



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

*Contador Público y Licenciatura en Administración de
Empresas*

Trabajo Final de Graduación

“We-Cook”

Autores: *Matías Mazzeo y Augusto Ramos*

Legajos: *27128 y 27160*

Mentor: *Pedro Frías*

Índice

Contenido

CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	4
1. Oportunidad de negocio	4
2. Negocio Propuesto.....	8
CAPITULO 2: ENTENDIMIENTO DE LA INDUSTRIA	10
1. Competencia.....	10
2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	11
3. Segmento objetivo	13
4. Tamaño de mercado	16
CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIO	18
1. Segmento de clientes.....	18
2. Propuesta de valor	19
3. Canales.....	20
4. Relación con los clientes.....	21
5. Fuentes de ingresos.....	21
6. Recursos claves.....	22
7. Actividades clave	22
CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING	24
CAPITULO 5: PLAN DE IMPLEMENTACION.....	30
CAPITULO 6: OPERACIONES DE NEGOCIO.....	33
Etapa 1: Proceso de compra.....	35
Etapa 2: Preparación del plato.....	36
Etapa 3: Localización de las cocinas y Delivery	38
Etapa 4: Facturación.....	40
Etapa 5: Feedback del cliente.....	42
CAPITULO 7: INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS.....	45
1. Inversión Inicial	45
2. Estimación ingresos	50
3. Estimación de egresos	53
4. Cuadro de Resultados.....	59
5. Impuestos	62

6. Cash Flow	65
7. Indicadores	71
CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES	74
1. Constitución de la sociedad.....	74
2. Certificado de manipulación de alimentos	75
3. Habilitación de las cocinas	75
CAPITULO 9: RIESGOS	77
CAPITULO 10: CAPACIDAD Y EXPANSIÓN DEL NEGOCIO	79
CAPITULO 11: HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS	81
CAPITULO 12: BIBLIOGRAFIA.....	82
ANEXOS	84



Universidad de
San Andrés

Resumen Ejecutivo

El plan de negocios a desarrollar busca captar un nicho de consumidores específicos dentro de la industria gastronómica. Esto será posible, gracias a la propuesta de valor que We-Cook ofrecerá a sus clientes potenciales. La principal ventaja competitiva del negocio propuesto se basa en la variedad, innovación, autenticidad y distinción de los platos que se podrá encontrar en la plataforma de We-Cook.

El modelo de negocios de We-Cook buscará distinguirse de cualquier tipo de competidor que se puede encontrar en el mercado, es decir, otras aplicaciones/plataformas de delivery de comidas. Para ello, el negocio propuesto buscará eliminar los restaurantes y, en cambio, reemplazarlos por Chefs apasionados y motivados por brindar un plato único. Los Chefs deberán cumplir un requisito específico para poder ser socios del negocio de We-Cook, el cual no solo les dará la oportunidad de mostrarse y simular su propio negocio; sino que también les será rentable económicamente.

A lo largo del presente plan de negocios, no solo se desarrollarán conceptos explicativos al negocio en cuestión, sino que también se encontrará información sobre y análisis sobre: industria de delivery de comida, cuantificación del tamaño de mercado, aplicación de Benchmarks funcionales de empresas exitosas actuales (Mercado Libre, Airbnb y cadenas de restaurantes), aclaraciones sobre cuestiones legales pertinentes al negocio, estimaciones de ventas y costos, análisis contable/ financiero sobre las estimaciones, entre otras cosas.

El proyecto en cuestión requerirá una inversión inicial de 1.5 millones de pesos en concepto de desarrollar la plataforma, comprar las primeras cocinas y remodelar el primer establecimiento a arrendar. Dicha inversión será recuperada, a valores reales y constantes, en 4.3 años. La tasa interna de retorno esperada para el negocio es de 54%, obteniendo un Valor Actual Neto de 10.5 millones de pesos.

CAPITULO 1: INTRODUCCION

1. Oportunidad de negocio

Frente a un panorama de largas jornadas laborales en las ciudades y actividades de todo tipo, el boom tecnológico nos da la posibilidad de agilizar y simplificar nuestra rutina de cada día. Podemos responder mails, leer las noticias, ver series y/o películas, pagar servicios, chatear y hasta pedir comida online, todo al alcance de un clic en la computadora o un simple “touch” en nuestros dispositivos móviles. Los hábitos de consumo se ven modificados con la irrupción de esta tendencia, a tal punto que cada vez se frecuenta menos el punto de venta físico, como son los locales de ropa, restaurantes de comida o locales de electrodomésticos; las personas optan cada vez más por realizar actividades cotidianas vía computadoras o teléfonos móviles.

En Argentina, el comercio electrónico registró un lento pero sostenido crecimiento durante la primera década del siglo XXI. Sin embargo, no fue hasta el año 2014 que gracias a las mejoras del sistema de telecomunicaciones argentino y a la difusión de los Smartphone, se logró un repunte radical del comercio electrónico.

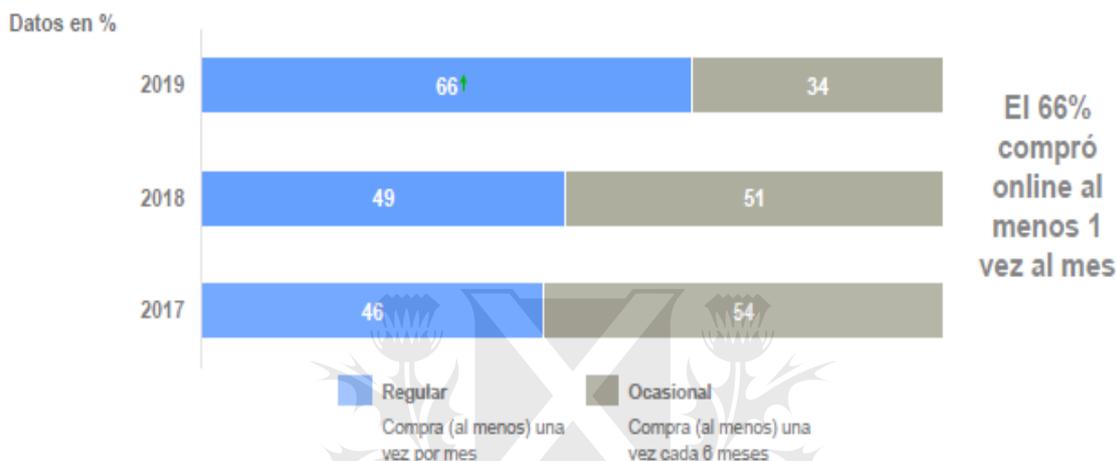
Ya en el año 2016, el comercio electrónico facturaba unos AR\$ 102 millones, lo cual representaba un 70% de aumento respecto de 2015. El impresionante movimiento comercial se caracterizó, asimismo, por la heterogénea cantidad de productos ofrecidos, siendo los que más repunte registraron los rubros de alimentos, bebidas y limpieza, acompañados de los rubros cosmética y perfumería.

La particularidad de este fenómeno es que aun en unos de los peores años de consumo como fue el 2018, el sector continuó creciendo. En números, durante el 2018, las compras por medio del canal digital aumentaron un 47% respecto al año anterior¹. El sector facturo \$229.760 millones y registro 79

¹ Datos de la cámara argentina de comercio Electrónico (CACE)

millones de órdenes de compra, que representaron un 32% más que el año anterior.

Para el 2019 se registraron 828.000 nuevos compradores que suman a los 18.773.246 millones de e-shoppers que había hasta ese año. Ese mismo año, también se registró un aumento en la frecuencia de las compras por internet, acercándose así aún más a las del mundo offline².



En la actualidad, nos encontramos con que el 90 por ciento de los argentinos que se encuentran conectados a Internet realizó alguna vez una compra online, lo que representa unos 17 millones de personas. Se trata, en su mayoría, de mujeres y millennials³. Esta última generación está caracterizada por el consumo colaborativo, con los casos más resonantes de Airbnb, Uber y otras aplicaciones van emergiendo en la actualidad.

El sector gastronómico no es ajeno a las nuevas tendencias de las compras Mobile, sino que es uno de los pioneros con respecto al e-commerce. Estos cambios profundos impactan actualmente en la forma en que el mundo produce, distribuye, compra, vende y consume comida. En los próximos 10 años estaremos frente a un panorama de mayores cambios en la industria alimenticia de los que hubo en los últimos 50 años.

Los nuevos deseos de estos consumidores tales como mejorar su salud a raíz de nuevas dietas saludables, llegarán rápidamente y requerirán empresas

² Estudio Anual comercio electrónico – Cace.org.ar

³ “El e-commerce cambia las reglas” del diario La Nación

agiles y con modelos de negocios innovadores que sepan adaptarse a este nuevo contexto y sepan ofrecerles un valor único, modificando así la escena competitiva global⁴. En cuanto al deseo de explorar diversos y satisfactorios gustos gastronómicos, no hay fronteras para los consumidores. Tal es así, que están abiertos a los nuevos sabores provenientes de cocinas de otros países, las cuales permiten ampliar su “paladar”.

La lucha por el mercado de alimentos no es nueva; lo que es nuevo es el ritmo y la cantidad de disruptores que van apareciendo como alternativas a los tradicionales retailers de comida que ya existían. En Argentina, según datos de la “*Federación Empresaria Hotelero-Gastronómica Argentina*”, hay 35 mil establecimientos vinculados a la gastronomía, entre restaurantes, bares, cafés y confiterías, de los cuales el 35% de ellos se encuentran en la ciudad de Buenos Aires.

Actualmente, estos establecimientos están siendo amenazados por los nuevos minoristas digitales con sus plataformas que están probando sus fuerzas competitivas, cortejando a los consumidores con precios bajos y acceso rápido a los bienes deseados con el propósito de la innovación, la velocidad y el diseño de la experiencia del cliente.

Estas nuevas plataformas nos dan la posibilidad de hacer pedidos online sin la necesidad de llamar por teléfono al local ni tener que trasladarse hasta el lugar de retiro. De esta forma, el consumidor tiene la posibilidad de elegir entre una variedad de opciones dentro del menú de los mejores restaurantes de distintas localidades del país con sus precios actualizados, de forma anticipada y a través de la página online del comercio.

Estas apps de delivery de comida van emergiendo y, aparentemente, siempre con éxito: según un estudio realizado por Grosz, M. (2019, 1 de agosto). Las apps de delivery no paran de crecer y en Buenos Aires un tercio de la gente ya las probó. En Capital y el Gran Buenos Aires, el 93% de las personas ya

⁴ “THE FUTURE OF FOOD: New Realities for the Industry” de Kurt Salmon, Part of Accenture Strategy

conocen las apps de delivery; que un 33% ya las usó alguna vez; y que un 19% se volvió cliente “habitual”, es decir, algo más de la mitad de quienes la probaron.

En el interior del país nos encontramos con redes que, todavía, tienen una menor cobertura, pero igual tienen un panorama prometedor acerca del uso de estas plataformas; el 84% de la gente dijo conocer las nuevas apps de delivery, el 23% ya hizo pedidos y un 15% adoptó la modalidad en su vida cotidiana.

Por otro lado, es imposible no hacer hincapié en la mala alimentación de gran parte de la población y la falta de información acerca de lo que se está ingiriendo diariamente. En Argentina, los datos sobre el estado nutricional de la población son realmente alarmantes. Según la última Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, el 66,1% de los argentinos tiene exceso de peso, sólo un 6% consume la cantidad recomendada de frutas y verduras a diario, y la mayoría (83%) utiliza sal durante la cocción de los alimentos aumentando así el nivel de sedentarismo, junto con otras enfermedades como hipertensión arterial y diabetes.

En general, el panorama más común que suele presentarse en una mesa argentina corresponde a una poca variedad de alimentos y a un bajo consumo de frutas y verduras. A esto, se le suma la poca actividad física y, sobre todo en los grandes centros urbanos (debido a la falta de tiempo), las personas no suelen respetar todas las comidas del día.

Por todo lo expuesto anteriormente es que creemos que existe una verdadera oportunidad de negocio dentro de una industria en pleno crecimiento, ofreciendo una propuesta distinta e innovadora a las que se encuentran en el mercado.

Actualmente, las personas que no tienen tiempo para cocinarse deben recurrir al delivery, donde encuentran poca variedad de platos, muchas veces poco nutritivos, y los cuales son preparados por chefs que, en general, cumplen jornadas laborales de largas horas, mal pagas y en condiciones de infraestructura que están lejos de ser las ideales. Todos estos puntos le dejan a la comida una carga totalmente negativa, lo cual se ve reflejado en los platos que llegan a las manos de los consumidores.

2. Negocio Propuesto

El negocio propuesto es un Marketplace online, que funcionara como un mercado comunitario de comida casera y sana, en el que las dos partes (Chefs y Clientes) podrán interactuar a través de una plataforma online.

A está plataforma se podrá ingresar de dos formas: una forma para los clientes y otra para los chefs. La primera, da la posibilidad a los clientes que ingresan de ver todos los platos disponibles, junto a comentarios que dejaron a su vez otros clientes, quienes también pudieron puntuar tanto el plato que consumieron como al chef que lo cocinó. La segunda, es solo para las personas que se inscriban (los Chef) y tengan un perfil en donde puedan ver exponer sus platos y puedan ver los comentarios y puntuaciones de los mismos, los ingresos que llevan generados, y por último, agregar o retirar platos.

Si bien hay una oferta de comida sana en el mercado por cocineros que quieren vender sus platos de comida casera, estos deben invertir mucho tiempo en métodos pocos eficientes para poder difundir sus platos (principalmente en redes sociales) y el alcance de estas es muy reducido.

En consecuencia, el objetivo principal de la plataforma es la de construir una comunidad, en donde los chefs puedan publicar sus platos y venderlos de manera fácil con la posibilidad de que los clientes cuenten con toda la información posible a su disposición (precio, puntaje, perfil del chef, ingredientes usados) para realizar su elección. Esta relación chef-cliente provee un servicio mucho más individualizado al de la competencia ya que le permite al cliente conocer la historia detrás de cada plato, desde el perfil del chef y los ingredientes que se usaron logrando así proporcionarle un valor agregado a la experiencia de compra del cliente.

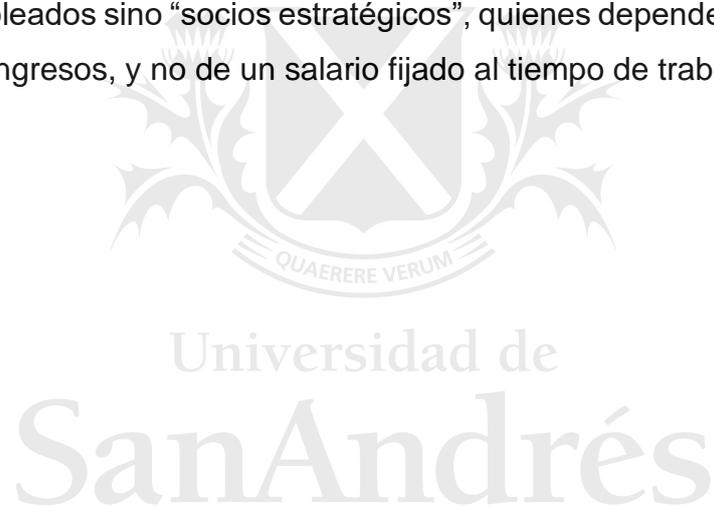
En cuanto al funcionamiento, una vez que el chef ya esté registrado (luego de presentar la aprobación del curso de Manipulación de alimentos brindado por el gobierno⁵), va a poder concurrir al establecimiento de We-Cook, en donde lo espera un box completamente equipado con horno, hornallas, utensilios,

⁵ <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/curso-de-manipulacion-higienica-de-los-alimentos>

ingredientes, etc. para realizar su trabajo. Para ello, el cocinero deberá reservar una de las cocinas y establecer el horario en el que la va a estar utilizando.

Cada cocinero decidirá su menú el cual deberá consistir en ofrecer una cantidad de 4 platos como mínimo, y 8 platos como máximo. El precio de cada plato, los ingredientes, el tiempo de cocción, junto con la imagen del plato se encontrarán publicados en el perfil del chef. Los pagos serán realizados con tarjeta de débito y/o crédito a través de la plataforma y luego de que se confirme que el cliente recibió efectivamente su plato, la plataforma acreditará el ingreso correspondiente luego de deducir los gastos variables correspondiente a los ingredientes que utilizo el cocinero.

Nuestro negocio ubica a los chefs en un rol distinto al habitual: no se los considera empleados sino “socios estratégicos”, quienes dependen de sí mismos para generar ingresos, y no de un salario fijado al tiempo de trabajo.



CAPITULO 2: ENTENDIMIENTO DE LA INDUSTRIA

1. Competencia

Actualmente se pueden encontrar que en el negocio de los envíos a domicilio hay 4 jugadores predominantes que cuentan con características distintas entre sí, que pueden ser considerados competidores a We-Cook.

El principal competidor directo es “Pedidos Ya”; esta app de origen uruguayo, está presente en casi toda América latina y utiliza la geolocalización para mostrar restaurantes o lugares de comida cerca. La comida se pide directamente desde la aplicación en donde se permite filtrar según sus preferencias. Además, tras la llegada de los competidores, reconvirtió su negocio para competir también con el segmento de los pedidos no solo de comida sino de cualquier otro rubro con una flota de repartidores propios.

Pedidos Ya ofrece una plataforma similar a We-Cook, pero la oferta de platos es diferente, ya que la App concentra distintos restaurantes que tienen servicio de delivery en donde la mayoría ofrece platos estandarizados: Pizza, Empanadas, Ensaladas, Pastas, Sándwiches, etc.⁶. En cambio, We-Cook busca ofrecerles a los clientes platos caseros, auténticos, elaborados a pedido del cliente y de una calidad superior a lo que encontramos hoy en el mercado.

El segundo jugador que es competidor indirecto porque no solo se focaliza en el mercado gastronómico, sino que supo expandirse hacia otros mercados es “Globo”, una app que permite comprar, recibir y enviar cualquier cosa pequeña en menos de 60 minutos al lugar que uno desee. La aplicación posee una flota de más de 6.000 cadetes que permiten realizar los envíos de una manera ágil.

Otro competidor es “Rappi”, startup colombiana que permite a los consumidores adquirir bienes por medio de una aplicación y recibirlos a domicilio a través de sus cadetes, que se mueven por la ciudad como una especie de Uber’s y es contratada por el sistema según su localización. Por medio de esta aplicación los usuarios pueden comprar productos en comercios de diversos

⁶Página Web de Pedidos Ya

rubros, como; restaurantes, tiendas, kioscos o farmacias. Actualmente posee 7.000 repartidores y 2.000.000 de usuarios registrados.

Por último, nos encontramos con un competidor que no tiene nombre propio como los anteriores, pero que con el fin de personificarlo lo denominaremos “negocios de cercanía”, que son comercios como Pizzerías, casa de empanadas, Rotiserías y Restaurantes que tienen delivery propio y reciben pedidos por teléfono. Este último grupo de competidores, tienen la característica de que al ser múltiples, siempre se encuentran cercano al cliente y sirven como una solución “al paso” para satisfacer sus necesidades.

2. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter es un modelo estratégico que otorga las herramientas necesarias para analizar el nivel de competencia dentro de una industria que va a tener que enfrentar una compañía en la búsqueda de ir ganando participación de mercado.

Analizar la estructura actual y esperada de una industria / sector y la consecuente rentabilidad a largo plazo



Rivalidad de la industria: ALTA. Esta es la fuerza que determina las acciones que van a tomar las empresas para fortalecer su posicionamiento competitivo y tratar de ganar porción de mercado o en otros casos tratar de mantener la posición que tienen.

En el mercado gastronómico a domicilio, tal y como se explica en el apartado anterior de este mismo capítulo, existen numerosos competidores que tienen más experiencia en el mercado, cuentan con una base de clientes y poseen más capital para realizar inversiones que les permitan fortalecer su liderazgo competitivo. Esto representa para We-Cook un desafío muy importante, ya que deberá alimentar su base de clientes, a raíz de la atracción de los que actualmente se encuentran utilizando otros medios.

Es por ello que We-Cook priorizará competir en calidad del producto y en la diferenciación de su propuesta innovadora para atraer a estos clientes a que consuman a través de la plataforma.

Poder de negociación de los proveedores: *MEDIO*. Este poder es dado ya sea por el grado de concentración que tienen, por las características que tiene el producto, o por el impacto que tienen este producto en la estructura productiva de la compañía.

En el caso de We-Cook son los proveedores de los alimentos que se usaran para cocinar los platos. Los primeros 2 años se espera que con la cantidad de insumos que se necesitan comprar para que el negocio pueda subsistir, la compañía tenga una buena posición para negociar directo con los proveedores de alimentos sin pasar por los intermediarios (supermercados). A medida que pase el tiempo, se espera que la cantidad de pedidos vaya aumentando, por lo que la necesidad de insumos aumentara, dándole la posibilidad a We-Cook de negociar en una posición aún más fuerte con los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos: *ALTA*. El nivel de competencia depende mucho de la medida en que los productos que se ofrezcan sean reemplazables por otros. Esto se puede dar por los siguientes factores; Precios relativos de los productos sustitutos – Nivel percibido de diferenciación –Propensión del comprador a sustituir.

En el caso de We-Cook el producto sustituto más importante es que cada cliente potencial decida cocinarse a sí mismo en su casa. Esta idea está diseñada para personas activas, que expresen al máximo su tiempo y al

momento de llegar a sus casas, no tengan el tiempo o las energías suficientes como para cocinar, y por ello valoren una opción casera y saludable para sus comidas. Sin embargo, puede ocurrir que por una cuestión económica decidan cocinarse o improvisar alguna comida en el momento.

Amenaza de nuevos competidores: *MEDIA*. Este punto se refiere a las barreras de entrada de nuevos competidores. Cuanto más fácil sea entrar, mayor será la amenaza.

Las barreras de ingreso son bajas en cuanto a que es un modelo de negocios fácil de imitar y que no requiere de una inversión muy importante en tecnología para ingresar. Sin embargo, estas barreras pueden subir y hacer más difícil el ingreso de potenciales competidores si la plataforma lograra capturar un volumen considerable de usuarios que se identifiquen con la marca y sea “fiel” a esta, haciendo que sea muy difícil entrar a la industria, aunque se replique el modelo operativo y los activos.

Poder de negociación de los clientes: *MEDIA*. Si bien los clientes serán quienes tengan la libertad de elegir si comprar o no el plato, creemos (y buscamos) que nuestro servicio y productos sean totalmente diferentes a los que se encuentran en el mercado.

3. Segmento objetivo

En esta sección definiremos la porción del total del mercado, de delivery de comidas, en las que We-Cook buscará hacerse fuerte y captar la mayor cantidad de clientes posibles. Para ello, la segmentación realizada se basó en 3 pilares: Edad, Lugar Geográfico y segmento socioeconómico.

Acerca del primer pilar, el segmento objetivo se encuentra entre 18 y 35 años. Este grupo de personas son habitualistas en cuanto al uso de la tecnología, lo cual es sumamente importante para el correcto uso de la plataforma.

Dentro del segundo pilar, la propuesta estará dirigida a las personas que vivan en el área de la ciudad de Buenos Aires y Zona norte de la provincia de Buenos Aires (Martinez, Vicente Lopez y San Isidro).

Por último, el tercer pilar está determinado por el sector socioeconómico ABC1 + C2 + C3. Esta es una forma habitual de caracterizar la composición estructural social, mediante la división de la población en los siguientes grupos⁷;

- ABC1 (Clase Alta-Media alta)
- C2 (Clase Media)
- C3 (Clase Media-Baja)
- D1 (Clase Baja-Superior)
- D2 (Clase Baja- Media)
- E (Clase Baja-Baja)

El lanzamiento de We-Cook estará orientado hacia los tres primeros segmentos, ya que tienen la capacidad económica de afrontar el gasto que significa pedir comida por Delivery.

Por último, otra característica que comparten los clientes potenciales es la de no disponer de tiempo o ganas para cocinar, pero que disfruten y sepan apreciar las cualidades de un plato de buena calidad.

Este grupo busca otras alternativas a lo que se encuentra en la actualidad para suplantar el Tupper de comida recalentada al mediodía o el delivery tradicional de la noche, ya que requieren de una opción rica, casera y más sana.

Se realizó una encuesta⁸ con el fin de armar el perfil de nuestro segmento objetivo y conocer más su comportamiento. Aproximadamente 120 personas participaron de la encuesta vía Formularios de Google y arrojaron los siguientes resultados;

- El 50% de los entrevistados piden entre 1 y 3 comidas al mes por delivery. Seguido por un 21% que pide solamente los fines de semana, es decir como mínimo 4 veces por mes con la posibilidad de que sea más cantidad,

⁷ “Estructura social de la Ciudad de Buenos Aires” – Universidad Católica Argentina

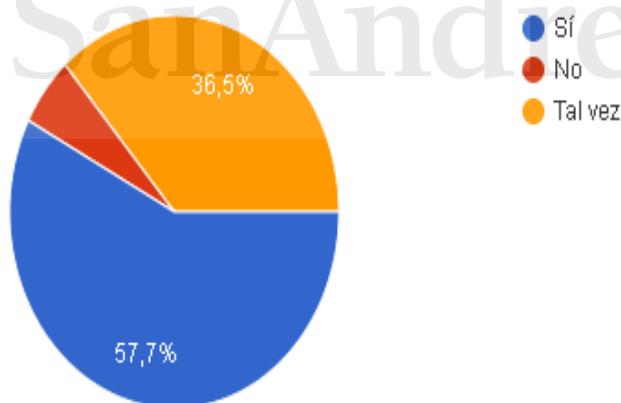
⁸ Ver encuesta Anexo II

si repite en el mismo fin de semana. Y en tercer lugar con un 10%, piden día por medio o en su defecto 3 veces por semana.

- Casi el 74% pide el delivery por la noche. Seguido por un 10% que lo hace independientemente del horario.
- El 79% considera que lo más importante al momento de pedir es la relación precio-calidad, por sobre la opción de calidad que se llevó un 15% sobre los encuestados.

Una de las variantes que proponemos desde We-Cook para ofrecerles a los clientes es la opción de recibir, desde la plataforma, planes semanales que se ajusten a las dietas que elegidas por cada uno. En la plataforma el cliente podrá elegir el tipo de dieta vinculado a su objetivo. De este modo, la misma le preparará planes semanales conformados por distintos platos elaborados por los Chef, que cumplan con las características que solicitaron.

Sobre esta opción se incluyó una pregunta en la encuesta que hacía alusión a la posibilidad de consumir estos planes semanales de platos caseros a un precio más accesible que pidiéndolo el mismo día.



De la encuesta se desprende que una gran porción de los potenciales clientes estarían dispuestos a aceptar recomendaciones desde la aplicación. Esto podría significar una ventaja frente a otras opciones que no cuentan con esto.

El otro segmento al que busca atacar son los chefs apasionados por la cocina con recetas familiares e innovadoras y platos creativos con los que buscan obtener una ganancia publicando sus platos en la plataforma de manera fácil y práctica. Puede ser cualquier persona desde aficionados a la cocina hasta chefs profesionales o también personas ajenas al rubro gastronómico, siempre y cuando cumpla con la aprobación del curso de manipulación de alimentos brindado por el gobierno.

4. Tamaño de mercado

Una de las cuestiones fundamentales para distinguir una idea de una oportunidad, consiste en evaluar si existe suficiente mercado para generar el nivel de ingresos esperado por los dueños.

En primer lugar, para el cálculo del tamaño de mercado⁹ nos vamos a situar en la Ciudad de Buenos Aires, y en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, específicamente en los partidos de San Isidro y Vicente López.

Para el 2021, la población estimada de la ciudad de Buenos Aires será de 3.078.836. Por su parte en la zona de San Isidro y Vicente Lopez se estima que habrá 562.298 habitantes. En resumen, esto nos deja con 3.641.134 habitantes¹⁰.

Sobre este total de personas nos encontramos con que el 21% se ubican en la franja de 18 a 35 años, y que a su vez 9 de cada 10 respondió que tiene un Smartphone según el estudio realizado por Mobile Marketing Association. En resumen, esto nos deja con una población de 688.174 personas que son mayores de edad, tienen cierta independencia económica y acceso a internet desde sus dispositivos móviles.

Sobre este total de personas, nos encontramos que en la ciudad autónoma de Buenos Aires, el segmento ABC1 + C2 + C3 representa el 73% del

⁹ Gráfico Resumen en Anexo I.

¹⁰ Ver Anexo III.

total de la población. Esto da como resultado un mercado potencial de 502.367 personas.

Sin embargo, no todos están familiarizados con las aplicaciones de delivery. Es por eso que seguimos investigando y nos encontramos con que el 93% de las personas en Capital y el gran Buenos Aires ya conocen las Apps de delivery; que un 33% ya las uso y un 19% se volvió habitualistas¹¹. Eso nos deja en 165.781 de personas que alguna vez la usaron y **95.449** personas que ya piden con habitualidad, solo en el territorio mencionado anteriormente.

Las cifras muestran que el fenómeno sigue en expansión, con epicentro en Buenos Aires, y que está generando un fuerte cambio en los hábitos de consumo. En general, podemos observar que aquellos quienes prueban el servicio, lo siguen utilizando debido a que los niveles de satisfacción son altos.



¹¹ Sondeo nacional de la DivisionInsights de Kantar. Diario Clarin

CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIO

<p>Socios Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Chefs de We-Cook - Proveedores de Materia Prima - Tercerización del Delivery con la empresa "Akimail" - Mercado Pago, proveedor de medios de pago 	<p>Actividades Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento de las cocinas - Provisión de insumos - Delivery 	<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Nueva experiencia gastronómica. - Plataforma digital diseñada para generar confianza en la relación Cliente-Chef. 	<p>Relación con Clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> -Comunidad exigente por la comida cotidiana. -Retención de viejos clientes y adquisición de nuevos 	<p>Segmentos De Clientes </p> <p><u>Edad:</u> Personas entre 18 y 35 años</p> <p><u>Nivel socioeconómico:</u> ABC1, C2 y C3</p> <p><u>Variable Geográfica:</u> CABA y Zona Norte de Bs.As.</p> <p><u>Perfil del Cliente:</u> Preocupado por sus comidas y sin tiempo para cocinarse</p>
<p>Recursos Clave </p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Físicos:</u> Instalaciones. - <u>Tecnológicos:</u> Plataforma digital. - <u>Humano:</u> Ayudantes de cocina. 		<p>Propuesta de Valor </p> <ul style="list-style-type: none"> - Cocineros dispuestos y motivados a innovar con sus platos. -Alta variedad de productos (platos). 	<p>Canales </p> <p><u>Redes sociales:</u> Instagram, Facebook y Twitter.</p> <p><u>Plataforma:</u> Sitio Web Movil.</p>	
<p>Estructura De Costos </p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Costos Variables:</u> Compra de materia prima, comisión de Mercado Pago, pago a los Chefs. - <u>Costos Fijos:</u> Alquiler, Sueldos de ayudantes y limpieza, publicidad, etc. 		<p>Fuente De Ingresos </p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Comisión del 40% sobre la contribución marginal de cada plato vendido. 2) Ingresos por Delivery 3) Ingreso por alquiler de los Box (cocinas) 		

1. Segmento de clientes

Como se explicó en el capítulo "Segmento Objetivo", el grupo apuntado con la propuesta de We-Cook, son personas de entre 18 y 35 años, pertenecientes al segmento ABC1 + C2 + C3, ubicados en la zona norte de la Provincia, y la Ciudad de Buenos Aires.

Dentro de este grupo general, se identifican dos segmentos con características diferentes entre sí, que requieren una aproximación distinta entre cada uno.

El primer grupo está conformado por jóvenes y adultos que cuenten con escaso tiempo para almorzar en el horario laboral y no puedan o no tengan ganas

de llevarse una vianda desde sus casas. Este es un segmento con un gran potencial debido a su magnitud; el hecho de que las personas tienden a “cuidarse” en los almuerzos de los días laborales es una gran oportunidad para nuestro negocio ya que coincide con nuestra propuesta de valor.

El segundo agrupa tanto a hombres como a mujeres, universitarios y profesionales pertenecientes a la generación del milenio, es decir nacidos entre 1985 y 2000. Estos individuos son nativos digitales y adoptan fácilmente las nuevas tecnologías, además de que cada vez son más consientes acerca de su alimentación. El grupo en cuestión está caracterizado por realizar muchas actividades durante el día y, por lo tanto, no tener tiempo ni energía para cocinarse.

2. Propuesta de valor

El negocio propuesto tiene como centro al chef, este pasa a ser el protagonista del nuevo espacio comunitario de comida casera.

Las características distintivas del negocio con respecto a otros proveedores (sitios Web o aplicaciones de celular), se basa en la distinción de los platos que se pueden encontrar en We-Cook y que no pueden encontrarse en un restaurante. Con esto, nos referimos a que los platos de We-Cook serán innovadores y los Chef tendrán total libertad en el armado de los mismos; en el capítulo de “Operaciones del Negocio” se marcan algunas regulaciones impuestas por We-Cook para asegurar tanto la calidad de los platos como la variedad de platos ofrecidos en la plataforma. Dichos platos podrán ser desde recetas familiares, platos de diversas nacionalidades, clásicos argentinos, hasta incluso recetas propias.

El valor que We-Cook busca brindar al cliente es el de proporcionarle un plato sabroso, casero y distinto a otras comidas, en el lugar en donde lo disponga el cliente. Otro punto de suma importancia el cual consideramos que es una de las propuestas claves es la devolución que los consumidores le dan a los platos y a los Chef luego de haber consumido el plato; este punto será profundizado en el subcapítulo de “Feedback del cliente”.

Un punto importante que la plataforma permite visualizar es el de los ingredientes que fueron utilizados para la preparación del plato. We-Cook será el encargado de comprar todos los ingredientes que luego utilizarán los Chef en sus recetas. El objeto de esto es asegurarse que todos los ingredientes y materia prima utilizada en el armado de los platos sean de alta calidad bromatológica y se encuentren en perfecto estado.

Por otro lado, la plataforma permite una experiencia rápida y de fácil acceso. La comunicación que se va a establecer entre ambas partes permite una mayor personalización de los pedidos, los cuales no tendrán un precio superior al de un plato de un restaurante, sino que se buscará encontrar una excelente relación precio-calidad.

En conclusión, el cliente abonará un precio de mercado acorde por un plato casero, rico e innovador sin tener que moverse de su casa o lugar de trabajo. Además de esto, el cliente se sentirá más seguro al tener los datos personales y profesionales del Chef que cocinó su plato; como así los comentarios y/o puntaje obtenidos a través de devoluciones de otros clientes; por último, el cliente también tendrá la posibilidad de dar una devolución al chef (puntuación y comentario) respecto a si le resultó o no satisfactoria la experiencia.

3. Canales

Dado que ambos segmentos están integrados principalmente por la generación millennial y generación Z, la mejor forma de contactarlos es mediante las herramientas digitales (tanto la aplicación) como así también a través de las redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter). En el capítulo de “Plan de Marketing” se dará una mayor profundidad a este punto.

Otro espacio útil para dar a conocer la propuesta son los espacios en donde se comparten experiencias gastronómicas como pueden ser las páginas web o los blogs. Asimismo, se podrá estimular a los chefs reconocidos para que usen la aplicación.

4. Relación con los clientes

El principal objetivo de la adquisición de clientes es la de crear y fomentar el uso de comunidades para involucrarse con clientes actuales y potenciales y facilitar la conexión entre sus miembros. A su vez, esta comunidad, al estar en línea y en constante uso, les permite a los usuarios intercambiar conocimientos para ayudarse unos con otros a resolver todas las dudas que puedan surgir a la hora de realizar el pedido.

5. Fuentes de ingresos

La estructura de ingresos de We-Cook estará sostenida por 3 pilares: los ingresos por plato vendido, los ingresos por delivery y la tarifa de uso de cada Box.

Sobre el primer pilar, y más importante, We-Cook se quedará con un porcentaje del ingreso marginal de cada plato. Es decir, al precio de venta de cada uno, luego de descontarle el costo propio de los ingredientes, un 40% ira directo a la compañía. Mientras que el otro 60% ira directo a la liquidación de cada chef.

Esto pone al chef en una posición de socio de la compañía, ya que entre las dos partes soportarán el costo variable de cada plato (procurando que cada uno sea lo más eficiente en su uso), y luego se repartirán el ingreso marginal.

Es necesario aclarar que tanto los gastos fijos (en su mayoría) como el impuesto al valor agregado serán abonados por We-Cook. En el subcapítulo de “Cuadro de Resultados” se profundizará estas cuestiones.

Cada chef venderá sus platos a través de la aplicación. Durante un periodo de 15 días, se le va cargaran gastos variables en función de los ingredientes que utilizó para preparar los platos. Al final del periodo, sobre el margen de ganancia que se haya generado en ese lapso, un porcentaje irá para la aplicación y el otro porcentaje se lo quedará el cocinero.

6. Recursos claves

Desde el punto de vista tecnológico, la accesibilidad y conveniencia en el uso de la página web resulta clave para brindarle la mejor experiencia posible al cliente y así retenerlo.

Por otro lado, desde el punto de vista humano, contar con una variedad heterogénea de chefs ya validados contribuye a ofrecerles a los clientes las mejores opciones en múltiples campos dentro de la gastronomía, con el agregado de nuevas recetas familiares que los chefs pueden presentar y así enriquecer la oferta.

Por último, en cuanto al recurso físico, es decir las cocinas, al estar bajo el control de We-Cook, sea segura cumplir con todas las rigurosas normas de sanidad y de bromatología para estar habilitados y lograr así que los chefs tengan a disposición las mejores herramientas para realizar su labor.

7. Actividades clave

El servicio de delivery (o entrega) que el negocio deberá llevar adelante es una de las actividades más importantes del mismo. Esto es así ya que existen riesgos de que el plato se enfríe, se desarme, no llegue en el tiempo previsto, entre otras cuestiones. Como bien se describirá más adelante, esta actividad será tercerizada con la empresa "Akimail". De esa forma, el negocio propuesto podrá enfocar todos los recursos a las actividades esenciales que diferenciarán a We-Cook que cualquier otro servicio gastronómico.

Otra actividad clave es la selección de chefs y el fortalecimiento de la relación que los va a unir a estos con los clientes, mediante la aplicación, y que luego va a beneficiar mutuamente a cada parte.

Por último, la provisión de los ingredientes en tiempo y en forma para que los chefs puedan cocinar y ser lo más eficientes en el uso del tiempo, constituye una actividad clave que va a necesitar suma atención por parte de We-Cook.

8. Aliados clave

Como mencionamos anteriormente la provisión en tiempo y forma de los ingredientes colaboran al uso eficiente de las cocinas y por ende producir mayor cantidad en menos tiempo. Para ello, las relaciones que pueda establecer la aplicación con los proveedores será fundamental para conseguir los ingredientes a un precio menor (gracias al alto volumen de las compras, siendo estas directas al proveedor sin pasar por el supermercado) y en un tiempo menor para que los chefs no se encuentren con falta de stock.

9. Estructura de costos

Los costos fijos son las erogaciones de dinero que no van a variar en relación a la actividad productiva del negocio. En el caso de We-Cook todos los costos fijos detallados en el subcapítulo “Estimación de Egresos”, van a ser soportados por la compañía incluyendo los salarios más cargas sociales de todos los empleados que brinda ayuda en los boxes de cocina.

En el caso de los costos variables, son aquellos que fluctúan en relación al volumen producido. En el caso de We-Cook, estos serán los ingredientes que se utilizan para cada plato. Con fin de brindar un servicio de confianza, We-Cook se encargará de comprar los alimentos y mantenerlos en buen estado. Sin embargo, estos costos no serán soportados únicamente por la compañía, sino que se repartirá la carga de los mismos mensualmente junto a los chefs en función de su utilización. Con esta medida se buscará que cada chef busque maximizar su uso y la cantidad de platos que puedan producir en ese tiempo; además de compartir con We-Cook tanto los ingresos como los egresos logrando así una verdadera relación estratégica.

CAPITULO 4: PLAN DE MARKETING

A continuación, se hará énfasis sobre las variables necesarias que atraparán a las personas dispuestas a comprar un plato de comida a que lo hagan con We-Cook. Lograremos esto abordando y explicando las 4Ps (Producto, Precio, Plaza y por último Promoción) del negocio propuesto.

Estrategia de Producto

We-Cook es un Marketplace online, que funcionara como un mercado comunitario de comida casera, rica y con una gran variedad de opciones saludables, en el que las dos partes (Chefs y Clientes) podrán interactuar a través de una plataforma digital.

Según Bygrave (2008), la estrategia del producto debe estar sostenida por la propuesta de valor que el negocio ofrece a sus clientes, presentándose como un servicio claramente diferenciado. Es por ello que, desde el comienzo, vamos a hacer hincapié en brindar una experiencia diferente a la que se encuentra en el mercado basándonos en la variedad, autenticidad y distinción de nuestros platos (con alta exigencia en la calidad de los mismos), sumado a un punto de suma importancia para el negocio que es la relación precio-calidad; siempre comparando con otros productos que se pueden encontrar en el mercado.

El desarrollo de la plataforma será abordado con mayor profundidad en el subcapítulo de “Inversión inicial”. El ingreso a la plataforma estará dividido en dos; una para los clientes y otra para los chefs:

- Versión para los clientes: En primer lugar, la plataforma exigirá a los clientes que se registren con una casilla de mail o desde una red social (Instagram o Facebook). Luego, tendrán que configurarlo con una contraseña para poder verificar su identidad. Una vez que ingresen a la aplicación tendrán una herramienta de búsqueda en el que podrán ingresar el plato que desean buscar o el nombre del chef, para los clientes que ya estén decididos en la opción que desean. Esta opción es sumamente ágil para los clientes que ya sean habitualistas y tengan una

preferencia a la hora de pedir por un chef en particular o por un plato. Cabe mencionar también que, en la parte superior de la aplicación, el cliente podrá ingresar a su perfil y ver los últimos pedidos que compró y ver el estado de su pedido, si el mismo está pendiente de entrega.

Debajo de la barra de búsqueda aparecerán iconos en forma de círculos con imágenes de platos al que se podrá tocar y acceder a un listado con todos los chefs y sus platos que estén incluidos dentro de esta categoría. Por ejemplo, una imagen que haga mención a la cocina francesa y dentro haya una lista con diferentes platos, u otra con una imagen de cocina italiana con sus pastas. Lo mismo para la cocina peruana con sus ceviches o la mexicana con sus platos característicos.

Al lado de cada chef aparecerá el plato junto con un puntaje promedio que fue obteniendo. Una vez que se selecciona el plato, la aplicación mostrara una descripción del plato, para brindarle toda la seguridad al cliente acerca de los tiempos de cocción, los ingredientes utilizados, su origen y los comentarios que le hayan hecho otros comensales al plato.

Volviendo a la página de inicio, debajo de los iconos de platos, la aplicación mostrara una pequeña lista con los platos de mayor popularidad de We-Cook; es decir, aquellos que están teniendo más interacciones entre la comunidad.

- Versión para los chefs: En primer lugar, el chef deberá cargar un formulario en donde ponga sus datos personales acompañado con la certificación del curso de manipulación de alimentos brindado por el gobierno. Una vez que la aplicación certifique al chef, este deberá registrarse de la misma forma que los clientes, es decir con un mail y una contraseña, para poder acceder a su página personal, en donde va a poder ir cargando los platos que quiera exponer; en el capítulo de “Operaciones del Negocio” se le dará mayor profundidad a este tema. A medida que vaya sumando más platos y se comiencen a vender por la plataforma, el chef podrá ver un listado con todos los platos que actualmente están en exposición, junto con el precio listado y un puntaje

que estará determinado por las opiniones de los clientes a medida que los vayan pidiendo. Así, el chef podrá seguir en tiempo real las reacciones que tengan sus platos y podrá saber al instante los aspectos en que deberá mejorar para poder entregarles el producto de mejor calidad a los clientes.

Estrategia de Precio

Para poder construir la estrategia de precios, debemos considerar dos elementos correlacionados: el costo relacionado con los platos que vamos a ofrecer y la competencia. Comenzando con el primer eje: la fijación de precios en un negocio de gastronomía es uno de los aspectos más difíciles debido a que esta cifra será clave para el sostenimiento del establecimiento. Para eso, debemos, ante cada incorporación de chefs a la plataforma, analizar junto con cada uno los ingredientes que lleva cada plato y buscar el mejor proveedor y el mejor precio siguiendo nuestros estándares de calidad para llegar a un costo variable de cada plato expuesto en la plataforma. Con esto llegamos a un costo que servirá de plataforma para la fijación del precio unitario de cada plato.

En cuanto al segundo eje, los clientes, al evaluar las alternativas de compra, le asignan un valor determinado según sus percepciones acerca del producto. El valor económico para el potencial consumidor se verá constituido a partir de la comparación con los demás competidores tomando como bases de comparación a los precios y beneficios.

We-Cook, de la mano de la autenticidad y distinción de sus platos caseros elaborados por sus Chefs, buscara captar a ese cliente exigente con todas sus comidas (de ahora en más lo llamaremos de “buen comer”), el cual esté involucrado en su alimentación diaria. Al analizar el mercado, es difícil encontrar una alternativa que ofrezca una variedad de platos abundantes que satisfaga a este tipo de clientes. Actualmente, plataformas como “Pedidos Ya”, o “Rappi” conectan al cliente con el restaurante, como también a otros comercios de menor tamaño como almacenes de barrio, los cuales ofrecen una cantidad limitada de opciones. La propuesta de negocio de We-Cook tiene como objetivo ofrecer un servicio distinto a la comida estandarizada de un restaurante, buscando

acercarse más a los platos caseros caracterizados por recetas familiares que contienen años de historia, como también a aquellos platos únicos que no puedan encontrarse en ningún restaurant.

Una vez que estos dos ejes sean analizados meticulosamente, la gerencia de We-Cook junto con los chefs llegaran a un acuerdo acerca del precio al que será expuesto cada plato.

Estrategia de distribución (Plaza)

Al ser un servicio que se ofrece al público a través de una plataforma digital, la venta va a provenir exclusivamente de la plataforma de We-Cook. Sin embargo, hay que diferenciar los dos canales ya que no van a contar con el mismo diseño. Por un lado, el canal de los chefs: se caracterizará por ser directo ya que no va a existir ningún intermediario entre ellos y la plataforma. Además, será selectivo debido a que la plataforma se encargará de certificar a cada chef que desee publicar sus platos.

Por otro lado, el canal de los clientes también será directo ya que tampoco habrá intermediarios en el proceso de compra; a su vez, y a diferencia del canal de los chefs, éste será masivo ya que no hará distinción entre los diferentes clientes.

En cuanto a la distribución de los pedidos ya encargados y preparados, We-Cook se hará cargo del servicio de entrega de este. Este será tercerizado a la empresa "Akimail", empresa prestadora de servicio de delivery en moto tercerizado para comercios, la cual permitirá que el cliente tenga su plato en tiempo y forma (la empresa cuenta con cajas de repartos, bolsos térmicos y otros elementos que conservan la temperatura del plato). De este modo, el cliente evitará trasladarse hasta las cocinas y todo lo que ello conlleva: pérdida de tiempo, utilización de transportes, entre otras cosas. El cliente deberá abonar un recargo de \$40 en concepto de delivery. No consideramos el llamado "pick-up", es decir, que el cliente busque a las cocinas su plato, ya que nuestro segmento objetivo se basa en personas con poco tiempo y que se interesan o preocupan por su alimentación cotidiana.

La ubicación de las instalaciones será en un primer momento en CABA (cerca de microcentro) dado que se detectó ahí una oportunidad gracias a la concentración de edificios que hay en la zona, tanto residenciales como de oficinas. Y luego en el futuro poder abrir una segunda cocina en la zona norte del AMBA (Martinez más precisamente) para captar aún más cantidad de clientes y seguir expandiendo el negocio. En el capítulo de Operaciones del negocio se desarrolla el fundamento de la localización de dichos establecimientos (o cocinas) con mayor profundidad.

Estrategia de comunicación (Promoción)

La estrategia de comunicación es una pieza clave para la expansión y desarrollo de la plataforma y, por ende, del negocio. En nuestro caso puntual, consideramos que la promoción se realizará mediante las principales redes sociales que utilizan nuestro mercado objetivo: Facebook, Instagram y Twitter. Así podremos dirigirnos a nuestro principal segmento objetivo compuesto por personas de entre 18 y 35 años ubicados en la pirámide socioeconómica dentro de ABC1, C2 y C3 (clase media, clase media alta y clase alta), habitantes de la zona norte del Gran Buenos Aires (GBA) y de Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA). Nuestro nicho es habitualistas en el uso del internet y las redes sociales¹². Es por ello que, en cada red social mencionada, We-Cook tendrá una cuenta activa que será de exposición para que nuestros clientes potenciales conozcan a nuestros Chefs y nuestra plataforma operativa (sitio web móvil) donde podrán consumir nuestros platos. De esta forma, se logrará establecer una relación directa con el cliente, a quien le llegará la información de una manera más concreta.

En cuanto a la publicidad, decidimos que Instagram sea la plataforma indicada para invertir dinero, siendo ésta la red social que mejor optimizará los recursos invertidos en publicidad; el *Anexo IV* muestra un gráfico sobre el rango de edad y género de la audiencia potencial de la publicidad en Instagram. Esto es así, ya que es la red social más elegida dentro de nuestro mercado objetivo; el 40% de los usuarios de dicha red social tiene entre 16 a 30 años, con una

¹²<https://yiminshum.com/digital-social-media-argentina-2019/>

frecuencia de visita de 57 minutos en promedio (es el tiempo más bajo en comparación al resto de las redes sociales)¹³. Algunos beneficios de realizar publicidad en Instagram¹⁴ es que no solo se puede especificar variables geográficas (ubicación de la persona) y en edades, sino que también contamos con la posibilidad de segmentar según los intereses de la persona. En nuestro caso, la segmentación para publicidad en Instagram consistiría en personas de ambos sexos ubicadas en CABA y GBA, con un rango de edad entre 18 y 35 años, que tengan interés en comidas y snacks saludables. Los anuncios en esta red social se capitalizan en clics por lo cual es posible llevar un control sobre el retorno de la inversión en publicidad.

A través de los perfiles en redes sociales de We-Cook, se postearán novedades acerca de los nuevos platos que se vayan integrando a la aplicación, junto con información de los chefs a modo de presentación para que los clientes vayan tomando familiaridad con ellos. Los perfiles contarán además con videos cortos en donde los chefs podrán presentarse ante la comunidad de We-Cook y contar sus historias e intereses. De esta manera se buscará crear una relación de confianza entre los clientes de We-Cook y los chefs. En adhesión a esto, se irá publicando información acerca de comidas nutritivas y alimentos en general, para tratar así de concientizar al público sobre la importancia de adquirir buenos hábitos para una correcta y sana alimentación.

¹³https://cronicaglobal.elespanol.com/vida/redes-sociales-facebook-instagram-whatsapp_215844_102.html

¹⁴<https://medium.com/sporahub/cu%C3%A1nto-cuesta-crear-un-anuncio-en-instagram-8570567c5026>

CAPITULO 5: PLAN DE IMPLEMENTACION

Como compañía, We-Cook tiene claro dónde quiere llegar y el proceso que deberá cumplir para hacerlo, sin embargo, hay que saber dar los primeros pasos correctos para comenzar a insertarse en el mercado. Es por eso que se decidió utilizar 3 meses para lanzar un prototipo del negocio y poder observar cómo se desenvuelve en el mercado y se relaciona con los clientes.

Este prototipo tendrá las siguientes diferencias con respecto al modelo del lanzamiento.

Clientes

En los capítulos anteriores se realizó un análisis exhaustivo del segmento objetivo de We-Cook y los dos grupos que la compañía buscara atacar con su propuesta de valor.

Durante los tres meses en los que se desarrolle este prototipo, se enfocara exclusivamente en el mercado laboral¹⁵, ya que es un mercado con mucho potencial y que a su vez le permitirá al negocio actuar con cierta previsión en los pedidos, ya que los clientes van a tener la posibilidad de hacer sus pedidos con anterioridad al horario del almuerzo como también hacerlo para los días posteriores.

Chefs

Antes de comenzar esta etapa, We-Cook promocionara su negocio a través de las redes sociales para así atraer a los primeros chefs interesados. Luego se elegirán cuatro chefs que serán los primeros en participar de negocio y tendrán la posibilidad de presentarles sus platos a los primeros clientes.

¹⁵ Segmento que incluye trabajadores que no cuentan con un servicio de comida en sus oficinas y son rigurosos acerca de su alimentación.

La plataforma brindara a los chefs que participaren de los primeros tres meses y luego se registren en la plataforma, cuatro meses en los cuales no tendrán que abonar la tarifa por uso de los boxes de cocina.

Cocinas

Antes de comenzar este proceso, We-Cook dispondrá del lugar en donde estarán ubicadas las cocinas, en la Ciudad de Buenos Aires. Sin embargo, no estarán en funcionamiento, ya que se utilizarán estos meses para realizar todo el acondicionamiento necesario, junto con el equipamiento de los boxes.

Es por esto que los chefs usaran sus propias cocinas, luego de un examen exhaustivo de habilitación, para preparar los pedidos durante los primeros 3 meses.

Promoción

Durante esta etapa no se prevén gastos en publicidad, sino que se espera llegar a cada cliente mediante mensajes en sus dispositivos móviles (Whatsapp, Mail). Con este método se busca incentivar a la trasmisión “de boca en boca” del negocio, y así llegar a más compañeros de trabajo u otros amigos en diferentes lugares.

Plataforma

Una vez que se defina los chefs que comenzaran, y antes de desarrollar la aplicación, creemos conveniente que los pedidos se hagan por el mismo medio por el cual nosotros planeamos llegar a los clientes, es decir mediante WhatsApp y/o Instagram. De esta forma, el cliente recibirá en sus dispositivos móviles una suerte de carta con los chefs y sus platos, y sobre ese mensaje responderán haciendo el pedido para mediodía.

Horario de funcionamiento

Durante esta etapa, las cocinas estarán abiertas los días de la semana y en un horario más reducido que al momento del lanzamiento. La franja horaria

ira desde las 10hrs de la mañana hasta las 16hrs de la tarde, en la que los chefs podrán utilizar los boxes de cocina por el tiempo que consideren necesario.

A continuación, se encuentra el estado de resultados correspondientes a los 3 meses:

Concepto	Mes 1	Mes 2	Mes 3
INGRESOS	299,200	448,800	598,400
<i>Platos</i>	880	1320	1760
<i>Precio</i>	340	340	340
COSTOS VARIABLES	(128,656)	(192,984)	(257,312)
<i>Ingredientes</i>	(119,680)	(179,520)	(239,360)
<i>IIBB</i>	(8,976)	(13,464)	(17,952)
Contribución Marginal	170,544	255,816	341,088
<i>Pagos Chefs</i>	(102,326)	(153,490)	(204,653)
Beneficio Bruto	68,218	102,326	136,435
Gastos Administrativos	(73,384)	(92,234)	(111,083)
<i>Saldo IVA a Pagar</i>	(37,699)	(56,549)	(75,398)
<i>Gastos de Limpieza</i>	(35,685)	(35,685)	(35,685)
Gastos comerciales	-	-	-
<i>Otros Ingresos</i>	-	-	-
Resultado Operativo	(5,167)	10,093	25,352

CAPITULO 6: OPERACIONES DE NEGOCIO

Como bien mencionamos anteriormente, el modelo de negocios de We-Cook es distinto al de cualquier otro negocio que se encuentre en la industria gastronómica. El modelo planteado implica diferentes etapas, o procesos, que concluyen con la entrega de un plato fresco (del día) y casero en el lugar donde lo disponga el cliente. Para llegar a dicho resultado, será necesario cumplir en tiempo y forma cada uno de los procesos que mencionaremos en este capítulo.

Durante el primer año, We-Cook seguirá priorizando el mercado laboral¹⁶ para captar clientes, ya que es un mercado con mucho potencial y que a su vez va a permitir actuar con cierta previsión en los pedidos, ya que los clientes tendrán la posibilidad de realizar los mismos con anterioridad al horario del almuerzo, como así también contarán con la posibilidad de hacerlo para los días posteriores siguiendo un plan alimenticio que vamos a proveer desde la aplicación para las personas que quieran seguir una dieta específica, y no busquen comer todos los días el mismo menú, sino que buscan una opción más saludable y de mejor calidad.

En los primeros años, We-Cook no contará con una oficina administrativa, ya que creemos que las operaciones se podrán hacer de forma remota y en el espacio físico de la cocina. Se evaluará luego del primer año la necesidad de un área de trabajo en común y de la inversión que esta requiera.

El siguiente desafío consistirá en ir regulando el nivel de oferta (la cantidad de chefs que tenemos a disposición) con el nivel de demanda (los platos que los consumidores soliciten), con el objetivo de que ambos crezcan a la par. Es por eso, por lo que en un principio elegiremos entre 7 y 12 chefs que estarán en el lanzamiento. De ese modo, pondremos a disposición sus platos al cliente, siempre teniendo en cuenta de que la oferta sea variada y atractiva, con el fin de que éste elija el que desee en función de sus preferencias.

Luego de transcurrido un año desde el lanzamiento de la plataforma, se ampliarán las cocinas de We-Cook, en donde los chefs irán a cocinar. En el

¹⁶ Segmento que incluye trabajadores que no cuentan con un servicio de comida en sus oficinas y son rigurosos acerca de su alimentación.

capítulo de “Capacidad y Expansión del Negocio” se verá un análisis más detallado sobre como aumentan los boxes (o cocinas) a medida que aumenta la demanda de platos. Dichas instalaciones incrementarán la cantidad de chefs que puedan cocinar simultáneamente, ampliando la oferta de platos y con el objetivo de continuar expandiendo el negocio.

Por todo lo comentado anteriormente, y para poder lograrlo, la plataforma tendrá un rol clave en el desarrollo de la parte operativa. Por medio de la misma es donde podrán interactuar los consumidores con los Chefs y será el puntapié inicial de la cadena productiva. Una vez que la orden sea tomada por el Chef, este comenzará a cocinar el plato para que luego el delivery lleve el pedido al destino indicado. En este capítulo, también analizaremos la importancia que tiene la ubicación de las cocinas de We-Cook, las distintas formas de pago que dispondrá el cliente, como será la rendición de cuentas para cada Chef, y por último, como generaremos la confianza necesaria para que el cliente se sienta seguro al momento de consumir el servicio, entre otras cosas.

Para poder contar con un servicio de alta calidad, como es el de We-Cook, es importante entender cómo funcionan los procesos del negocio y como éstos se relacionan entre sí. En el primer capítulo de “Administración de Operaciones”, Karajewski sostiene que “[e]l trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una cadena de valor, que es la serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o bien que satisface a los clientes.” (Administración de Operaciones, Página 8).

A continuación, presentamos la cadena de valor de We-Cook:



Este esquema resume la parte operativa del negocio en cinco etapas. Ahora

bien, nuestro objetivo es lograr el grado más alto de eficiencia posible (en tiempo y en costos) por lo que debemos ser mucho más específicos y minuciosos en nuestros procesos. Para ciertas etapas del proceso productivo (las que fueron necesarias), se realizó un Benchmarking funcional con el fin de imitar los procesos de las empresas que sobresalen en sus industrias. Este concepto expuesto por Karajewski en su libro¹⁷, es un proceso sistemático para medir los procesos, productos y servicios de una empresa, y compararlos con los de los líderes de la industria. Muchas empresas de distintas industrias lo utilizan con el fin de comprender cómo es que las compañías más destacadas realizan su trabajo, con el objeto de mejorar sus propios procesos.

Etapas 1: Proceso de compra

En esta etapa, el cliente potencial decidirá cuál es el plato que desea consumir. El mismo tendrá distintas opciones de Chefs, los cuales expondrán sus platos y se podrán observar las críticas que otros consumidores hicieron sobre dichos platos. Es de suma importancia que el cliente sea seducido por los platos que encuentra en la plataforma, cuantos más platos le seduzcan mejor. Es necesario aclarar esto ya que esta etapa fracasaría si un potencial consumidor entrase a la plataforma y saliese de ella sin haber hecho ningún pedido por no haber encontrado algo que le convenza. Es por eso, que la página debe tener una oferta gastronómica variada en cuanto a platos sin perder de vista la motivación principal que guía al negocio que es el de comida casera y sabrosa. Para lograr satisfacer los variados gustos de la demanda, debemos focalizarnos en la oferta.

El Benchmark elegido para este proceso es Mercado Libre, la empresa argentina con mayor marketcap del mercado. Esta empresa tecnológica de comercio electrónico se caracteriza por su excelente buscador online. We-cook debe intentar imitar a Mercado Libre en la forma en que conecta la oferta con la demanda; para ello es importante lograr productos, o platos en nuestro caso, que convengan a los clientes para tener un buscador competitivo. Otro punto importante que llevó al éxito a Mercado Libre es la comodidad que genera el uso

¹⁷ Administración de Operaciones”, Lee J. Krajewski, 2008

de la plataforma para los consumidores como para los vendedores. Por el lado de los consumidores, muchas veces suele ocurrir que las personas quieren saber cuál es el precio de mercado de algún artículo, no quieren salir de su casa para hacer las compras, encuentran ofertas de forma sencilla o simplemente no saben dónde encontrar un producto específico y por esos motivos recurren a Mercado Libre. Por el lado de los vendedores, muchos de ellos tienen productos realmente buenos, pero no saben cómo hacer para venderlos, montar sus propios negocios no es una forma fácil ni rápida para hacerlo, es aquí donde Mercado Libre les ofrece todas las herramientas y facilidades para que ellos logren vender sus productos a cambio de una comisión en la venta de su producto.

Luego de haber analizado el Benchmark elegido para el proceso de compra, y teniendo en cuenta que el volumen de chefs y platos serán inferiores en cantidad y alcance geográfico, se puso el foco en cómo lograr una mejor organización en las cocinas de We-Cook. Como se va a explicar más adelante en el capítulo de Inversión, el objetivo del negocio es operar con una capacidad máxima de 12 Chefs en simultáneo (en el primer año de operación). Con el objetivo de maximizar la capacidad de producción de platos por día y de poder estimar los alimentos que se utilizarán por semana, We-Cook dará fuertes incentivos a sus clientes para que estos consuman planes semanales principalmente en su segmento de clientes en horario del almuerzo en sus trabajos.

Estos incentivos buscarán seducir al cliente no solo por sus los descuentos económicos sino porque el cliente se asegura de tener durante toda la semana comida saludable y de su gusto. Esto hará que el cliente se olvide del problema de cocinar el día anterior o mismo de tener que buscar que comer un rato antes del horario de almuerzo o cena. We-Cook le dará la oportunidad al cliente de poder armar sus propios planes semanales con los platos de los Chef que ellos quieran.

Etapa 2: Preparación del plato

We-Cook tiene el compromiso de brindar a los consumidores un plato casero, rico y difícil de encontrar en el mercado en tiempo y forma. Para llegar a

esto, es muy importante lograr eficacia y eficiencia en esta etapa del proceso productivo en la que cada Chef debe responder a los pedidos de la demanda a tiempo.

Con el fin de asegurar calidad en cada plato, la carta de cada Chef estará restringida a 5 platos por día. Teniendo en cuenta esta medida, será importante encontrar platos variados entre los Chefs ya que como mencionamos en la Etapa 1, la oferta y variedad de platos es un factor clave para responder a los gustos de la demanda.

La propuesta de valor de negocio implica que los Chef sean independientes y que ellos elijan la cantidad de días y horas que quieran trabajar (por ende, cuánto dinero ganar). Esto no significa que la organización del negocio será mala o que perderemos a los clientes que quieran comprar un plato y una vez que ingresen a la plataforma y no encuentren al Chef disponible ese día. Los Chef deberán reservar su box con 15 días de anticipación, en caso de que un Chef reserve un box y no asista, este deberá abonar una penalidad (la cual se le descontará en su rendición de cuentas) y los platos que ya estén vendidos de dicho Chef serán preparados por los asistentes, este concepto se desarrollará en el siguiente párrafo, siempre dando aviso al cliente y dándole la opción de poder cambiar el plato.

We-Cook tiene el compromiso de brindarles todas las comodidades y facilidades que los Chefs necesiten para trabajar de la mejor forma posible. Este compromiso comienza con que cada box este equipado con los insumos y utensilios requeridos para preparar los platos expuestos en plataforma. Otra facilidad que We-Cook provee a los Chef, es la del uso de asistentes. Estas personas estarán a disposición de los Chef en caso de que estos crean que necesitan una mano para preparar los pedidos.

Los asistentes de We-Cook también son la solución a un posible problema de sobredemanda respecto a ciertos platos o Chefs particulares. Podría ocurrir la situación que uno o varios platos obtengan mayor reputación (ya sea por tener buenos feedbacks u otros motivos) que la gran mayoría. Los Chefs que preparen dichos platos exitosos y no puedan encargarse por sí solos de elaborar y cumplir

con el gran número de pedidos de estos, deberán disponer de uno o más asistentes para satisfacer a la demanda. En estos casos, además, los Chef podrán disponer de más de un box si es necesario.

En cuanto a los pedidos con anticipación mencionados en la Etapa 1, éstos permitirán a los Chef tener una estimación de cuantos platos tendrá que preparar en el día. Este punto es muy importante ya le permitirá a We-Cook un mejor manejo en la distribución de los asistentes y calcular un estimativo de la mercadería que se utilizará cada día.

Este es el proceso a través del cual We-Cook buscara diferenciarse de la competencia. Los platos vendidos deben ser únicos en el mercado, los Chefs tendrán libertad de preparar platos innovadores y preparar desde recetas familiares hasta recetas que son exitosas en diferentes partes del mundo. Cabe mencionar que cada plato deberá ser aprobados por un supervisor de We-Cook.

Etapa 3: Localización de las cocinas y Delivery

En esta sección desarrollaremos donde se radicarán las cocinas de We-Cook, como será el delivery y quien asumirá el costo de este.

Lee Krajewski expone en el onceavo capítulo que *“las opciones de localización pueden tener importancia crucial para las empresas y producen un profundo impacto en la cadena de valor de una empresa”* (Administración de Operaciones, pág. 420). El mismo capítulo da un ejemplo que puede adecuarse al negocio de We-Cook. El autor ejemplifica una localización exitosa con la estrategia que implementó White Castel (cadena de restaurantes de comida rápida especializada en hamburguesas con más de 400 locales en Estados Unidos). Esta cadena de comida rápida acostumbra a situar sus locales cerca de plantas manufactureras, es por eso que Krajewski explica que esto se debe a que la empresa busca localizarse cerca de la población objetivo y lejos de la competencia.

Este será el Benchmark a implementar por We-Cook en relación con la localización de sus cocinas. Como bien se explicó anteriormente, el segmento objetivo de nuestros consumidores son aquellas personas que se encuentren en

el rango de 18 a 35 años, que habiten en CABA y en la zona norte de la provincia de Buenos Aires (Martinez, San Isidro y Vicente Lopez más precisamente) y que se encuentren dentro del grupo socioeconómico ABC1, C2 o C3. Dentro de ese grupo de personas We-Cook busca capturar la atención de aquellas que no cuenten con tiempo suficiente para cocinarse y que a la vez se interesen en sus comidas y no les de igual comer algo recalentado que un plato casero y pensado para ellos. Es por eso, que la localización estratégica de We-cook será en las zonas urbanas donde se encuentran la mayor cantidad de personas del mercado objetivo descrito. Como bien se explicó en el capítulo de “Plan de Implementación” los primeros pasos de We-Cook será focalizarse en el nicho de los almuerzos de los oficinistas; una vez que el negocio vaya tomando volumen, se buscará ampliar la estrategia de segmentación a la descrita de un primer momento y no solo enfocarse en los oficinistas.

Por lo tanto, la localización de las primeras cocinas serán, en un primer momento, microcentro (San Telmo y San Cristóbal podrían ser opción debido a la cercanía que tiene con esta) y luego Vicente Lopez o Martinez. Estas son zonas urbanas en las cuales habitan parejas jóvenes que trabajan todo el día, estudiantes que vienen solos y como bien se comentó antes, muchas empresas tienen sus oficinas allí.

Respecto al reparto a domicilio (o delivey), decidimos que la tercerización del mismo será lo más adecuado para el negocio. Esta decisión se ve fundada en que no contamos con el know-how adecuado ni necesario para desarrollar nuestro propio delivery, menos desde el comienzo ya que tendremos muchas otras ocupaciones. Este proceso de gran importancia en nuestra cadena de valor será llevado a cabo por la empresa “Akimail”¹⁸. Esta empresa se especializa en servicios de delivery en moto tercerizado para comercios y tiene una amplia experiencia con clientes en la industria gastronómica (pizzerias, restaurantes, locales de sushi, heladerías, casa de empanadas, locales de comida rápida, entre otras). Como bien sabemos, nuestra propuesta de valor exige que el cliente disponga del plato que compro en excelentes condiciones; esto implica que el plato no puede llegar frío al lugar de entrega. La empresa Akimail cuenta con

¹⁸<http://www.mensajeria-akimail.com.ar/servicio-moto-delivery.html>

cajas de repartos con bolsos térmicos para asegurar la conservación de la temperatura del plato. Nos pusimos en contacto con nuestros futuros proveedores para que nos pasen un presupuesto y analizar la viabilidad de su contratación. En el *Anexo V* podrán ver el presupuesto que la compañía entregó; en el subcapítulo de costos se cuantificará el gasto mensual a abonar a Akimail.

Etapa 4: Facturación

En esta sección analizaremos los medios de pago disponibles que tendrá el cliente, y cuánto dinero se queda We-Cook por la venta de cada plato.

El medio de pago es un factor de suma importancia tanto para el cliente como para la empresa. El no tener distintas opciones de pago genera una disminución en las ventas ya que impide que posibles compradores realicen el pago; además, hay que tener en cuenta que nuestro negocio se encuentra de una industria sumamente competitiva por lo que una variable sensible como este generaría que muchos clientes elijan otra plataforma para comprar su comida. Como en los procesos que desarrollamos anteriormente, este también debe responder a la propuesta de valor del negocio; si buscamos brindar un servicio de calidad, es indispensable lograr que el cliente se sienta cómodo. El hecho de no tener el mismo medio de pago que el cliente no estaría respondiendo a la necesidad del cliente, por lo que no estaríamos cumpliendo nuestra propuesta de valor. Por eso mismo es que We-Cook brindará distintas opciones en los medios de pago. En resumen, estas serán las formas de pago disponible para el cliente: i) tarjeta de débito ii) tarjeta de crédito iii) pago en efectivo. Los métodos de pago bancarios, débito y crédito, serán tercerizados a mercado pago ya que consideramos que esa es la forma más sencilla para percibir los ingresos. El costo del servicio de facturación dependerá de la forma de pago del cliente¹⁹:

¹⁹https://www.mercadopago.com.ar/point/invite?device=11&code=V1C70X&utm_experiment=optimize&utm_source=google&utm_medium=search&utm_campaign=MLA_MP_G_AO_P_X_SEARCH_SELL_eCPC_MPPOINT_BROAD&utm_word=Mercado%20Pago_Point_Comisiones&utm_tool=20640240&utm_word=mercadopagopoint_broad&gclid=EA1alQobChMIs-v3kL3W6AIVxQiRCh24Kg1wEAAYASAAEgJwn_D_BwE

Forma de Pago	Costo del Servicio	Dinero Disponible
Tarjeta de Débito	3,49% + IVA	En el momento
Tarjeta de Crédito	5,99% + IVA	En el momento
	3,49% + IVA	En 14 días
	1,99% + IVA	En 30 días
	0%	En 60 días
Efectivo	0%	En el momento

Para el negocio, es de suma importancia que los Chefs vean a nuestra plataforma como un aliado y se sientan atraídos a trabajar para We-Cook no solo por la experiencia que les provee el servicio (les permite ser protagonistas, jugar con los platos, no recibir órdenes, entre otras cosas) sino también por los beneficios económicos que otorga la página. Uno de los mayores beneficios económicos que We-Cook le otorgará al Chef es la rendición de cuentas quincenal, es decir, cada 15 días. Cuando hablamos de “rendición de cuentas” nos referimos al calculo que cada Chef deberá afrontar antes de cobrar; esto es la suma de todas las ventas del Chef menos los ingredientes utilizados, el alquiler de el/los boxes y la cantidad de horas utilizadas de los asistentes de cocina. Una vez calculada la ganancia neta, se aplicará un porcentaje sobre dicho monto para finalmente llegar a la ganancia del Chef. Dicho porcentaje puede variar dependiendo de la importancia de cada Chef, cuanto mayor puntuación tenga mejor será el porcentaje.

Etapa 5: Feedback del cliente

La última etapa de la cadena de valor de We-Cook es la de Feedback. Este proceso es al que mayor importancia le debemos dar si queremos mejorar, crecer y expandirnos.

En este espacio, los consumidores podrán puntuar el/ los platos consumidos en una escala de 0 a 5 estrellas, teniendo además la opción de dejar un comentario el cual estará a la vista no solo de futuros compradores sino también de los mismos Chefs.

We-Cook no permitirá que ningún Chef cuente con menos de 3 estrellas, de ser así el mismo será expulsado del negocio, ya que ello significaría que no está cumpliendo, a gusto de los consumidores, con la excelencia en la calidad de sus productos.

Este es un proceso muy importante, sino es el de mayor importancia, para que el negocio de We-Cook funcione y sea exitoso. El servicio que estamos proponiendo tiene un supuesto implícito, el cual lo hemos mencionado anteriormente, que es la confianza.

Toda innovación en un primer momento genera cierta desconfianza. Para este proceso nos pareció adecuado utilizar como Benchmark a *Airbnb*. Esta empresa basa su negocio en una plataforma la cual conecta “anfitriones” (personas con capacidad de alojamiento) y “huéspedes” (suelen ser turistas) ofreciendo una experiencia distinta a las que ofrecen las tradicionales cadenas hoteleras. Airbnb busca que el huésped salga de los clásicos tours guiados como también de restaurantes y locales armados para turistas; y con ayuda de su anfitrión, realice actividades cotidianas del lugar en el que se encuentra para poder entender como es en verdad la cultura de la ciudad. Ahora bien, no todos están dispuestos a meter extraños en sus casas o a hospedarse en casas de extraños; el cofundador de Airbnb, Nathan Blecharczyk, aseguró²⁰ que la confianza es una de las claves de su negocio. Para generar confianza los perfiles de los usuarios deben mostrar los nombres con fotos reales, gustos personales,

²⁰https://elpais.com/tecnologia/2015/06/13/actualidad/1434163588_843355.html

trabajo, entre otros requisitos. Otro punto importante que menciona Blecharczyk para construir confianza es que el huésped y el anfitrión se valoran mutuamente; asegurando que el 70% de las reviews son positivas. Airbnb cuenta con un seguro que cubre robos o roturas dentro del departamento/casa. Todas estas medidas tienen como fin generar confianza tanto para los huéspedes (clientes) como para los anfitriones (proveedores).

We-Cook, como bien dijimos anteriormente y continuamos remarcando, es un negocio que busca brindar una experiencia distinta a la que se puede encontrar hoy en día en el mundo del delivery, mediante la venta de platos caseros y sabrosos preparados por Chefs independientes y apasionados por la cocina. Ahora bien, mucha gente puede desconfiar de las personas que preparan el plato que luego ingerirán o hasta del estado de los alimentos con los que son preparados los platos. Es aquí donde buscaremos aplicar los métodos de nuestro Benchmark y lograr incrementar la confianza de nuestros clientes; ya que, sin confianza el negocio no será sustentable en el tiempo.

Aplicando el análisis del Benchmark elegido en nuestro negocio, cada Chef tendrá su perfil en la plataforma con su nombre y foto en el cual se verán los platos que prepara y junto a este una puntuación que va del 1 al 5 (estrellas) sobre cada plato. El puntaje final de cada plato se obtendrá del promedio del total de puntuaciones hechos a dicho plato por los consumidores. Estos últimos también contarán con un espacio en la plataforma para dejar comentarios que puedan ser vistos por todos.

En la encuesta realizada al público, una de las preguntas que a nuestros encuestados fue la de corroborar si les gustaría probar el servicio que propone We-Cook. De forma introductoria a la pregunta se describió la propuesta de valor e incluimos los métodos que usara We-Cook para generar una mayor confianza logrando así un alto grado de respuesta positiva en dicha pregunta. Más del 82% de los encuestados respondió que lo probaría sin problemas, un 15% está en duda, mientras que únicamente el 2% no lo probaría. Esto es una prueba contundente de que el negocio tiene un atractivo y que los métodos utilizados para generar confianza son efectivos.

¿Te interesaría probar un delivery con recetas caseras y platos totalmnte distintos a los que se encuentran en el mercado sabiendo quien es la persona que cocina tu plato, los ingredientes que utilizó (los cuales son controlados a diario), viendo en foto el plato que vas a consumir antes de pedirlo, poder leer comentarios/ opiniones/ puntajes sobre el mismo plato y teniendo la posibilidad de dejar un feedback post consumo del plato?

52 respuestas



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 7: INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS

Como bien explicamos en el capítulo de “modelo de negocio”, We-Cook es un negocio que opera en la industria gastronómica el cual busca saltar los restaurantes convencionales y remplazarlos por Chefs apasionados e innovadores. Esto lleva a que la estructura del negocio varíe con respecto a la de un restaurante o a la de un delivery de comida online.

Para poder poner el negocio en marcha, es indispensable hacer una inversión acorde a las necesidades que requiera el mismo negocio en sus comienzos. En este capítulo cuantificaremos dicha inversión y expondremos una propuesta de financiamiento.

Los valores serán expresados en Pesos Argentinos (ARS) homogéneos de junio 2020, ya que este negocio no tiene horizontes de exportación, al menos en el corto y mediano plazo. Los importes correspondientes a la inversión inicial serán netos de IVA; en el subcapítulo de “Impuesto al Valor Agregado” se explica el posterior recupero del IVA crédito fiscal obtenido por inversión inicial en cuestión.

1. Inversión Inicial

La inversión inicial requerida para la puesta en marcha del negocio es de **\$1.564.376 ARS**. Esto se apoya en 4 ejes: desarrollo de la plataforma web, la constitución societaria de la compañía junto a los tramites de habilitación del establecimiento gastronómico, equipamiento de los boxes con los que van a contar los Chef (o cocinas) y, por último, el acondicionamiento del establecimiento. A continuación, detallamos la cuantificación de cada inversión necesaria para lanzar el negocio (neto de IVA):

Concepto	ARS
Desarrollo del sitio Web Móvil de We-Cook	282.645
Constitución de la Sociedad	9.600
Equipamiento de la cocina	706.015
Acondicionamiento del establecimiento	152.893
Alquiler hasta puesta en marcha	413.223
Total	1.564.376

En cuanto al primer eje de la inversión inicial, la plataforma que la compañía necesita desarrollar es un instrumento muy importante para el negocio; no solo porque permite incrementar el número de clientes, sino porque es donde se obtiene la confianza a partir de la construcción de una comunidad en donde todos los clientes participen con sus comentarios y experiencias. La plataforma será una página Web.com, esta se podrá utilizar no solo en las computadoras sino también desde los celulares (sitio web móvil). Consultamos con la empresa desarrolladora de software “Hitmakers” sobre el costo de desarrollar una página web con las características que necesita nuestra plataforma, las cuales son:

- ✓ Usuarios que ingresen a la plataforma con su mail, Facebook o Instagram, así como también tener la opción de armar un usuario al ingresar al sitio web.
- ✓ Capacidad de realizar transacciones.

- ✓ Seguridad para el procesamiento de pagos
- ✓ Localizar la ubicación del consumidor.
- ✓ Posibilidad de que los clientes puedan publicar comentarios (en nuestro caso, esta opción serían los feedbacks de los clientes) y hacer puntuaciones.

Frente a dichas características, el desarrollador consultado sugirió contratar 2 desarrolladores para que, por separado, uno se encargue del diseño y otro de la programación del sitio web móvil. Para realizar estas tareas la consultora sugirió aplicar tanto 90 horas para la primera como para la segunda tarea. El precio por hora es de \$1.300 para el diseño y \$2.500 la hora de programación²¹. Esto da un total de \$342.000 pesos por desarrollador como inversión en el desarrollo de esta plataforma.

Cantidad de desarrolladores	Precio por hora de Diseño	Precio por hora de Programación	Cantidad de Horas	Total en ARS	Total Neto de IVA
2	\$1.300	\$2.500	90 cada actividad	342.000	282.654

El segundo punto de la inversión inicial tendrá que ver con la constitución societaria de la compañía y los permisos legales otorgados por CABA para tener la habilitación del lugar en donde se prepararán los platos. En cuanto a la constitución de la sociedad, la misma tendrá un valor neto de IVA de \$9.600²²; en el capítulo de “Aspectos Legales” se abordará este tema en mayor profundidad. Según la ley tarifaria para el año 2020 de la ciudad de Buenos Aires, se establece una tarifa por trámites efectuados ante la dirección general de

²¹ Consulta: Consultora Hitmakers

²² Fuente: <https://www.argentina.gob.ar>

higiene y seguridad alimentaria de \$5.810 pesos por inscripción de establecimientos alimenticios.

La tercera parte de la inversión inicial de nuestro negocio incluye la compra de los equipos de cocina. Como bien se explicó en el capítulo de “Operaciones del negocio” para los primeros pasos pretendemos comenzar con una instalación que esté preparada y equipada para que 12 chefs puedan trabajar simultáneamente, con el objetivo a mediano plazo de extender esta capacidad a medida que se vaya requiriendo en función de la demanda. Para esto, cada box deberá tener una mesada, un horno, hornallas, una pileta y los utensilios de cocina necesarios para que cada Chef pueda cocinar el plato que se le demande.

Los hornos serán industriales y de mayor tamaño que un horno común, con el fin de que cada chef tenga la opción de preparar la mayor cantidad de platos posibles en el menor tiempo. Encima de estos tendrán 6 hornallas de 87 cm x 78 cm. Es de suma importancia contar con equipos de frío para mantener el estado de los alimentos acorde con el estándar de calidad que se exige desde We-Cook. Para ello con la inversión inicial, se contemplarán dos freezers de 410 litros y 2 heladeras de 470 litros. Finalmente, cada box contará con utensilios de cocina en los que se incluirán 3 sartenes, 3 bowls grandes y 2 pequeños, 3 espátulas de nylon y cubiertos. Cada chef puede pedir los artículos o utensilios necesarios en la realización de sus platos como puede ser, por ejemplo, una máquina de fideos; también tendrá la opción de traer los utensilios de sus hogares si así lo desea.

La inversión que se deberá afrontar para equipar 12 boxes y brindarle al chef todas las comodidades y que este pueda maximizar la producción será de **\$706.015** pesos. A continuación, se encuentra el detalle del monto.

Inversión	Cantidad	Neto de IVA	IVA	Total en ARS
Cocina industrial Morelli "Country 900"	12	414.198	86.982	501.180
FreezerPhilco Phch410bm 410 Litros	2	66.116	13.884	80.000
Mueble Cocina Bajo Mesada Bacha Acero Simple Pileta Griferia	12	102.486	21.522	124.008
Heladera Exhibidora Vertical Industrial 470lts Inelro	2	81.893	17.197	99.090
Utensilios de cocina	Varios	41.322	8.678	50.000
Total		706.015	148.263	854.278

En el cuarto punto de la inversión inicial, se consideró los gastos necesarios de acondicionamiento del establecimiento arrendado. Estos costos incluyen pintura, instalaciones necesarias de los equipos de cocina y refacciones que puedan necesitarse para que los Chefs puedan trabajar de la mejor manera posible. Para ello, será necesario incurrir en 140 litros de pintura para poder pintar tanto el exterior como el interior del lugar. Se comprarán 7 unidades de pintura (20 litros), que tendrá un costo total de \$35.000 pesos²³. En cuanto al

²³https://articulo.mercadolibre.com.ar/MLA-631059008-latex-exterior-impermeabilizante-albafrent-muros-20l-_JM?quantity=1#position=7&type=item&tracking_id=874b7512-7acf-4368-a75b-0e9d07f0e914

suministro de agua, se harán salidas de agua para que cada bacha pueda contar con una canilla para poder lavar los ingredientes antes de cocinarlos. Esta refacción tendrá un costo total de \$180.000 pesos luego de una consulta con un plomero (IVA incluido).

Finalmente, la inversión inicial contempla dos meses de alquiler del establecimiento antes de la puesta en marcha. Estos dos meses serán necesarios para que se realicen todas las instalaciones de los boxes, pintas las paredes y trabajar en el suministro de agua para cada box. Este monto equivale a \$413.223 neto de IVA.

2. Estimación ingresos

En esta sección desarrollaremos los principales supuestos de ingresos que se tuvieron en cuenta para la cuantificación del cuadro de resultados. A pesar de que We-Cook cobre la totalidad de las ventas de platos, los ingresos de We-Cook provendrán del 40% de la contribución marginal de cada plato; el 60% restante será de los Chefs. Este sistema de repartir la contribución marginal de cada plato será lo que afianzará y confirmará la sociedad comercial entre los Chefs y We-Cook. Ambos asumirán el costo de contar con alimentos de calidad, ambos se preocuparán por que el precio sea competitivo y a la vez rentable económicamente. A continuación, se encuentra el detalle de la estimación de los ingresos por platos vendidos a 10 años (los montos proyectados son en valores reales):

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Mercado objetivo	105,497	120,677	135,883	146,080	151,253
<i>Captacion de mercado</i>	1.5%	2.5%	4.0%	5.5%	7.0%
Cientes	1,582	3,017	5,435	8,034	10,588
<i>Frecuencia anual</i>	24	24	24	24	24
Pedidos	37,979	72,406	130,448	192,826	254,106
<i>Precio Promedio anual</i>	\$360	\$370	\$380	\$390	\$400
Ingreso x Plato	\$13,672,420	\$26,790,203	\$49,570,246	\$75,202,055	\$101,642,278

INGRESOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Mercado objetivo	161,482	171,729	181,995	192,278	202,580
<i>Captacion de mercado</i>	8.5%	10.0%	11.0%	12.5%	13.5%
Cientes	13,726	17,173	20,019	24,035	27,348
<i>Frecuencia anual</i>	24	24	24	24	24
Pedidos	329,424	412,150	480,466	576,835	656,360
<i>Precio Promedio anual</i>	\$400	\$410	\$420	\$430	\$430
Ingreso x Plato	\$131,769,436	\$168,981,536	\$201,795,578	\$248,038,973	\$282,234,931

Además de obtener el 40% de la contribución marginal de la venta de platos por la plataforma, We-Cook también percibirá ingresos por la operabilidad de un delivery propio. El cliente deberá abonar \$40 ARS adicionales en concepto de envío. El siguiente cuadro detalla los ingresos por delivery:

INGRESOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pedidos	37,979	72,406	130,448	192,826	254,106
Tarifa por delivery	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Ingreso por Delivery	\$1,519,158	\$2,896,238	\$5,217,921	\$7,713,031	\$10,164,228

INGRESOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Pedidos	329,424	412,150	480,466	576,835	656,360
Tarifa por delivery	\$40	\$40	\$40	\$40	\$40
Ingreso por Delivery	\$13,176,944	\$16,486,004	\$19,218,627	\$23,073,393	\$26,254,412

Por último, We-Cook recibirá (o descontará) un monto equivalente a \$50 ARS por hora de reserva de un Box. Esto generará un incentivo adicional a los Chefs a ser más eficiente en el uso del tiempo en los boxes. Consideramos necesario establecer un pago junto a la reserva de cada Box ya que de ser gratis se fomenta el ausentismo de los mismos y ese es uno de los mayores riesgos del negocio; si las ausencias del Chef son recurrentes (más de dos veces) se evaluará la alternativa de expulsarlo del negocio. A continuación, se encuentra la cuantificación de dicho ingreso:

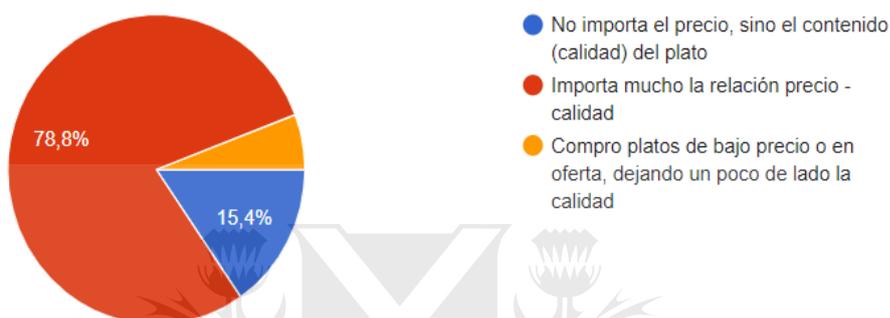
Tarifa por Uso de Box	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Tarifa Horaria (ARS)	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Días	330	365	365	365	365
Horas Diarias	8	8	8	8	8
Cantidad de Chefs	6	10	18	27	35
Ingresos por Tarifa	\$759,579	\$1,468,232	\$2,645,196	\$3,910,078	\$5,152,699

Tarifa por Uso de Box	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Tarifa Horaria (ARS)	\$50	\$50	\$50	\$50	\$50
Días	365	365	365	365	365
Horas Diarias	8	8	8	8	8
Cantidad de Chefs	46	57	67	80	91
Ingresos por Tarifa	\$6,679,978	\$8,357,488	\$9,742,776	\$11,696,928	\$13,309,528

Los supuestos utilizados para realizar estas estimaciones fueron los siguientes:

- El mercado objetivo se desprende del análisis hecho en el capítulo de “Entendimiento del negocio”, del cual surgió que, el segmento objetivo integrado por personas de entre 18 a 35 años, pertenecientes al segmento socio-económico ABC1 + C2 + C3, dentro de la ciudad de Buenos Aires y zona norte de la provincia y que sean habitualistas en el uso de estas plataformas, está formado por 95.449 personas y se espera que para el 2021 ascienda a 105.497.
- La cantidad de clientes surge de la participación de mercado (o captación del mercado) que se pronostica tener para cada año, sobre el total del mercado objetivo. Este promedio se desprende de la evolución de la participación de mercado que se estima para cada año.
- La frecuencia semestral se desprende de las encuestas realizadas²⁴, de las cuales indican que la mayoría de las personas suelen pedir entre 1 y 3 veces al mes. Por eso se estimó una frecuencia mensual de 2 pedidos.
- El precio promedio de cada plato será durante el primer año \$360 pesos. Es importante hacer énfasis en que cada plato tendrá distintos precios,

como es lógico dentro de la industria gastronómica. Lo que se busca explicar con este precio de lanzamiento es que We-Cook le dará mucha importancia a la relación precio-calidad; la encuesta realizada indicó que dicha paridad es muy importante al momento de analizar las oportunidades de compra. Las variaciones del precio en las estimaciones responde a la inclusión de nuevos platos de diferentes cocinas del mundo que ira adoptando la plataforma.



- Los ingresos por ventas serán contabilizados en el momento que el pedido se entregó al cliente y este dio conformidad de la entrega.
- En el segundo apartado se pueden observar los ingresos provenientes del recargo por delivery; sobre el total de los pedidos anuales se calculo un cobro de \$40 ARS el cual será abonado por el cliente.

3. Estimación de egresos

El modelo de negocio propuesto requiere de ciertos procesos productivos los cuales concluyen con la entrega de un plato casero, en el destino donde lo indique el consumidor. Cada proceso requiere de personas e insumos los cuales generan por naturaleza una erogación de dinero. Con el objeto de analizar cuáles son dichos costos, los distinguiremos entre costos variables y costos fijos.

Los costos fijos son las erogaciones de dinero que no van a variar en relación con la actividad productiva del negocio. En el caso de We-Cook, los principales costos fijos serán el alquiler del inmueble, los sueldos con las

respectivas cargas sociales tanto de los ayudantes de la cocina como del personal de limpieza, los gastos de publicidad, los gastos en relación con los suministros de agua, luz y gas, el servicio de Delivery y el mantenimiento de la plataforma. A continuación, se detalla el cuadro de los mencionados “Costos Fijos” estimado a 10 años:

COSTOS FIJOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Alquiler	3.000.000	3.000.000	3.000.000	6.000.000	6.000.000
Sueldos ayudantes	107.890	167.254	167.254	376.534	376.534
Publicidad	1.640.000	1.800.000	1.800.000	2.300.000	2.300.000
Servicios de Luz, Agua y Gas	350.000	350.000	350.000	700.000	700.000
Personal de limpieza	71.370	107.055	107.055	214.110	214.110
Servicio de Delivery	1.689.600	3.474.800	5.956.800	8.935.200	11.913.600
Mantenimiento de la plataforma	100.000	190.648	343.475	507.718	669.070
Total Costos Fijos	6.958.860	9.089.756	11.724.583	19.033.562	22.173.314

COSTOS FIJOS	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Alquiler	6.000.000	6.000.000	9.000.000	9.000.000	9.000.000
Sueldos ayudantes	470.668	499.508	799.213	804.960	804.960
Publicidad	2.500.000	2.500.000	3.000.000	3.000.000	3.000.000
Servicios de Luz, Agua y Gas	700.000	700.000	1.050.000	1.050.000	1.050.000
Personal de limpieza	249.795	249.795	356.850	392.535	428.220
Servicio de Delivery	15.388.400	19.359.600	22.338.000	26.805.600	29.784.000
Mantenimiento de la plataforma	867.385	1.085.207	1.265.084	1.518.828	1.728.222
Tota Costos Fijos	26.176.247	30.394.110	37.809.147	42.571.923	45.795.402

Los supuestos contemplados para la cuantificación de los costos fijos fueron los siguientes:

- El contrato de alquiler será de \$250.000 ARS mensuales por establecimiento. Como bien explicamos con anterioridad, los flujos son reales a valores de junio 2020; es por ello que los incrementos que se pueden observar en el año 4 y en el año 8 se debe precisamente a que se estima ampliar el negocio rentando dos establecimientos más. Como bien se explicó en el capítulo de “Operaciones del Negocio”, los primeros dos establecimientos equipados con cocinas (boxes) serán cerca de microcentro, es decir dentro de CABA.

- We-Cook comenzará sus operaciones en el Año 1 con dos personas en la categoría “ayudantes de cocina”. El sueldo básico se obtuvo del Estudio Vilaplana. Los ayudantes de cocina se encuentran en la “Categoría 3” de personal en la industria gastronómica teniendo un sueldo básico a mayo 2020 es de \$30.739. A este salario se le sumo los aportes (17% sobre el sueldo) y cargas sociales (27% sobre el sueldo)²⁵. A medida que el negocio crezca y el mismo se comience a expandir, como se espera la apertura de un nuevo establecimiento en el Año 4 y luego otra en el Año 8, las personas con carácter de personal de limpieza irán incrementando. A continuación, se detalla la cantidad la línea de “Gastos de Limpieza” para los primeros 10 años de operación:

Gastos de Limpieza	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Sueldo Bruto Promedio	\$30,500	\$30,500	\$30,500	\$30,500	\$30,500
Cargas Sociales	\$5,185	\$5,185	\$5,185	\$5,185	\$5,185
Cantidad de Personal	2	3	3	6	6
Total Gasto de Limpieza	\$71,370	\$107,055	\$107,055	\$214,110	\$214,110

Gastos de Limpieza	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Sueldo Bruto Promedio	\$30,500	\$30,500	\$30,500	\$30,500	\$30,500
Cargas Sociales	\$5,185	\$5,185	\$5,185	\$5,185	\$5,185
Cantidad de Personal	7	7	10	11	12
Total Gasto de Limpieza	\$249,795	\$249,795	\$356,850	\$392,535	\$428,220

- La estimación de los gastos en publicidad rondarán los \$135.000 ARS mensuales durante el primer año. Este número surgió de la consulta realizada al estudio “Hitmakers”. Como bien se explicó en el plan de marketing, el medio de comunicación destinado a la publicad será la red social Instagram. A partir de del 2 año, los incrementos se deberán a decisiones estratégicas como acompañar el lanzamiento de las nuevas cocinas en Microcentro o Martínez en el cuarto y octavo año.
- En cuanto a la cuantificación del servicio de Delivery, en el Anexo V se puede encontrar el presupuesto entregado por Akimail. We-Cook comenzará operando el año 1 con 4 motos, los 7 días a la semana (el

²⁵http://asesoriachd.com.ar/p_60/cargas-sociales-aportes-y-contribuciones-como-entenderlas.html

primer año consideramos que no se trabajará los días feriados), 8 horas diarias por moto que irán de 11.00 – 15.00hs y de 20.00 – 0.00hs (media noche). La cantidad de motos subcontratadas a Akimail irán incrementando a medida que el ratio [Pedidos Diarios/Cantidad de Motos] llegue a los 30 platos; consideramos que por día cada moto podrá repartir como máximo esa cantidad de platos. En el cuadro a continuación se encuentra la tarifa estimada para cada año (el aumento de \$10 ARS en la tarifa por cada moto del Año 1 al Año 2 se debe a que se tiene en cuenta el recargo que cobra Akimail por trabajar los feriados) y la cantidad de motos que se subcontrataran:

Costo Delivery	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Precio por cada moto	\$160	\$170	\$170	\$170	\$170
Tarifa diaria (8 horas)	\$1,280	\$1,360	\$1,360	\$1,360	\$1,360
Cantidad de Motos	4	7	12	18	24
Costo diario del servicio	\$5,120	\$9,520	\$16,320	\$24,480	\$32,640

Costo Delivery	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Precio por cada moto	\$170	\$170	\$170	\$170	\$170
Tarifa diaria (8 horas)	\$1,360	\$1,360	\$1,360	\$1,360	\$1,360
Cantidad de Motos	31	39	45	54	60
Costo diario del servicio	\$42,160	\$53,040	\$61,200	\$73,440	\$81,600

- En cuanto a la cuantificación del gasto por mantenimiento de la plataforma, durante el primer año se requerirá servicio de mantenimiento presupuestado en \$10.000 mensuales. Luego del primer año, este costo incrementará a la par de la cantidad de personas que visiten la página; es por eso que estimamos el costo en base al crecimiento de pedidos que tendrá el negocio.

Por otro lado, los costos variables son aquellos que fluctúan en relación con el volumen producido. En el caso de We-Cook, estos serán los ingredientes que se utilizan para la elaboración de cada plato. Una de las propuestas de valor más importante del negocio de We-Cook es brindar una calidad de excelencia, para eso es fundamental asegurarse de que los alimentos que se utilizan para la realización de los platos estén en buen estado (que estos no haya perdido la cadena de frío, que no estén vencidos y que sean de buena calidad). Un plato en mal estado podría generar grandes problemas al negocio,

no solo legales, sino también en la pérdida de confianza por parte del cliente. Por este motivo, y con el fin de evitar dichos inconvenientes y brindar un servicio de confianza, We-Cook se encargará de comprar los alimentos y mantenerlos en buen estado. Este será un costo variable significativo en el que será necesario buscar buenos proveedores, lograr economías de escalas, buenos plazos de financiación, encontrar un buen equilibrio en el stock de comida (no sobre estoquear ya que el estado de los alimentos no es el mismo ni tampoco tener faltante de mercadería ya que afectaría los niveles de ventas). La cuantificación de este costo irá incrementando mes a mes de acuerdo con la demanda estimada; es por eso que para nuestro análisis mediremos este costo como un porcentaje sobre las ventas. El porcentaje estimado para los primeros dos años es 35%, luego se espera una reducción en el tercer año de dicho ratio en la que se establezca en 33%, hasta llegar a su mínimo, 31%, a partir del sexto año de operación²⁶.

La comisión que se deberá abonar a mercado pago por facilitarnos su servicio, y así lograr que el cliente tenga distintas opciones de pago, se estimó en que será un 3,49% sobre las ventas.

El *Impuesto a los Ingresos Brutos* será otro costo variable. El apartado VI del Artículo 6 de la ley tarifaria 2020²⁷ de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, indica que la actividad de “elaboración de comidas preparadas para reventa” realizada por restaurantes y/o hoteles (a pesar de que We-Cook no es un restaurante, en concepto de este tributo es al que más se asemeja). Dicha ley indica que la alícuota de Ingresos Brutos a aplicar en concepto a la actividad que cumple el negocio en cuestión es de 3,00%.

Otro costo variable significativo para el negocio propuesto será el monto que cada Chef obtenga por cada plato vendido en la plataforma de We-Cook. Como bien explicamos a lo largo de toda la propuesta, el negocio busca que los Chef sean socios y no empleados; los Chefs deben tener incentivos económicos que los lleven a mejorar sus platos y buscar vender más. Para lograr eso, los Chefs se llevarán de forma quincenal, el 60% de la *contribución marginal* de cada

²⁶<https://www.pallomaro.com/aprenda-mas/costos-en-un-restaurante/>

²⁷<https://www.agip.gob.ar/filemanager/source/Normativas/2019/Ley%20Tarifaria%202020.pdf>

plato. La línea de *contribución marginal* proviene del ingreso bruto por la venta del plato (no se tiene en cuenta el ingreso por delivery) menos los costos variables del negocio. Resumiendo lo mencionado anteriormente en este capítulo, los costos variables son: Mercadería (alimentos para la elaboración de los platos), comisión de mercado pago y Ingresos Brutos. Sobre la contribución marginal, se aplicará el 60% equivalente a la remuneración de los Chefs, el restante 40% serán los ingresos de We-Cook. A continuación, se encuentra el detalle de la línea de *contribución marginal* estimada a 10 años:

Contribución Marginal	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos por ventas	13.672.420	26.790.203	49.570.246	75.202.055	101.642.278
Costo de Mercadería	-4.785.347	-9.376.571	-16.358.181	-24.816.678	-33.541.952
Comision Mercado Pago	-477.167	-934.978	-1.730.002	-2.624.552	-3.547.315
IIBB	-410.173	-803.706	-1.487.107	-2.256.062	-3.049.268
Contribución Marginal	7.999.733	15.674.948	29.994.956	45.504.763	61.503.742
Remuneración Chefs (60%)	4.799.840	9.404.969	17.996.974	27.302.858	36.902.245
Ingresos brutos We-Cook (40%)	3.199.893	6.269.979	11.997.982	18.201.905	24.601.497

Contribución Marginal	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos por ventas	131.769.436	164.860.035	201.795.578	248.038.973	282.234.931
Costo de Mercadería	-40.848.525	-51.106.611	-62.556.629	-76.892.082	-87.492.829
Comision Mercado Pago	-4.598.753	-5.753.615	-7.042.666	-8.656.560	-9.849.999
IIBB	-3.953.083	-4.945.801	-6.053.867	-7.441.169	-8.467.048
Contribución Marginal	82.369.074	103.054.008	126.142.416	155.049.162	176.425.055
Remuneración Chefs (60%)	49.421.445	61.832.405	75.685.450	93.029.497	105.855.033
Ingresos brutos We-Cook (40%)	32.947.630	41.221.603	50.456.966	62.019.665	70.570.022

4. Cuadro de Resultados

Con el fin de dar una visión integrada del negocio y para resumir los últimos dos subcapítulos descriptos, en esta sección se detallará el cuadro de resultados de We-Cook. Los supuestos utilizados para la conformación del cuadro de resultados son los expuestos en los subcapítulos de estimación de ingresos y estimación de egresos. Los valores proyectados se encuentran en términos reales; esto quiere decir, que no se tuvo en cuenta ninguna variable macroeconómica ni financiera y que la variación de los montos se debe únicamente a variaciones reales del negocio propuesto. A continuación, se encuentra el estado de resultados proyectado del negocio a 5 años (en el Anexo VII se podrá ver el mismo a 10 años):

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INGRESOS	15.191.578	29.686.441	54.788.167	82.915.086	111.806.505
<i>Ingresos x Platos</i>	13.672.420	26.790.203	49.570.246	75.202.055	101.642.278
<i>Ingresos x Delivery</i>	1.519.158	2.896.238	5.217.921	7.713.031	10.164.228
COSTOS VARIABLES	-10.571.120	-20.708.190	-37.910.907	-57.500.725	-77.700.439
<i>Pago chefs</i>	-4.799.840	-9.404.969	-17.996.974	-27.302.858	-36.902.245
<i>Mercadería</i>	-4.785.347	-9.376.571	-16.358.181	-24.816.678	-33.541.952
<i>Comision Mercado Pago</i>	-530.186	-1.036.057	-1.912.107	-2.893.737	-3.902.047
<i>IIBB</i>	-455.747	-890.593	-1.643.645	-2.487.453	-3.354.195
Resultado Bruto	4.620.458	8.978.252	16.877.260	25.414.361	34.106.066
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-921.596	-2.938.235	-6.065.009	-9.275.368	-12.668.583
<i>Sueldo de los ayudantes</i>	-107.890	-167.254	-167.254	-376.534	-376.534
<i>Sueldo personal de limpieza</i>	-71.370	-107.055	-107.055	-214.110	-214.110
<i>Servicios Luz, Agua y Gas</i>	-350.000	-350.000	-350.000	-700.000	-700.000
<i>Saldo IVA a Pagar</i>	-321.734	-2.196.257	-5.264.197	-7.719.968	-11.083.766
<i>Amortizaciones</i>	-70.602	-117.669	-176.504	-264.756	-294.173
GASTOS COMERCIALES	-6.429.600	-8.465.448	-11.100.275	-17.742.918	-20.882.670
<i>Gastos de Publicidad</i>	-1.640.000	-1.800.000	-1.800.000	-2.300.000	-2.300.000
<i>Servicio de Delivery</i>	-1.689.600	-3.474.800	-5.956.800	-8.935.200	-11.913.600
<i>Mantenimiento de la plataforma</i>	-100.000	-190.648	-343.475	-507.718	-669.070
<i>Alquiler Inmueble</i>	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-6.000.000	-6.000.000
Resultado Operativo	-2.730.739	-2.425.431	-288.024	-1.603.925	554.814
<i>Otros Ingresos</i>	759.579	1.468.232	2.645.196	3.910.078	5.152.699
Resultado Antes de Impuestos	-1.971.160	-957.199	2.357.172	2.306.154	5.707.512
<i>Impuesto a las ganancias</i>	0	0	0	-433.742	-1.426.878
Resultado Neto	-1.971.160	-957.199	2.357.172	1.872.412	4.280.634

Como bien se expuso a lo largo de todo el plan de negocio, una de las propuestas de valor más valiosas de We-Cook es que los Chef sean independientes y disfruten de dicha libertad no solo al momento de cocinar sino también al momento de analizar sus propios resultados económicos. El modelo de negocios de We-Cook incentivará a los Chef a querer vender más y, por ende, esforzarse a mejorar sus platos para obtener así mayores ingresos. Esta dinámica es similar a que si tuvieran su propio negocio con la ventaja de que We-Cook se los facilita, disminuyéndoles el riesgo a cambio de una comisión. En el capítulo de "Operaciones del Negocio" explicamos que la rendición final de los Chef se conforma mediante el ingreso equivalente a un porcentaje de venta de cada uno de sus platos (el 60% explicado anteriormente) menos los alimentos que utilizaron para preparar sus platos, los ingresos brutos que se generan por la venta del plato y la comisión de mercado pago. A su vez, al Chef se le descontará una tarifa por hora en concepto de alquiler del box; dicha tarifa horaria de \$50 ARS. En la siguiente tabla se podrá visualizar la cuantificación total de la comisión que le corresponde a los Chef y el costo de los alimentos que se les descontará:

Resultados de los Chefs	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ingresos	4.799.840	9.404.969	17.996.974	27.302.858	36.902.245
Pago "Reserva Box"	-759.579	-1.468.232	-2.645.196	-3.910.078	-5.152.699
Total	4.040.261	7.936.737	15.351.778	23.392.780	31.749.547
Cantidad Chefs	6	10	18	27	35
Resultado mensual por Chef	58.510	65.949	70.804	72.989	75.173

Resultados de los Chefs	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Ingresos	49.421.445	63.378.215	75.685.450	93.029.497	105.855.033
Pago "Reserva Box"	-6.679.978	-8.357.488	-9.742.776	-11.696.928	-13.309.528
Total	42.741.466	55.020.727	65.942.674	81.332.569	92.545.505
Cantidad Chefs	46	57	67	80	91
Resultado mensual por Chef	78.061	80.318	82.574	84.831	84.831

Podemos observar de la tabla, que el sueldo promedio mensual de un Chef en el Año 1 es de \$58.510 ARS. Es necesario aclarar, que la cantidad de Chefs estimados en la tabla anterior es el número de Chefs mínimos que We-Cook debe tener para abastecer la demanda esperada. El supuesto realizado es que cada Chef podrá elaborar hasta 20 platos por día. Con el fin de evaluar si

dicha remuneración es más rentable económicamente que la que se puede encontrar en el mercado, la compararemos con el sueldo nacional promedio de un Chef al 19 de junio del 2020. Según *Glassdoor*, el sueldo promedio de un Chef en Argentina a dicha fecha es de ARS \$39.908²⁸. El sitio web aclara que el sueldo más bajo es de ARS \$22.000 (restaurantes de comida rápida que ya tienen procesos estandarizados) y el sueldo más alto que un restaurante ofrece en el sitio de *Glassdoor* es de ARS \$70.000; cuanto más aumenta el salario, menos trabajos hay y mayor experiencia es requerida. Luego de analizar los sueldos de mercado de un Chef, podemos concluir que la remuneración promedio estimada de *We-Cook* será mayor a la de mercado; teniendo en cuenta que para ser Chef de *We-Cook* no es necesario que la persona tenga estudios previos en gastronomía.



Universidad de
San Andrés

²⁸https://www.glassdoor.com.ar/Sueldos/chef-sueldo-SRCH_KO0,4.htm

5. Impuestos

Argentina es uno de los países con mayor carga tributaria en todo el mundo. Es necesario tener en cuenta la magnitud del impacto que los diferentes tributos pueden provocar en el negocio. Los tributos contemplados a lo largo del presente plan de negocios fueron los cuatro más significativos; estos son:

- Impuesto a los Ingresos Brutos
- Aportes a la Seguridad Social
- Impuesto a las Ganancias
- Impuesto al Valor Agregado

Tanto el Impuesto a los Ingresos Brutos como los aportes a la seguridad social, fueron explicados y cuantificados en el subcapítulo de “Estimación de Egresos”. En este subcapítulo se detallarán los dos restantes: Impuesto a las Ganancias y el Impuesto al valor agregado.

Impuesto a las Ganancias

El cálculo del Impuesto a las ganancias es una cuestión sustancial al momento de analizar los flujos de fondos del negocio, debido al alto impacto que este genera en el mismo. Ante los continuos cambios a la alícuota de la Ley 27.430 (Ley de Impuesto a las Ganancias), consideramos necesario hacer un apartado especificando el impacto de la Ley 27.541 (“Ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva”) sobre nuestro negocio propuesto.

El principal cambio de dicha ley²⁹ fue la suspensión de la reducción de la alícuota del impuesto a las ganancias del 30% a 25% que entraría en vigencia el 2/1/2020. La ley de Solidaridad Social y Reactivación Productiva especifica que dicha reducción comenzará a regir el 2/1/2021 quedando la alícuota del impuesto a las ganancias en 25% y la alícuota sobre los dividendos en 7%.

Teniendo en cuenta que las proyecciones arrojan un resultado antes de impuestos negativo, es necesario aclarar que el primer año no se deberá abonar

²⁹https://www.ey.com/es_ar/news/2020/01/emergencia-economica-como-quedan-ganancias-y-ajuste-por-inflacion#:~:text=La%20Ley%2027.541%2C%20vigente%20desde,el%2031%2F12%2F2021.

IIGG y que el quebranto será tomado el año siguiente respetando y considerando el artículo 19 de la Ley 27.430.

El detalle del Impuesto a las ganancias estimado para los primeros 10 años de operación es el siguiente:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<i>Base Imponible (Resultado antes de Imp.)</i>	-1.971.160	-957.199	2.357.172	2.306.154	5.707.512
<i>Alicuota</i>	25%	25%	25%	25%	25%
<i>Impuesto a pagar</i>	-	-	589.293	576.538	1.426.878
Quebrantos Impositivos acumulados	-492.790	-732.090	-142.797	-	-
<i>Impuesto a pagar deduciendo quebranto</i>	-	-	-	433.742	1.426.878

Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
<i>Base Imponible (Resultado antes de Imp.)</i>	9.997.008	14.886.374	15.932.126	22.080.441	27.226.604
<i>Alicuota</i>	25%	25%	25%	25%	25%
<i>Impuesto a pagar</i>	2.499.252	3.721.594	3.983.032	5.520.110	6.806.651
Quebrantos Impositivos acumulados	-	-	-	-	-
<i>Impuesto a pagar deduciendo quebranto</i>	2.499.252	3.721.594	3.983.032	5.520.110	6.806.651

Impuesto al Valor Agregado

We-Cook revestirá el carácter de responsable inscripto, esto genera una obligación de presentar la declaración jurada (DJ) de IVA, entre otras, de forma mensual. Ante ello, es necesario hacer los cálculos sobre la posición de IVA que tendremos durante los primeros diez años de operaciones.

En la inversión inicial comenzamos con un saldo de IVA crédito fiscal de \$328.159. Este crédito generado en el Año 0, año estimado para la inversión, se recuperará con los IVA débito fiscal que serán generados a partir del primer mes de operación, estimado en el Año 1; este concepto será cierto siempre y cuandolas ventas sean mayores que las compras.

El IVA Débito Fiscal se compone por el 21% del total de los Ingresos, esto sería la suma de los ingresos por ventas de los platos y los ingresos por delivery. En cuanto al IVA Crédito Fiscal, el mismo proviene del 21% de cada compra o gasto incurrido por We-Cook; los rubros que se incluyen en la cuantificación del IVA Crédito Fiscal son:

- Compra de alimentos (o materia prima) para la elaboración de los platos.
- Gastos de publicidad.

- Tercerización del Delivery a Akimail.
- Pago sobre ingresos a “Mercado Pago” por el uso de sus sistemas de cobros.
- Alquiler de inmuebles.
- Servicios de luz, agua y gas.
- Mantenimiento de la plataforma.

Como bien mencionamos anteriormente el Impuesto al Valor Agregado es un impuesto el cual se debe prestar una DJ de forma mensual, el cuadro a continuación esta anualizado con el fin de que se pueda ver el crecimiento del negocio a lo largo del tiempo, por lo que no se realizaron estimaciones mensuales. El siguiente cuadro muestra la posición anual de IVA estimada, obteniendo la diferencia entre el IVA Crédito Fiscal con el IVA Débito Fiscal:

Posición Anual de IVA	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ventas	-	15.191.578	29.686.441	54.788.167	82.915.086	111.806.505
Total Compras	1.564.376	12.095.133	19.228.076	29.720.563	46.153.332	59.026.669
Iva Débito	-	3.190.231	6.234.153	11.505.515	17.412.168	23.479.366
IVA Crédito	328.519	2.539.978	4.037.896	6.241.318	9.692.200	12.395.600
Posición de IVA anual	328.519	-650.253	-2.196.257	-5.264.197	-7.719.968	-11.083.766
IVA a Pagar Anual		-321.734	-2.196.257	-5.264.197	-7.719.968	-11.083.766

Posición Anual de IVA	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Total Ventas	144.946.379	185.467.540	221.014.205	271.112.366	308.489.343
Total Compras	71.362.939	88.501.900	106.923.109	127.728.331	142.821.328
Iva Débito	30.438.740	38.948.183	46.412.983	56.933.597	64.782.762
IVA Crédito	14.986.217	18.585.399	22.453.853	26.822.950	29.992.479
Posición de IVA anual	-15.452.523	-20.362.784	-23.959.130	-30.110.647	-34.790.283
IVA a Pagar Anual	-15.452.523	-20.362.784	-23.959.130	-30.110.647	-34.790.283

6. Cash Flow

El cálculo del flujo de fondos es una herramienta muy útil la cual nos permitirá no solo evaluar si es conveniente o no realizar la inversión, sino que también podremos obtener una tasa de rentabilidad esperada del negocio, el período de recupero de la inversión, entre otros análisis.

Con el fin de llegar a la línea de flujos de fondos libres, partimos por el resultado antes de impuestos (o EBIT) del negocio, el cual fue calculado en el subcapítulo de Cuadro de Resultados. Luego, y con el objeto de solo llegar a una línea que muestre los movimientos de caja, fueron neteadas las amortizaciones de los muebles de cocina. A su vez, consideramos apropiado cuantificar la inversión inicial un año antes de que el negocio comience a operar, en las estimaciones se lo denominó *Año 0*; esto se debe a que el armado y montaje de las cocinas en el establecimiento arrendado sumado a los aspectos legales considerados en el capítulo 7 llevará algunos meses. Por último, el CAPEX que se puede observar en el Cash Flow tiene que ver con la inversión de nuevos boxes a medida que la demanda aumenta (el capítulo 9 de “Capacidad y Expansión del Negocio” muestra la cuantificación de dicho monto para el escenario esperado).

Se realizaron 3 escenarios en los que la variable que fue sensibilizada es el *Market Share* (o captación de mercado). A continuación, se encuentra los porcentajes (%) anuales por escenario:

ESCENARIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Escenario Esperado	1.5%	2.5%	4.0%	5.5%	7.0%
Escenario Optimista	2.0%	4.0%	5.5%	7.5%	9.0%
Escenario Pesimista	1.5%	2.0%	3.0%	3.5%	4.5%

ESCENARIO	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Escenario Esperado	8.5%	10.0%	11.0%	12.5%	13.5%
Escenario Optimista	11.0%	12.3%	14.0%	15.0%	16.5%
Escenario Pesimista	5.5%	6.0%	6.5%	7.0%	7.5%

Es importante aclarar, que el porcentaje (%) que estimado como *Market Share* es sobre el mercado objetivo cuantificado en el sub-capítulo de “Tamaño

de Mercado” en donde fue explicado cual será el nicho base que pretendemos capturar.

La línea de CAPEX también cambiará ante diferentes escenarios ya que la inversión en nuevos boxes está relacionada con la cantidad de platos y Chefs que se necesitan para abastecer la demanda. A continuación, se encuentran los escenarios con los flujos de fondos del negocio a 10 años junto a algunos indicadores claves (los cuales serán explicados más adelante):

Escenario Esperado

Cash Flow en ARS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	-	-1.971.160	-957.199	2.357.172	2.306.154	5.707.512
IIGG	-	-	-	-	-433.742	-1.426.878
Amortizaciones	-	70.602	117.669	176.504	264.756	294.173
Inversión Inicial	-1.564.376	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-470.677	-588.346	-882.519	-294.173
Flujo de Fondos	-1.564.376	-1.900.558	-1.310.207	1.945.330	1.254.649	4.280.634

Cash Flow en ARS	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	9.997.008	14.886.374	15.932.126	22.080.441	27.226.604
IIGG	-2.499.252	-3.721.594	-3.983.032	-5.520.110	-6.806.651
Amortizaciones	323.590	382.425	470.677	529.511	617.763
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Capex	-294.173	-588.346	-882.519	-588.346	-882.519
Flujo de Fondos	7.527.173	10.958.860	11.537.252	16.501.496	20.155.197

- TIR: 54%
- VAN: 10.467.372
- Período de recupero simple: 4,3 Años
- Período de recupero descontado: 5,4 Años

Escenario Optimista

Cash Flow en ARS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	-	-1.608.178	771.976	6.015.016	7.454.533	12.797.588
IIGG	-	-	-	-1.294.703,50	-1.863.633	-3.199.397
Amortizaciones	-	70.602	117.669	176.504	264.756	294.173
Inversión Inicial	-1.564.376	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-470.677	-588.346	-882.519	-294.173
Flujo de Fondos	-1.564.376	-1.537.576	418.969	4.308.470	4.973.137	9.598.191

Cash Flow en ARS	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	15.640.788	16.066.766	24.083.902	28.782.547	33.261.582
IIGG	-3.910.197	-4.016.691	-6.020.976	-7.195.637	-8.315.396
Amortizaciones	382.425	441.259	529.511	588.346	676.598
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Capex	-882.519	-588.346	-882.519	-588.346	-882.519
Flujo de Fondos	11.230.497	11.902.988	17.709.919	21.586.910	24.740.266

- TIR:85%
- VAN:20.167.199
- Período de recupero simple:2,6Años
- Período de recupero descontado:3,1Años

Escenario Pesimista

Cash Flow en ARS	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
EBIT	-	-1.971.160	-1.773.533	310.613	278.951	2.505.662
IIGG	-	-	-	-	-	-
Amortizaciones	-	70.602	76.485	111.786	141.203	176.504
Inversión Inicial	-1.564.376	-	-	-	-	-
Capex	-	-	-58.835	-353.008	-294.173	-353.008
Flujo de Fondos	-1.564.376	-1.900.558	-1.755.883	69.391	125.981	2.329.158

Cash Flow en ARS	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
EBIT	5.480.250	4.106.907	4.343.139	6.389.843	8.252.612
IIGG	-1.207.696	-1.026.727	-1.085.785	-1.597.461	-2.063.153
Amortizaciones	235.338	264.756	323.590	382.425	411.842
Inversión Inicial	-	-	-	-	-
Capex	-588.346	-294.173	-588.346	-588.346	-294.173
Flujo de Fondos	3.919.547	3.050.763	2.992.599	4.586.461	6.307.128

- TIR:25%

- VAN:364.345
- Período de recupero simple:5,6 Años
- Período de recupero descontado: Más de 9,5Años

Consideramos que 10 años de estimación es un período adecuado para nuestro análisis, teniendo en cuenta que los primeros años serán de posicionamiento y los resultados no arrojarán ganancias (para We-Cook, si para los Chefs). El primer análisis que debemos realizar con los flujos de fondos estimados, y como bien mencionamos en la introducción de este subcapítulo, es el de si es conveniente o no económicamente llevar adelante el negocio; para ello es necesario calcular el VAN (Valor Actual Neto).

Con el objeto de estimar el VAN, primero calculamos un costo de oportunidad que será utilizado como tasa de descuento reales en ARS para los flujos de fondos libres cuantificados en la tabla de Cash Flow. A una tasa de descuento de 23,86%, concluimos que es conveniente la realización y puesta en marcha del negocio al obtener un Valor Actual Neto (VAN) positivo de ARS \$10.467.372. Si analizamos el VAN del escenario negativo, llegamos a la conclusión de que también es conveniente económicamente lanzar el negocio ya que el VAN sigue siendo positivo.

Tasa de descuento

Nuestros supuestos de financiación constan únicamente de capital social de los inversionistas y nada de deuda; por lo que no estimamos el costo de deuda en la tasa de descuento. La tasa de descuento real en ARS se estimó de la siguiente manera:

$$K_e = R_f + (B_e * \pi) + R_p$$

Los supuestos para dicho cálculo son los siguientes:

- Risk Free (Rf): La tasa libre de riesgo se calculó según el rendimiento de los bonos del Tesoro Americano (Estados Unidos) a 10 años; decidimos

utilizar la fecha del 1/1/2020 ya que consideramos que los rendimientos posteriores a marzo están influenciados por los efectos del Covid-19 (las tasas están mucho más bajas que lo usual ya que se encuentran por debajo del 1%). El *Anexo XI* muestra los rendimientos al 1/1/2020; dicho anexo nos muestra que el rendimiento que buscamos para el costo de oportunidad es de 1,92%.

- Beta (Be): El Beta utilizado para el cálculo de la tasa de descuento es el publicado por Aswath Damodaran³⁰ al enero 2020. En nuestro caso, decidimos usar el Unlevered Beta ya que no nos financiamos con deuda.
- Premio del Mercado (π): Este porcentaje busca sumarle a la tasa de descuento el beneficio que se podría obtener por invertir el dinero en otro activo (financiero). En este caso estimamos que el premio de mercado es 5%.
- Riesgo País (Rp): El EMBI (Emerging Markets Bonds Index) es el indicador de riesgo país calculado por JP Morgan Chase. La conformación de este índice se debe a la diferencia entre los rendimientos de los bonos emitidos por el país en cuestión y los rendimientos de los bonos del Tesoro Americano (risk free). Al igual que para el cálculo de la Risk Free, decidimos tomar el EMBI³¹ a la fecha 1/1/2020 con el fin de evitar la particularidad situación del Covid-19 y la negociación de la deuda extranjera que afecto de forma significativa a este índice durante todo el 2020. El riesgo país de Argentina al 1/1/2020 según el EMBI es 18,24%.

En resumen, la cuantificación de la tasa de descuento utilizada para el cálculo del VAN es la siguiente:

³⁰http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

³¹<https://www.invenomica.com.ar/riesgo-pais-embj-america-latina-serie-historica/>

Tasa de descuento real en ARS	%
Tasa libre de riesgo (bono USA a 10 años)	1.92%
Riesgo Argentina (EMBI)	18.24%
Unlevered Beta industria	0.74
Premio de Mercado	5%
Costo de oportunidad	23.86%



Universidad de
San Andrés

7. Indicadores

En esta sección del plan de negocios, buscaremos analizar y explicar los resultados expuestos a lo largo de todo el capítulo de “Inversión, costos y finanzas”. Además, se expondrá algunos indicadores clave de desempeño (o KPIs) mediante los cuales se logrará explicar mejor las estimaciones realizadas y la operación del negocio.

Análisis del Cuadro de Resultados

Consideramos relevante hacer un análisis vertical del cuadro de resultados estimado a diez años de We-Cook; a continuación, se encuentra la tabla con algunas ratios que nos facilitarán dicho análisis:

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Margen de contribución Marginal	30.4%	30.2%	30.8%	30.7%	30.5%
Costos variables	66.6%	66.8%	66.2%	66.3%	66.5%
Costos Fijos	48.4%	38.4%	31.3%	32.6%	30.0%
EBITDA Margen	-18.0%	-8.2%	-0.5%	-1.9%	0.5%
EBT Margen	-13.0%	-3.2%	4.3%	2.8%	5.1%
Margen Neto	-13.0%	-3.2%	4.3%	2.3%	3.8%

Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Margen de contribución Marginal	31.2%	31.1%	31.0%	30.8%	30.8%
Costos variables	65.8%	65.9%	66.0%	66.2%	66.2%
Costos Fijos	28.9%	27.6%	28.2%	27.0%	26.3%
EBITDA Margen	2.3%	3.5%	2.8%	3.8%	4.5%
EBT Margen	6.9%	8.0%	7.2%	8.1%	8.8%
Margen Neto	5.2%	6.0%	5.4%	6.1%	6.6%

El margen bruto del negocio ronda el 30%, el cual proviene de la comisión que se cobra por cada plato vendido (40% sobre la contribución marginal de cada plato) más los ingresos por delivery. Es importante aclarar que el modelo de negocio de We-Cook supone ir creciendo año a año en ventas y no en comisión. En cuanto a la línea de Costos Fijos, podemos observar cómo decrece año a año con respecto a los ingresos totales: cuanto más crezca el negocio, más se licuarán y menos impactarán dichos costos. Podemos observar como en el año

4 y en año 8 el porcentaje de gastos fijos suben con respecto al anterior, a pesar de que las ventas hayan incrementado, lo cual se debe a la puesta en marcha de los nuevos establecimientos e inversión en nuevas cocinas.

La línea de EBITDA no contempla el ingreso que recibe el negocio por el cobro de la tarifa que se le hace a los Chefs de usar un Box por hora, es por eso que dicha línea es menor al EBT el cual sí incluye dicho ingreso. Decidimos diferenciarlo en “Otros Ingresos” ya que si incluimos dichos ingresos en las ventas del negocio puede llegar a distorsionar la interpretación del stakeholder, o la persona interesada en el negocio.

Finalmente, podemos observar como la línea “Margen Neto” los primeros dos años arroja un porcentaje negativo, debido principalmente a que la contribución marginal del negocio no alcanza para solventar los gastos fijos del mismo; y, a medida que incrementan los ingresos, el margen neto comienza a crecer hasta llegar a un 6,6% en el año 10.

Indicadores Clave de Desempeño

En este subcapítulo se desarrollará algunos supuestos claves utilizados para las estimaciones.

Como bien explicamos anteriormente, el margen neto de We-Cook se incrementará cuanto mayor sea el volumen de platos vendidos por la plataforma. Para medir precisamente esa variable, se estimó los platos diarios que We-Cook deberá vender para alcanzar los niveles esperados es las estimaciones. En la tabla a continuación se podrá observar las ventas diarias promedio por año estimadas de We-Cook:

KPI	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Pedidos por día	115	201	362	536	706
Pedidos Diarios / Motos	29	29	30	30	29

KPI	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Pedidos por día	915	1,145	1,335	1,602	1,823
Pedidos Diarios / Motos	30	29	30	30	30

Además, la tabla muestra que la cantidad de pedidos diarios sobre la cantidad de motos no supera los 30 platos por día. Esto es así porque la cantidad de motos subcontratadas a Akimail, cuantificadas en el subcapítulo de “Estimación de Egresos”, fueron estimadas justamente para que cada moto lleve como máximo 30 pedidos por día (cada moto estará a disposición 8 horas diarias).



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES

En cuanto a los aspectos legales del negocio, se tendrán en cuenta varios elementos los cuales se detallarán en el este capítulo.

1. Constitución de la sociedad

La sociedad constituye, por un lado, un instrumento de organización de la empresa que conjuga la armonización de los intereses implicados - fundamentalmente de los socios- con el necesario funcionalismo de la sociedad; y por el otro lado, representa un mecanismo para la captación de capital³².

Por estos motivos, la compañía se va a constituir bajo la figura de una Sociedad Anónima (S.A.), en donde el capital se divida en acciones. Cada socio aportante tendrá una cantidad de acciones de la compañía acorde al desembolso de capital que realice.

Definido el tipo de sociedad que constituiremos, se contratará un estudio jurídico con el fin de que redacte el contrato constitutivo y el estatuto de la sociedad, como así también demás escritos, certificaciones y formularios que son necesarios tramitar ante los distintos organismos³³.

Una vez elaborados los diferentes escritos, se procederá a firmar el contrato constitutivo de la sociedad ante Escribano Público. Luego de la firma, habiendo todos los socios firmado los distintos escritos, se debe tramitar ante los organismos públicos y administrativos correspondientes, y por último presentar el expediente ya completo y revisado ante la Inspección General de Justicia (IGJ). Al elegir el tipo de trámite normal, la sociedad estará inscrita en 20 días.

³² Ley de Sociedades 19.550

³³ Fuente: Gervasoni Sociedades

2. Certificado de manipulación de alimentos

El curso de “manipulación higiénica de los alimentos” consiste en la capacitación primaria que deben realizar aquellas personas que en su actividad laboral estén vinculados con la manipulación de alimentos, materias primas, utensilios y/o equipos de cocina. El presente curso tendrá un costo de \$765³⁴ pesos para el trámite de registro, sumado a \$330 pesos para obtener el derecho a examen avanzado, dando un total de \$1.100 pesos.

Este permiso es fundamental tanto para los chefs como para los propietarios que estén en las cocinas, ya que este certifica la profesionalidad y titularidad otorgada para poder cocinar en el restaurante.

Este certificado es entregado por el Sistema integrado de Gestión de Manipuladores de Alimentos de Argentina, el cual realiza una serie de charlas sobre los requerimientos y temas del control sanitario en los alimentos. Para lograr la aprobación del curso, será necesario asistir a la totalidad del mismo y aprobar el examen.

Una vez culminado el taller y aprobado el curso, se podrá descargar el certificado de inscripción en el registro de manipuladores de alimentos del gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a través de su página Web. Este documento certifica que la persona que tomo el curso está habilitada para vender comida a terceros y tiene los conocimientos de manipulación de alimentos.

3. Habilitación de las cocinas

En cualquier nación del mundo, la habitación de un comercio, cualquiera sea su rubro, requiere una serie de permisos especiales. En cuanto al rubro gastronómico específicamente, la rigurosidad de la documentación que caracteriza al mismo deriva de lo delicada que es la preparación de alimentos. Por ello tanto la provincia de Buenos Aires como CABA disponen de una serie de requisitos que garanticen el buen funcionamiento de estos locales.

³⁴ Gobierno de la ciudad de Buenos Aires

Para poder dar inicio al local de comidas o restaurante, se debe realizar los siguientes trámites³⁵:

- Planilla expuesta por la dirección general de calidad ambiental
- Los trabajadores y el propietario deberán tramitar y tener la libreta sanitaria.
- Informe de verificación de la instalación eléctrica en funcionamiento.
- Informe del correcto funcionamiento de la instalación de gas.
- Realizar el curso de manipulación de alimentos.
- Planilla Prontuaria y certificado de conducta de la persona encargada del establecimiento.



³⁵ Información Estudio Rek (Habilitaciones Comerciales y Municipales)

CAPITULO 9: RIESGOS

We-cook deberá tener en consideración y asumir que existirán riesgos a lo largo de su ciclo de vida, más específicamente durante la etapa de desarrollo. Teniendo en cuenta esto, se pueden mencionar dos tipos de riesgos que la compañía deberá enfrentar. Por un lado, los riesgos externos relacionados al negocio y al país y, por el otro, los riesgos internos propios del funcionamiento de la compañía.

Dentro del primer grupo, riesgos externos, se pueden identificar los siguientes riesgos propios del negocio:

- Situación del país acerca del Covid-19: Durante el desarrollo de este trabajo, el país se encuentra en un aislamiento social preventivo y obligatorio, específicamente en la Provincia de Buenos Aires y en la Ciudad de Buenos Aires. Se espera que esta situación se prolongue hacia fines del mes de Julio y a partir de ese mes, se retome progresivamente las actividades de los distintos sectores económicos. Ante esto, el lanzamiento de la plataforma que está previsto para principios del mes de enero del 2021 no correría riesgos. Sin embargo, desde We-Cook se analizarán las noticias que emita el gobierno y de acuerdo a ello se irán estableciendo los pasos a seguir.
- Condiciones macroeconómicas del país: Hoy en día, Argentina no presenta las mejores condiciones macroeconómicas para el desarrollo de un negocio. El periodo de recesión en el que esta inmerso el país, sumado a la volatilidad del tipo de cambio desalientan las inversiones que pudieran llegar desde el exterior. Sin embargo, uno de los sectores que continúa creciendo a pesar de las dificultades es el del comercio electrónico. Como observamos en el anexo VII, hubo un incremento del 79% en la facturación anual del año 2018 al año 2019.
- Aparición de nuevas tecnologías: Como se explicó al comienzo del trabajo el negocio gastronómico está en constante evolución. Cada vez aparecen nuevas tecnologías que buscan innovar el modelo de negocios existente.

Por otro lado, dentro del segundo grupo, riesgos internos, podemos encontrar los siguientes riesgos:

- Mal funcionamiento del sistema: Puede ocurrir que la plataforma sufra fallas en su funcionamiento. Ante esta situación se recurrirá a la misma empresa que desarrollo la plataforma para que provea los servicios de ayuda ante estos casos.
- Anulaciones de los pedidos una vez efectuada la compra: Desde el momento en que el cliente escoja su pedido y haga la confirmación del mismo en la plataforma, pasarán aproximadamente 7 minutos en los que el chef recibe el pedido y comienza a prepararlo ya con los ingredientes a disposición. En este periodo, el cliente podrá hacer la cancelación sin ningún costo por medio de la aplicación. Transcurrido dicho plazo, una vez que el chef comience a preparar el pedido, la cancelación también se hará por la plataforma, pero tendrá un costo adicional ya que, en ese caso, los ingredientes ya están siendo usados por el chef, lo cual incurre en un parcial para We-cook ya que se debería esperar a otro pedido de las mismas características.

Una vez elaborado el pedido y preparado para su traslado, el cliente no podrá cancelarlo, ni por la plataforma, ni por medio telefónico. Esto se debe a que el chef tiene una cantidad máxima de pedidos por día y darle la posibilidad al cliente de cancelar el pedido una vez que el chef ya incurrió en la pérdida del tiempo en elaborar su pedido constituiría un perjuicio muy grande para este. En el caso de que el cliente no acepte el pedido una vez que llega a sus manos, este volverá a las cocinas de We-cook, y se le cargara al perfil del cliente el valor del plato y se sumara a los pedidos que haga en el futuro.

- Anulación de la reserva del Box de cocina: Cada chef deberá reservar por medio de la plataforma o telefónicamente un box para un horario determinado. La reserva podrá ser cancelada hasta 1 hora antes del horario para el cual lo solicitó. Una vez pasado este límite de horario, cualquier cancelación conllevara una multa que será detraída de la facturación quincenal que se realice.

CAPITULO 10: CAPACIDAD Y EXPANSIÓN DEL NEGOCIO

El objetivo de este capítulo es analizar la capacidad máxima del negocio y explicar cuál es la solución ante un riesgo inherente de esta industria que es la estimación de demanda.

Como bien desarrollamos tanto en el capítulo de “Operaciones del Negocio” como en el capítulo de “Inversión, Costos y Finanzas”, cada Chef tendrá un box totalmente equipado en una cocina (o establecimiento) ubicada estratégicamente según la ubicación física de nuestros clientes potenciales. Comenzaremos operando con una capacidad máxima de 12 boxes lo cual implica que We-Cook podrá vender por día un máximo de 240 platos, lo que equivale a un máximo de 7.200 platos por mes. Dichos números suponen que cada Chef puede hacer por día un máximo de 20 platos. El objetivo es no sobrepasar los 20 platos diarios para así evitar la saturación de las cocinas.

A continuación, se encuentra la tabla con la inversión estimada de cuantos boxes nuevos se requerirán para ir ampliando la capacidad productiva a medida que crece el volumen de ventas del negocio. El siguiente cuadro representa la cantidad de boxes que se tuvo en cuenta en el cálculo de CAPEX que se encuentra en el Cash Flow del negocio.

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Chefs Mínimos a tener	6	10	18	27	35
Inversión en Nuevos Boxes					
Cantidad de Boxes en Microcentro #1	12	20	30	35	35
Cantidad de Boxes en Microcentro #2	0	0	0	10	15
Cantidad de Boxes en Zona Norte #1	0	0	0	0	0
Total de Boxes	12	20	30	45	50
Boxes nuevos por año	0	8	10	15	5
CAPEX anual	0	470,677	588,346	882,519	294,173

Concepto	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
Chefs Mínimos a tener	46	57	67	80	91
Inversión en Nuevos Boxes					
Cantidad de Boxes en Microcentro #1	35	35	35	35	35
Cantidad de Boxes en Microcentro #2	20	30	35	35	35
Cantidad de Boxes en Zona Norte #1	0	0	10	20	35
Total de Boxes	55	65	80	90	105
Boxes nuevos por año	5	10	15	10	15
CAPEX anual	294,173	588,346	882,519	588,346	882,519

En la tabla también se incluye la cantidad mínima de Chefs con la que We-Cook deberá contar para abastecer la demanda estimada de platos. Además, se puede observar el momento en el que se el negocio necesitará abrir otro establecimiento para continuar con la inversión en boxes. El establecimiento que se arrendará en el Año 0 mide 800m². Estimamos que, al convertirlo en una gran cocina, entrarán 35 boxes más las heladeras y freezers. Una vez que se lleguen a equipar los 35 boxes y se encuentren todos en funcionamiento, será necesario arrendar otro establecimiento similar por la zona para satisfaciendo a la demanda emergente. En adhesión a ello, We-Cook estima la apertura de un tercer establecimiento el cual será localizado en otro lugar estratégico en el cual se encuentran clientes potenciales es la zona. Dicho establecimiento será en la zona norte de la provincia de Buenos Aires, por lo que ese será el segundo lugar apuntado para la expansión del negocio.



Universidad de
San Andrés

CAPITULO 11: HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS

Las herramientas teóricas que se utilizaron para cada capítulo fueron;

CAPITULO 1: Evaluación de la oportunidad: Opportunity Recognition, Shaping and Reshaping” de Bygrave,W. and Zacharakis, A. (2008) Entrepreneurship. John Wiley & Sons, Inc, USA. Cap 3. 2nd Edition

Mullins, J. (2010). My Opportunity: Why will or won't this work. The New Business Road Test. Prentice Hall.

CAPITULO 3: Modelo de Negocio: Generación de Modelos de Negocios”. Osterwalder, A and Pigneur Y. SEECYT, 2010. (Traducción).

CAPITULO 4: Plan de Marketing: Dvoskin, R. Fundamentos de Marketing.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary (2012). Fundamentos del Marketing, Decimocuarta Edición. México. Pearson Educación.

CAPITULO 7: Operaciones: Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj (2008). Administración de Operaciones. Octava Edición. México. Pearson Educación.

Laudon Kenneth y Laudon Jane, “*Management Information Systems*”, Twelfth Edition. Prentice Hall, 2015.

CAPITULO 8: Costos y finanzas: Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso y Alejandro Smolje - “Presupuestos y Control”- Editorial La Ley – Edición 2 - Año 2010.

CAPITULO 12: BIBLIOGRAFIA

<http://www.elojodigital.com/contenido/16098-sobre-el-crecimiento-del-comercio-electr-nico-en-la-argentina>

<https://www.lanacion.com.ar/propiedades/inmuebles-comerciales/el-e-commerce-cambia-regla-nid2215974>

https://www.clarin.com/sociedad/apps-delivery-paran-crecer-buenos-aires-tercio-gente-probo_0_Oh_lztkAr.html

<https://www.lanacion.com.ar/tecnologia/pinny-asi-es-aplicacion-argentina-pedir-comida-nid2283745>

<https://www.lanacion.com.ar/lifestyle/delivery-soluciones-las-apps-pasaron-repartir-comida-nid2235240>

<https://www.totalmedios.com/nota/39220/crece-la-utilizacion-de-aplicaciones-de-delivery-en-argentina>

<http://salpimenta.com.ar/crece-la-tendencia-del-delivery-on-demand-llego-rappi/>

<https://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/02/24/delivery-via-smartphones-la-nueva-cultura-para-saber-donde-y-que-comer/>

<https://www.latercera.com/tendencias/noticia/boom-del-delivery/376891/>

<https://misionesonline.net/2019/04/24/datos-indican-que-los-argentinos-nos-alimentamos-mal-por-eso-padecemos-mas-enfermedades/>

<https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico-o-restaurante/>

<https://www.brainsins.com/es/blog/ecommerce-argentina/102459>

<https://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/plan-de-negocio-restaurante/>

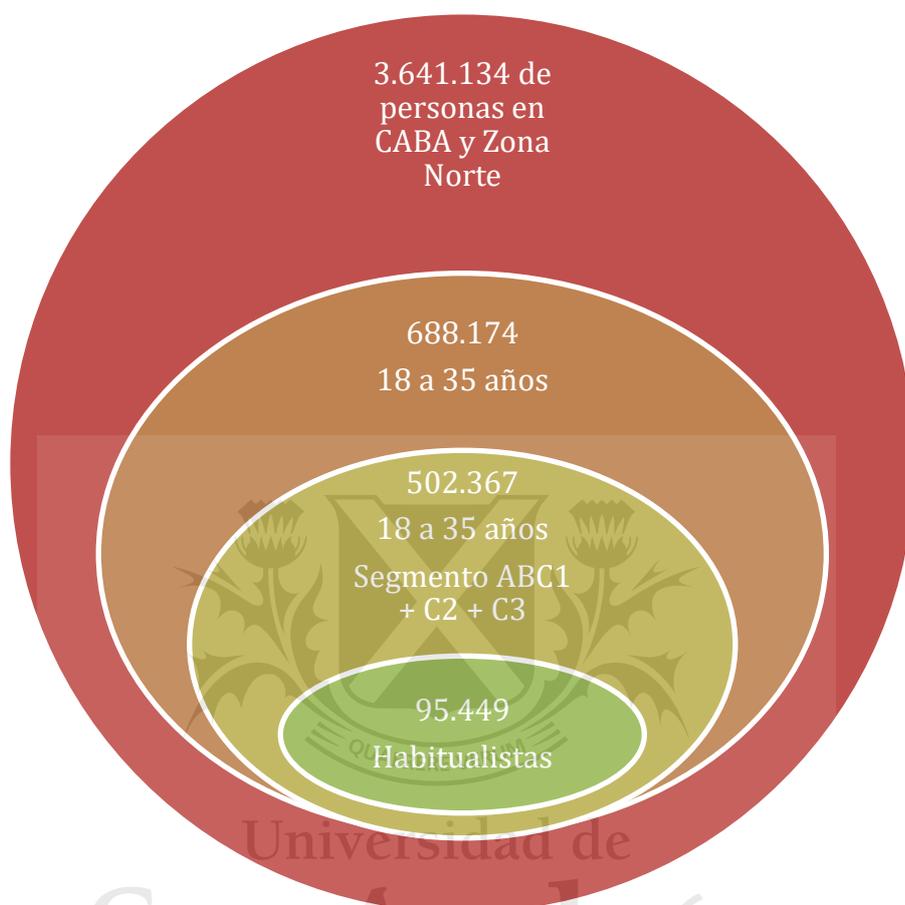
<https://www.evaballarin.com/cuanto-dinero-necesito-para-montar-un-restaurante/>



Universidad de
San Andrés

ANEXOS

Anexo I



Universidad de
San Andrés

Anexo II: Encuesta

- 1- Género:
 - a. Masculino
 - b. Femenino
- 2- Edad:
 - a. Menos de 18 años
 - b. Entre 18 y 23 años
 - c. Entre 23 y 30 años
 - d. Más de 30 años
- 3- Situación actual
 - a. Estudiante Secundario
 - b. Estudiante Universitario
 - c. Estudiante (Universitario) y trabajador
 - d. Trabajador
- 4- Cuántas veces pedís delivery de comida (medio día y noche):
 - a. Nunca
 - b. Ocasionalmente
 - c. Entre 1 y 3 comidas por semana
 - d. Más de 3 comidas por semana
- 5- Cuánto importa el precio al momento de decidir que plato vas a pedir:
 - a. No importa el precio, importa el contenido del plato
 - b. Importa mucho la relación precio – calidad
 - c. Compro solo platos en oferta o de muy bajo precio, dejando un poco de lado la calidad.
- 6- ¿Te interesaría probar un delivery con recetas caseras y platos totalmente distintos a los que se encuentran en el mercado sabiendo quien es la persona que cocina tu plato, los ingredientes que utilizó (los cuales son controlados a diario), viendo en foto el plato que vas a consumir antes de pedirlo, poder leer

comentarios/ opiniones/ puntajes sobre el mismo plato y teniendo la posibilidad de dejar un feedback post consumo del plato?

- a. Sí, lo probaría
- b. No estoy seguro
- c. No, no me da seguridad la calidad del plato

7- ¿Estarías dispuesto a consumir planes semanales con platos caseros y saludables asegurándote un precio muy accesible y buena comida?

- a. Sí
- b. Puede ser
- c. No

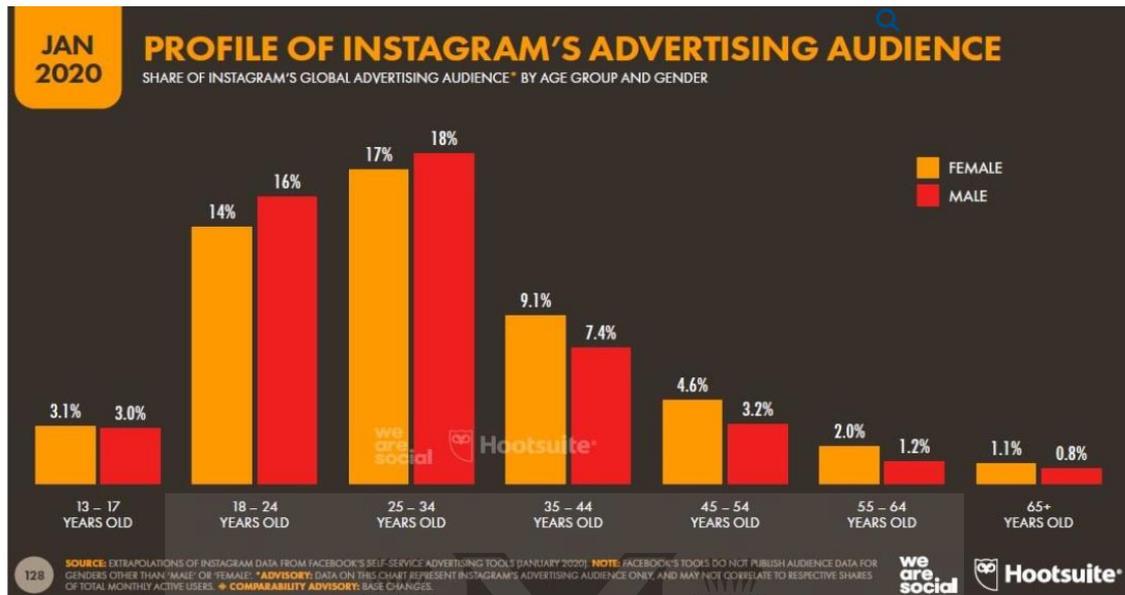
Anexo III

Proyección de población por sexo y edad simple. Ciudad de Buenos Aires. Año 2021

Edad	Total	Varones	Mujeres
Total	3.078.836	1.447.495	1.631.341
18	38.920	19.759	19.160
19	38.476	19.459	19.018
20	38.109	19.195	18.914
21	37.734	18.926	18.808
22	37.734	18.848	18.886
23	38.301	19.061	19.240
24	39.243	19.468	19.775
25	40.152	19.858	20.294
26	41.081	20.260	20.821
27	41.994	20.659	21.335
28	42.824	21.022	21.802
29	43.577	21.351	22.226
30	44.341	21.689	22.652
31	45.114	22.033	23.081
32	45.682	22.286	23.396
33	45.953	22.407	23.546
34	46.008	22.431	23.577
35	46.019	22.433	23.586

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos (Ministerio de Hacienda GCBA).

Anexo IV



Anexo V

Presupuesto Akimail:

- Nosotros somos una empresa S.R.L, contamos con una gran flota de repartidores en MOTO con toda la documentación del vehículo al día (Licencia de conducir, seguro, cedula y VTV).
- Brindamos Factura A o B
- Hacemos un contrato a modo de escudo legal ante reclamos en el cual la nuestra empresa se hace cargo de cualquier problema que pueda surgir con el repartidor asignado a su local p. ej : accidentes, reclamos laborales, ect.
- Contamos con una flota de más 90 motos seleccionadas de manera rigurosa y exigente por nuestros especialistas en RRHH.
- Reemplazamos la moto contratada en caso de ausentismo en cuestión de 30/40 mins.
- Tenemos soporte técnico telefónico ante cualquier inquietud o problema con el servicio los 365 días del año en el horario de 11hs a 24hs (lunes a lunes).
- Si el repartidor asignado no le es de su agrado con tan solo avisarnos se le envía otro en el transcurso de las 24/48hs
- El pago del servicio es semanal , puede ser vía transferencia bancaria o con un cobrador que va a su local, los repartidores no están autorizados a recibir el pago del servicio, salvo que nosotros lo autoricemos

Tarifas:

- HORA: \$160 TURNO MINIMO DE 3 HORAS, 4 DIAS X SEMANA
- LLUVIA \$100 Mas el turno adicional (La lluvia no es por hora, es por turno serian 3 hs x \$ x + \$100 el turno = \$ x + \$100.-)
- FERIADOS RECARGO %100 (Feriados no es obligatorio contratar el servicio)

Anexo VI



Universidad de
San Andrés

Anexo VII:

Cuadro de Resultados a 10 años

Concepto	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
INGRESOS	15.191.578	29.686.441	54.788.167	82.915.086	111.806.505	144.946.379	185.467.540	221.014.205	271.112.366	308.489.343
<i>Ingresos x Platos</i>	13.672.420	26.790.203	49.570.246	75.202.055	101.642.278	131.769.436	168.981.536	201.795.578	248.038.973	282.234.931
<i>Ingresos x Delivery</i>	1.519.158	2.896.238	5.217.921	7.713.031	10.164.228	13.176.944	16.486.004	19.218.627	23.073.393	26.254.412
COSTOS VARIABLES	-10.571.120	-20.708.190	-37.910.907	-57.500.725	-77.700.439	-99.676.990	-127.799.335	-152.585.901	-187.516.771	-213.368.820
<i>Pago chefs</i>	-4.799.840	-9.404.969	-17.996.974	-27.302.858	-36.902.245	-49.421.445	-63.378.215	-75.685.450	-93.029.497	-105.855.033
<i>Mercadería</i>	-4.785.347	-9.376.571	-16.358.181	-24.816.678	-33.541.952	-40.848.525	-52.384.276	-62.556.629	-76.892.082	-87.492.829
<i>Comision Mercado Pago</i>	-530.186	-1.036.057	-1.912.107	-2.893.737	-3.902.047	-5.058.629	-6.472.817	-7.713.396	-9.461.822	-10.766.278
<i>ITBB</i>	-455.747	-890.593	-1.643.645	-2.487.453	-3.354.195	-4.348.391	-5.564.026	-6.630.426	-8.133.371	-9.254.680
Resultado Bruto	4.620.458	8.978.252	16.877.260	25.414.361	34.106.066	45.269.390	57.668.205	68.428.304	83.595.594	95.120.523
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-921.596	-2.938.235	-6.065.009	-9.275.368	-12.668.583	-17.196.575	-22.194.512	-26.635.870	-32.887.654	-37.691.226
<i>Sueldo de los ayudantes</i>	-107.890	-167.254	-167.254	-376.534	-376.534	-470.668	-499.508	-799.213	-804.960	-804.960
<i>Sueldo personal de limpieza</i>	-71.370	-107.055	-107.055	-214.110	-214.110	-249.795	-249.795	-356.850	-392.535	-428.220
<i>Servicios Luz, Agua y Gas</i>	-350.000	-350.000	-350.000	-700.000	-700.000	-700.000	-700.000	-1.050.000	-1.050.000	-1.050.000
<i>Saldo IVA a Pagar</i>	-321.734	-2.196.257	-5.264.197	-7.719.968	-11.083.766	-15.452.523	-20.362.784	-23.959.130	-30.110.647	-34.790.283
<i>Amortizaciones</i>	-70.602	-117.669	-176.504	-264.756	-294.173	-323.590	-382.425	-470.677	-529.511	-617.763
GASTOS COMERCIALES	-6.429.600	-8.465.448	-11.100.275	-17.742.918	-20.882.670	-24.755.785	-28.944.807	-35.603.084	-40.324.428	-43.512.222
<i>Gastos de Publicidad</i>	-1.640.000	-1.800.000	-1.800.000	-2.300.000	-2.300.000	-2.500.000	-2.500.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
<i>Servicio de Delivery</i>	-1.689.600	-3.474.800	-5.956.800	-8.935.200	-11.913.600	-15.388.400	-19.359.600	-22.338.000	-26.805.600	-29.784.000
<i>Mantenimiento de la plataforma</i>	-100.000	-190.648	-343.475	-507.718	-669.070	-867.385	-1.085.207	-1.265.084	-1.518.828	-1.728.222
<i>Alquiler Inmueble</i>	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-9.000.000	-9.000.000	-9.000.000
Resultado Operativo	-2.730.739	-2.425.431	-288.024	-1.603.925	554.814	3.317.030	6.528.886	6.189.350	10.383.513	13.917.075
<i>Otros Ingresos</i>	759.579	1.468.232	2.645.196	3.910.078	5.152.699	6.679.978	8.357.488	9.742.776	11.696.928	13.309.528
Resultado Antes de Impuestos	-1.971.160	-957.199	2.357.172	2.306.154	5.707.512	9.997.008	14.886.374	15.932.126	22.080.441	27.226.604
<i>Impuesto a las ganancias</i>	0	0	0	-433.742	-1.426.878	-2.499.252	-3.721.594	-3.983.032	-5.520.110	-6.806.651
Resultado Neto	-1.971.160	-957.199	2.357.172	1.872.412	4.280.634	7.497.756	11.164.781	11.949.095	16.560.331	20.419.953

Anexo VIII: Estimación de la Tasa libre de Riesgo (a 10 años)

Or, use the selection below		1-Jan-20			
Name		Last close	Term	Term	Type
		1.92%		10 YEARS	
Capital IQ ID	Name	Type	Country	Term	1-Jan-20 Last Close
IQT36183815	United States Treasury Constant Maturity - 1 Month	Government De	United States of America	1 Month	1.48%
IQT36183818	United States Treasury Constant Maturity - 3 Month	Government De	United States of America	3 Month	1.55%
IQT36183821	United States Treasury Constant Maturity - 6 Month	Government De	United States of America	6 Month	1.60%
IQT36183824	United States Treasury Constant Maturity - 1 Year	Government De	United States of America	1 Year	1.59%
IQT36183827	United States Treasury Constant Maturity - 2 Year	Government De	United States of America	2 Year	1.58%
IQT36183830	United States Treasury Constant Maturity - 3 Year	Government De	United States of America	3 Year	1.62%
IQT36183833	United States Treasury Constant Maturity - 5 Year	Government De	United States of America	5 Year	1.69%
IQT36183836	United States Treasury Constant Maturity - 7 Year	Government De	United States of America	7 Year	1.83%
IQT36183839	United States Treasury Constant Maturity - 10 Year	Government De	United States of America	10 Year	1.92%
IQT36183842	United States Treasury Constant Maturity - 20 Year	Government De	United States of America	20 Year	2.25%
IQT36183845	United States Treasury Constant Maturity - 30 Year	Government De	United States of America	30 Year	2.39%

