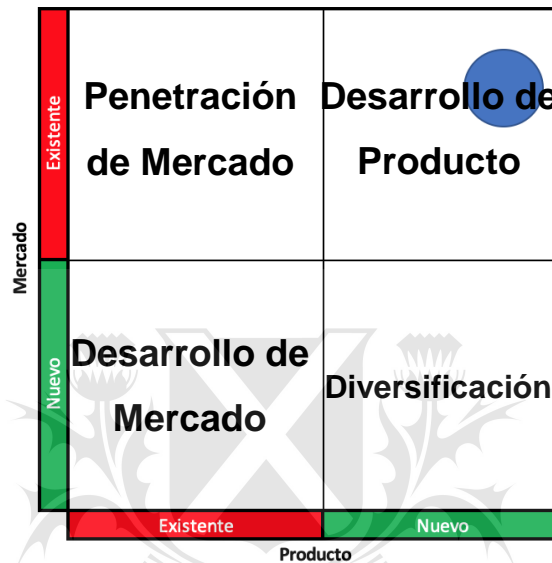
Partiendo de la premisa de que el objetivo de la matriz de Ansoff es identificar oportunidades de crecimiento, relacionando productos y mercados considerando si son nuevos actuales, la **estrategia** que DH seguirá será la de **desarrollo de productos**, ya que el servicio que ofrecerá es nuevo para el mercado gastronómico argentino ya existente.

Este tipo de estrategia tiene como fin principal crear y desarrollar productos novedosos que tengan potencial recepción o reconocimiento en el mercado actual. Para ello, se acordaría con empresas como Sushi Club y Boretto Wines & Bistro en ofrecerles el servicio de DH, sin costo alguno, como prueba piloto para que puedan analizar los beneficios que puede traerles a sus establecimientos gastronómicos.

Para ello, se desarrollará a medida, en función de las necesidades de cada restaurant, el sistema de gestión y se les proporcionará los dispositivos por un período de 3 meses, firmando un acuerdo de no competencia por 5 años, en el que

no podrán adquirir este tipo de servicios de otras empresas, independientemente de si continúan o no con el servicio. Finalizados los 3 meses, abonarán el fee por desarrollo y el fee variable en función de los dispositivos que requieran.

Esta misma estrategia se buscará implementar en potenciales clientes (con un mínimo de 50 mesas o establecimiento para más de 100 personas) el primer año de DH.



Fuente: elaboración propia

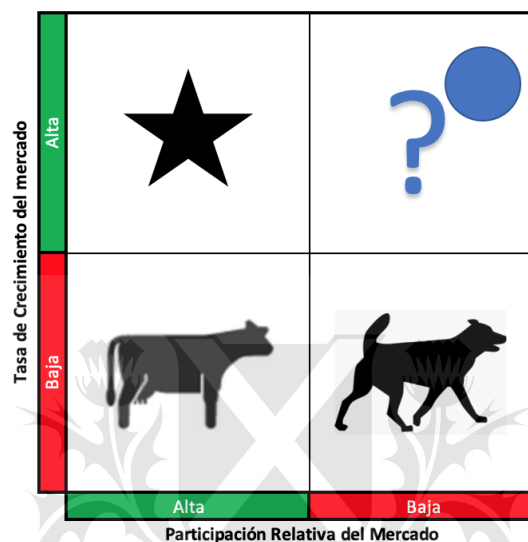
c. Matriz B.C.G. (Boston Consulting Group)

El servicio de las cartas digitales está considerado un producto **incógnita**, ya que a su vez, analizándolo desde el Ciclo de vida del producto, se encuentra en la etapa de **introducción**, etapa de mucha incertidumbre y riesgo, por lo cual es fundamental trabajar el posicionamiento e investigar la respuesta del mercado sobre las cartas digitales, para poder reaccionar de manera ágil y así poder reorientar la estrategia de ser necesario.

Este tipo de producto tiene como característica la falta de conocimiento en cuanto a su evolución, que confieren en la necesidad de una inversión inicial elevada, sabiendo que cuentan con una cuota de mercado muy baja.

En función del tipo de estrategia a utilizar y del éxito que ésta tenga, este tipo de producto (incógnita), podrá convertirse en un producto estrella (que generan liquidez y a su vez tienen una participación de mercado considerable), o perro (que no generan liquidez, y con poca cuota de participación de mercado). Es por ello que,

siguiendo las líneas estratégicas de las matrices mencionadas anteriormente, se optará por una **estrategia de crecimiento y de inversión**, en donde se hará foco en pautas digitales, promocionando los beneficios de las cartas digitales para los establecimientos gastronómicos en medios como YouTube, Facebook e Instagram, como también en la imagen visual de las cartas digitales.



Fuente: elaboración propia

ii. Marketing Mix: Producto, Precio, Plaza y Promoción

Siguiendo en línea con el análisis del *Go To Market Plan* a continuación se desarrollarán los cuatro pilares: producto (siendo uno de los aspectos fundamentales del marketing y el primero en considerarse), precio (entendiendo como tal a la estrategia de fijación de precios, teniendo en cuenta factores internos y externos), plaza (o distribución, analizando las principales alternativas de canal que dispone DH y cómo acompaña a la cadena de suministro), y promoción (desarrollando una comunicación integrada, con un mensaje claro hacia nuestros futuros clientes).

a. Producto

La propuesta de valor de DH tiene por objeto ofrecer un servicio vanguardista, que permita generar un doble impacto: ahorros en el costo laboral, e incremento en la rotación de consumidores finales (ver Anexo X)

Está calculado que un mozo puede atender un promedio de entre 8 y 10 mesas a la vez (de 2 personas cada una). El servicio generalmente incluye:

- entregar cartas/menús,
- recomendar de platos del cheff o del día,
- solventar cualquier tipo de inquietud que tenga el comensal sobre la carta,
- tomar la orden y llevarla a la cocina,
- llevar los platos preparados de la cocina para servirlos a los comensales
- acercarse a los comensales para consultar si requieren ordenar algo adicional a lo que se pidió originalmente
- retirar los platos una vez que los comensales de su consentimiento para hacerlo
- calcular la cuenta (dependiendo del establecimiento) y presentarla
- cobrar

A través de las cartas digitales, se estima que un mozo podrá servir entre 12 y 16 mesas en simultáneo, gracias a que únicamente deberá cubrir las siguientes actividades:

- entrega de cartas/menús digitales
- solventar cualquier tipo de inquietud que tenga el comensal sobre la carta y su funcionamiento
- llevar los platos preparados de la cocina para servirlos a los comensales
- retirar los platos una vez que los comensales den su consentimiento para hacerlo

Uno de los puntos más críticos y valorados por las cartas digitales, es que los mozos no tendrán la necesidad de anotar el pedido o siquiera memorizarlo como ocurre en la mayoría de los establecimientos. De esta manera, se anula

completamente la posibilidad de errores o malos entendidos, y el comensal obtendría siempre el menú según sus preferencias e indicaciones. Es el usuario final el que dará la orden a la cocina de lo que quiere consumir, y el mozo solo tendrá que llevar el pedido de la cocina/bar a la mesa.

De esta manera, el servicio se vuelva más ágil, se reducen significativamente los errores, y permite que las mesas roten con mayor velocidad.

La alta rotación de mozos es una constante problemática que se da en la gastronomía argentina. Ello conlleva a que los empresarios dueños de bares/restaurantes inviertan sumas importantes de dinero y de tiempo en capacitar constantemente a sus mozos. Esta situación podría solventarse gracias a las cartas digitales, ya que los platos que se ofrecen tendrán su descripción e ingredientes, indicando calorías, gramos, tipo de comida (vegetaria, vegana, apta para celíacos), y hasta incluso información nutricional. Ver anexo.

La constante impresión de cartas, con modificaciones de precios y/o por modificaciones en los menús, genera otro elevado costo que podrá evitarse con las cartas digitales. El cliente podrá realizar cualquier tipo de modificación desde la aplicación utilizando un smartphone o tablet, o desde propia computadora, actualizándose automáticamente todos los dispositivos que tenga.

Contenido de la carta digital

DH ofrecerá un diseño a la medida del cliente, o un diseño estándar pero vanguardista a la vez. Como se indicó anteriormente, será una propuesta nueva e innovadora, ofreciéndole a sus clientes una nueva y única experiencia.

Servicio de DH

- **Puesta en marcha:** el software o aplicación no ocupa espacio significativo en el dispositivo
- **Capacitación:** el cliente contará con capacitación on-line y telefónica. La utilización es tan intuitiva que no requerirá de capacitación “in place”.

- **Soporte técnico:** el cliente podrá realizar cualquier tipo de consulta al soporte técnico, sin generarle un costo adicional.
- **Personalización:** si el cliente opta por el servicio premium, obtendrá la personalización de la herramienta tanto gráfica, como de contenido
- **Actualizaciones:** cualquier actualización está incluida dentro del paquete que el cliente adquiera, sin generarle costos adicionales.
- **Generación de contenido:** servicio de fotografías para los platos y bebidas
- **Multilinguaje:** las cartas estarán disponibles en 4 idiomas: español, inglés, italiano y francés.
- **Intuitivo y fácil de usar:** las cartas digitales hablan el mismo idioma que el comensal. Táctiles y de diseño limpio y sencillo.
- **Sistema de fidelización de clientes (optativo):** los comensales podrán registrarse, dejando sus datos e ingresando a un sistema de fidelización, en donde obtendrán puntos en función del consumo que realicen, para que en una futura oportunidad, puedan canjearlos por platos y bebidas. Además, el consumidor tendrá un registro del historial de sus comidas, y nuevas sugerencias en función a sus preferencias y gustos.
- **Información sobre ventas:** DH permitirá gestionar información precisa sobre ventas: platos/bebidas más vendidos, en función del mes, día e incluso horarios, y de esta manera permitir tomar acciones para hacer más rentable el negocio aún.
- **Impresión:** en caso de necesidad, las cartas digitales podrán ser impresas. El software permitirá exportar en formato PDF la carta para que el cliente pueda imprimirla.
- **Compatibilidad:** 100% compatible con servicios iOS, Windows y Android.

b. Precio

DH ofrecerá dos tipos de servicios:

- Pack Premium: Desarrollo de plataforma adaptada a las necesidades específicas del cliente, con un costo por única vez de USD 3,000 + un fee mensual de mantenimiento (altas, bajas y modificaciones de menús, precios, agregado de contenido visual) equivalente a USD 250. Incluye 10 tablets + 1 TV Led 32" para instalar en la cocina.
- Pack Básico:
 - Carta Digital en tablet: USD 30/mes
 - Software de carta digital
 - Encuesta de satisfacción
 - Tablets NO incluidas
 - Alquiler opcional de tablets a USD 15 cada una
 - Comandas a cocina: USD 50/mes
 - Software de carta digital
 - Gestor de comandas en tablet
 - Encuesta de satisfacción
 - Tablets NO incluidas
 - Alquiler opcional de tablets a USD 15 cada una
 - 1 TV Led 32" en alquiler
 - Alquiler de TV Led 32" extra USD 35
 - App movil: USD 30/mes
 - Descargas ilimitadas de la app
 - Envío de notifiacaciones push a clientes
- Pack Especiales (incluye carga de contenidos, fotografía de menus y bebidas, videos, traducción a otros idiomas)
 - Pack bienvenida (carta digital en tablet): USD 70/mes
 - Software de carta digital
 - Configuración inicial de la carta
 - 3 tablets en alquiler
 - Alquiler opcional de tablets a USD 15 cada una
 - 6 meses de permanencia mínimo

- Pack bienvenida (comandas): USD 100/mes
 - Carta digital en tablet
 - Gestor de comandas
 - Configuración inicial de carta
 - 2 tablets + 1 TV Led 32” en alquiler
 - Tablet extra USD 15
 - TV Led 32” extra USD 35
 - 6 meses de permanencia mínimo
- Pack bienvenida (app movil): USD 75/mes

c. Distribución

Los clientes podrán adquirir los servicios de DH a través del sitio web o de algún representante del equipo de ventas. Desde el sitio web, el cliente podrá abonar cualquiera de los servicios ofrecidos, siendo el primer pago a los 60 días de haber suscripto a cualquier servicios “Pack Básico” o “Pack Especiales”.

El servicio Pack Premium, se abonará 50% por adelantado, y 50% a los 30 días de haber recibido el producto final (aproximadamente a los 30 días de haberlo solicitado).

Se aceptarán como medio de pago transferencias bancarias, y hasta incluso cheques al día o diferidos, propios o de terceros, previa calificación crediticia.

d. Comunicación

En la primera fase, que durará 3 meses, el equipo emprendedor visitará determinados clientes claves ofreciéndoles a modo de prueba por 3 meses, el Pack Bienvenida (Comandas), entregándole 2 tablets y 1 TV Led 32” para que prueben el servicio y verifiquen los beneficios que DH le proporcionará a su negocio.

La inversión inicial contempla la adquisición de servicios de marketing digital, a través de las principales redes sociales: Instagram, Facebook y YouTube, como así también marketing in place.

Una vez que las ventas comiencen a estabilizarse, DH participará en eventos como convenciones de gastronomía, para poder impulsar la propuesta de valor. Por otro lado, se buscará asociarse con la Cámara Argentina de Hotelería y

Gastronomía (FEHGRA) y con Asociación de hoteles, restaurantes, confiterías y cafés de Buenos Aires (AHRCC), para dar a conocer también por allí los servicios que se ofrecerán.



Universidad de
San Andrés

9. Plan Operativo

i. Proceso de operaciones

Se diferencia en dos procesos según el servicio contratado:

a. Proceso de operaciones para Servicio Pack Premium:

Como se mencionó anteriormente el cliente que opte por este tipo de servicio obtendrá la personalización de la herramienta tanto gráfica, como de contenido, con un costo por única vez de USD 3,000 + un fee mensual de mantenimiento.

Para este servicio las operaciones son las siguientes:

- i. Definición de la necesidad del cliente: a cargo de la dirección de Marketing y la dirección de IT y Operaciones. En una reunión inicial con el cliente se definirá de forma precisa cuál será el contenido de la carta digital en función a su expectativa. Se deben determinar las características de diferenciación versus el modelo standard, para obtener un diagnóstico del resultado final esperado.
- ii. Diseño de plataforma digital: a cargo de la dirección de Marketing y la dirección de IT y Operaciones. Se diseñará la disposición de los elementos en la aplicación: imágenes, estructura de carta, descripción de platos, precios, información nutricional, etc. en función a la necesidad planteada por el cliente. El diseño digital del Pack Premium es crítico para distinguir al cliente y promover su posicionamiento.
- iii. Construcción: a cargo de la dirección de IT y Operaciones. Es el desarrollo y construcción de la plataforma digital.
- iv. Prueba: a cargo de la dirección de IT y Operaciones. Se realizará primero de forma remota desde DH, y luego en las instalaciones del restaurante/bar, en ambos casos con participación activa del cliente, para verificar funcionalidad de la aplicación. Esta etapa concluirá con

el correcto funcionamiento de la herramienta y con la aprobación final del cliente previo a la instalación.

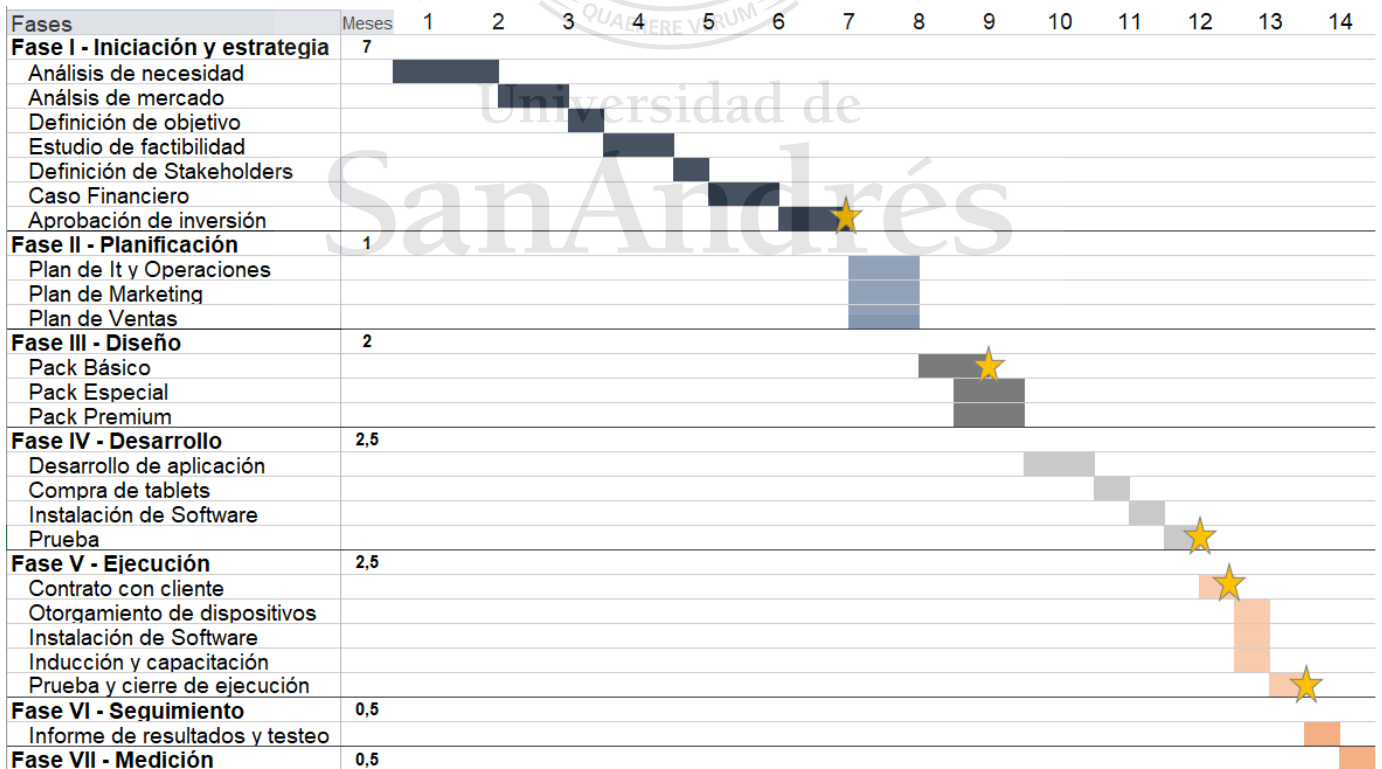
- v. Instalación: a cargo de la dirección de IT y Operaciones. Consiste en la instauración del software en las tablets en comodato.

b. Proceso de operaciones para Servicio Pack Básico ó Especial:

Contiene un diseño standard de carta Digital en Tablet, con opción de agregar fotografías para aquellos que opten por el Pack Especial. A diferencia del Pack Premium, no se acudirá al análisis de la necesidad de cada cliente, sino que se presentará una herramienta para la necesidad colectiva, cumpliendo con los objetivos de DH. A su vez, la etapa de diseño de la plataforma se hará con una disposición estándar de los elementos componentes, de forma que sea aplicable a más de un cliente, de rápida actualización e intuitiva para el usuario.

ii. Cronograma de implementación y de salida a mercado

Organizado en 7 fases:



Hitos

Fuente: Elaboración propia

a. Descripción y responsables

Fase I - Iniciación y estrategia: Contempla el análisis de necesidad del mercado, análisis de riesgos y competencia, oportunidad de desarrollo, confección de plan financiero y presentación a inversionistas para su aprobación.

- Hito: Aprobación de inversión

Fase II – Planificación

- Plan de IT y Operaciones: Responsabilidad de la Dirección de IT y Operaciones. Consiste en el desarrollo de las actividades necesarias para la construcción de la plataforma digital, los recursos necesarios y tiempos de ejecución.
- Plan de Marketing: Responsabilidad de la Dirección de Ventas. Contiene la estrategia de desarrollo de producto, precio, plaza y promoción.
- Plan de Ventas: Responsabilidad de la Dirección Ventas. Consiste en validar la demanda de mercado y alinear junto al Director de Marketing, la estrategia de precios.

Fase III – Diseño

- Pack Básico
 - Pack especial
 - Pack Premium
- Hito: Diseño de Plan Básico. Habilitará a la dirección de Ventas y Marketing la promoción del servicio.

Fase IV – Desarrollo

- Hito: Prueba de software.

Fase V – Ejecución

- Hito: Prueba en cliente y cierre de ejecución.

Fase VI – Seguimiento

Fase VII - Medición



10. Plan Económico y Financiero

Como se ha descrito en capítulos anteriores, DH es un proyecto de negocio que generará valor a aquellos que decidan invertir en el mismo, y en esta sección se detallarán los principales ratios económicos y financieros., que fundamentan esta premisa.

i. Valuación

El VAN²⁶ que arroja el proyecto es de USD 199.845 con una TIR²⁷ equivalente a 44%, teniendo en cuenta una tasa de descuento del 19.41%, con un factor de crecimiento del PBI para el 2020 del 2.98%, según informe del mes de Octubre de 2018 para mercados emergentes, proporcionado por el Citibank N.A.

El Payback²⁸ que arroja el proyecto es de 4.71 años y el Payback descontado²⁹ +5 años considerando el proyecto en pesos argentinos.

La inversión inicial requerida es de USD 130.000 que se utilizará para los gastos de arranque (USD 3.000), la inversión en activos fijos (USD 67.821) y el remanente para capital de trabajo para el período uno.

Al ser un *startup*, el presente proyecto buscará inversores *ángeles*, caracterizados principalmente por hacer inversiones en la etapa inicial de proyectos de negocios, a cambio de una participación de la empresa. Además los inversores *ángeles* son asesores y consejeros de Startups, ya que suelen conocer la industria/mercado en donde estarán invirtiendo.

²⁶ Valor Actual Neto. Se refiere al valor presente de un determinado flujo de fondos futuros, originados por una inversión, descontado a una tasa determinada, al valor actual.

²⁷ Tasa Interna de Retorno. Se refiere a los rendimientos futuros esperados de una inversión, o la tasa de descuento cuando el VAN es igual a 0.

²⁸ Payback. Criterio de valoración que permite seleccionar un determinado proyecto sobre la base de cuánto tardará en recuperar la inversión inicial a través de los flujos de fondos futuros.

²⁹ Payback Descontado. Método de evaluación de inversiones que determina el momento en que una inversión se recupera, teniendo en cuenta el costo del dinero, en función de los flujos futuros de caja descontados.

VAN, TIR, Payback y Payback descontado

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Cash-flow Operativo						
E.B.I.T.	\$ -	\$ -12,759	\$ 19,844	\$ 4,223	\$ 30,478	\$ 73,035
Depr/Amort.	\$ -	\$ 18,390	\$ 40,860	\$ 68,807	\$ 87,216	\$ 109,103
Gastos Organización	\$ -	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ -
Imp. a las Gcias.	\$ -	\$ 4,478	\$ -6,945	\$ -1,478	\$ -10,667	\$ -25,562
	\$ -	\$ 10,709	\$ 54,359	\$ 72,152	\$ 107,626	\$ 156,576
Variación C.T.N.						
Inv. Inicial en C.T.N.	\$ -72,950					
Var. C.T.N.	\$ -	\$ -37,355	\$ 29,922	\$ -5,956	\$ 4,475	\$ -1,256
	\$ -72,950	\$ -37,355	\$ 29,922	\$ -5,956	\$ 4,475	\$ -1,256
Inv. en Act. Fijos						
Inv. Inicial en Act. Fijos	\$ -57,050	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Var. Otros Desembolsos	\$ -	\$ -	\$ -67,410	\$ -16,830	\$ -91,148	\$ -42,325
	\$ -57,050	\$ -	\$ -67,410	\$ -16,830	\$ -91,148	\$ -42,325
Dividendos distrib.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -1,677	\$ -2,104	\$ -9,187
Cash-flow de los Activos	\$ -130,000	\$ -26,646	\$ 16,871	\$ 47,688	\$ 18,850	\$ 103,809
Valor Terminal	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 631,955
Cash-flow Activos (V.T.)	\$ -130,000	\$ -26,646	\$ 16,871	\$ 47,688	\$ 18,850	\$ 735,764
Cash-flow Activos (desc.)	\$ -130,000	\$ -22,315	\$ 11,832	\$ 28,007	\$ 9,271	\$ 303,050
CFa - (CF-CI)	\$ -	\$ 34	\$ 67,410	\$ 16,830	\$ 91,928	

VAN:	\$ 199,845	
TIR:	44%	
PAYBACK:	4.71 años	
PAYBACK DESCONTADO:	+ de 5 años	
r_p =	19.41%	
$g_{(n+1)}$ =	2.98%	

Fuente: Elaboración Propia

ii. Contexto Micro y Macroeconómico

Como se ha detallado anteriormente, DH se llevará a cabo en Argentina, Buenos Aires, y para ello, se ha tomado como referencia el informe económico y financiero "Emerging Market Economies Outlook & Strategy"³⁰ publicado mensualmente por el grupo Citibank (ver Anexo XI). El crecimiento esperado del PBI³¹ es del 2.98% a partir del 2020, manteniéndose este mismo porcentaje en los próximos años; la inflación esperada para el 2019 es de 40.5%, disminuyendo a 23.6% en el 2020, a 16.5% en el 2021 y a 8.0%, en línea a la política monetaria que actualmente está manejando el BCRA³².

³⁰ Informe publicado por Citi Research, división de Citigroup Global Market Inc. el día 26 de Octubre de 2018.

³¹ PBI. Producto Bruto Interno

³² BCRA. Banco Central de la República Argentina.

Debido a la inestabilidad económica de Argentina y la imposibilidad de proyectar un tipo de cambio para los 5 primeros años del proyecto, se ha decidido armarlo en dólares americanos.

En cuanto a la tasa libre de riesgo, se ha considerado la rentabilidad del bono del tesoro de Estados Unidos a 10 años, que asciende a 2,993%³³ adicionando +EMBI³⁴, según JP Morgan, 704 bsp³⁵, obteniendo una tasa del 10.033%.

Para el cálculo de la Prima de Riesgo País³⁶, se ha consultado el sitio web <http://www.damodaran.com>, el cual arroja una prima igual a 5.64% para Argentina.

iii. Modelo de Generación de Beneficios

a. Punto de Equilibrio Económico y Financiero

El punto de Equilibrio Económico y Financiero de DH es el siguiente:

Break Point

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
COSTOS VARIABLES					
Gs. Oper. Variables	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Il.BB. (3%)	\$ 5,029	\$ 7,041	\$ 8,590	\$ 10,651	\$ 13,314
Total Costos Variables	\$ 5,029	\$ 7,041	\$ 8,590	\$ 10,651	\$ 13,314
COSTOS FIJOS					
Gastos Personal	\$ 111,379	\$ 121,351	\$ 153,710	\$ 171,503	\$ 189,557
Gs. Oper. Fijos (s/IlBB)	\$ 25,500	\$ 25,500	\$ 27,900	\$ 29,100	\$ 30,300
Gs. Adm. & Vtas.	\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 22,500	\$ 25,500	\$ 28,500
Depr/Amort. Act. Fijos	\$ 18,390	\$ 40,860	\$ 68,807	\$ 87,216	\$ 109,103
Total Costos Fijos	\$ 174,769	\$ 207,211	\$ 272,917	\$ 313,319	\$ 357,460
COSTO TOTAL	\$ 179,799	\$ 214,252	\$ 281,506	\$ 323,971	\$ 370,775
P.E. ECONÓMICO (pesos)	\$ 180,175	\$ 213,620	\$ 281,357	\$ 323,009	\$ 368,516
P.E. FINANCIERO (pesos)	\$ 161,216	\$ 171,496	\$ 210,422	\$ 233,096	\$ 256,038
Exceso de Efectivo	\$ 13,032	\$ 13,863	\$ 17,009	\$ 18,842	\$ 20,696

Fuente: Elaboración propia

³³ <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield> consultado el 01 de Diciembre de 2018.

³⁴ <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html> consultado el 01 de Diciembre de 2018.

³⁵ Bsp. Puntos básicos

³⁶ Prima de Riesgo País. Se puede tomar el promedio de 5 años de las cotizaciones del índice EMBI+ del país en el cual se está realizando la evaluación, siempre tomando 10% como máximo, o en función de la calificación crediticia del país el Default Spread corregido por un coeficiente de ajuste que se calcula dividiendo la volatilidad del mercado de acciones sobre la del mercado de Bonos.

b. Capital de Trabajo³⁷

El capital de trabajo de DH mejora año tras año. Si bien el primer año el ciclo de conversión de caja es de 75 días (diferencia entre días de clientes/cobro y días de proveedores/pago), ya a partir del segundo año pasa a ser positivo (de 16 días), mejorando sustancialmente en los períodos subsiguientes (35 días, 54 y 71 respectivamente).

La liquidez³⁸ de DH es saludable en todo momento, dándole al inversor la seguridad de que el negocio podrá hacer frente a sus obligaciones sin la necesidad de hacer inyecciones futuras de capital.

Working Capital

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Activo Corriente						
Disponibilidades						
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 60,357	\$ 34,030	\$ 41,517	\$ 51,481	\$ 64,351
Crédito Fiscal IVA	\$ 11,981	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ 210	\$ 4,688	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 780	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,882	\$ -	\$ 8,889
	\$ 12,191	\$ 65,044	\$ 34,030	\$ 43,399	\$ 52,261	\$ 73,241
Pasivo Corriente						
Cargas Sociales por pagar						
Gs. Operac. por pagar	\$ -	\$ 4,718	\$ 6,142	\$ 8,782	\$ 11,646	\$ 14,863
IVA por pagar	\$ -	\$ 7,092	\$ 2,117	\$ 2,632	\$ 3,346	\$ 4,379
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ -	\$ 2,258	\$ 1,478	\$ 10,667	\$ 25,562
	\$ -	\$ 15,498	\$ 14,406	\$ 17,818	\$ 31,156	\$ 50,879
CTN	\$ 12,191	\$ 49,546	\$ 19,624	\$ 25,580	\$ 21,105	\$ 22,361
VAR. CTN		\$ -37,355	\$ 29,922	\$ -5,956	\$ 4,475	\$ -1,256
DSO	-	131	53	53	53	53
DOI	-	-	-	-	-	-
DPO	-	56	69	88	107	124
CCC	-	75	(16)	(35)	(54)	(71)

Fuente: Elaboración propia

c. Estados de Resultados Proyectado

El EERR³⁹ de DH proyectado a 5 años es el siguiente:

³⁷ Capital de Trabajo. Se determina por la diferencia entre activos Corrientes y pasivos corrientes, dando por resultado el componente circulante de la inversión.

³⁸ Liquidez. Permite evaluar la capacidad del negocio para cumplir en término con los compromisos a corto plazo, computando solamente los activos de más rápida realización (disponibilidades, créditos a cobrar). El ratio se corresponde a Activos corrientes / Pasivos corrientes.

³⁹ EERR. Estado de Resultados

Profit & Losses

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Ventas Netas	\$ -	\$ 167,640	\$ 234,696	\$ 286,329	\$ 355,048	\$ 443,810
Gastos Operación	\$ -	\$ 30,529	\$ 32,541	\$ 36,490	\$ 39,751	\$ 43,614
Gastos Personal	\$ -	\$ 111,379	\$ 121,351	\$ 153,710	\$ 171,503	\$ 189,557
Gs. Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 22,500	\$ 25,500	\$ 28,500
Gastos Arranque	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ -
EBITDA	\$ -600	\$ 5,631	\$ 60,704	\$ 73,029	\$ 117,694	\$ 182,139
Depr./Amort.	\$ -	\$ 18,390	\$ 40,860	\$ 68,807	\$ 87,216	\$ 109,103
EBIT	\$ -600	\$ -12,759	\$ 19,844	\$ 4,223	\$ 30,478	\$ 73,035
Intereses		\$ 34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
EBT	\$ -600	\$ -12,793	\$ 19,844	\$ 4,223	\$ 30,478	\$ 73,035
Imp. a las Gcias.	\$ 210	\$ 4,478	\$ -6,945	\$ -1,478	\$ -10,667	\$ -25,562
RDO. NETO	\$ -390	\$ -8,315	\$ 12,899	\$ 2,745	\$ 19,810	\$ 47,473

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ 1,677	\$ 2,104	\$ 9,187
% de distribución	40%				

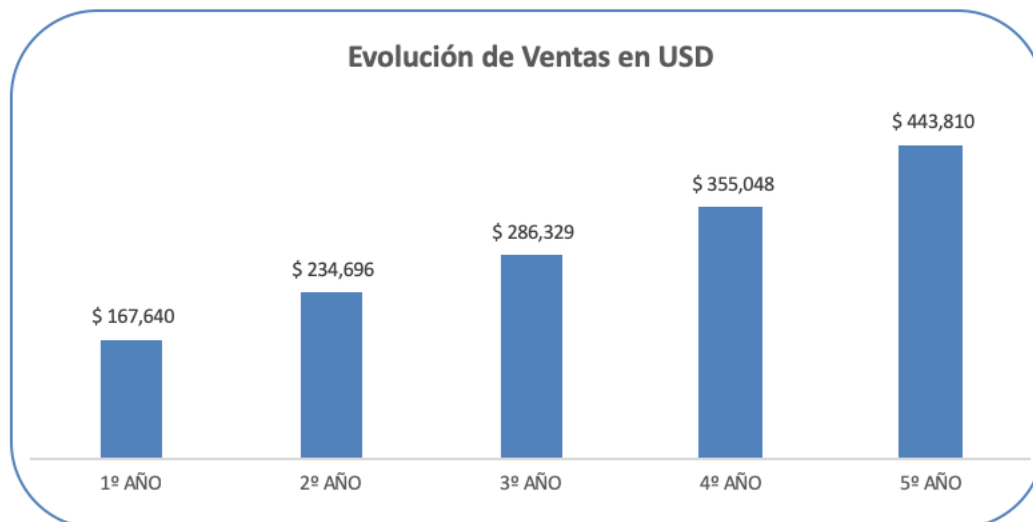
Fuente: Elaboración Propia

- **Ventas Netas:** ingresos relacionados con el desarrollo de las plataformas y los fees de mantenimiento (variables y fijos), detallados en el Plan de Marketing, y en función del potencial de clientes definidos en el SOM (share of market).

Para el primer año se estima capturar 29 clientes para el pack Premium, 70 para el pack Básico y 59 para el pack Especial, logrando de esta manera llegar a cubrir 158 establecimientos de los 869 determinados como potenciales clientes. Se estima un crecimiento del 40% para el segundo año versus el año anterior, considerando que en el 1er año solo hay venta de 9 meses. Para los años siguientes, se espera un crecimiento promedio del 24% anual.

La estimación del precio de cada servicio, se realizó en función de servicios similares que actualmente otras empresas presentan en distintas partes del mundo, como ser:

- Menú Maker (España): <https://www.menumaker.es/>
- E-Menú (Chile): <http://www.emenu.cl/>
- Mr. Noow (España): <https://www.mrnoow.com/>
- Soft Restaurant (México): <https://softrestaurant.com.mx/>



Crecimiento anual

	40%		22%		24%		25%	
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO
Ventas (Brutas)	\$ 167,640	\$ 234,696	\$ 286,329	\$ 355,048	\$ 443,810			
IVA 21%	\$ 35,204	\$ 49,286	\$ 60,129	\$ 74,560	\$ 93,200			
Ventas (Netas)	\$ 202,844	\$ 283,982	\$ 346,458	\$ 429,608	\$ 537,010			
Vtas. al Ctdo.	\$ 57,000	\$ 79,800	\$ 97,356	\$ 120,721	\$ 150,902			
Vtas. a 30 ds.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Vtas. a 60 ds.	\$ 145,844	\$ 204,182	\$ 249,102	\$ 308,887	\$ 386,108			
Recupero de Cartera	\$ 85,488	\$ 230,509	\$ 241,616	\$ 298,923	\$ 373,238			
Ingresos Efectivos	\$ 142,488	\$ 310,309	\$ 338,972	\$ 419,644	\$ 524,140			
Ctas. por Cobrar	\$ 60,357	\$ 34,030	\$ 41,517	\$ 51,481	\$ 64,351			

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos Operativos:** se consideran Alquiler de oficina, expensas, artículos de librería, servicio de limpieza, almuerzo de personal, servicio de hosting, luz, internet, telefonía celular e Ingresos brutos, estimando una tasa del 3%.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Alquiler Oficina	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000	\$ 9,000
Expensas	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600	\$ 3,600
Artículos Librería	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Servicio de Limpieza	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Almuerzo Personal	\$ 3,600	\$ 4,800	\$ 7,200	\$ 8,400	\$ 9,600
Hosting	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Luz	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300	\$ 300
Internet	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
Telefonía Celular	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600
II. BB.	\$ 5,029	\$ 7,041	\$ 8,590	\$ 10,651	\$ 13,314
Gastos de Operación (P&L)	\$ 29,329	\$ 32,541	\$ 36,490	\$ 39,751	\$ 43,614

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de personal:** durante el primer año, el proyecto será liderado por los socios fundadores. Recién en el segundo año se agregará a un community

manager, y a partir del tercer año, se incorporará vendedores y personal administrativo.

El salario establecido para los socios fundadores es de USD 2.000 + la distribución de dividendos (a partir del tercer año). Los vendedores cobrarán un salario fijo de USD 1.000 + 1% de la venta bruta. Por el lado de los administrativos, la remuneración estará pautada en USD 875.

Todos los cargos cobrarán 13 sueldos más un bono equivalente a un sueldo más.

Cantidad	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Gerentes Administrativo / Financiero	1	1	1	1	1
Gerente Operaciones / IT	1	1	1	1	1
Vendedores	1	1	2	3	4
Administrativo	0	0	1	1	1
Community Manager	1	1	1	1	1
Sueldos Brutos (P&L)	\$ 85,676	\$ 93,347	\$ 118,238	\$ 131,925	\$ 145,813
Gerentes Administrativo / Financiero	\$ 24,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000
Gerente Operaciones / IT	\$ 24,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000
Vendedores	\$ 13,676	\$ 15,347	\$ 28,863	\$ 42,550	\$ 56,438
Administrativo	\$ -	\$ -	\$ 11,375	\$ 11,375	\$ 11,375
Community Manager	\$ 24,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000	\$ 26,000
Aportes	20% \$ 17,135	\$ 18,669	\$ 23,648	\$ 26,385	\$ 29,163
Contribuciones (P&L)	30% \$ 25,703	\$ 28,004	\$ 35,471	\$ 39,578	\$ 43,744
Sueldo Neto	\$ 68,541	\$ 74,678	\$ 94,591	\$ 105,540	\$ 116,650
Sueldo Neto Venc. (Cashflow)	\$ 68,541	\$ 74,678	\$ 94,591	\$ 105,540	\$ 116,650
Sueldo Neto por pagar (Balance Sheet)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cargas Sociales	\$ 42,838	\$ 46,673	\$ 59,119	\$ 65,963	\$ 72,907
Cargas Soc. Vencidas (Cashflow)	\$ 39,150	\$ 46,472	\$ 58,082	\$ 65,392	\$ 72,328
Cargas Soc. por pagar (Balance Sheet)	\$ 3,688	\$ 3,889	\$ 4,927	\$ 5,497	\$ 6,076
Sueldo Bruto					
Gerentes Administrativo / Financiero	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Gerente Operaciones / IT	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000
Vendedores	1,000	1,000	1,000	1,000	1,000
Administrativo	875	875	875	875	875
Community Manager	2,000	2,000	2,000	2,000	2,000

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de Administración y Comercialización.**

- Honorarios por servicios profesionales: contratación de un estudio contable, encargado de llevar la contabilidad y de armar las declaraciones juradas impositivas mensuales, y anuales,
- Gastos de Marketing y Marketing Digital: engloban inversiones en medios como redes sociales (Facebook, Instagram, Youtube) y presencia en eventos gastronómicos.
- Gastos reembolsables: estrictamente relacionados a reuniones con clientes, viajes, almuerzos/cenas fuera de la oficina,

- Gastos de rodados del personal: con un tope de \$375 por mes el primer año, pudiendo rendir gastos de combustible, seguro y patente.

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Honorarios Estudio Contable	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Servicio Marketing Digital	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000	\$ 3,000
Servicio Marketing In Place	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 4,500
Gastos Reembolsables	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 6,000	\$ 7,500	\$ 9,000
Gastos Rodados	\$ 4,500	\$ 4,500	\$ 6,000	\$ 7,500	\$ 9,000
Gastos de Adm. & Vtas. (P&L)	\$ 19,500	\$ 19,500	\$ 22,500	\$ 25,500	\$ 28,500

Fuente: Elaboración propia

- **Gastos de Arranque:** correspondientes a la amortización en 5 años de los gastos para crear la sociedad y para patentar la marca.

	Monto	IVA	TOTAL
Apertura Sociedad	2,500	-	2,500
Registro de Marca	500	-	500
	3,000	-	3,000

Fuente: Elaboración propia

- **Depreciaciones/Amortizaciones:** relacionadas a los activos fijos de la compañía, y a las proyecciones de compras de Tablets y TV Leds, en función de las forecast de ventas.

Período	Bien	Valor Origen			Amortizaciones				Neto	
		Al comienzo del ejercicio	Altas	Bajas	Al cierre del Ejercicio	Acumuladas al Inicio	Del Ejercicio	Bajas		Acumuladas al Cierre
0	Equipos	-	51,350	-	51,350	-	-	-	-	51,350
	Muebles	-	4,700	-	4,700	-	-	-	-	4,700
	Totales	-	56,050	-	56,050	-	-	-	-	56,050
1	Equipos	51,350	-	-	51,350	-	17,117	-	17,117	34,233
	Muebles	4,700	-	-	4,700	-	940	-	940	3,760
	Totales	56,050	-	-	56,050	-	18,057	-	18,057	37,993
2	Equipos	51,350	68,410	-	119,760	17,117	39,920	-	57,037	62,723
	Muebles	4,700	1,000	-	5,700	940	1,140	-	2,080	3,620
	Totales	56,050	69,410	-	125,460	18,057	41,060	-	59,117	66,343
3	Equipos	119,760	83,240	-	203,000	57,037	67,667	-	124,703	78,297
	Muebles	5,700	1,000	-	6,700	2,080	1,340	-	3,420	3,280
	Totales	125,460	84,240	-	209,700	59,117	69,007	-	128,123	81,577
4	Equipos	203,000	105,978	-	308,978	124,703	85,876	-	210,579	98,399
	Muebles	6,700	1,000	-	7,700	3,420	1,540	-	4,960	2,740
	Totales	209,700	106,978	-	316,678	128,123	87,416	-	215,539	101,139
5	Equipos	308,978	132,472	-	441,450	210,579	107,230	-	317,810	123,641
	Muebles	7,700	1,000	-	8,700	4,960	1,740	-	6,700	2,000
	Totales	316,678	133,472	-	450,150	215,539	108,970	-	324,510	125,641

Fuente: Elaboración propia

- **Impuesto a las ganancias:** considerando una alícuota del 35%, con anticipos a partir del 2do año, desembolsando en el mes de mayo un 25% y el restante 75% en 9 cuotas consecutivas e iguales.

	AP	1º AÑO		2º AÑO		3º AÑO		4º AÑO	
	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	6º AÑO	7º AÑO	8º AÑO	9º AÑO
Imp. Gcias. Del período	\$ 210	\$ 3,246	\$ -7,615	\$ -2,147	\$ -11,337				
CF x Quebr. Imp. Gcias. Per. Ant.	\$ -	\$ 210	\$ 3,456	\$ -	\$ -				
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4,158	\$ -				
Imp. Gcias. CF	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,011				
Saldo DDJJ Gcias. A FAVOR	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,011				
Saldo DDJJ Gcias. A PAGAR	\$ -	\$ -	\$ 4,158	\$ -	\$ -				\$ 11,337

	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
1º M	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -
2º M	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -
3º M	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
4º M	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
5º M	\$ -	\$ -	\$ 1,040	\$ -	\$ 2,834
6º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
7º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
8º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
9º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
10º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
11º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
12º M	\$ -	\$ -	\$ 347	\$ -	\$ 945
Anticipos pagados	\$ -	\$ -	\$ 3,465	\$ 693	\$ 9,447
Credito x Anticipos	\$ -	\$ -	\$ 3,465	\$ -	\$ 9,447

Fuente: Elaboración propia

- **Dividendos:** se define una política de distribución de Dividendos del 40% sobre los resultados acumulados del período anterior, ya que el proyecto no requiere reinversión de utilidades. A partir del tercer año, los accionistas comienzan a cobrar dividendos.

d. Estado de Situación Patrimonial Proyectado

El Estado de Situación Patrimonial de DH, proyectado a 5 años, es el siguiente:

Balance Sheet

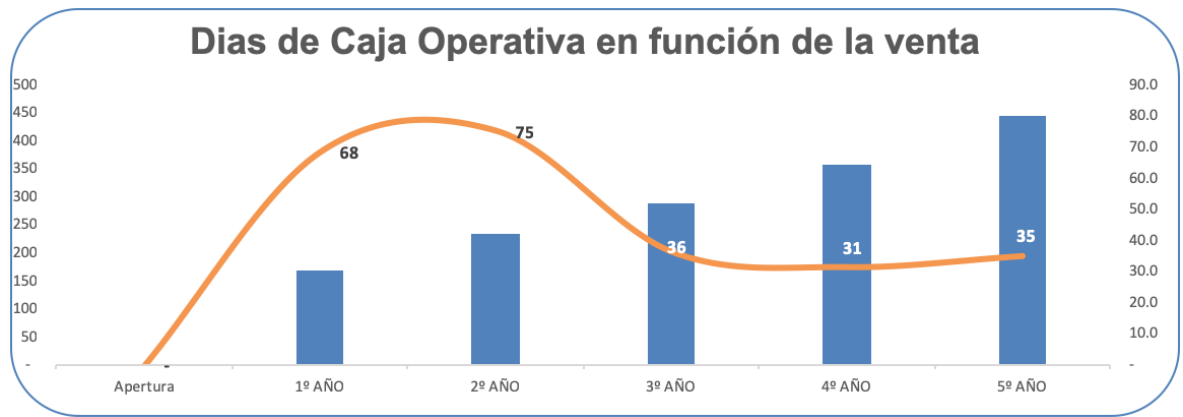
	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
ACTIVO						
Disponibilidades	\$ 57,969	\$ 31,288	\$ 48,159	\$ 28,437	\$ 30,456	\$ 42,338
Cuentas por cobrar	\$ -	\$ 60,357	\$ 34,030	\$ 41,517	\$ 51,481	\$ 64,351
Crédito Fiscal IVA	\$ 11,981	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. CF x Quebrantos	\$ 210	\$ 4,688	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,882	\$ -	\$ 8,889
Activo Corriente	\$ 70,160	\$ 96,333	\$ 82,190	\$ 71,836	\$ 82,717	\$ 115,578
Propiedad, Planta y Equipos (netos)	\$ 57,050	\$ 38,660	\$ 65,210	\$ 80,643	\$ 101,405	\$ 125,774
Gastos Organización	\$ 2,400	\$ 1,800	\$ 1,200	\$ 600	\$ -	\$ -
Activo No Corriente	\$ 59,450	\$ 40,460	\$ 66,410	\$ 81,243	\$ 101,405	\$ 125,774
Total ACTIVO	\$ 129,610	\$ 136,793	\$ 148,600	\$ 153,079	\$ 184,123	\$ 241,353
PASIVO						
Cargas Sociales por pagar	\$ -	\$ 3,688	\$ 3,889	\$ 4,927	\$ 5,497	\$ 6,076
Proveedores	\$ -	\$ 4,718	\$ 6,142	\$ 8,782	\$ 11,646	\$ 14,863
IVA por pagar	\$ -	\$ 7,092	\$ 2,117	\$ 2,632	\$ 3,346	\$ 4,379
Imp. Gcias. por pagar	\$ -	\$ -	\$ 2,258	\$ 1,478	\$ 10,667	\$ 25,562
Pasivo Corriente	\$ -	\$ 15,498	\$ 14,406	\$ 17,818	\$ 31,156	\$ 50,879
Pasivo No Corriente	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Total PASIVO	\$ -	\$ 15,498	\$ 14,406	\$ 17,818	\$ 31,156	\$ 50,879
PATRIMONIO NETO						
Capital Social	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000	\$ 130,000
Rdos. Acum.	\$ -390	\$ -8,705	\$ 4,193	\$ 5,261	\$ 22,967	\$ 60,474
Total PATRIMONIO NETO	\$ 129,610	\$ 121,295	\$ 134,193	\$ 135,261	\$ 152,967	\$ 190,474

Fuente: Elaboración Propia

Composición del Estado de Situación Patrimonial:

- **Activos Corrientes:** derechos realizables en un plazo inferior a 12 meses
 - Disponibilidades (efectivo/bancos): con una caja Operativa⁴⁰ para el primer año de 77 días, 81 días para el segundo año y 37 días para el 5to. La caída en el tercer año se debe principalmente a la compra de tablets y tvs en función a la demanda proyectada.

⁴⁰ Caja Operativa. Flujo de caja generado por las actividades operativas del negocio, en un período determinado, relacionadas a compras, ventas, cobranzas y pagos.



Fuente: Elaboración propia.

- Cuentas por cobrar: comprendidas por las ventas a plazo (según detalle en el Plan de Marketing), con 131 días de cobro para el primer año, y reduciendo a menos de la mitad los años subsiguientes hasta llegar a 53 días de cobro.
 - Crédito fiscal IVA: generado únicamente el primer año por la inversión en equipos.
 - Impuesto a las ganancias Crédito Fiscal por quebrantos impositivos: únicamente en el periodo de apertura, ya que el resto de los períodos siguientes no se observan pérdidas.
 - Impuesto a las ganancias pagos a cuenta: anticipos de impuesto a las ganancias.
- **Activos No corrientes:** derechos realizables en un período superior a 12 meses.
 - Propiedad, Planta y Equipos Netos⁴¹: comprende la inversión inicial en muebles y equipos de computación (notebooks, impresora, TV Led 32”) y dispositivos *tablets* y *tv’s para clientes*, con sistema de amortización lineal, según Normas Internacionales de Contabilidad (NIC).

⁴¹ PPE Netos. Se deducen del valor de compra las amortizaciones acumuladas.

	AÑO "0"					AÑO "1"				
	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL
Equipos										
Notebooks Personal	3	1,000	3,000	630	3,630	0	1,000	-	-	-
Printers	1	200	200	42	242	0	200	-	-	-
TV Led 32"	26	150	3,900	819	4,719	0	150	-	-	-
Tablets comodato	295	150	44,250	9,293	53,543	0	150	-	-	-
			51,350	10,784	62,134			-	-	-
Muebles y Útiles										
Sillas y Escritorios	3	1,000	3,000	630	3,630	0	1,000	-	-	-
Sala reuniones	1	1,500	1,500	315	1,815	0	1,500	-	-	-
Mueble guardado	1	200	200	42	242	0	200	-	-	-
			4,700	987	5,687			-	-	-
Inv. Activos Fijos			56,050	11,771	67,821			-	-	-

	AÑO "2"					AÑO "3"			
	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	IVA
Equipos									
Notebooks Personal	1	1,000	1,000	210	1,210	1	1,000	1,000	210
Printers	0	200	-	-	-	0	200	-	-
TV Led 32"	36.4	150	5,460	1,147	6,607	44.41	150	6,661	1,399
Tablets comodato	413	150	61,950	13,010	74,960	503.9	150	75,579	15,872
			68,410	14,367	82,777			83,240	17,481
Muebles y Útiles									
Sillas y Escritorios	1	1,000	1,000	210	1,210	1	1,000	1,000	210
Sala reuniones	0	1,500	-	-	-	0	1,500	-	-
Mueble guardado	0	200	-	-	-	0	200	-	-
			1,000	210	1,210			1,000	210
Inv. Activos Fijos			69,410	14,577	83,987			84,240	17,691

	AÑO "4"					AÑO "5"			
	Cant.	\$/u	Monto	IVA	TOTAL	Cant.	\$/u	Monto	IVA
Equipos									
Notebooks Personal	4	1,000	4,000	840	4,840	5	1,000	5,000	1,050
Printers	0	200	-	-	-	0	200	-	-
TV Led 32"	55.07	150	8,260	1,735	9,995	68.83	150	10,325	2,168
Tablets comodato	624.8	150	93,718	19,681	113,399	781	150	117,147	24,601
			105,978	22,256	128,234			132,472	27,819
Muebles y Útiles									
Sillas y Escritorios	1	1,000	1,000	210	1,210	1	1,000	1,000	210
Sala reuniones	0	1,500	-	-	-	0	1,500	-	-
Mueble guardado	0	200	-	-	-	0	200	-	-
			1,000	210	1,210			1,000	210
Inv. Activos Fijos			106,978	22,466	129,444			133,472	28,029

Fuente: Elaboración Propia

- Gastos de Organización: gastos de apertura de sociedad y de marca, amortizables en 5 años.

- **Pasivos Corrientes:** obligaciones realizables en un plazo inferior a 12 meses

- Cargas Sociales por pagar
- Proveedores: servicios adquiridos detallados en el Plan Operativo, con vencimiento a 30 días (expensas oficina, artículos de librería, servicio de limpieza, servicio de hosting, luz, internet, telefonía celular, honorarios de estudio contable, servicios de marketing, gastos reembolsables a empleados y gastos de rodados). Los días de pagos

para el primer período es de 57 días, llegando al período 5 a casi 125 días, permitiendo obtener un capital de trabajo muy saludable.

- IVA por pagar proyectado

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
Débito Fiscal	\$ -	\$ 35,204	\$ 49,286	\$ 60,129	\$ 74,560	\$ 93,200
Crédito Fiscal	\$ 11,981	\$ 9,720	\$ 23,877	\$ 28,545	\$ 34,412	\$ 40,647
Saldo Técnico A Favor Ant.	\$ -	\$ 11,981	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor Contr.	\$ 11,981	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Saldo Técnico A Favor AFIP	\$ -	\$ 13,503	\$ 25,409	\$ 31,584	\$ 40,148	\$ 52,553
Pago DD.JJ. IVA	\$ -	\$ 6,411	\$ 30,384	\$ 31,069	\$ 39,434	\$ 51,520
IVA por pagar	\$ -	\$ 7,092	\$ 2,117	\$ 2,632	\$ 3,346	\$ 4,379

Fuente: Elaboración propia

- Impuesto a las ganancias por pagar

- **Patrimonio Neto**

- Capital Social: aporte inicial de los inversores, de USD 130.000
- Resultados Acumulados: resultados de períodos anteriores, no distribuidos entre los accionistas.

e. Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja proyectado para los primeros 12 meses de actividad es el siguiente, sin generar quiebre en ningún período:

Cashflow Proyectado

	Ap	1º M	2º M	3º M	4º M	5º M	6º M	7º M	8º M	9º M	10º M	11º M	12º M	1º AÑO
SDO. INICIAL CAIA	\$ -	\$ 57,969	\$ 51,398	\$ 39,361	\$ 27,324	\$ 16,878	\$ 6,526	\$ 1,320	\$ -636	\$ 1,451	\$ 9,441	\$ 19,992	\$ 36,494	\$ 57,969
(+) Aportes Socios	\$ 130,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,625	\$ 1,750	\$ 6,939	\$ 10,250	\$ 14,368	\$ 20,289	\$ 22,901	\$ 29,572	\$ 34,794	\$ 142,488
TOTAL INGRESOS	\$ 130,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,625	\$ 1,750	\$ 6,939	\$ 10,250	\$ 14,368	\$ 20,289	\$ 22,901	\$ 29,572	\$ 34,794	\$ 142,488
(-) Gastos Arranque	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 69,031	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,600	\$ 5,633	\$ 5,644	\$ 5,680	\$ 5,718	\$ 5,735	\$ 5,778	\$ 5,801	\$ 5,850	\$ 5,901	\$ 68,541
Cargas Sociales	\$ -	\$ -	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,500	\$ 3,521	\$ 3,527	\$ 3,550	\$ 3,574	\$ 3,584	\$ 3,611	\$ 3,626	\$ 3,656	\$ 39,150
Gastos Operación	\$ -	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 971	\$ 11,652
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ -	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 1,966	\$ 21,629
DDJJ IVA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 656	\$ 5,755	\$ 6,411
DDJJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Intereses	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 34
TOTAL EGRESOS	\$ 72,031	\$ 6,571	\$ 12,037	\$ 12,037	\$ 12,071	\$ 12,102	\$ 12,145	\$ 12,206	\$ 12,281	\$ 12,300	\$ 12,350	\$ 13,070	\$ 18,249	\$ 147,417
SDO. FINAL CAIA	\$ 57,969	\$ 51,398	\$ 39,361	\$ 27,324	\$ 16,878	\$ 6,526	\$ 1,320	\$ -636	\$ 1,451	\$ 9,441	\$ 19,992	\$ 36,494	\$ 53,039	\$ 53,039

Fuente: Elaboración Propia

Para los siguientes años, la proyección de caja quedaría de la siguiente manera:

	Ap	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO
SDO. INICIAL CAJA	\$ -	\$ 57,969	\$ 31,288	\$ 48,159	\$ 28,437	\$ 30,456
(+) Aportes Socios	\$ 130,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(+) Cobranzas	\$ -	\$ 142,488	\$ 310,309	\$ 338,972	\$ 419,644	\$ 524,140
TOTAL INGRESOS	\$ 130,000	\$ 142,488	\$ 310,309	\$ 338,972	\$ 419,644	\$ 524,140
(-) Gastos Arranque	\$ 3,000	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
(-) Inv. Act. Fijos	\$ 69,031	\$ -	\$ 81,567	\$ 101,931	\$ 130,654	\$ 161,501
(-) Otros Pagos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Sueldos Netos	\$ -	\$ 68,541	\$ 74,678	\$ 94,591	\$ 105,540	\$ 116,650
Cargas Sociales	\$ -	\$ 39,150	\$ 46,472	\$ 58,082	\$ 65,392	\$ 72,328
Gastos Operación	\$ -	\$ 33,403	\$ 38,708	\$ 42,248	\$ 45,840	\$ 49,904
Gastos Adm. & Vtas.	\$ -	\$ 21,629	\$ 21,629	\$ 24,956	\$ 28,284	\$ 31,611
DDJJ IVA	\$ -	\$ 6,411	\$ 30,384	\$ 31,069	\$ 39,434	\$ 51,520
DD.JJ. Imp. Gcias	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,258	\$ -	\$ 10,667
Imp. Gcias. Pagos a Cta.	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,882	\$ 376	\$ 8,889
Dividendos Distribuidos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,677	\$ 2,104	\$ 9,187
Intereses	\$ -	\$ 34	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
TOTAL EGRESOS	\$ 72,031	\$ 169,168	\$ 293,438	\$ 358,694	\$ 417,625	\$ 512,259
SDO. FINAL CAJA	\$ 57,969	\$ 31,288	\$ 48,159	\$ 28,437	\$ 30,456	\$ 42,338

Fuente: Elaboración Propia

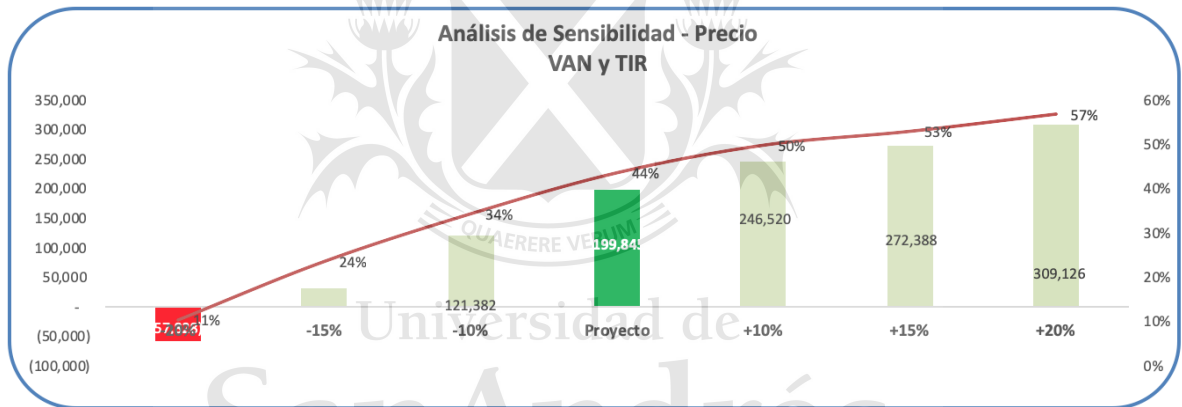
f. Análisis de Sensibilidad

Se han planteado distintos escenarios para determinar en qué momento el plan de negocios deja de crear valor económico, analizando las fluctuaciones del VAN, en función a cambio en una determinada variable, y dejando las demás constantes.

- **Variación en el precio:** el proyecto deja de generar valor económico cuando el precio para cada fee disminuye un 20% al planteado en el CANVAS o Plan de Marketing, arrojando un VAN negativo de USD 57.828. Con una disminución del 15%, en VAN es positivo en USD 31.776.

Precio en USD	-20%	-15%	-10%	Proyecto	+10%	+15%	+20%
VAN - USD	(57,828)	31,776	121,382	199,845	246,520	272,388	309,126
TIR	11%	24%	34%	44%	50%	53%	57%
Payback	+ de 5	+ de 5	+ de 5	4.7	4.2	4.0	3.5
Payback descontado	+ de 5	+ de 5	+ de 5	+ de 5	+ de 5	+ de 5	4.8
Pack Premium							
Desarrollo	USD 2,400	USD 2,550	USD 2,700	USD 3,000	3,300	USD 3,450	USD 3,600
Fee mensual	USD 200	USD 213	USD 225	USD 250	USD 275	USD 288	USD 300
Pack Básico							
Fee Carta digital en tablet	USD 24	USD 26	USD 27	USD 30	USD 33	USD 35	USD 36
Tablets: Carta digital en tablet	USD 12	USD 13	USD 14	USD 15	USD 17	USD 17	USD 18
Fee Comandas a Cocina	USD 40	USD 43	USD 45	USD 50	USD 55	USD 58	USD 60
Tablets: Comandas a cocina	USD 12	USD 13	USD 14	USD 15	USD 17	USD 17	USD 18
TV Led	USD 28	USD 30	USD 32	USD 35	USD 39	USD 40	USD 42
App móvil	USD 24	USD 26	USD 27	USD 30	USD 33	USD 35	USD 36
Pack Especial							
Fee Carta digital en tablet	USD 56	USD 60	USD 63	USD 70	USD 77	USD 81	USD 84
Tablets: Carta digital en tablet	USD 12	USD 13	USD 14	USD 15	USD 17	USD 17	USD 18
Fee Comandas a Cocina	USD 80	USD 85	USD 90	USD 100	USD 110	USD 115	USD 120
Tablets: Comandas a cocina	USD 12	USD 13	USD 14	USD 15	USD 17	USD 17	USD 18
TV Led	USD 28	USD 30	USD 32	USD 35	USD 39	USD 40	USD 42
App móvil	USD 60	USD 64	USD 68	USD 75	USD 83	USD 86	USD 90

Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia.

11. Principales Riesgos y Plan de contingencia

A continuación, se describirá eventuales riesgos que pudieran llegar a surgir a lo largo del proyecto, y el plan para poder mitigarlos, a fin de evitar pérdidas para los inversores:

Riesgo #1: baja adopción de los clientes en los tiempos establecidos.

Plan de Contingencia: Foco en marketing y comercialización, haciendo fuerte hincapié en la propuesta de valor. Desarrollo de asociación con socios claves, con restaurantes prestigiosos como Kansas, bonificando el servicio por 9 meses. Plan de promoción y descuento por pronto pago.

Riesgo #2: Crecimiento de los costos operativos, por encima de la devaluación, haciendo que en dólares estadounidenses estén por encima de los proyectado.

Plan de Contingencia: Llevar a cabo un plan de análisis de los gastos operativos y verificar cuáles son absolutamente necesarios y cuáles no (ejemplo: telefonía celular). Generar cultura de ahorro, estableciendo estrategias para que el personal sea conciente de los gastos y proponer gratificaciones en función del ahorro generado.

Riesgo #3: Posibilidad de que el Mercado Objetivo no capte la propuesta de valor de DH.

Plan de Contingencia: análisis de otros mercados dentro del país o en países limítrofes como Chile o Uruguay.

12. Equipo emprendedor, estructura directiva, y organización societaria

i. Equipo Emprendedor

Este proyecto de negocio estará dirigido por Juan Manuel Rodríguez Pérez, Licenciado en Administración de Empresas y Contador Público Nacional, Magister en Administración de Negocios, con 10 años de experiencia en Finanzas en empresas multinacionales, Alejo Francisco Trigo, programador y desarrollador informático, owner y webmaster de Emprendedores 21, quien posee el *expertise* para desarrollo de la herramienta, y Francisco Javier Rodríguez Pérez, Licenciado en Comunicación Social, y fotógrafo y asesor de imagen profesional, especializado en Marketing Digital.

ii. Estructura Directiva

La estructura del *governance* estará encabezada por el equipo emprendedor, encargados de proteger los intereses de la compañía y de los accionistas, utilizar eficientemente los recursos y generar valor económico, mediante el uso transparente de la información. Dentro de las funciones del gobierno corporativo, se destacan:

- Desarrollar y ejecutar la estrategia de DH.
- Determinar el mejor uso de los recursos: tomar decisiones en cuanto a financiación, inversiones, eventuales fusiones/adquisiciones, nombramiento de ejecutivos.
- Desarrollar mecanismos de control a lo largo de toda la organización para evitar cualquier posibilidad de fraude.
- Regir el cumplimiento normativo: desarrollar políticas y procedimientos estándares adecuados para garantizar que tanto la empresa, como sus directivos, empleados y terceros cumplen con el marco aplicable.

- Aprobación del presupuesto anual
- Aprobación de ingreso de nuevo personal y de eventuales desvinculaciones.

iii. Organización Societaria

La estructura societaria estará organizada de la siguiente manera:



- **CEO & CFO:** encargado de la ejecución de la estrategia, planeamiento financiero, control de gestión, control de procesos.
- **Director de Marketing:** diseñar y ejecutar el plan de marketing de DH, como también la estrategia para la oferta del servicio de desarrollo de la plataforma como también del servicio de post-venta y mantenimiento, innovar en el método de comunicación hacia los clientes, detectar necesidades y desarrollar los planes para satisfacerlas.
- **Director de IT y Operaciones:** encargado del desarrollo del software para cada cliente y del servicio de post-venta. Será el responsable del hosting y de resolver cualquier tipo de eventualidad que pudiera surgir al cliente. Tendrá a cargo el diseño y mantenimiento del tablero de control según las necesidades del negocio. Estará a cargo de la arquitectura empresarial, y del desarrollo de sistemas de seguridad para la información. Responsable del presupuesto del área.
- **Director de Ventas:** tendrá a cargo el equipo de ventas. Será responsable de detectar zonas potenciales para ofrecer el servicio de DH. Elaborar previsiones de ventas y fijación de precios junto al departamento de

Marketing. Diseñar distintas estrategias para llegar a la mayor cantidad de clientes con el mejor margen posible. Responsable del presupuesto del área.



Universidad de
San Andrés

13. Bibliografía

Libros, Manuales, Revistas e Informes

- ALEXANDER OSTERWALDER & YVES PIGNEUR. Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers. John Wiley & Sons, Inc., Hoboken, New Jersey 2010.
- BARNEY, J. B., & HESTERLY, W. S. (2010). VRIO Framework. In Strategic Management and Competitive Advantage, New Jersey: Pearson.
- BYGRAVE, WILLIAM D. y ZACHARAKIS ANDREW. 2014. Entrepreneurship, Tercera Edición.
- Informes Técnicos vol. 2 n°119. Trabajo e Ingresos vol. 2 n°4. Mercado de trabajo. Tasas e indicadores socioeconómicos (EPH). Primer Trimestre 2018. INDCE – Ministerio de Hacienda. Presidencia de la Nación.
- JOACHMSTHALER E. & PFEIFFER M. Cómo decodificar la demanda. Gestión 2010
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. (undécima edición, 2007). Marketing, visión para Latinoamérica. Naucalpan de Juárez, México: Pearson Prentice Hall

Sitios Web

- <http://www.ahrcc.org.ar/>
- <http://www.emprenderesposible.org/modelo-canvas>
- <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/las-4-p-del-marketing-que-debes-conocer>
- <http://www.fehgra.org.ar/>
- https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html
- <http://www.ambito.com/934282-la-ocde-empeoro-sus-pronosticos-de-crecimiento-para-la-argentina>
- https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia?&actualiser_id_banque=oui&id_banque=18&memoriser_choix=memoriser

- https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_06_18.pdf
- <http://www.afip.gob.ar/genericos/cInscripcion/archivoCompleto.asp>
- <https://www.nosis.com/es>
- <https://www.caycon.com/blog/2013/10/understanding-market-size-or-demystifying-tam-sam-and-som/>
- www.tripadvisor.com
- <https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-quillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy>
- <https://www.caycon.com/blog/2013/10/understanding-market-size-or-demystifying-tam-sam-and-som/>
- <https://economipedia.com/definiciones/matriz-de-ansoff.html>
- <http://www.damodaran.com>
- <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield>
- <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>
- <https://www.menuaker.es/>
- <http://www.emenu.cl/>
- <https://www.mrnoow.com/>
- <https://softrestaurant.com.mx/>

Trabajos de Investigación Final – Graduación del MBA de la Universidad de San Andrés

- Tomás M. Stepanenko, 2018. “Cryogenic Cleaning Company”
- Nicolás Stanham, 2015. “El marketing de experiencias en el mercado gastronómico : análisis de la diferenciación de mercado a través del uso de herramientas de marketing orientadas a la experiencia de consumo en Starbucks Coffee Company y Hard Rock Café”

14. Anexos

Anexo I – Análisis VRIO – Ventajas Competitivas de DH

Ventaja Competitiva	V	R	I	O	Implicaciones competitivas	Performance
Recursos Financieros: capacidad de autofinanciación	No	-	-	-	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal
Recursos Intangibles: Patentes	No	-	-	-	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal
Recursos Intangibles: Marca	No	-	-	-	Desventaja Competitiva	Por debajo de lo normal
Recursos Físicos: Equipos informáticos (tablets)	Si	No	-	-	Paridad Competitiva	Normal
Recursos Humanos: Relación Estrecha con proveedores y clientes	Si	No	-	-	Paridad Competitiva	Normal
Recursos Humanos: Diseño de los menús	Si	Si	No	-	Ventaja Competitiva temporal	Por encima de lo normal
Recursos Humanos: programador	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva por explorar	Por encima de lo normal
Recursos Humanos: capacidad directiva	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva por explorar	Por encima de lo normal
Recursos Financieros: Capacidad de reducir costos sin alterar la experiencia del cliente	Si	Si	No	Si	Ventaja Competitiva por explorar	Por encima de lo normal
Recursos Intangibles: Sistema innovador de seguridad para pago electrónico	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima de lo normal
Recursos Humanos: Capacidad de creación de nuevos servicios para el rubro	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima de lo normal
Recursos Humanos: Servicio al cliente y post venta	Si	Si	Si	Si	Ventaja Competitiva Sostenible	Por encima de lo normal

Fuente: Elaboración propia

Universidad de
San Andrés

Crisis en el sector gastronómico

Mesas vacías y cierre de locales: los restaurantes se declaran en emergencia y piden congelamiento de tarifas

Los empresarios aseguran que muchos locales bajan las persianas y no hay nuevas aperturas. Los costos y las fuentes de trabajo.

Lo que antes era anotarse para esperar una mesa ahora es con suerte un turno con el salón casi lleno. Lo que hasta hace poco era un cierre para un cambio de firma ahora es, en la mayoría de los casos, la bajada definitiva de la persiana. La crisis está pegando fuerte en el sector gastronómico y los empresarios alzan la voz para pedirle al Gobierno medidas paliativas.

Según datos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Confeiterías y Cafés (AHRCC), que reúne a las distintas cámaras empresarias del sector, hay cada vez más cierres de locales gastronómicos y casi ninguna apertura. Aseguran que con el desplome del consumo lo primero que ajusta la gente son las salidas a comer afuera.

Anexo III - Análisis del Entorno: PEST – Entorno político

<http://www.ambito.com/934282-la-ocde-empeoro-sus-pronosticos-de-crecimiento-para-la-argentina>

consultado el 3 de noviembre de 2018

ambito.com

TEMAS AUTOS CAMBIEMOS MASACRE EN NUEVA ZELANDA ISRAEL INFLACIÓN DÓLAR Domingo 17 de Marzo de 2019

▼ DÓLAR OFICIAL 39,13 41,13 -1,51%	⊖ DÓLAR INFORMAL 39,00 41,00 0,00%	▼ DÓLAR MAYORISTA 39,80 40,00 -1,89%	▲ S&P Merval 33.933,08 1,20%	▼ EURO 45,24 47,84 -1,93%	▼ RIESGO PAÍS 724 -1,76
---------------------------------------	---------------------------------------	---	---------------------------------	------------------------------	----------------------------

Austral Volá por Argentina Desde \$ **599** Final por tramo. Comprando ida y vuelta. **Comprá**

Para volar entre abril y septiembre. Comprá en austral.com.ar

Economía

La OCDE empeoró sus pronósticos de crecimiento para la Argentina

20 Septiembre 2018

El crecimiento de la economía global se está tambaleando ante las cada vez más intensas fricciones comerciales y las turbulencias que atraviesan los mercados emergentes, dijo el jueves la OCDE en un reporte en el que recortó sus estimaciones de expansión. Para el caso de la Argentina empeoró sus pronósticos.

La economía mundial está en vías de expandirse un 3,7 por ciento este año y el próximo, respecto al avance de 3,6 por ciento del año pasado, dijo la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE).

En su último informe en mayo, el organismo con sede en París había estimado un crecimiento de 3,8 por ciento para este año y de 3,9 por ciento en 2019, pero en su reporte del jueves dijo que la actividad se ha visto afectada por otros factores desde entonces.

Anexo IV – Análisis PEST: Entorno Económico. PBI por categoría de tabulación. Valores Trimestrales. Variación porcentual respecto a igual período del año anterior.

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim18.pdf

	Año 2017 (¹)					Año 2018 (¹)
	1° trim.	2° trim.	3° trim.	4° trim.	Total	1° trim.
Producto interno bruto	0,6	3,0	3,8	3,9	2,9	3,6
Impuesto a los productos netos de subsidios (a los ingresos brutos, específicos, a los débitos y créditos bancarios, a las exportaciones)	-0,6	1,7	5,3	6,2	3,1	4,9
IVA	0,4	3,5	4,1	3,8	2,9	4,7
Impuesto a los productos importados (derechos de importación)	5,2	8,1	23,8	35,7	18,4	22,1
Valor agregado bruto a precios básicos	0,7	3,0	3,4	3,3	2,6	3,1
A - Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	4,7	4,5	1,5	2,2	3,7	0,2
B - Pesca	31,5	20,2	13,3	-0,9	14,3	6,2
C - Explotación de minas y canteras	-5,0	-6,5	-3,4	1,3	-3,4	1,2
D - Industria manufacturera	-1,4	4,2	4,8	4,1	3,0	3,5
E - Electricidad, gas y agua	0,3	-2,3	-1,6	-0,8	-1,1	-0,2
F - Construcción	1,8	11,0	13,3	15,4	10,3	9,7
G - Comercio mayorista, minorista y reparaciones	-1,1	2,9	3,5	3,8	2,3	6,2
H - Hoteles y restaurantes	0,8	3,5	1,7	1,5	1,8	3,6
I - Transporte y comunicaciones	2,9	3,9	2,6	1,4	2,7	1,1
J - Intermediación financiera	2,7	4,3	6,6	7,1	5,2	5,4
K - Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler	2,3	2,7	4,0	3,3	3,1	3,7
L - Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	0,4	0,2	-0,3	1,1	0,4	0,2
M - Enseñanza	0,8	1,1	1,3	1,2	1,1	1,5
N - Servicios sociales y de salud	2,3	2,0	1,8	2,0	2,0	1,6
O - Otras actividades de servicios comunitarias, sociales y personales	0,6	0,3	2,9	1,1	1,2	-0,4
P - Hogares privados con servicio doméstico	-1,6	-3,6	1,9	-1,0	-1,1	-1,0

(¹) Datos preliminares.

Fuente: INDEC.

Anexo V – Análisis PEST: Entorno Social. Tasa de desocupación.

https://www.indec.gov.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim18.pdf

1. Resultados del total de los 31 aglomerados urbanos del primer trimestre de 2018

Cuadro 1.1 Principales tasas del mercado laboral. Primer trimestre de 2017-primer trimestre de 2018

Tasas	Total 31 aglomerados urbanos				
	Año 2017				Año 2018
	1° trimestre	2° trimestre	3° trimestre	4° trimestre	1° trimestre
Actividad	45,5	45,4	46,3	46,4	46,7
Empleo	41,3	41,5	42,4	43,0	42,4
Desocupación abierta	9,2	8,7	8,3	7,2	9,1
Ocupados demandantes de empleo	14,1	14,7	15,4	14,7	15,3
Subocupación	9,9	11,0	10,8	10,2	9,8
Subocupación demandante	6,6	7,4	7,9	7,2	6,8
Subocupación no demandante	3,3	3,6	2,9	3,0	3,0

Fuente: INDEC. Encuesta Permanente de Hogares.

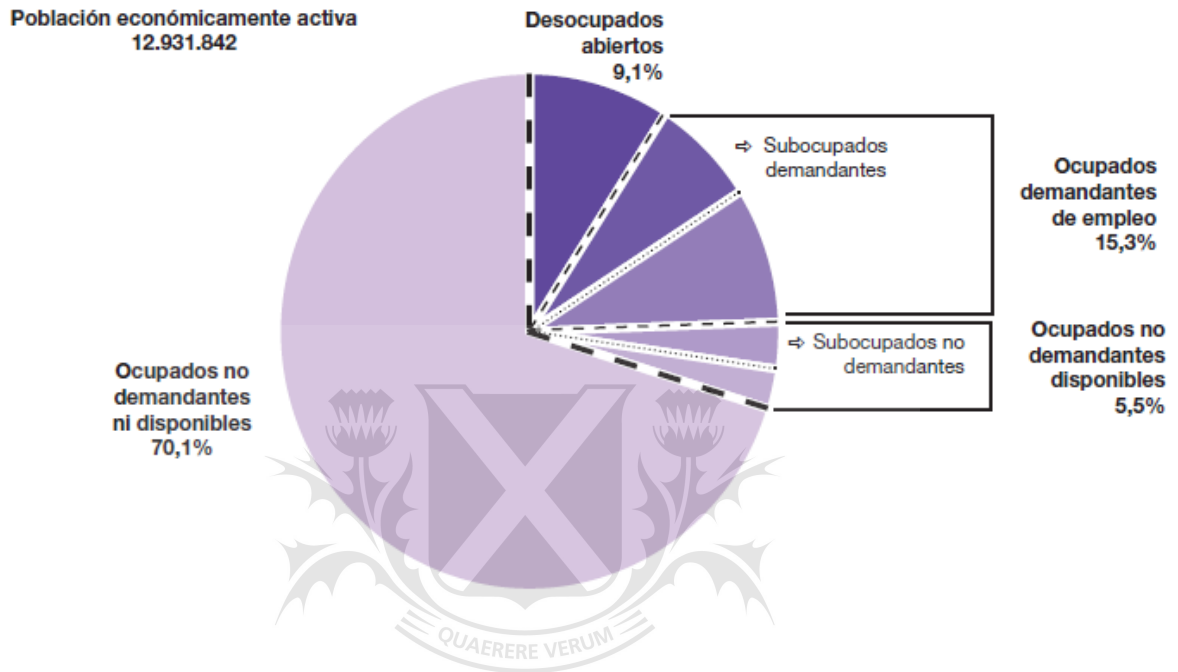


Anexo VI - Análisis PEST: Entorno Social. Población Económicamente Activa.

https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_1trim18.pdf

Población Económicamente Activa

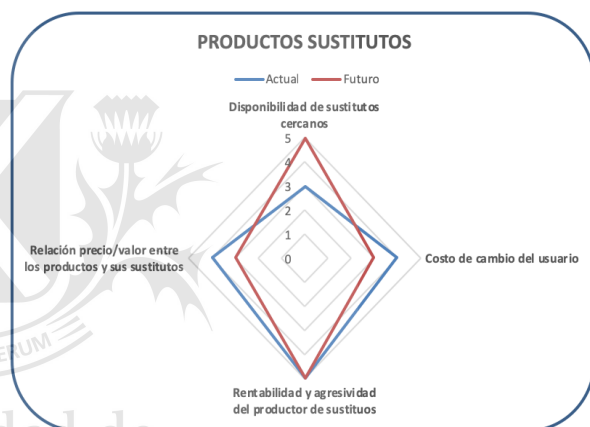
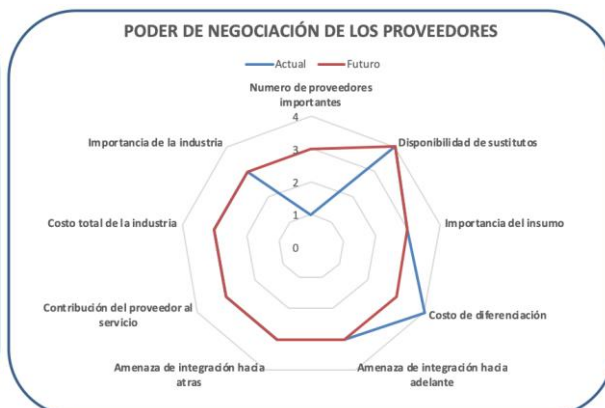
Gráfico 1. Grupos de población económicamente activa según tipo de presión sobre el mercado de trabajo.
Total 31 aglomerados urbanos. Primer trimestre 2018



Universidad de
San Andrés

Anexo VII – 5 Fuerzas de Porter

Fuente: Elaboración Propia



Anexo VIII – Segmento ABC1 y C2

<https://www.iprofesional.com/notas/268991-ventas-clase-media-consumo-alimentos-precios-empresa-consultora-crisis-demanda-ingresos-pobreza-consumidor-ingreso-actividad-medida-ganar-guillermo-oliveto-otros-Cuanto-hay-que-ganar-para-ser-clase-media-asi-es-hoy>

iprofesional | Economía |

Cuánto se debe ganar para ser clase media: así es hoy la pirámide de ingresos



Para la consultura W hay cinco Argentinas. Cuáles son y cuánto repercute la corrida cambiaria y la inflación en sus pautas de consumo

En consultora W actualizaron la pirámide de **clases sociales** e ingresos de los hogares a valores de 2018.

Según explicó su titular, Guillermo Oliveto, "el país de la **clase alta**, que están lejos de ser "los ricos", representa el 5% de los hogares y tienen un ingreso promedio familiar mensual neto de **\$215.000**".

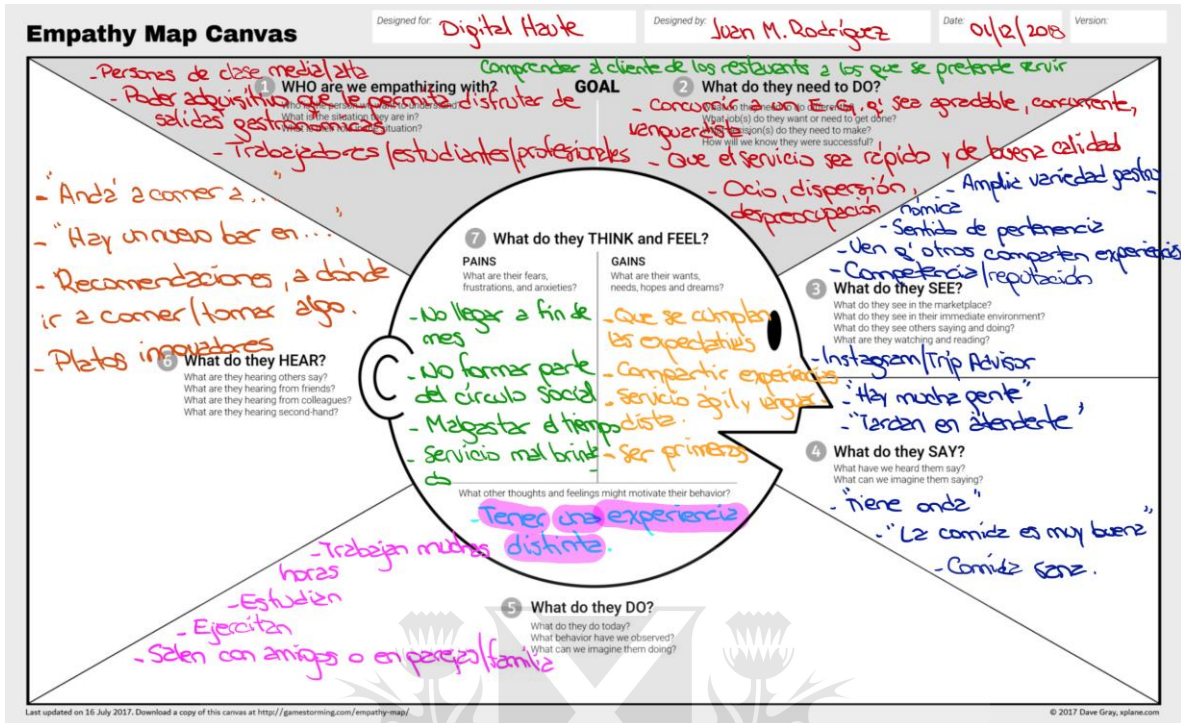
"El de la **clase media alta**, el 17% de los hogares, aspira en muchos casos a vivir como la clase alta y tiene un ingreso mensual promedio de **\$68.000**", indicó el especialista en **consumo** en una nota en La Nación. Esta implica en ingresos la tercera parte de la primera.

La otra parte de la **clase media**, que es la **clase media baja**, "tiene ingresos mensuales promedio por hogar de **\$35.000** y aglutina a un 28% de los hogares".

	El seguro de tu auto a un precio increíble.		
	simple desde \$1.000	más desde \$1.300	full desde \$2.000

"El primer punto a dejar en claro es que no hay una única **clase media**, sino **varias**. Como mínimo, dos. Hasta aquí la mitad las familias argentinas que tienen, aun con sus enormes disparidades, una situación mejor que el resto" , aseguró Oliveto.

Anexo IX – Mapa de Empatía. Elaboración Propia



Fuente: Elaboración propia



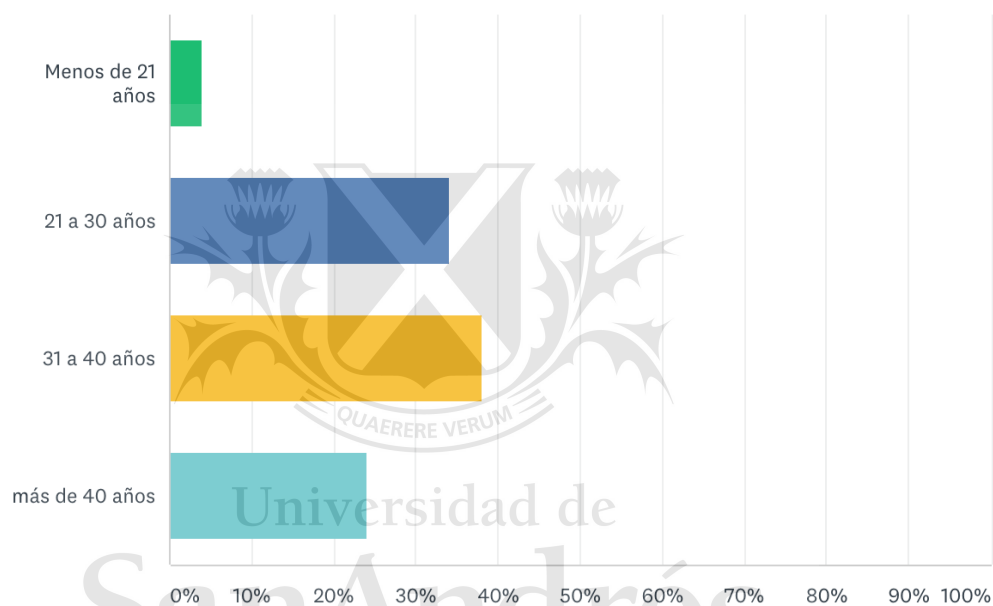
Anexo X – Encuesta Cartas Digitales

<https://es.surveymonkey.com/r/KQX8SXX>

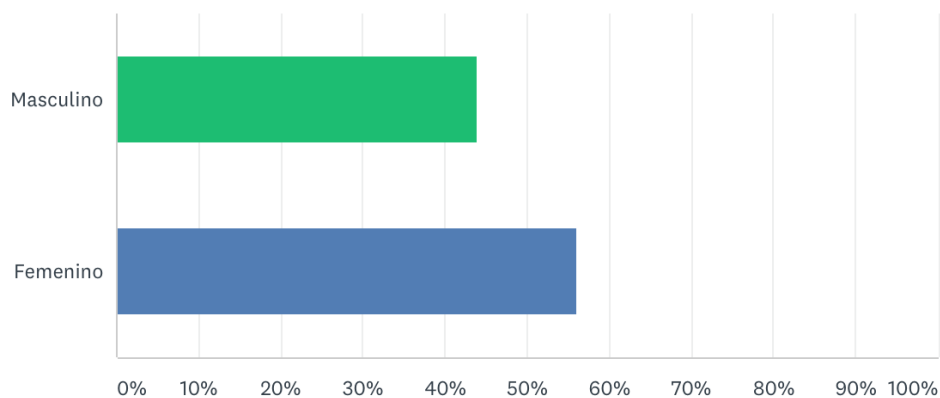
Esta encuesta pretende entender el comportamiento de los usuarios que suelen consumir en establecimientos gastronómicos, como restaurantes y bares.

Aceptar

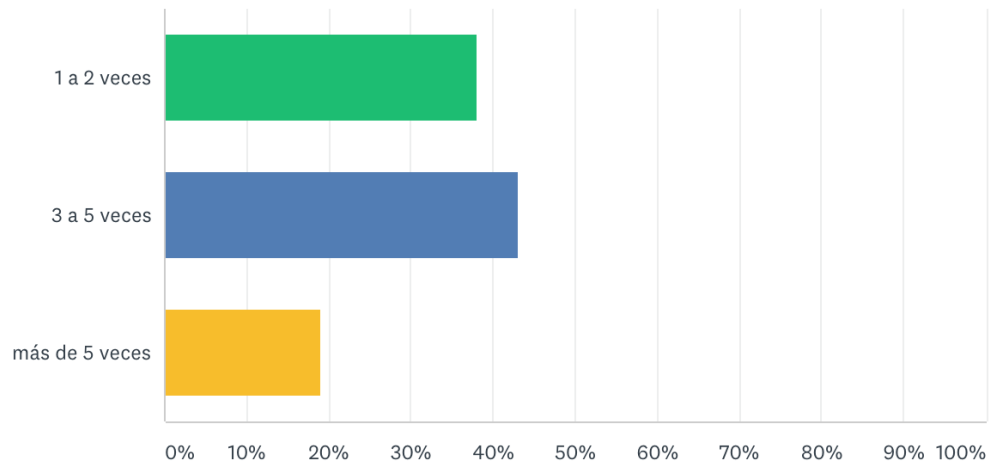
1. En qué rango etario se encuentra?



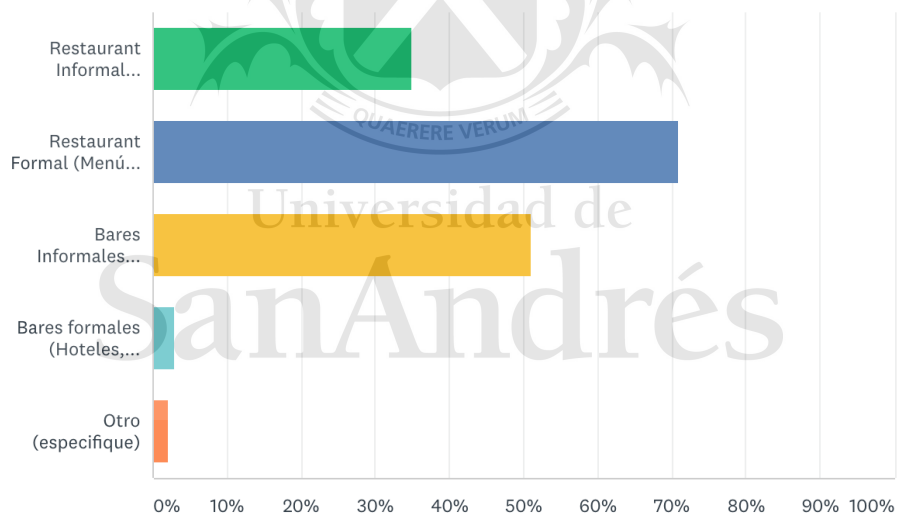
Sexo



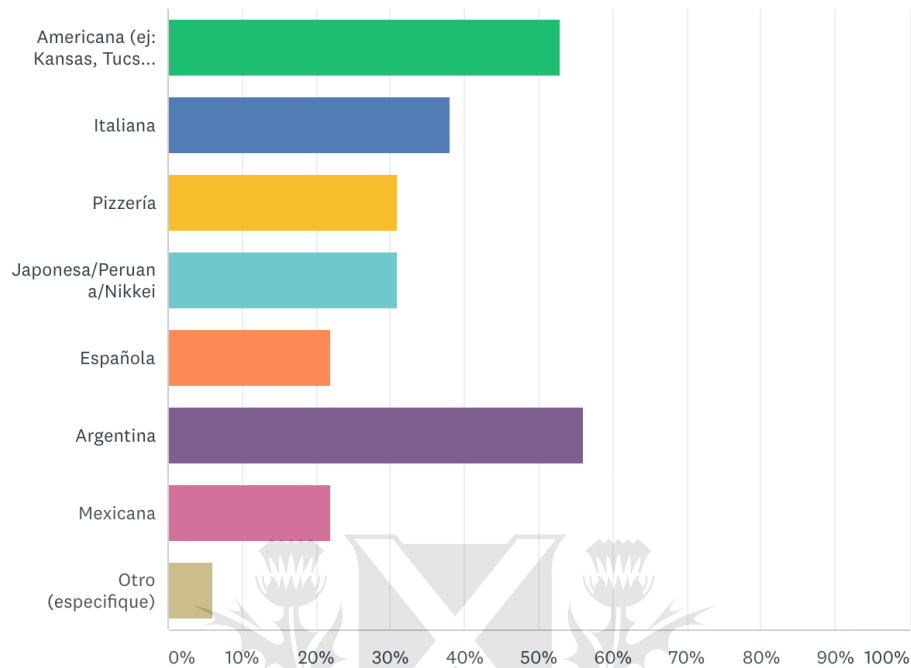
Cuántas veces al mes come en un restaurant/bar?



Qué tipo de restaurantes/bares frecuenta con mayor periodicidad?
(elija las opciones que considere)



Qué tipo de “cocina” de restaurantes prefiere? (elija 3 opciones)

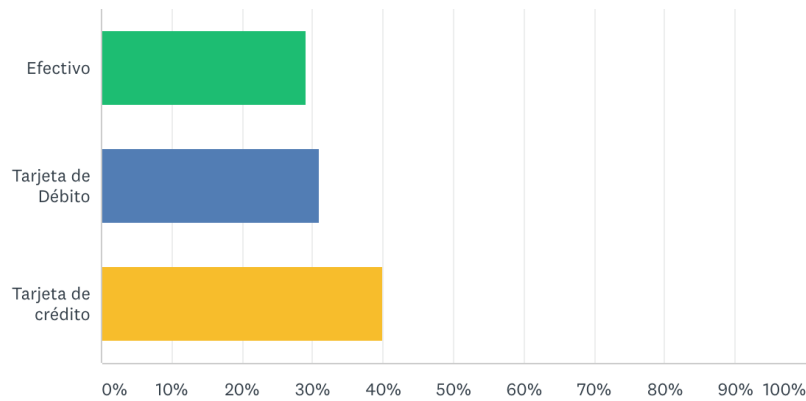


Cuál es el grado de importancia para usted de cada una de las siguientes características de un restaurante/bar?

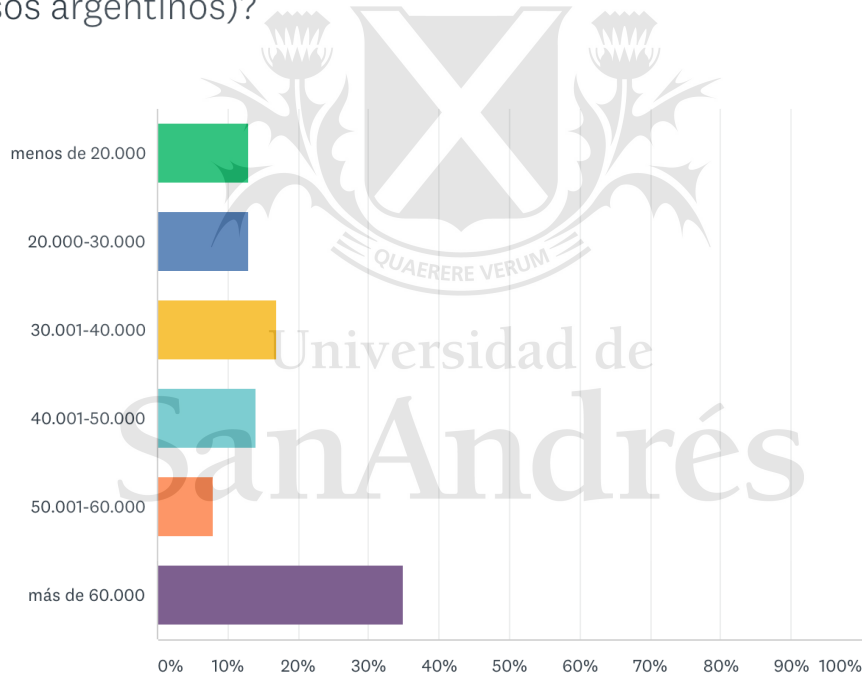
	MUY IMPORTANTE	IMPORTANTE	POCO IMPORTANTE	NADA IMPORTANTE	TOTAL
Velocidad en servicio	30,00% 30	67,00% 67	3,00% 3	0,00% 0	100
Calidad del servicio (ej: atención del mozo)	58,00% 58	39,00% 39	3,00% 3	0,00% 0	100
Calidad del producto	89,00% 89	11,00% 11	0,00% 0	0,00% 0	100
Precio	19,00% 19	75,00% 75	6,00% 6	0,00% 0	100
Cercanía	12,00% 12	38,00% 38	48,00% 48	2,00% 2	100
Moda	0,00% 0	10,00% 10	56,00% 56	34,00% 34	100
Valor Agregado (shows, música, etc)	2,00% 2	6,00% 6	62,00% 62	30,00% 30	100
Valoración de otros usuarios (redes sociales)	11,00% 11	49,00% 49	27,00% 27	13,00% 13	100
Ambiente agradable	52,53% 52	46,46% 46	1,01% 1	0,00% 0	99

Qué métodos de pago suele utilizar con mayor frecuencia en un restaurant/bar?

Answered: 100 Skipped: 106

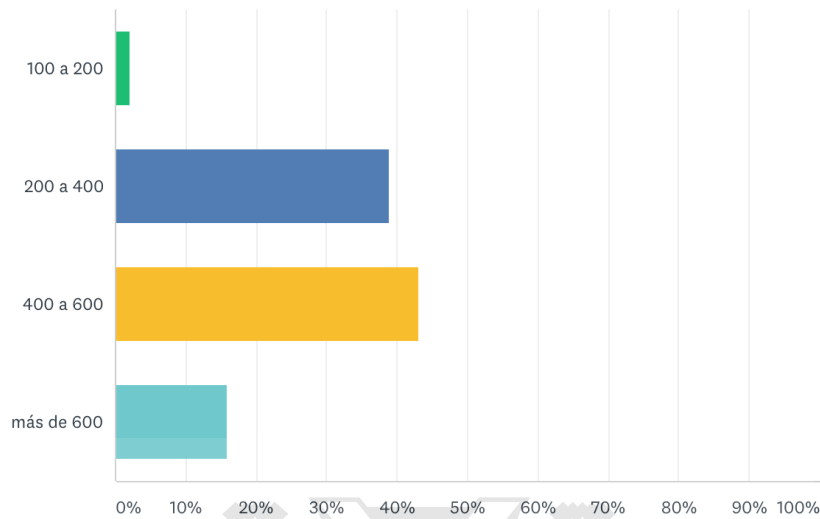


Aproximadamente, en qué rango salarial mensual (neto) se encuentra (en pesos argentinos)?

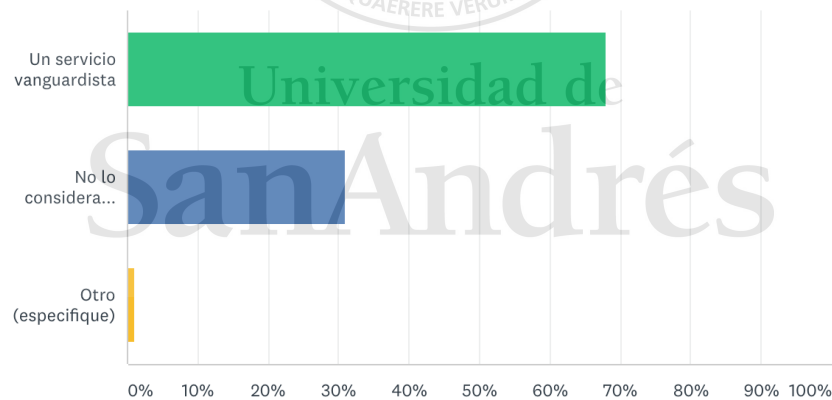


Cuánto suele gastar (por persona) cuando sale a comer a un restaurant (en pesos argentinos)?

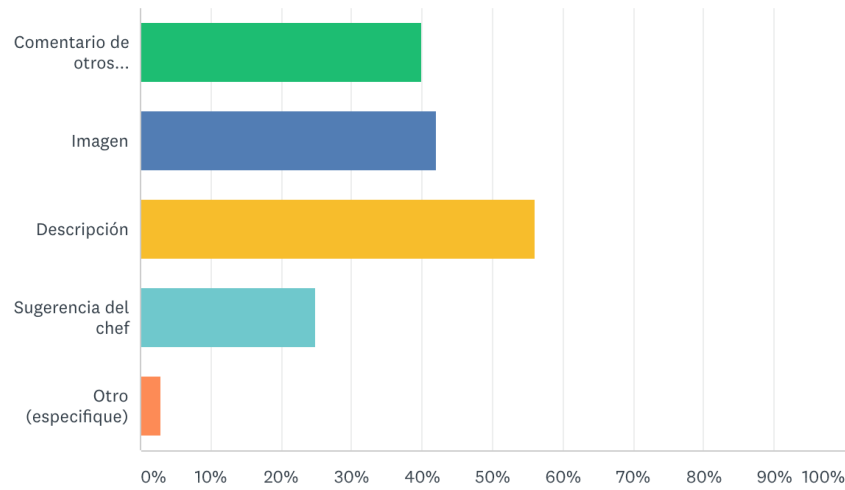
Answered: 100 Skipped: 106



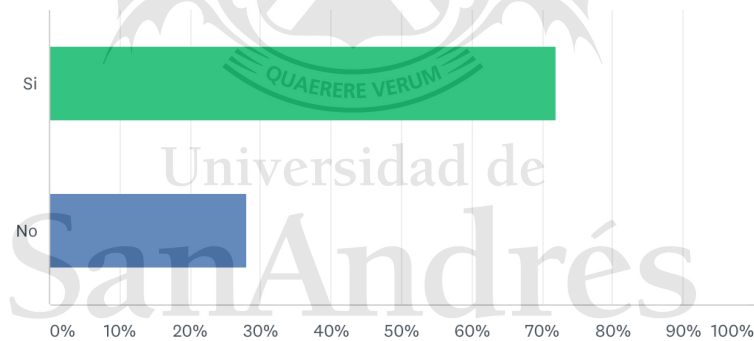
Cómo catalogaría a un restaurant que presente su carta de manera digital en un dispositivo móvil (Tablet), en donde usted pueda solicitar su menú y pagar incluso desde allí?



Si tuviese la opción de una carta digital, elegiría su plato en función a:

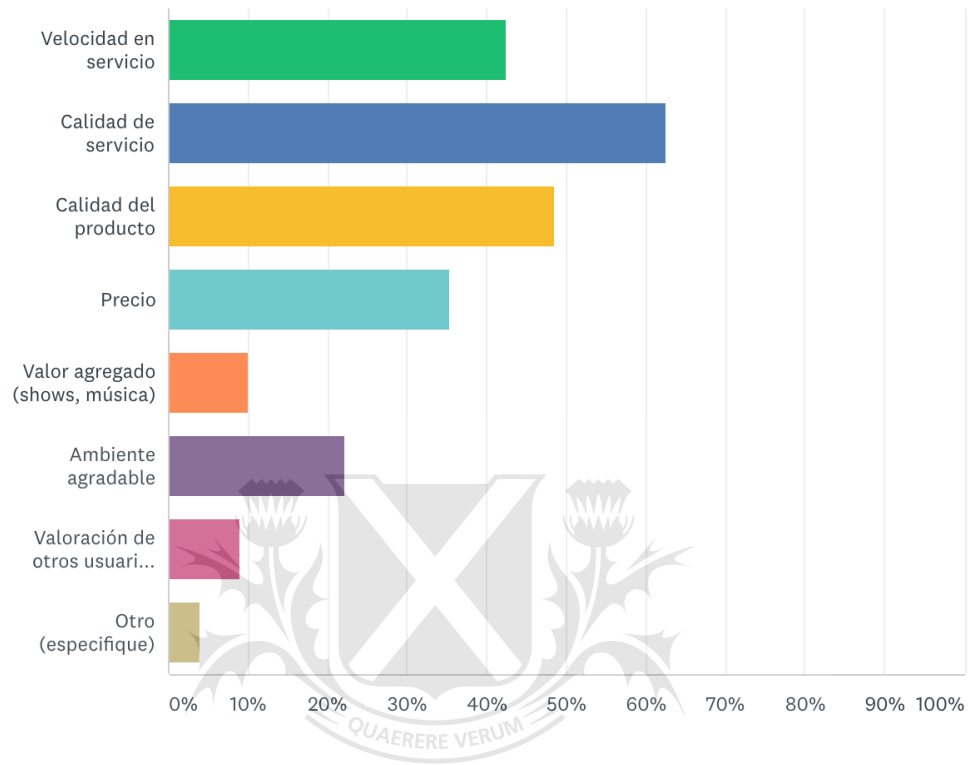


Elegiría un restaurant que ofrezca un sistema de “Membresía” a sus clientes, en el que se otorgue descuentos/beneficios en función a la cantidad de veces que lo visita?



En qué considera que hoy los restaurantes argentinos tienen oportunidad de mejora?

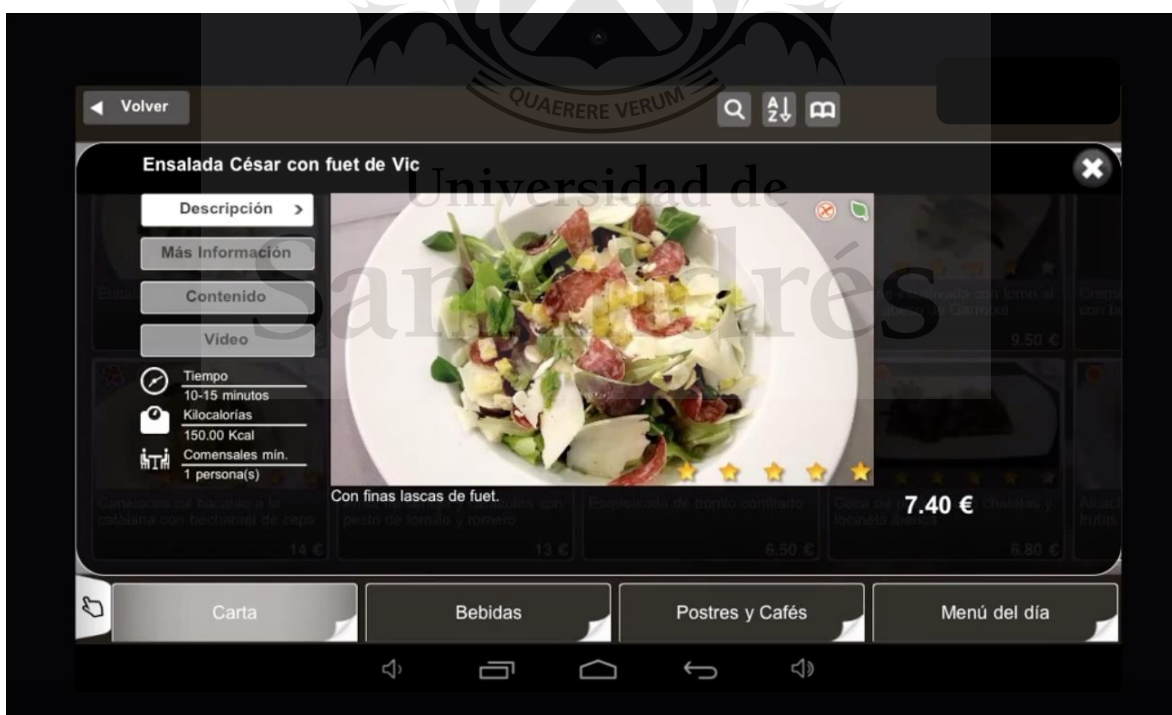
Answered: 99 Skipped: 107

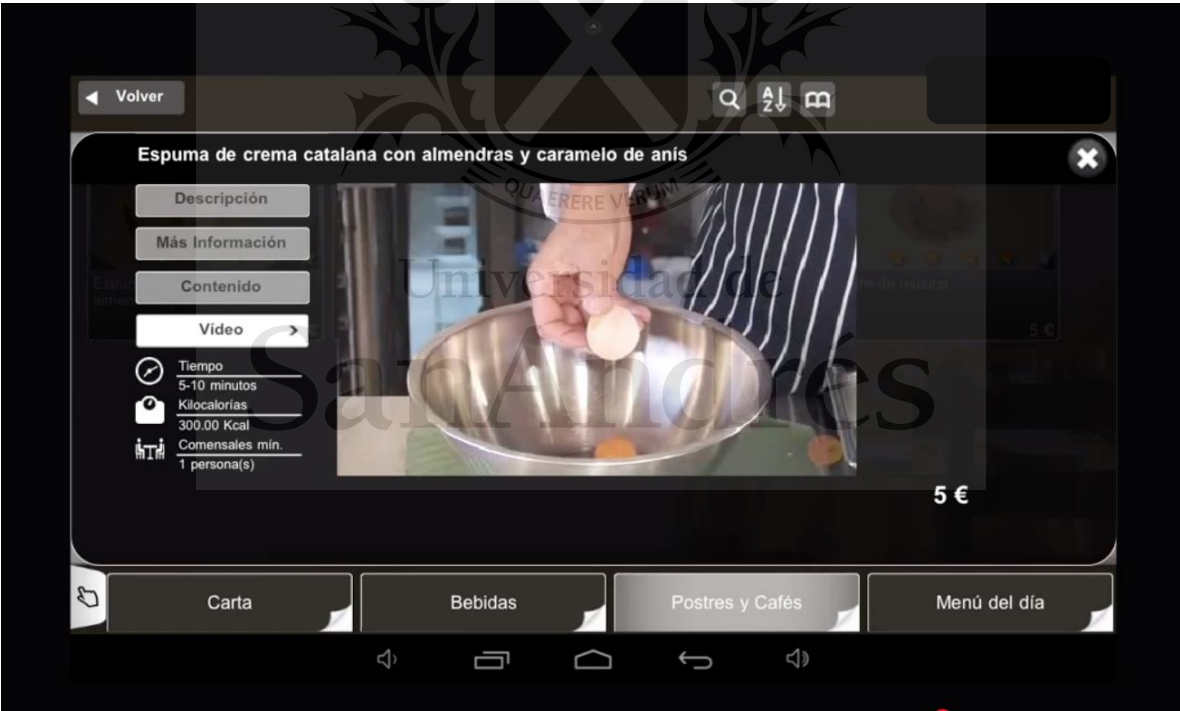
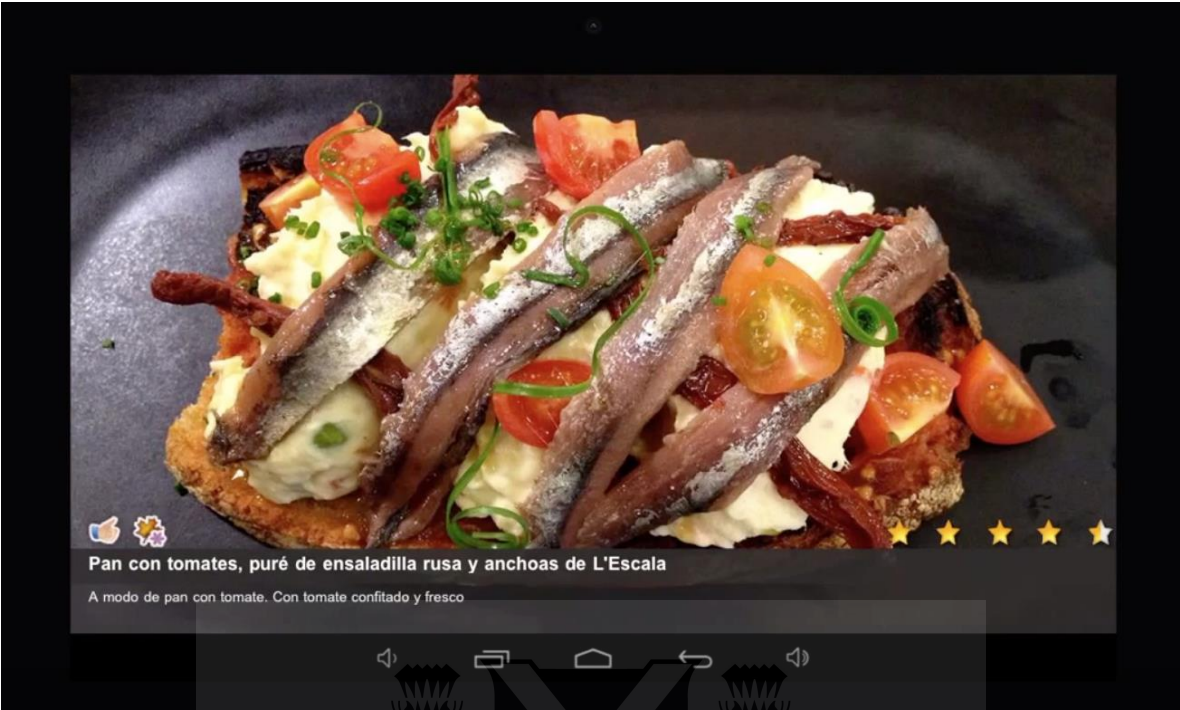


Universidad de
San Andrés

Anexo X – Producto: Prototipo Tabletech

<https://www.youtube.com/watch?v=ln6xWPJ6HNs>





Anexo XI – Informe “Emerging Markets Economies Outlook & Strategy”

Informe publicado por Citi Research, división de Citigroup Global Market Inc. el día 26 de Octubre de 2018.




Argentina						
	2017	2018F	2019F	2020F	2021F	2022F
Summary Data						
Nominal GDP, US\$ bn	636.8	483.2	462.7			
Nominal GDP, local currency bn	10,556	14,025	19,484			
GDP per capita, US\$	14,456	10,854	10,287			
Population, mn	44.1	44.5	45.0			
Unemployment, % of labour force	8.4	8.7	8.5			
Economic Activity						
Real GDP, % yoy	2.9	-1.0	-1.5	3.0	3.0	3.0
Real investment growth % yoy	19.7	2.8	-2.4			
Real Gross Fixed Capital Formation, % yoy	11.0	2.6	-2.7			
Real consumption growth % yoy	3.3	-0.7	-4.2			
private consumption growth % yoy	3.5	-0.5	-4.6			
Real export growth, % yoy	0.4	2.0	6.8			
Real import growth, % yoy	15.0	4.8	-4.6			
Net export contribution to GDP growth, %pt	-3.9	-1.0	2.8			
Prices, Money & Credit						
CPI, % yoy	24.8	48.5	26.5			
CPI, % avg	24.7	34.3	40.5	23.6	16.5	8.0
Nominal wages, % yoy	29.3	27.0	35.6			
Credit extension to private sector, % yoy	24.7	43.0	26.0			
Policy interest rate, % eop	28.75	65.00	30.00	23.00	15.00	10.00
Interbank Rate, % eop	24.76	45.68	24.34			
Long term yield, % eop	--	--	--			
Ic/US\$, eop	18.61	37.15	46.50	55.00	62.15	66.50
Ic/US\$, avg	16.51	30.19	42.04	52.09	58.58	64.33
Ic/EUR, eop	--	--	--			
Ic/EUR, avg	--	--	--			
Balance of Payments, US\$ bn						
Current account	-31.3	-24.3	-10.5	-10.8	-12.7	-12.8
% of GDP	-4.9	-5.0	-2.3	-2.3	-2.5	-2.5
Trade balance	-5.5	-4.3	3.7			
Exports	58.4	61.8	66.5			
Imports	64.0	66.1	62.7			
Service balance	-9.9	-6.1	-2.9			
Income balance	-16.3	-14.6	-11.9			
FDI, net	-10.8	-10.1	-8.9			
International reserves	55.1	50.0	60.0			
Total Amortisations	15.2	17.4	18.1			
Public Finances, % of GDP						
Consolidated government balance	-6.0	-5.0	-2.9	-1.7	-2.0	-1.9
Consolidated gov primary balance	-3.8	-2.3	0.0			
Public debt	50.4	65.4	71.8	65.7	64.7	63.6
of which Domestic	25.1	25.3	27.3			
Foreign Assets & Liabilities, US\$ bn						
External debt	234.5	268.4	278.9			
Private	73.3	74.4	73.3			
Public	161.3	194.0	205.6			
External debt / GDP	36.8	55.5	60.3			
External debt / XGS	--	--	--			
Short-term debt	--	--	--			
Short-term debt/International Reserves (%)	--	--	--			
Quarterly Economic Indicators						
	2019 Q3F	2019 Q4F	2020 Q1F			
GDP, % yoy	-1.2	1.9	3.0			
CPI, % yoy	34.8	26.5	24.5			
Policy interest rate, % eop	31.00	30.00	29.00			
Interbank Rate, % eop	25.15	24.34	23.53			
Long term yield, % eop	--	--	--			
Ic vs USD, eop	45.42	47.00	48.63			
Ic vs EUR, eop	--	--	--			

Anexo XII – Rentabilidad del Bono de Estados Unidos a 10 años

<https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-10-year-bond-yield> consultado el 01 de Diciembre de 2018.


Rentabilidad del bono de Estados Unidos 10 años

 Nueva York

 Añadir a cartera

 Crear alerta

↓ **2,993** -0,020 (-0,65%)

 30/11 - Mercado cerrado. ([Aviso legal](#))

Tipo: Bono
Grupo: Estado
Mercado: [Estados Unidos](#)

Último cierre: **3,013** | Rango día: **2,993 - 2,993**

DEMO GRATUITA

General | [Gráfico](#) | [Noticias & análisis](#) | [Técnico](#) | [Foro](#)

[Resumen](#) | [Información histórica](#)



Universidad de
San Andrés

Anexo XIII – Riesgo País Argentino (EMBI, elaborado por JP Morgan)

<https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html> consultado el 01 de Diciembre de 2018.

ambito.com ECONOMÍA FINANZAS POLÍTICA NEGOCIOS OPINIÓN LIFESTYLE [SUSCRIBIRSE >](#)  

TEMAS [G20](#) [MACRI](#) [PARÍS](#) [DONALD TRUMP](#) [GUERRA COMERCIAL](#) [MACRON](#) [GEORGE H. W. BUSH](#) Sábado 1 de Diciembre de 2018

 DÓLAR OFICIAL 36,82 38,82 -1,82%	 DÓLAR INFORMAL 36,00 38,00 0,00%	 DÓLAR MAYORISTA 37,52 37,72 -1,92%	 MERVAL 31.482,58 1,10%	 EURO 41,25 44,44 -0,04%	 ÍNDICE BOLSA 1.389.635,53 0,10%
--	--	--	--	---	---

Riesgo país argentino - (EMBI, elaborado por JP Morgan)

30-11-2018 Variación ↑-0,71 Último 704,00	Resumen de la jornada Var. puntos Cierre anterior -5,00 709,00	Histórico VER MÁS Mínimo Máximo 30-11-2018 30-11-2018 704,00 709,00
--	--	--



Universidad de
San Andrés

Anexo XIV – Ratios Económicos y Financieros

Fuente: Elaboración propia

	Apertura	1º AÑO	2º AÑO	3º AÑO	4º AÑO	5º AÑO	
Resultados	Ventas	-	167,640	234,696	286,329	355,048	443,810
	Margen bruto	-	137,111	202,155	249,839	315,297	400,196
	EBIT	(600)	(10,809)	21,957	6,335	32,590	75,148
	EBITDA	(600)	7,581	62,817	75,142	119,806	184,251
	EBIAT/NOPAT	(390)	(7,026)	14,272	4,118	21,184	48,846
	Costo de la financiación negociada	-	-	-	-	-	-
	Ganancia inversiones financieras excedentes	-	-	-	-	-	-
Resultado neto	(390)	(7,026)	14,272	4,118	21,184	48,846	
Inversión y financiación	Capital de trabajo operativo	70,160	82,124	70,446	56,988	54,717	67,271
	Activo fijo	59,450	40,460	66,410	81,243	101,405	125,774
	Inversiones financieras líquidas excedentes	-	-	-	-	-	-
	Activo fijo neto	59,450	40,460	66,410	81,243	101,405	125,774
	Activo neto	129,610	122,584	136,856	138,232	156,123	193,045
	Deuda corto plazo	-	-	-	-	-	-
	Deuda largo plazo	-	-	-	-	-	-
Equity	129,610	122,584	136,856	138,232	156,123	193,046	
Flujo efectivo	Flujo de efectivo operaciones	-	11,964	55,732	73,525	109,000	157,950
	Flujo inversiones en PPE & Intangibles	57,050	-	67,410	16,830	91,148	42,325
	Free cash flow	(57,050)	11,964	(11,678)	56,694	17,852	115,625
Generación de beneficios	Crecimiento de ventas %	n/a	0%	40%	22%	24%	25%
	Margen bruto %	-	82%	86%	87%	89%	90%
	Resultado operativo antes de impuesto (EBIT) %	-	-6%	9%	2%	9%	17%
	Resultado operativo sin amortizaciones (EBITDA) %	-	5%	27%	26%	34%	42%
	Resultado operativo después de impuesto (EBIAT o	-	-4%	6%	1%	6%	11%
	Costo neto financiación negociada %	-	-	-	-	-	-
	Ganancia inversiones financieras excedentes %	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
Resultado neto sobre ventas % (ROS return on sales)	-	-4%	6%	1%	6%	11%	
Estructura de la inversión	Días de caja operativa	-	72	81	39	35	37
	Días de clientes	-	131	53	53	53	53
	Días de stock (inventario)	-	-	-	-	-	-
	Rotación de stocks (inventarios)	-	-	-	-	-	-
	Días de proveedores	-	56	69	88	107	124
	Ciclo de conversión a caja (en días)	-	75	(16)	(35)	(54)	(71)
	Liquidez	-	6	5	4	3	2
	Liquidez ácida	-	6	5	4	3	2
	Inmovilización (activo neto)	0.5	0	0	1	1	1
	Rotación del activo fijo neto	-	4	4	4	4	4
Rotación del activo neto	-	1	2	2	2	2	
Estructura de la financiación	Endeudamiento financiero	-	-	-	-	-	-
	Endeudamiento total	0%	13%	12%	13%	20%	27%
	Repago en EBITDA	-	-	-	-	-	-
	Solvencia	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Cobertura de intereses (EBITDA)	-	-	-	-	-	-	
Circulación de efectivo	Relación flujo de caja operativo / (EBIAT+D&A) %	0%	105%	101%	101%	101%	100%
	Relación flujo libre (free cash-flow) / EBIAT %	14628%	-170%	-82%	1377%	84%	237%
	Reinversión amortizaciones %	-	0%	165%	24%	105%	39%
	Cash out resultados %	0%	0%	0%	67%	16%	21%
Productividad de la inversión y de los fondos propios	Resultado operativo después de impuesto (EBIAT o	0.0%	-4.2%	6.1%	1.4%	6.0%	11.0%
	Rotación del activo neto	0.00	1.37	1.71	2.07	2.27	2.30
	RONA / ROI / ROCE (6 x 23)	-0.3%	-5.7%	10.4%	3.0%	13.6%	25.3%
	RONA inversiones financieras excedentes	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	RONA agregado (37 + 37')	-0.3%	-5.7%	10.4%	3.0%	13.6%	25.3%
	Costo neto financiación negociada %	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
	Diferencial RONA vs. costo deuda	-0.3%	-5.7%	10.4%	3.0%	13.6%	25.3%
	Endeudamiento financiero	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	Ventaja por apalancamiento financiero	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%	0.0%
ROE (37 + 41)	-0.3%	-5.7%	10.4%	3.0%	13.6%	25.3%	

Anexo XV – Activos Fijos: Planta, Propiedad y Equipos

Notebooks: LENOVO THINKPAD T460

https://www.amazon.com/Lenovo-Quad-Core-Fingerprint-Thunderbolt-Professional/dp/B07H17W57G/ref=sr_1_1_sspa?keywords=LENOVO+THINKPAD+T460&qid=1552863218&s=electronics&sr=1-1-spons&psc=1



Product information

Technical Details

[^ Summary](#)

Screen Size	14 inches
Screen Resolution	1366x768
Max Screen Resolution	1366 x 768
Processor	1.6 GHz Intel Core i5
RAM	32 GB
Hard Drive	2 TB SSD
Graphics Coprocessor	Intel HD Graphics
Chipset Brand	Intel
Card Description	Integrated

[^ Other Technical Details](#)

Brand Name	Lenovo
Series	Lenovo Thinkpad
Item model number	Lenovo
Hardware Platform	PC
Operating System	Windows 10 Professional
Item Weight	3.63 pounds

Printers: Xerox Workcentre 3335

<https://www.amazon.com/Xerox-WorkCentre-3335-DNI-Multifunction/dp/B01L959X8E>



Product information

Style:Printer

Product Dimensions	21 x 21.5 x 23.5 inches
Item Weight	34.3 pounds
Shipping Weight	41.9 pounds (View shipping rates and policies)
ASIN	B01L959X8E
Item model number	3335/DNI

Universidad de
San Andrés

Tablets: Samsung Galaxy Tab S 10.5 inch 16 GB

<https://www.amazon.com/Samsung-Galaxy-10-5-Unlocked-Tablet/dp/B00BZ4C3GE>



Product information

Technical Details

[^ Collapse all](#)

[^ Summary](#)

Screen Size	10.5 inches
Screen Resolution	1440x900
Max Screen Resolution	2560 x 1600
Hard Drive	16 GB
Average Battery Life (in hours)	9 hours

[^ Other Technical Details](#)

Brand Name	Samsung
Series	Galaxy Tab S
Item model number	Samsung
Hardware Platform	Android
Operating System	Android 4.4.2
Item Weight	1.71 pounds
Package Dimensions	11.8 x 9 x 2 inches
Color	PLATINUM
Rear Webcam Resolution	1 MP
Computer Memory Type	DDR3 SDRAM

TV Led: Toshiba 32LF221U19 32-inch 720p HD Smart LED TV - Fire TV Edition

<https://www.amazon.com/Toshiba-32LF221U19-32-inch-720p-Smart/dp/B07FPR6FMJ>

TOSHIBA | fire tv edition



Product information

Size: 43 inches | Style: 4K UHD

Technical Details

Brand Name	Insignia
Item Weight	19.6 pounds
Product Dimensions	8.9 x 38.2 x 24.2 inches
Item model number	NS-43DF710NA19
Batteries	2 AAA batteries required. (included)

Universidad de
San Andrés