



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**Licenciatura en Administración de Empresas**

**Apertura de locales gastronómicos especializados  
en Smoothie Bowls: Kote Bowls**

Autor: Mateo Vergniaud, Martín Zuchowicki

Legajo: 29190, 29171

Mentor: María Fernanda Tamborini

Victoria, Buenos Aires, Argentina

# ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN .....	3
1.1 Análisis de la oportunidad de negocios .....	3
1.2 Oportunidad de negocios .....	4
2. NEGOCIO PROPUESTO .....	8
2.1 Funcionalidad y operaciones .....	8
2.2 Disponibilidad .....	8
2.3 Estacionalidad .....	9
3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA.....	9
3.1 Intensidad competitiva .....	9
3.2 Análisis de la competencia .....	13
4. MODELO DE NEGOCIOS.....	16
5. PLAN DE MARKETING .....	19
5.1 Precio .....	19
5.2 Producto .....	20
5.3 Distribución.....	21
5.4 Comunicación.....	23
6. PLAN DE OPERACIONES.....	27
6. 1 Abastecimiento.....	27
6.2 Procesos operativos.....	30
6.2.1 Proceso de atención al cliente .....	30
6.2.2 Proceso de preparación .....	31
6.3 Funcionamiento de tiendas.....	31
6.3.1 Funcionamiento tienda Office Park.....	31
6.3.2 Funcionamiento tienda Torres del Sol .....	31
6.3.3 Funcionamiento tienda Pueblo Caamaño.....	32
6.4 Equipamiento gastronómico .....	32
7. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN .....	34
7.1 Inversión inicial.....	34
7.2 Análisis de costos .....	36
7.2.1 Análisis de costos fijos .....	36
7.2.2 Análisis de costos variables .....	41
7.2.3 Depreciaciones.....	44
7.2.4 Táctica de Precio.....	45
7.2.5 Cash Flow.....	47

8. EQUIPO .....	49
9. ASPECTOS LEGALES.....	52
10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGO .....	54
10.1 Diagrama de Gantt.....	54
10.2 Riesgos .....	56
11. CONCLUSIÓN .....	58
12. BIBLIOGRAFIA .....	61
13. BIBLIOGRAFÍA LITERARIA .....	65
14. ANEXOS .....	66
Anexo 1 .....	66
Anexo 2 .....	66
Anexo 3 .....	71
Anexo 4 .....	73
Anexo 5 .....	75
Anexo 6 .....	76
Anexo 7 .....	77
Anexo 8 .....	81
Anexo 9 .....	81
Anexo 10 .....	82
Anexo 11 .....	84



# 1. INTRODUCCIÓN

## 1.1 Análisis de la oportunidad de negocios

La creciente tendencia hacia el consumo de productos más saludables da lugar al crecimiento de restaurante y retail de productos naturales. De hecho, The Management Fork (2017) sostiene que “(...) si quieres atraer nuevos clientes, es hora de plantearte tener un restaurante más saludable (...) ya que no es una moda pasajera, sino un nuevo estilo de vida cada vez más global.”<sup>1</sup> A su vez, Restauración News (2020) remarca que la “La demanda de comida saludable aumenta en más del 75% de los restaurantes (españoles en el último año)”<sup>2</sup> y Olmata (2020) establece que “un estudio reciente (...) ha descubierto que el 90% de los habitantes de Centro y Sudamérica – además de amplia población latina residente en Estados Unidos – están interesados en consumir alimentos vegetales para lograr una dieta más saludable”<sup>3</sup>. Además, según Vidal (2018), el porcentaje de personas que considera que comer saludable aumentó, a nivel global, un 5% de 2018 a 2019, el 48% de los baby boomers que consumen snacks prefieren que sean saludables y 27% aumentó su incremento de snacks saludables en el lapso de un año<sup>4</sup>. Considerando estas tendencias, es así que cada vez se vuelve más difícil destacarse en la industria trayendo un producto novedoso al mercado. Habiendo dicho eso, se detectó una tendencia global, en ciudades grandes tales como Sao Pablo, Nueva York, Paris y Tokio, en el consumo de **Smoothie Bowls**. Los Smoothie Bowls son productos diferenciales dado que contienen un alto valor nutritivo proveniente del mix de varias frutas y, en ocasiones, verduras, consideradas “super alimentos”. En Argentina mismo existen ciertos establecimientos como Mahalo Bowls y Harper Juice que ya proveen este producto. De hecho, para corroborar por cuenta propia el interés en el consumo de Smoothie Bowls, se realizó una encuesta a 91 personas dentro de las cuales el 77% declaró una intención de compra de este tipo de producto. Comparativamente, el segundo producto con mayor intención de compra fue el wrap saludable cuyo porcentaje fue de 49% (Ver Anexo 1). Por ende se consideró oportuno, viendo la

tendencia global y su incorporación y éxito en Argentina, establecer un local especializado en la creación y venta de Smoothie Bowls en Pilar.

## 1.2 Oportunidad de negocios

A continuación, se realizará un análisis de las distintas tendencias y viabilidad en el mercado objetivo que dan lugar a la oportunidad de negocios así como también se analizará el tamaño del mercado y se expondrá el potencial de crecimiento. Por otro lado, se realizó un checklist de la oportunidad basándose en las herramientas expuestas por W, Bygrave en the entrepreneurial process (ver anexo 2).

Tendencias demográficas: La población en el partido de Pilar sigue creciendo. De acuerdo con un estudio realizado por el Ministerio de Economía (2016)<sup>5</sup>, esta población llegó a ser de 299.549 habitantes en el año 2010 y se estima que para el año 2020 haya una población de 378.167 habitantes. Esto representa un incremento del 26,24% en una década. De hecho, una nota realizada por Infocielo (2018)<sup>6</sup> remarca que el partido de Pilar creció un 21,29% desde el último censo en el 2010. Infocielo (2018) ofrece varias conclusiones para esta tendencia entre las cuales destaca que *“frente a la saturación del primer cordón, el segundo y el tercero aparecen como opciones para aquellos que quieren estar cerca de Capital, o porque trabajan allí o porque están desempleados y aspiran a ser beneficiados por un efecto derrame.”* La nota también alude al crecimiento demográfico debido al aumento en emprendimientos y barrios cerrados al mencionar que *“También es la geografía más elegida para los emprendimientos y loteos privados como countries y clubes de campo. En 2010, la cifra oficial era de 450 pero ahora, como mínimo, se habría duplicado.”*

Tendencias socioculturales: La tendencia hacia una dieta más saludable es notoria para todo el territorio argentino. Un artículo de la Infobae (2019)<sup>7</sup> resalta en su titular que *“el 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos cinco años, pero sin abandonar algunos gustos”*. A su vez, un artículo de Kantar (2019)<sup>8</sup> resalta que *“El 29% de los hogares argentinos son los más preocupados por su alimentación (...) ‘solo dos de cada 10 de estos hogares manifiestan que dejan de consumir productos light.’”*. En una serie de video informativos, Kantar (2019)<sup>9</sup> también resalta que *“25% de los argentinos gastamos en*

*alimentos y bebidas que corresponden a productos light”, “el 50% declara que eliminó el consumo de grasas, sodios y harinas” y “el 27% incorporó cereales a su alimentación.”. Por último, el diario Ambito.com (2019)<sup>10</sup>, en base a un informe realizado por Kantar resalta que “en el primer trimestre de 2019, el 33% de las personas consultadas afirmaron que suelen elegir opciones saludables para comer y beber -4 puntos por encima del mismo período en 2018-.”*

Tendencias económicas: Tanto Donato (2020)<sup>11</sup> para el diario Infobae cómo Jueguen (2020)<sup>12</sup> para el diario La Nación, logran resaltar la alta inflación en la Argentina en el año 2019 al especificar que logró ascender un 53,8% respecto del 2018 y que es, en definitiva, “la más alta en 28 años”, según Jueguen. Esto repercutió en que, de acuerdo a Kantar (2019)<sup>8</sup> *“El 70% de los hogares argentinos afirma(ra) que la situación económica del país afectó su forma de alimentación (...) y se destaca la compra de productos saludables solo cuando están bajo oferta.”* A su vez, declaraba Casas (2019)<sup>13</sup>, redactando para Infobae, que la caída en el consumo masivo sería de un 6% a 10% para fin de 2019. Sin embargo, como se mencionó previamente, un artículo de Kantar (2019)<sup>8</sup> en el cual citan a Lorena Calviño establecen que del 29% de la población que se preocupa fuertemente por la salud *“Solo dos de cada 10 de estos hogares manifiestan que dejan de consumir productos light por su precio. Es un grupo de nivel socio económico alto y el peso de la canasta lighth es importante en el presupuesto total”*. No solo eso sino que también detectaron, en un informe reciente (2020)<sup>14</sup>, un crecimiento del 4% en consumo de alimentos saludables de 2018 a 2019 y estiman que *“Los consumidores continuará (...) afianzando la predisposición al consumo de alimentos y otros productos naturales.”* (pg. 9)

Tendencias tecnológicas: En cuanto a las tendencias tecnológicas, estas no parecen presentar ni una ventaja ni un impedimento para la oportunidad de negocios. Sin embargo, tal como destaca un artículo de Infobae (2019)<sup>15</sup>, *“9 de cada 10 residentes de Capital Federal y de Gran Buenos Aires conoce una app de delivery y 2 de cada 10 recurre a ella de forma habitual”*. A su vez, Infobae (2019) también destaca que *“2 de cada 3 argentinos que hace un pedido a través de una plataforma de delivery online, utilizan Pedidos Ya.”*

Tendencias políticas: No se considera que hayan tendencias políticas relevantes asociadas con el proyecto.

Segmento: El negocio detectado busca participar del segmento gastronómico, en particular en el segmento de los desayunos, meriendas y postres pero naturales.

Tamaño de Mercado: De acuerdo con un informe realizado por el Ministerio de Economía (2016)<sup>5</sup>, proyectaban que la cantidad total de habitantes llegue a 378.167 para el 2020. Del total de habitantes, según el sitio web de la municipalidad de Pilar<sup>16</sup>, el 50,36% son mujeres mientras que el restante 49,64% son varones. Cabe mencionar, entonces, que al apuntar los productos del negocio a gente de ambos sexos, de edades entre 15 y 55 años, que representan aproximadamente el 57,06% de la población, se cuenta con 215.782 personas como segmento objetivo. Puesto que se busca crear un producto *premium*, el segmento de clientes a los cuales se busca apuntar son aquellos que conforman la clase media y media-alta de Pilar que, según un estudio realizado por Tinoboras (2018)<sup>17</sup> para la UCA, un 16,4% pertenecía al estrato medio-alto y un 20,9% pertenecía al estrato medio en el 2016. Con lo cual se puede asumir que el mercado objetivo será de 80.486 personas. Pero puesto que el 29% de los argentinos se preocupan fuertemente por la salud y 2 de cada 10 de ellos deja de consumir productos light por su precio, el mercado objetivo será de 18.672 personas. El primer local de Kote Bowls estará ubicado en Office Park el cual se encuentra en la localidad de Del Viso y en las cercanías de la localidad de Manuel Alberti. La población total de estas dos localidades es de 95.438 para 2018 según un informe publicado por la Municipalidad de Pilar (2018)<sup>18</sup>. Teniendo esos datos, para conseguir el número de *early adopters* se aplicó el mismo sistema de segmentación dentro de la población de dichas localidades llegando a la conclusión de que el número de *early adopters* será de 4712 personas, aproximadamente.

Posibilidad de irrumpir en nuevos mercados: La posibilidad para el desarrollo es viable frente a la falta de competencia de tiendas o locales especializados en la producción de Smoothie Bowls. El valor de la propuesta yace en implementar una alternativa nueva de consumo en el mercado de venta minorista de productos saludables.

A su vez, puesto que Kote Bowls busca acaparar el mercado pilarense de manera rápida para desincentivar a la posible futura competencia a ingresar en dicho mercado, se comenzarán las operaciones en Del Viso y las cercanías de Manuel Alberti y luego se expandirá a la localidad de Pilar y Villa Rosa. Esto es así puesto que la gran mayoría del mercado objetivo vive por estas zonas dado que, según la página web de



la Municipalidad de Pilar (2018) <sup>19</sup>, son las zonas con mayor cantidad de barrios cerrados. A su vez, son las localidades más céntricas y con mayor tráfico de gente debido a que según un artículo de TripAdvisor (2020)<sup>20</sup> allí se encuentran la gran mayoría de las 15 mejores cosas para hacer en Pilar.

Permanencia en el tiempo: Debe reconocerse que es un producto estacional de primavera y verano. Sin embargo, como se analizó previamente, la tendencia hacia el consumo de alimentos saludables es creciente. Por ende, se espera que en invierno y otoño la demanda caiga. Sin embargo, para solucionar la caída en la demanda se ofrecerán otros productos como jugos “cold-pressed”, licuados, wraps saludables, sándwiches, tostadas con avocado, y snacks como frutos secos.

La oportunidad de negocios analizada hasta el momento puede resumirse con el siguiente cuadro resumen:

D	E	S	T	P	TM
Demográfico	Económico	Sociocultural	Tecnológica	Permanencia en el tiempo	Tamaño de Mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crecimiento del 26,24% en una década.</li> <li>• Crecimiento sostenido del segundo y tercer cordón.</li> <li>• Geografía elegida para emprendimientos y barrios cerrados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El 70% de los argentinos afirma que la situación económica del país afectó su forma de alimentación.</li> <li>• 29% se preocupa fuertemente por su salud y solo 2 de cada 10 dejan de consumir productos saludables por su precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 73% de los argentinos incorporó hábitos de alimentación saludables en los últimos 5 años.</li> <li>• 29% se preocupan fuertemente por su alimentación.</li> <li>• 50% eliminó el consumo de sodios, grasas y harinas.</li> <li>• 33% elige opciones saludables para comer y beber.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 9 de cada 10 residentes conocen una aplicación de delivery y 2 de cada 10 recurren a ellas habitualmente.</li> <li>• 2 de cada 3 utilizan Pedidos Ya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producto estacional.</li> <li>• Caída en la demanda en Otoño-Invierno.</li> <li>• Diversificación del menú para combatir estacionalidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 378.167 personas en el partido de Pilar para 2020.</li> <li>• 57,6% entre 15 y 55 años.</li> <li>• 37,3% pertenece a la clase media-alta y alta.</li> <li>• Población de Alberti y Del Viso es de 95.438 personas.</li> <li>• Se estima llegar a 18.672 personas.</li> </ul>

Tabla 1

Fuente: Elaboración propia



## **2. NEGOCIO PROPUESTO**

### **2.1 Funcionalidad y operaciones**

El negocio propuesto se refiere a locales especializados en realizar Smoothie Bowls, particularmente de frutos tropicales como lo son el açai, la banana y el mango a fin de proveer una alternativa a los productos naturales de consumo habituales y añadiendo el valor de ser altamente nutritivo. La idea es establecer las tiendas en centros gastronómicos frecuentados por la gente del Pilar como podrían ser Torres del sol, Pueblo Caamaño u Office park. Se buscará generar tiendas que aludan a lo exótico, natural, armonioso y relajante de una playa tropical. En términos operativos, se espera montar un sistema de operaciones con características similares a las de los locales de Starbucks en donde el cliente primero se acercará a la persona que lo atenderá en la caja, elegirá el producto que desea llevar y luego la caja le cobrará. Acto seguido, el cliente recibirá el ticket y el empleado de caja lo invitará a tomar asiento y ponerse cómodo para luego ser llamado por su nombre al mostrador y retirar su pedido. Los productos de reventa, como los “snacks saludables”, se verán disponibles en la cercanía del mostrador y el cliente, una vez abonado el producto, solo debe tomarlo y ponerse cómodo en el local si desea consumirlo allí o retirarse de la tienda. Se posicionará el bowl de açai como el producto estrella dada a su característica de fruta exótica de origen brasileño o hawaiano. Se espera que, al posicionar al bowl de açai como producto estrella, este mismo impulse el posicionamiento del resto de los productos como productos *premium* o de alta calidad. Se resaltarán los componentes de las frutas y verduras utilizados en cada producto a fin de lograr informar al cliente de sus propiedades nutritivas, aumentando así la propuesta de valor hacia el cliente.

### **2.2 Disponibilidad**

La gran mayoría de las frutas y verduras para desarrollar el Smoothie Bowl pueden conseguirse en Argentina con lo cual es posible conseguirlas a lo largo de todo el año. Además, se espera desarrollar bowls especiales de cada temporada para asegurar la diversidad de productos y la disponibilidad de la fruta. A su vez, la disponibilidad de fruta exótica se encuentra asegurada a lo largo de todo el año al existir un gran número

de proveedores de fruta congelada y pulpa. Entre estos proveedores destacamos a: Unifruit Polpas de Amazonia, Sorvetes Sol de Praia y Petruz Acai, Distrilat Alimentos Congelados, Fruteiro do Brasil, Pehuenia Alimentaria, FrozenEats, Yacai, Punto Acai y Acai Frooty. El proveedor elegido fue una empresa nacional denominada *Fresh Strawberries* puesto que uno de los socios fundadores de Kote Bowls es conocido de uno de los vendedores de *Fresh Strawberries* lo cual puede facilitar las relaciones entre las dos empresas.

## **2.3 Estacionalidad**

Para solucionar el problema de la estacionalidad, se considera oportuno proveer otra gama de productos orientados a lo natural y saludable permaneciendo diferenciales en ofrecer una nueva experiencia de consumo en el local y ofrecer productos a base de “super alimentos” de alta calidad. Estos son: jugos al estilo “cold-pressed”, licuados, wraps saludables, tostadas con avocado, snacks como frutos secos.

## **3. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA**

### **3.1 Intensidad competitiva**

Luego de haber realizado un análisis macro de las tendencias económicas, socioculturales, políticas, legales y tecnológicas que dan lugar a la oportunidad de negocios, y luego de haber explicado el negocio propuesto, se consideró oportuno generar un análisis micro de la industria gastronómica saludable a través de las 5 Fuerzas de Porter. Para poder generar este análisis, se utilizará el libro escrito por Michael Porter (1991) titulado “Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia”. Se hará uso de las ideas principales explicadas en su modelo de las 5 fuerzas a modo de comprender cómo se encontrará Kote Bowls posicionada dentro de la industria, qué posibilidades tiene de irrumpir en la misma y qué tan feroz es la rivalidad, entre otros aspectos. Para poder generar este análisis, debe establecerse que Kote Bowls pertenece a la industria gastronómica.

Dicho esto, el análisis generado fue el siguiente:

### Amenaza de nuevos competidores: **BAJA**

La amenaza de nuevos competidores en la industria gastronómica es baja puesto que cualquier persona que tenga el capital necesario para ingresar, esencialmente, puede hacerlo, pero existen otras series de limitaciones propias de la industria que no hace necesariamente atractivo su ingreso. A nivel legal, una de estas limitaciones es cumplir con los requisitos gubernamentales que exige el partido, localidad o lugar donde se busque instaurar el local. Sin embargo, a nivel económico o de negocios, otra de las limitaciones es que, puesto que es un mercado sumamente competitivo por la atractiva utilidad/beneficio que ofrece el mismo, ya existen varios grandes negocios y los nuevos ingresantes deben competir contra las economías de escalas de ellos. Por lo tanto, en muchos casos los nuevos ingresantes deben fijar sus precios respecto del mercado para mantenerse competitivos y esto disminuye fuertemente sus ganancias. Otra gran limitante es que, para que el nuevo ingresante logre aquellas economías de escala y pueda devenir competitivo en el tiempo, necesitará de fuertes sumas de inversión. A su vez, es importante generar un buen primer posicionamiento y generar diferenciación respecto de la competencia para poder llegar a permanecer en la industria. Este es un limitante crucial puesto que es difícil atraer a clientes leales de otros locales gastronómicos ya instaurados dado que dichos locales lograron obtener la fidelidad de esos clientes. Dicho esto, los requisitos necesarios para abrir un local no son complicados, pero atraer a los clientes en sus primeros años de actividad para instaurarse en el mercado y lograr diferenciarse, sí lo es. Por esta razón muchos locales cierran en sus primeros años de actividad.

### Poder de negociación de los proveedores: **BAJO**

El poder de negociación puede ser considerado bajo debido a que si bien tienen cierto nivel de poder, no es el suficiente para representar una gran amenaza o inconveniencia. Los dueños de sectores gastronómicos son capaces de rápidamente cambiar de proveedores puesto que existe una gran cantidad y variedad de ellos. Si bien ambas partes se necesitan mutuamente, los locales gastronómicos tienen una pequeña ventaja sobre los vendedores de frutas y verduras puesto que si los proveedores no logran ubicar sus productos en cierto lapso de tiempo, la fruta y verdura se pudren.

Poder de negociación de los clientes: **MEDIO.**

El poder de negociación de los clientes puede ser considerado medio por varias razones. En primera instancia, debe considerarse que existen locales de comida saludable que realizan actividades similares con lo cual los sitios gastronómicos que forman parte de la industria son incapaces de elevar los precios indiscriminadamente debido a que el cliente tiene la capacidad de probar nuevos locales. Sin embargo, también es verdad que no existe una densidad alta de locales de comida saludable por la zona geográfica. A su vez, la fidelidad de un cliente satisfecho es difícil de disuadir para invitarlo a probar productos similares. Por lo tanto, se considera que el poder de negociación del cliente es medio porque si bien tiene la posibilidad de cambiar de local, es difícil que el cliente sea propenso a probar locales nuevos si ya se encuentra satisfecho con el servicio/producto que está recibiendo.

Amenaza de productos sustitutos: **ALTA**

Se considera que la amenaza de productos sustitutos es alta por el nivel de competitividad de la industria. A mayor competencia, mayor disponibilidad de opciones, o productos sustitutos existentes para el cliente, y esta gran cantidad de opciones existen porque cada participante busca diferenciarse en el mercado. A medida que el mercado siga creciendo, seguirán apareciendo sustitutos nuevos.

Rivalidad entre los competidores: **ALTA**

La rivalidad entre los competidores tiene que ver con la cantidad de participantes de similar tamaño que haya en la industria y con el nivel de competitividad con el que se enfrentan. La industria gastronómica es una industria, en términos generales, saturada debido a las bajas barreras de entrada (en términos generales). Existe un gran número de competidores y de productos sustitutos y todos buscan ganar relevancia en el mercado a costa de la competencia. Debido a este elevado nivel de competencia, los participantes de la industria difícilmente pueden elevar los precios de los productos a menos que generen un aumento en la percepción de valor de los clientes. Para poder generar esta mejora en la percepción de valor es que los participantes compiten

fuertemente entre ellos para ser los primeros que lo logren. En resumidas cuentas, se comprende que la rivalidad entre los competidores es alta debido a que existe una fuerte necesidad de acaparar a la mayor cantidad de clientes posible debido a la alta cantidad de competidores en la industria y el bajo costo de los clientes de cambiarse de local gastronómico. Cabe aclarar que la alta cantidad de competidores viene justificada por las bajas barreras de entrada y salida, así como la indiferencia en poder de negociación con los proveedores.

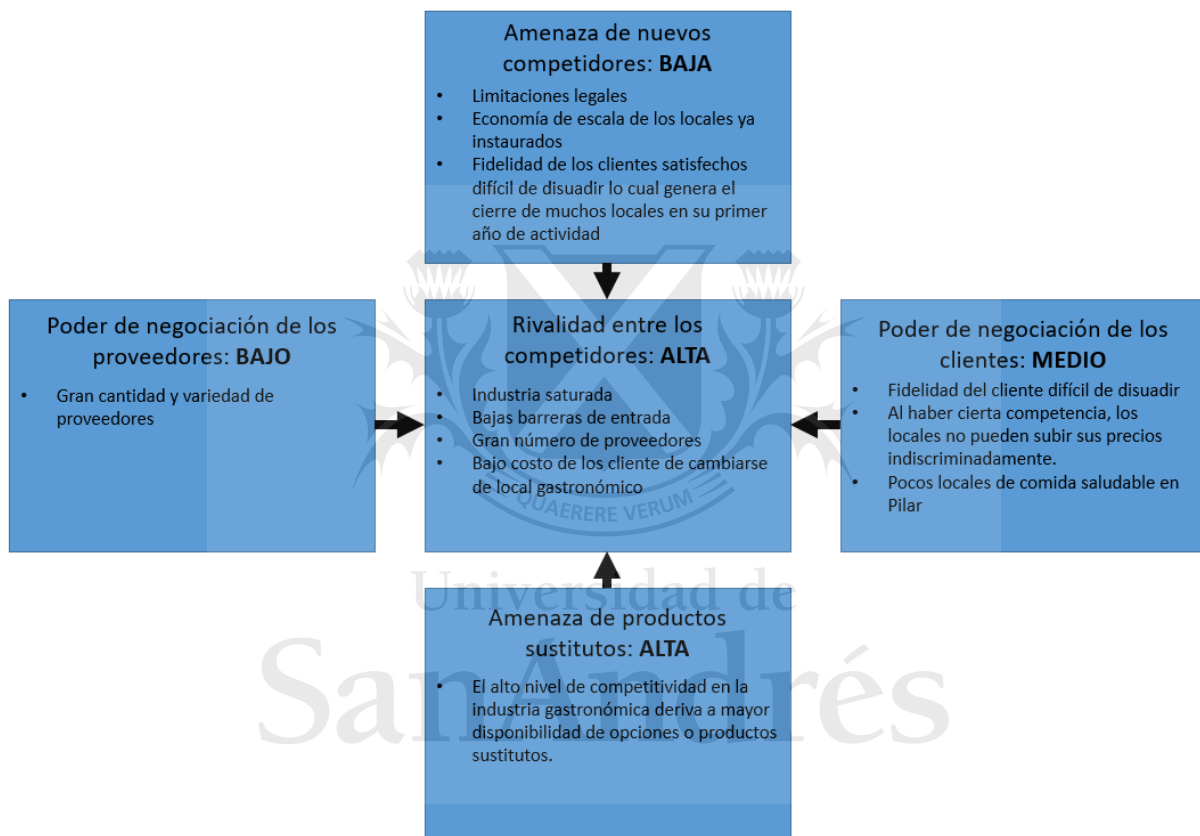


Gráfico 1

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Análisis de la competencia

	<b>+Natural</b>	<b>Sunday C&amp;B</b>	<b>Good &amp; Green</b>	<b>Bagles &amp; Bagles</b>	<b>Mahalo Bowls</b>	<b>Kote Bowls</b>
<b>Productos</b>	Productos saludables pre-armados, de terceros y elaborados en tienda con posibilidad de personalización en estos últimos	Productos de alta calidad típicos del brunch australiano y café de especialidad elaborados en tienda. No permiten personalización	Productos saludables de alta calidad elaborados a base de ingredientes orgánicos y naturales. Elaboración en tienda sin posibilidad de personalización	Especialización en la elaboración de bagles, con posibilidad de personalización	Especialización en Smoothie Bowls y licuados, ambos con la posibilidad de personalización	Especialización en la elaboración de Smoothie Bowls con posibilidad de personalización total.
<b>Ambientación</b>	Local/almacén orientado al Take-away con posibilidad de almorzar en sitio	Ambientación relajada y elegante que alude a las cafeterías Premium. Destinado al consumo en lugar	Al compartir el espacio de restaurante con su almacén, ofrece un ambiente acogedor pero dinámico	Local vidriado al estilo brunch americano de Nueva York con espacio al aire libre	Espacio de consumo al aire libre con atención al público en un pequeño stand de paso	Local con estética vacacional y ambiente veraniego, de relajación que aluda a las playas tropicales.
<b>Variedad</b>	Amplio menú de productos ofertados	Amplio menú de productos ofertados	Amplio menú de productos ofertados	Ofrecen bagles y platos para el almuerzo.	Smoothie Bowls y licuados	Amplio menú de productos ofertados con especialización en Smoothie Bowls
<b>Propuesta de Valor</b>	Ofrecer una amplia variedad de alimentos naturales, frescos, de alta calidad y de manera diaria.	Ofrecer brunch al estilo australiano junto con café de especialidad y un lugar que invita a quedarse.	Buscan ofrecer productos naturales de primera calidad que nutran, no solo el cuerpo, sino también la mente y el alma.	Ofrecer, en Buenos Aires, los mejores bagles de Nueva York.	Ofrecer smoothie bowls y licuados, saludables y nutritivos para cualquier grupo de edad.	Ofrecer una alternativa saludable que cuente con un alto valor nutritivo, sea fácilmente personalizable en base a los gustos y/o necesidades del cliente y sea atractivo visualmente.

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 2



Puesto que el producto busca posicionarse como una alternativa saludable y natural frente a los desayunos, postres y meriendas actuales, debe analizarse cuál es la competencia actual y posible. Se realizó un análisis comparativo de Kote Bowls respecto de locales de comida saludable dentro de los cuales se eligió a + Natural, Good & Green, Bagels & Bagels, Sunday Coffee & Brunch y a Mahalo Bowls. A continuación, se presentarán las diferencias de Kote Bowls respecto de estos negocios.

**+ Natural:** local de comida saludable ubicado en el partido de Pilar con 2 locales de atención al público (Panamericana Oeste km. 49 y Caamaño 1090). Cuenta con un amplio menú de productos pre-armados y de terceros dispuestos a la venta. La elaboración de la gran mayoría de los productos se realiza previamente a la apertura del local salvo que el cliente guste armar su propio sándwich, ensalada u ordenar algún producto de cafetería. La principal diferencia de Kote Bowls con + Natural es en la especialización de los Smoothie Bowls, lo cual implica mejor calidad en los productos insignia de Kote Bowls. A su vez, Kote Bowls buscará ser un lugar el cual invite a la gente a quedarse por medio de la ambientación temática vacacional, lo cual contrasta el estilo Take Out de + Natural. En concordancia con esto, todos los productos de Kote Bowls se prepararán en el momento, con lo cual los productos elaborados siempre estarán frescos.

**Sunday coffee & brunch:** Sunday coffee & brunch es un local ubicado en la localidad de Pilar. El mismo fue inaugurado el 22 de febrero de 2020 y se encuentra en el kilómetro 42 de la colectora Ramal Pilar. Sunday coffee & and brunch se identifica como el primer café de especialidad de zona norte y ofrece un brunch al estilo australiano entre lo que podemos encontrar waffles, distintos tipos de tostadas, sándwiches, ensaladas y algunos platos elaborados. Sunday coffee & brunch es un competidor para Kote Bowls ya que apuntan al mismo segmento de clientes pero Kote Bowls se diferencia por medio de la especialización en la preparación de los Bowls, mientras que sunday coffee & brunch se especializa en el café. Por otro lado, Kote Bowls cuenta con la posibilidad de personalizar tus pedidos y adaptar los platos lo más posible a tus gustos mientras que sunday coffe brunch no brinda esa posibilidad.

**Good & Green:** es un restaurante y almacén natural. Cuenta con 2 locales, uno en Pilar y otro en Marina Nueva. Como almacén natural, Good & Green compra productos



naturales de terceros tanto para el consumo instantáneo como para la preparación de producto. Como restaurante, Good & Green prepara los productos en el momento en base a lo que ordena el cliente. El cliente realiza esto al acercarse al mostrador, elegir su orden, sentarse hasta que su orden esté lista y luego retirarla por mostrador cuando el personal se lo notifique. Good & Green es un competidor para Kote Bowls en cuanto a lo que restaurante respecta. Sin embargo, Kote Bowls se diferencia de Good & Green en la especialización y personalización de smoothie bowls. Si bien Good & Green ofrece Acai Bowl, es el único bowl que ofrecen y no es personalizable. Además, Kote Bowls contará con precios más económicos para productos sustitutos de Good & Green y ofrecerá una ambientación temática vacacional distinta al ambiente de locales de comidas saludables convencionales.

**Bagles & bagles:** es una cadena de locales que cuenta con dos locales dentro de la localidad de Pilar; uno en Pueblo Caamaño y otro en Palmas del Pilar. La propuesta de Bagles & Bagles es traer los brunch de Nueva York a Argentina mediante un plato, tan clásico como característico de dicha ciudad como son los Bagles. Hoy en día Bagles & Bagles cuenta con un menú elaborado completamente a base de Bagles e ir cambiando los acompañamientos del mismo. Esta es una propuesta similar a la que ofrece Kote Bowls ya que los dos intentan especializarse en un tipo de producto específico, ya sea smoothie bowls o bagles, y explotar los beneficios de los mismos al máximo. Una diferencia que podemos encontrar entre Kote bowls y Bagles & Bagles es que Kote bowls cuenta con más opciones dentro de su menú que nada más el producto de especialización, además realiza mucho más énfasis en destacar los beneficios de su producto estrella, siendo los smoothie bowls mucho más beneficios para la salud y nutritivo que los bagles.

**Mahalo Bowls:** Es un local que se especializa en la preparación de smoothie bowls y licuados. Cuenta con tres locales: dos en Uruguay y uno en Argentina, en Distrito Arcos. La temática del local alude a la playa y a las vacaciones. Mahalo Bowls no es considerado un competidor directo dado que, al estar posicionado en el Distrito Arcos, no tiene el mismo segmento objetivo que Kote Bowls. No obstante, es considerado un potencial competidor puesto que si Mahalo Bowls decide abrir un local en el partido de Pilar, se estaría compitiendo por el mismo segmento con una similar propuesta de valor.

A modo de comprender de forma más precisa el posicionamiento competitivo de Kote Bowls respecto de la competencia, se realizaron FODAs comparativos con cada competidor en el cual se evalúan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de Kote Bowls. (Ver Anexo 3)

## 4. MODELO DE NEGOCIOS

<b>Asociados Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fundador y socio de Harper Juice</li> <li>• Accionistas/ Inversores</li> </ul>	<b>Actividades Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepción de ingredientes</li> <li>• Preparación de los productos</li> <li>• Distribución</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Marketing</li> </ul>	<b>Propuesta de Valor</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer una alternativa saludable que cuente con un alto valor nutritivo, sea fácilmente personalizable en base a los gustos y/o necesidades de los clientes y sea atractivo visualmente.</li> </ul>	<b>Relación con los Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Delivery</li> </ul>	<b>Segmento de Clientes</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hombres y mujeres</li> <li>• Edad: Entre 15 y 55 años</li> <li>• Clase social: Media y media-alta</li> <li>• Zona geográfica: Residan, trabajen o estudien en Pilar.</li> <li>• Interesados en consumo saludable.</li> </ul>
	<b>Recursos Clave</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fruta todo el año.</li> <li>• Buena ambientación.</li> <li>• Buena ubicación.</li> </ul>		<b>Canales</b> <p>Promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Redes sociales</li> <li>• Publicidad radial y medios gráficos</li> </ul> <p>Venta</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local</li> <li>• Delivery</li> </ul>	
<b>Estructura de Costos</b> Maquinaria, sueldos, proveedores, marketing, alquiler, ambientación, mantenimiento. Fuertes costos fijos iniciales luego principalmente variables.		<b>Vías de Ingreso</b> A través de ventas realizadas en el local o Last Millers. Pagos en efectivo, tarjeta o mercado pago.		

**Segmento de clientes:** Hombres y mujeres entre 15 y 55 años de clase media y media-alta que vivan, estudien y/o trabajen en Pilar y que consuman o tengan un alto interés en el consumo de productos sanos y naturales.

**Propuesta de valor:** El objetivo es proveer un producto que se presente como alternativa saludable a los productos que ya existen en el mercado. La diferenciación se basa en los altos valores nutritivos provenientes de las materias primas de los cuales son confeccionados (Frutas y verduras) (Ver Anexo 4). No sólo eso, sino que también se diferencia en ser un producto personalizable y adaptable a las preferencias y necesidades de cada consumidor. Por ejemplo, en caso de que el consumidor

busque una opción desoxidante, la materia prima debería ser a base de cítricos y, en cambio, quien busque una opción más energizante, puede elegir una opción en base a banana y frutillas. Por otro lado, el producto es atractivo visualmente lo cual genera el deseo, en las generaciones más cercanas a las redes sociales, a consumir los productos dado que son “instagrameables”, tal como enfatizan sitios como La Boutique Italian Food (2019)<sup>21</sup> y Mundo Deportivo (2017) <sup>22</sup>; es decir que existe un deseo a consumir un producto para poder sacarle una foto y subirla a las redes. El producto y la estética del local buscan ofrecer un entorno tropical y veraniego que inviten al consumidor a quedarse y a compartir en las redes.

Canales: Se buscará promocionar el emprendimiento por las redes sociales a través de trivias, sorteos y juegos referidos a los beneficios nutritivos de los bowls. Por otro lado, se utilizarán medios radiales y gráficos, como revistas o diarios. La comunicación con los clientes se logrará a través de ventas realizadas en el local, así como por medio de Last Millers como PedidosYa y Rappi.

Relación con los clientes: Se espera contactar con ellos principalmente a través del local puesto que parte del atractivo de la propuesta es ofrecer un producto fresco, nutritivo y atractivo visualmente que atraiga al cliente, un lugar de relajación y bienestar que los invite a volver a comprar (además de la calidad de los productos) y los incentive a comunicarse a sus conocidos tanto en el boca a boca como por las redes sociales como Instagram. A su vez, también se espera contactar con el cliente a través de los Last Millers dado que el nombre del local aparezca en plataformas como Pedidos Ya, es un garante de seguridad y calidad del producto.

Vías de Ingreso: Los ingresos derivarán, principalmente, de la venta al público de forma física y por medio de pedidos de compra generados de manera online a través de Last Millers. Para la venta física se espera poder aceptar efectivo, tarjeta de crédito, tarjeta de débito y mercado pago. Para la venta online los ingresos se recibirán acorde a los términos y condiciones que considere cada Last Miller.

Recursos claves: Los recursos claves para cualquier local gastronómico tienen que ver con contar con buenos ingredientes, personal bien capacitado, una buena ubicación, una buena ambientación acorde a la propuesta de valor y maquinaria adecuada para mantener el flujo operativo deseado del negocio. Tanto la ubicación

en los centros gastronómicos como las frutas y las verduras son recursos críticos puesto que si no se logran conseguir, difícilmente se podrán ofrecer los productos tropicales al segmento target.

Actividades claves: Dentro de las actividades claves podemos encontrar 3 áreas funcionales del negocio: el servicio (atención al cliente), la atracción de nuevos consumidores (marketing) y el área operativa (preparación de productos y recepción de ingredientes). Se considera clave la actividad de marketing porque incita a los potenciales clientes a querer probar el producto. Por otro lado, las áreas de operaciones y servicios son fundamentales para transmitir la propuesta de valor hacia el cliente y retenerlo.

Asociados claves: Dentro de los asociados claves podemos encontrar al dueño de Harper Juice y los accionistas e inversores del negocio propuesto. El fundador y dueño de Harper Juice representa un recurso intelectual clave en la propuesta de negocios dado que, al poseer un local gastronómico de características similares a Kote Bowls, logra proveer información valiosa para el desarrollo del negocio. Además, puesto Harper Juice realizó la misma táctica de expansión rápida que Kote Bowls desea implementar, su fundador es capaz de proveer asistencia, información y guiar a los fundadores de Kote Bowls convirtiéndose así en una especie de consejero para los mismos. A su vez, los accionistas representan los cimientos financieros del negocio al aportar el capital necesario para la inversión inicial.

Estructura de Costo: Entre los costos principales esperamos encontrar los sueldos juntos con las cargas sociales, el alquiler, el pago a proveedores de ingredientes, el trabajo de planificación y ejecución del equipo de marketing, la ambientación del local, el mantenimiento y el costo de las nuevas maquinarias.

## 5. PLAN DE MARKETING

A modo de poder realizar la rápida expansión de nuestro modelo de negocios en el partido de Pilar, es necesario realizar una estrategia de Marketing Mix. De este modo se podrá identificar las necesidades más puntuales de los clientes respecto del tipo de producto que se busca proveer, conocer sus necesidades futuras y poder anticiparse a las mismas. Realizar el análisis de las 4P será también fundamental para marcar la diferenciación de Kote Bowls respecto de la competencia y explayar su propuesta de valor.

### 5.1 Precio

La táctica de precio está determinada en proveer un producto exótico y distinto a lo que se ofrece en el mercado pilarense de los productos naturales junto con productos complementarios que permitan generar ingresos en los momentos del año donde la demanda por los Smoothie Bowls es más baja. El precio de los productos dentro de Kote Bowls va a ser elevado debido al mercado donde compite, el de los locales de comida saludable. Además, el alto precio servirá para reflejar las características premium de los productos y la alta calidad de las materias primas utilizadas para su elaboración.

La zona donde el negocio se encuentra ubicado el local también es un factor relevante para el precio debido al tipo de consumidores que la frecuentan y lo que estos están dispuestos a gastar. Office Park es una de las zonas de oficinas más importantes de Pilar donde la mayoría de personas que la frecuentan pertenecen a la clase media-alta o alta con puestos de trabajos importantes. Por esta razón, un precio elevado no sería un impedimento para la compra y, demostrando que es un producto de alta calidad, lo convertiría en más atractivo para que estos consumidores potenciales se aventuren a probarlo.

Por último, hay que aclarar que aunque el precio sea elevado, la estrategia utilizada será de precios neutros con lo cual los precios de Kote Bowls serán similares a los de

la competencia. Esto es así puesto que, si bien los productos buscan posicionarse como *premium*, Kote Bowls busca pertenecer dentro de ese rubro gastronómico de venta de productos caros, pero no superarlos. Al mismo tiempo, dada la calidad de los productos, el mark-up deseado y la proyección del proyecto, generar una estrategia de penetración no parece ser la mejor opción.

Dicho esto, el precio ofertado de cada producto será determinado teniendo como objetivo obtener un mark-up mínimo del 20%. Esto es así porque la rentabilidad del negocio se encuentra determinada exclusivamente de los márgenes obtenidos por las ventas realizadas.

Producto	Precio en dolares
Bowls de Acai 250gr	\$ 3,08
Avocado toast	\$ 2,31
Snacks de frutos secos	\$ 1,04
Wrap saludable	\$ 2,62
Jugos cold press	\$ 1,62
Licuadaos	\$ 1,31

Tabla 3

Fuente: Elaboración Propia

## 5.2 Producto

El modelo de negocios se basa principalmente en la realización y especialización de Smoothie Bowls. Estos son batidos fríos realizados a base de frutas y verduras que son elegidas por el cliente. En este sentido, los Smoothie Bowls varían en su valor nutricional dependiendo de la opción en el menú que se elija para ser consumida dado que los ingredientes son distintos para cada opción ofrecida; es así que existen opciones de Smoothie Bowls altamente energéticos como así algunos más livianos.

Habiendo mencionado esto, los Smoothie Bowls, además de estar realizados a base de frutas y verduras, incorporan grasas vegetales, proteínas y carbohidratos gracias a los toppings a elección del consumidor. Algunos de los toppings considerados para cumplir estas características son los siguientes: frutas frescas, frutas secas, granola,

miel, avena, coco rallado, semillas, leche condensada, syrup de distintos sabores y cereales. La venta del producto se realizará en un único tamaño siendo éste de 250ml y se venderá en el local en bowls de cerámica. La venta por delivery y a través de Last Millers se realizará únicamente en bowls de plástico para mayor eficiencia de costos.

Puesto que este es un producto estacionario con alta demanda del mismo durante los períodos de primavera-verano y baja demanda en otoño-invierno, se consideró mantener la regularidad de los ingresos al suministrar otro tipo de productos complementarios y sustitutos que cumplan con la estética del negocio de ser un lugar relajado y con productos naturales. Entre ellos se destacan jugos al estilo “cold-pressed”, licuados, y warps saludables, tostadas con avocado y snacks como frutos secos.

### **5.3 Distribución**

La plaza es uno de los puntos críticos del negocio porque se considera un punto crítico para apalancar las ventajas competitivas del negocio y su diferenciación.

Lo primero que hay que entender es por qué Kote Bowls decide instalarse en el partido de Pilar. Existen 3 razones distintas para establecerse en Pilar: el crecimiento poblacional, la falta de oferentes de smoothie bowl dentro del partido y las características de los habitantes del partido.

Empezando por el crecimiento poblacional podemos ver que en la última década el partido de Pilar pasó de tener 299,549 habitantes a tener 378.167 habitantes lo cual representa un crecimiento del 26,24% y si esta tendencia se llega a mantener, como todo parece indicar, el crecimiento en la próxima década va a ser todavía mayor. Por otro lado, las localidades elegidas para abrir las tiendas cuentan con la proximidad de 113 barrios cerrados, el centro de Pilar y de la mayoría de las atracciones de Pilar. La falta de oferentes de smoothie bowls fue otro punto importante para la elección de Pilar porque, al ser un producto poco conocido en Argentina, entrar a un barrio o partido donde ya hubiera un competidor promocionando el smoothie bowl como su producto estrella dificultaría atraer al público objetivo. Por esta razón, se eligió un



partido donde existan pocos competidores ofreciendo smoothie bowls, así los clientes verían al producto como algo nuevo, innovador y atractivo para probar. Hay que aclarar que la falta de oferentes de smoothie bowls no es lo mismo que la falta de competidores porque en el partido de Pilar sí existen competidores como podrían ser Beagles&Beagles, + Natural o Good&Green que representarían sustitutos para Kote Bowls. Las características de los habitantes es otro punto importante para la elección de Pilar porque los smoothie bowls no son un producto barato así que el segmento target deben ser personas de clase media-alta o alta y dentro del partido de Pilar un 37,3% de la población pertenece a ese segmento haciendo que sea un producto accesible para los habitantes de la zona. Por todas estas razones mencionadas anteriormente, se decidió abrir Kote Bowls en centros gastronómicos del partido de Pilar.

¿Qué es un centro gastronómico? Se considera un centro gastronómico a un punto donde se concentra gran densidad de la población de un lugar y es frecuentado repetidas veces para satisfacer las necesidades gastronómicas de los individuos.

La razón de porqué se considera la plaza como uno de los factores principales de diferenciación y de ventaja competitiva es por la estrategia a utilizar en la expansión de negocio. Se espera que Kote Bowl sea el first mover especializado en la realización de smoothie bowls en Pilar y, para ello, se utilizará una estrategia de expansión muy rápida sacrificando márgenes. Con esta estrategia se busca lograr poseer un local en tres importantes centros gastronómicos de Pilar en un lapso de dos años para así conseguir un gran reconocimiento de marca en la zona y sacarles incentivos a actuales y potenciales competidores que ofrecen o podrían ofrecer el mismo producto a instalarse en la zona. Esta expansión en dos años está pensada de la siguiente manera: el primer local se abrirá en Office Park, el segundo se espera abrirlo en Torres del Sol un año después de abrir el primero y, finalmente, el tercer local se espera que abrirá en Pueblo Caamaño un año después de la apertura del segundo lugar. La financiación para la apertura de estos locales derivará principalmente de capital propio y de inversiones de amigos y familiares de los socios de Kote Bowls. Una vez conseguido esto se espera ocupar una gran parte del mercado de Pilar lo cual desalentará a la competencia a entrar en dicho mercado.

En cuanto al aspecto físico de la tienda propiamente dicho, la misma contará con 90 m<sup>2</sup> de los cuales el 40% del espacio estará destinado para la cocina y almacenamiento de productos mientras que el 60% del espacio restante estará destinado al sector de la clientela. Al igual que en el sistema de las heladerías con atención al público, al final de la tienda habrá una barra en la cual el cliente ordena su producto, paga, recibe el ticket y, en caso de elegir el Smoothie Bowl, procede a elegir los toppings. Una vez completado este proceso el cliente esperará en una mesa con su ticket hasta que el personal del lugar le notifique cuando su producto está listo para retirar.

El local estará ambientado para aludir a las vacaciones, lo tropical y la relajación con lo cual la iluminación del local será tenue y cálida, las sillas serán modernas, cómodas y con patas de madera, la mesa será de una madera semi-oscura y contará con patas de hierro negro. Las paredes buscarán emparejar el color de la madera en las mesas y habrá sectores con murales aludiendo a las vacaciones de verano con imágenes de palmeras, olas, arena y frutas tropicales frescas. El piso será de cemento liso y detrás del mostrador habrá un pizarrón negro escrito en tiza que refleje el menú y las promociones del día.

#### **5.4 Comunicación**

Nuestro target de promoción serán las personas de entre 15 y 55 años de edad, ya sean hombres o mujeres, de clase media y media-alta que residan o frecuentan el partido de Pilar. La promoción estará enfocada particularmente a las personas que busquen comer un producto exótico, saludable y natural. Estos Early Adopters serán considerados parámetros de referencias para examinar, en parte, el éxito de la campaña de promoción la cual será utilizada para considerar la expansión del negocio hacia distintos lugares de Pilar.

La campaña de promoción buscará cumplir una serie de objetivos. Dentro de ellos se encuentra transmitir efectivamente las propiedades saludables, nutritivas y exóticas de los Smoothie Bowls. Esto es así puesto que la campaña de lanzamiento será realizada en verano y se espera que los Smoothie Bowls sean los productos con mayor demanda. Para el resto del año efectivo, la promoción del negocio se adecuará

para incentivar el consumo de los productos más demandados dependiendo de la estación, sin dejar de promocionar o hacer énfasis en el producto estrella.

Habiendo dicho esto, el segundo objetivo será alentar a los potenciales consumidores a animarse a probar los Smoothie Bowls, los cuales son productos nuevos y exóticos en el mercado de Pilar. Para esto, será fundamental resaltar los beneficios que provee el Bowl dependiendo de las frutas y verduras que lo compongan.

El último objetivo es poder generar un reconocimiento de marca fuerte en el cual se busque generar una asociación de marca directa entre los Smoothie Bowls y Kote Bowls. Esto se logrará al ser First Movers puesto que la temprana inserción en el mercado de Pilar con poca competencia directa dará mayor posibilidad de asociación de marca. Una vez logrado esto, será difícil para la competencia directa ingresar en el mercado lo cual otorgará una ventaja competitiva para Kote Bowls.

Para lograr el primer objetivo se utilizarán distintas herramientas de comunicación. Entre ellas se buscará publicitar los productos a través de redes sociales como Instagram y Facebook en las cuales se intentará, por medio de juegos, trivias y sorteos en materia de los beneficios nutritivos de los bowls, generar tráfico en las distintas redes sociales de Kote Bowls. El catalizador del tráfico serán premios para las primeras tres personas que contesten bien las trivias y/o ganen los sorteos. A su vez, se realizarán stories con la temática de “sabías qué” donde se expondrá información de Kote Bowls, sus productos y su equipo de trabajo para generar confianza y curiosidad en los potenciales clientes. Por último, se generarán acuerdos comerciales con influencers *fit* para generar publicidad y conocimiento público de los beneficios nutritivos de los Smoothie Bowls. Se resaltarán los beneficios nutricionales de cada componente del bowl citado de fuentes de alta veracidad para obtener la confianza de los potenciales clientes. Dicho esto, los beneficios de las frutas y verduras que componen los Bowls y los jugos serán expuestos en la pizarra detrás del mostrador junto al menú.

Las herramientas utilizadas para alentar a los potenciales consumidores a animarse a probar los Smoothie Bowls van a ser herramientas de promoción. Lo primero será realizar un evento de lanzamiento donde cualquier cliente interesado puede participar

y degustar los bowls más exclusivos de la marca. A su vez, se invitará a periodistas e influencers *foodie* a participar del evento de manera gratuita a modo de generar confiabilidad en los clientes menos propensos a animarse a algo nuevo. La segunda estrategia de promoción será asociar cada mes con un bowl elaborado a base de productos de aquella estación en particular. Cabe mencionar que también se buscará generar una estrategia de *goodwill* con influencers. La idea es enviarles vouchers/cupones de descuentos para estos repartan con sus seguidores por medio de sorteos. Por otro lado, también se publicarán entrevistas realizadas a los socios fundadores de Kote Bowls donde ellos explicarán la visión y objetivos del negocio.

Finalmente, para generar un fuerte reconocimiento de marca se invertirá en publicidad radial y en medios gráficos mediante un envío creativo de los principales bowls de negocios, solicitando a dichos medios que comuniquen las aperturas de los locales. Además se realizará un concurso mediante las redes sociales donde los clientes podrán mandar recetas creativas de Smoothie Bowls y el equipo de Kote Bowls elegirá a un ganador para implementar dicha receta por un periodo de tiempo de un mes y ponerle el nombre al bowl del ganador del concurso. Por último para lograr una fidelización de clientes Kote Bowls ofrecerá tarjetas de fidelización donde los clientes juntaran sellos cada vez que consuman productos en Kote Bowls y a los seis sellos tendrán un bowls gratis.







Fuente: Instagram – Yogabowls <https://www.instagram.com/yogabowls/>



Fuente: [https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant\\_Review-g1119990-d8549174-Reviews-Malloy\\_s-Martinez\\_Province\\_of\\_Buenos\\_Aires\\_Central\\_Argentina.html#photos;aggregationId=101&albumId=101&filter=7&ff=433829825](https://www.tripadvisor.com.ar/Restaurant_Review-g1119990-d8549174-Reviews-Malloy_s-Martinez_Province_of_Buenos_Aires_Central_Argentina.html#photos;aggregationId=101&albumId=101&filter=7&ff=433829825)



Fuente: <https://media-cdn.tripadvisor.com/media/photo-s/0a/74/3c/2b/20160228-103957-largejpg.jpg>

## 6. PLAN DE OPERACIONES

### 6.1 Abastecimiento

Para el buen funcionamiento del negocio es fundamental poder contar con un sólido plan de abastecimiento. Dicho esto, resulta altamente necesario establecer óptimas relaciones laborales con un proveedor de confianza puesto que las frutas y vegetales son los insumos principales del negocio. Contar con un proveedor deficiente puede generar fallas drásticas en las operaciones del negocio lo cual se traslada en menores cantidades de ventas, menores ingresos y pérdida de confianza y fidelidad de los clientes. Por esta razón, después de haber analizado a distintos proveedores, se decidió trabajar con *Fresh Strawberries*. Esto es así dado que al ser uno de los integrantes de esa marca conocido de los fundadores de Kote Bowls, se cree firmemente que las condiciones de pago, plazos de entrega y disponibilidad de producto estarán aseguradas en tiempo y forma. La comunicación con el proveedor será tanto por medio de los canales formales (como el mail) como a través de canales más informales (como lo es Whatsapp).

En cuanto a los insumos principales del local, ya sean frutas o verduras, todos vienen en bolsas pero el kilaje depende del producto que se esté comprando. Los insumos principales de los Smoothie Bowls son açai, frutos rojos, frutilla y ananá y vienen en los siguientes kilajes, según el sitio web de *Fresh Strawberries* <sup>23</sup>

- Pulpa de açai congelado: 1kg
- Mix de frutos rojos sin frutillas: 2,5kg
- Frutillas congeladas IQF: 2,5kg
- Pulpa de ananá cubeteada: 1kg

Para el resto de las frutas, como la banana y el kiwi, se abastecerá de la verdulería El Indio (ubicada en el kilómetro 62 de la autopista Panamericana) quien también abastecerá al local de los principales vegetales como la lechuga, tomate y cebolla. El proveedor cuenta con la capacidad de abastecerse de grandes cantidades y proveer a grandes clientes con lo cual puede distribuir en cajones según las necesidades puntuales del cliente. La frecuencia de compra de frutas congelada se estima que será una vez por semana, logrando almacenar dicha fruta en los freezers y congeladores del local. En cuanto a la fruta y verdura fresca, se espera que la compra sea aproximadamente cada tres o cuatro días. Su almacenamiento se realizará en las heladeras o estantes de la cocina dependiendo de las características de almacenamiento de cada ingrediente así como en el depósito alquilado en caso de no contar con espacio en el local para abastecer la demanda semanal.

Los frutos secos, granola y otros artículos de dietética (toppings) serán repuestos al contar en el almacén de la cocina con un 25% del nivel inicial de la compra o a fin de mes puesto que se estima que la capacidad de almacenamiento de la fruta seca sea de un mes. Estos serán adquiridos a través de Frutos Are quienes, según su sitio web, realizan envíos a Gran Buenos Aires y realizan ventas tanto al por mayor como al por menor.<sup>24</sup>

El abastecimiento de pollo para los wraps se realizará a través de Granja Las Marías <sup>25</sup>. Según su página web, cuentan con dos sucursales en la localidad de Pilar que están destinadas a la venta al público, pero también realizan distribuciones por



encargos de ventas minoristas y mayoristas dentro de las cuales Pilar es una de las zonas a las cuales distribuye. Granja Las Marías fue elegida como proveedor, principalmente, por la cercanía del distribuidor con Kote Bowls. Esta ventaja permitirá obtener los encargos lo antes posible y, en el caso de emergencias de abastecimiento, poder asistir a los puntos de distribución para retirar los productos. A su vez, Granja Las Marías ofrece una gran variedad de productos con lo cual nos da la posibilidad de poder incorporar nuevos productos con pollo en el futuro si así se lo desea. El almacenamiento de los pollos se realizará en el freezer del local y del depósito y se espera que el abastecimiento sea, inicialmente, semanal, sin embargo, esto puede ir adaptándose acorde a la demanda por los wraps.

En el caso de materias primas como el pan, la leche y los lácteos se le comprará a El Puente, el cual es una fábrica de quesos, derivados lácteos y dulces, pero también tienen locales de venta minorista y mayorista alrededor de CABA, GBA y Córdoba <sup>26</sup>. Las razones por la que el puente fue elegido como el proveedor de dichos productos fue el hecho de tener la posibilidad de comprar los productos lácteos y el pan en el mismo lugar. Esto brinda una ventaja porque un mismo proveedor soluciona dos problemas distintos y nos da la posibilidad de aumentar la cantidad de productos solicitados y beneficiarnos más de los descuentos mayoristas. El proceso de abastecimiento se realizará una vez por semana donde se le mandará una orden de compra a El Puente con los productos solicitados y las cantidades necesarias. El almacenamiento de los derivados lácteos será en la heladera del local mientras que el pan y la leche se guardarán en la cocina.

En cuanto a la financiación de las materias primas solicitadas a todos los proveedores, se espera poder llegar a un acuerdo de plazo de pago a 30 días con recompra al momento a los 15 días para generar reabastecimiento.

## 6.2 Procesos operativos

### 6.2.1 Proceso de atención al cliente

El proceso de atención al cliente será el mismo en todos los locales con el fin de optimizar tiempos de entrega, tiempos de preparación y generar una buena experiencia de consumo para los clientes. El proceso de atención al cliente es de la siguiente manera:

- El cliente ingresa al local.
- El cliente se presenta en caja y ordena su pedido al empleado designado.
- El empleado asesora al cliente en cuanto a los productos disponibles e intenta complementar la venta con algún producto extra.
- En caso de que el cliente elija un bowl, el empleado le muestra las opciones disponibles de toppings en el exhibidor a fin de que el cliente elija dentro de los parámetros de la compra a realizar.
- El empleado toma el pedido del cliente y lo carga en el sistema.
- El empleado le informa el precio del o los productos adquiridos y procede a cobrarle según el método de pago preferente del cliente que se alinee con los métodos de pago admitidos por el local.
- El empleado le pide el nombre al cliente y lo anota en el pedido que es entregado a la cocina inmediatamente.
- El empleado entrega el ticket de compra al cliente y lo invita a tomar asiento en alguna de las mesas disponibles en el local hasta que sea llamado para retirar el producto.
- Luego de que el pedido es preparado, el cajero llama al cliente por nombre para que retire el pedido por caja y, en caso de que el pedido esté demorado, el mozo del local lo llevará a la mesa.
- Finalmente, cuando se retira el cliente, el mozo retira los platos sucios, los lleva a que sean lavados y limpia la mesa para el próximo cliente.

### **6.2.2 Proceso de preparación**

- Una vez que el pedido es tomado por el empleado, procede a derivar el pedido hacia la cocina.
- El cocinero y los comises de cocina se encargan de preparar el pedido según las especificaciones del cliente.
- Una vez finalizado lo deja en un mostrador para ser entregado por el empleado que atiende a los clientes.

## **6.3 Funcionamiento de tiendas**

### **6.3.1 Funcionamiento tienda Office Park**

El local de apertura inicial estará localizado en el espacio de oficinas y centro gastronómico Office Park. Este lugar fue elegido por el flujo elevado de consumidores con poder adquisitivo medio-alto y alto. A ser un centro rodeado de oficinas, se espera que los principales clientes sean oficinistas con lo cual se espera que el horario de apertura y cierre sea el siguiente:

- De 10 hs a 19 hs de lunes a sábado.
- Domingos cerrados

El local contará con cinco empleados full-time: un encargado de cocina, dos comises de cocina, un cajero/administrador y un mozo (48hs semanales cada uno). Un equipo de limpieza de terceros pasará en el horario de cierre para lograr una limpieza general del local (2 horas de limpieza) a fin de tenerlo listo para el día siguiente.

### **6.3.2 Funcionamiento tienda Torres del Sol**

El segundo año de operaciones se buscará abrir un local en el centro gastronómico Torres del Sol. Esto se debe a que es una de las zonas más concurridas dentro de Pilar y se encuentra cercano a gimnasios, centros de crossfit y áreas de entrenamiento conjunto. Dado que Kote Bowls provee productos saludables destinados a personas que buscan comer este tipo de productos, Torres del Sol es estratégico para satisfacer

a este sector. Los horarios de apertura y cierre serán distinto que para el local de Office Park puesto que el tráfico de gente es mayor los fines de semana que durante la semana. Dicho esto, entonces, los horarios de apertura y cierre serán:

- De 10hs a 19hs de martes a Domingo
- Lunes cerrado

Al igual que en el caso que el local de Office Park, este local contará con cinco empleados full-time: un encargado de cocina, dos comises de cocina, un cajero/administrador y un mozo (48hs semanales cada uno). Al igual que en el caso del local de Office Park, luego de las horas laborales vendrá un equipo de limpieza durante 2 horas para dejar el local listo para el siguiente día de operaciones.

### **6.3.3 Funcionamiento tienda Pueblo Caamaño**

El tercer año se espera abrir un local en Pueblo Caamaño. Este centro gastronómico todavía se encuentra en etapas de crecimiento con lo cual se decidió oportuno dejarlo para el tercer año de operaciones de Kote Bowls. Este centro fue elegido debido a la frecuente recurrencia de consumidores ABC1, además de tener en la cercanía el club de rugby y hockey San Patricio (potenciales clientes interesados en comer saludable y nutritivo). Al igual que en el local de Torres del Sol, se espera que los horarios de apertura y cierre sean de 10hs a 19hs de martes a domingo y que el lunes se mantenga cerrado. La cantidad de empleados se estima que será la misma que en el caso de Torres del Sol y Office Park.

Las horas laborales para cada local se tuvieron en cuenta de acuerdo con lo dictaminado bajo la ley de Jornada de Trabajo (Ley N° 11.544) <sup>27</sup> y de acuerdo con el Convenio Colectivo de Trabajo gastronómico (UTHGRA)<sup>28</sup>

### **6.4 Equipamiento gastronómico**

El equipo para lograr un buen funcionamiento dentro del local está compuesto por la máquina Taylor 430, la licuadora Blendtec, la plancha, la heladera bajo mesada, el freezer, la caja registradora, terminal fiscal, posnet, lavavajilla y un depósito.

En el área de producción se encuentra la máquina Taylor 430 que es la máquina que convierte la pulpa de la fruta de estado líquido al batido principal y característico de los smoothie bowls. Por otro lado, podemos encontrar la licuadora Blandtec cuya función va a ser licuar las frutas en su estado cremoso para darle una mejor consistencia en el bowl y también va a servir para preparar los licuados que se venden en el local. A su vez, se contará con un exhibidor de topping que deje a vista del cliente la disponibilidad de toppings que puede agregar a su smoothie bowl. En el último lugar, dentro del área de producción, se encuentra la plancha, la cual será utilizada para cocinar el pollo de los wraps, las verduras que necesitan cocción y tostar el pan del avocado toast.

En el área de conservación se encuentran las heladeras y los freezers que servirán para mantener los productos frescos y evitar que se echen a perder. Pasando al área de limpieza el lavavajilla es un elemento clave para el correcto funcionamiento del local porque aumenta de manera exponencial la velocidad en el lavado de los platos, así logrando tener la mayor cantidad de platos disponibles para atender a los clientes.

El área de cobranzas está compuesta por la caja registradora, la terminal fiscal y el posnet lo cual brinda las herramientas necesarias para cumplir con la reglamentación estipulada por AFIP al mismo tiempo que le permite a los clientes tener distintas opciones de medios de pago. Por último, el depósito servirá para almacenar toda la materia prima que no entre en la cocina de los locales.

## 7. COSTOS, FINANZAS E INVERSIÓN

Para verificar la viabilidad de Kote Bowls en términos financieros, es necesario, como primera instancia, analizar tanto los costos mensuales como la inversión inicial del proyecto. Puesto que Kote Bowls busca ampliarse rápidamente en el lapso de cinco años para ganar la predominancia del mercado pilareense, se abrirán tres locales en distintos años y, por lo tanto, cada uno contará con inversiones iniciales distintas y costos mensuales distintos. A fin de generar orden en la presentación de las inversiones, costos y finanzas, primero se presentarán las inversiones iniciales de cada local, luego se pasará a demostrar los costos mensuales de cada local y finalmente el cash flow anual para todo el proyecto. La moneda utilizada para representar los valores de dichas secciones será el dólar estadounidense.

### 7.1 Inversión inicial

Dólar =146	
Producto	Costo
Licuadaora	\$ 212,38
Frezer bajo mesada	\$ 1.052,49
Heladera	\$ 469,86
Generador	\$ 1.097,39
Exhibidor de toppings	\$ 736,75
Caja para la registradora	\$ 36,18
Registradora	\$ 552,96
Lavavajilla	\$ 775,27
Vajilla	\$ 1.090,08
Cucharas	\$ 28,19
Tenedores	\$ 37,59
Cuchillos	\$ 34,77
Vasos	\$ 21,14
Vasos licuado	\$ 65,31
Remodelacion locales	\$ 25.890,41
Posnet	\$ 31,00
Plancha	\$ 211,44
Maquina taylor 430	\$ 3.025,92
Alquiler Mensual	\$ 5.613,55
Galpon	\$ 3.383,01
Deposito alquiler	\$ 2.806,77
Deposito galpon	\$ 1.691,51
Marketing lanzamiento	\$ 391,55
Fondo para cubrir puesta en marcha	\$ 8.941,03
Materia Prima	\$ 664,78
Habilitacion comercial	\$ 102,74
Total	\$ 46.593,82

Tabla 4

Fuente: Elaboración Inicial

En primer lugar, para poder realizar operaciones de manera legal con Kote Bowls, es necesario estar inscripto como sociedad. Dicho esto, se decidió inscribir a Kote Bowls como una SAS dada la facilidad del trámite de inscripción, el cual cuesta, según la página oficial del gobierno argentino (2018) <sup>29</sup>, USD 84,36. Por otro lado, debe remarcarse que para poder constituir la sociedad se debe contar con un capital mínimo equivalente a dos salarios mínimos, vitales y móviles. Tal como se puede apreciar en el total de costo de inversión, esta cantidad es ampliamente superada con lo cual se contará con el capital para poder llevar a cabo en proyecto. A su vez, se tuvo en cuenta el costo de la habilitación comercial del local que representa un total de USD 102,74, según La Opinión (2020)<sup>30</sup>.

Habiéndose costeados los requerimientos legales para poder operar el negocio, deben considerarse los costos de inversión fundamentales para la actividad comercial del local. En la Tabla 4 puede apreciarse un ejemplo de los costos de inversión inicial para un local tipo de Kote Bowls. Este mismo representa, a su vez, la inversión necesaria para la apertura del primer local.

Puesto que Kote Bowls será una cadena gastronómica de productos saludables orientada a lo tropical, dulce y natural, es necesario contar con la maquinaria necesaria para realizar la preparación de los productos y poder conservarlos de manera pertinente. Esta maquinaria representa un costo de USD 6.069. En cuanto a los aparatos, muebles y accesorios relativos a la operación del negocio, estos representan un costo de USD 2.132. La campaña de marketing que publicará la apertura de local costará USD 392 mientras que los costos de marketing propiamente dichos serán representados en los costos fijos. Por el lado de la atención al cliente, cada local debe contar con los utensilios necesarios para poder servir al cliente, esto quiere decir, bowls, vasos, platos, cubiertos, etc. El costo general de estos para un local típico de Kote Bowls es de USD 1.277. Adicionalmente, para que cada local alquilado cumpla con la temática del verano, lo exótico, la relajación y el bienestar, estos deben ser remodelados, decorados, amueblados e iluminados entre otros aspectos. Este costo general de decoración es denominado en la Tabla 4 como “remodelación locales” y cuenta con un costo de USD 25.890. Por su parte, los depósitos de alquiler de locales y del depósito (galpón) costarán USD 2.807 y USD 1.691 respectivamente y los alquileres costarán USD 8.996. A su vez, se consideró la



inversión requerida para abastecer al local de la materia prima necesaria a fin de comenzar sus operaciones de manera óptima. Este costo será de USD 665, representando el 50% de la materia prima necesaria para cubrir las operaciones del primer mes de apertura. Finalmente, se decidió confeccionar un fondo para cubrir las pérdidas que generará el local hasta que finalice la puesta en marcha. Su monto será de USD 8.941.

Teniendo en cuenta todos estos costos de inversión inicial para lograr la óptima apertura del local, se llega a un monto total de USD 46.594 para el primer local de Kote Bowls. Tal como se mencionó previamente, este modelo de costos de inversión es la base para cualquier local de Kote Bowls, sin embargo, dada la devaluación e inflación argentina, el coste de inversión para los otros dos locales difieren del demostrado anteriormente. El costo de la inversión inicial del segundo local (que se planea abrir el segundo año del proyecto) será de USD 35.645 mientras que el costo inicial de inversión del tercer local (cuya apertura se estima que sea el tercer año del proyecto) será de USD 34.626.

## 7.2 Análisis de costos

### 7.2.1 Análisis de costos fijos

Valor dólar	197	253	310	362	417
Año	1	2	3	4	5
Alquiler local 1	\$ 4.160,29	\$ 4.204,79	\$ 4.203,77	\$ 4.319,90	\$ 4.425,15
Alquiler local 2	\$ -	\$ 4.204,79	\$ 4.203,77	\$ 4.319,90	\$ 4.425,15
Alquiler local 3	\$ -		\$ 4.203,77	\$ 4.319,90	\$ 4.425,15
Deposito local 1	\$ 2.507,21	\$ 2.534,02	\$ 2.533,41	\$ 2.603,40	\$ 2.666,83
Deposito local 2		\$ 2.534,02	\$ 2.533,41	\$ 2.603,40	\$ 2.666,83
Deposito local 3			\$ 2.533,41	\$ 2.603,40	\$ 2.666,83
Sueldo encargado	\$ 8.357,36	\$ 16.893,50	\$ 25.334,11	\$ 26.033,95	\$ 26.668,25
Sueldo cocinero	\$ 4.540,98	\$ 9.179,10	\$ 13.765,33	\$ 14.145,58	\$ 14.490,23
Sueldo comis de cocina	\$ 8.397,76	\$ 16.975,16	\$ 25.456,58	\$ 26.159,80	\$ 26.797,17
Contador	\$ 2.619,11	\$ 5.294,25	\$ 7.939,46	\$ 8.158,78	\$ 8.357,56
Mozo mostrador	\$ 2.991,85	\$ 6.047,70	\$ 9.069,36	\$ 9.319,89	\$ 9.546,97
Sueldo limpieza	\$ 1.604,61	\$ 3.243,55	\$ 4.864,15	\$ 4.998,52	\$ 5.120,30
Sueldo Marketing	\$ 3.482,23	\$ 7.038,96	\$ 10.555,88	\$ 10.847,48	\$ 11.111,77
Fondo para cubrir puesta en marcha	\$ 6.626,34				
<b>Total</b>	<b>\$ 32.035,07</b>	<b>\$ 78.149,85</b>	<b>\$ 117.196,42</b>	<b>\$ 120.433,89</b>	<b>\$ 123.368,20</b>

Tabla 5

Fuente: Elaboración Propia

A fin de facilitar la comprensión de los costos fijos anuales, debe aclararse que debido a la situación inflacionaria y de devaluación de Argentina, la dolarización de los costos se realizó en base a la fórmula para obtener el tipo de cambio forward:

$$F_0 = S_0 \left( \frac{1 + R_M}{1 + R_E} \right)$$

Las referencias de la fórmula son las siguientes:

$F_0$  = Tipo de cambio a plazo teórico

$S_0$  = Tipo de cambio al contado

$R_m$  = Tasa de interés en moneda local

$R_e$  = Tasa de interés en moneda extranjera

Para poder realizar la estimación de valor del dólar a lo largo del proyecto, se utilizó un dólar spot (año 2021) de \$ 146, una tasa de interés en pesos de 35,79%, que se obtuvo de Focus Economics (2019) (véase anexo 8), y una tasa de interés en dólares de 0,1% según FRED (2020)<sup>31</sup>.

Aclarado eso, es posible comenzar con el análisis de costos fijos año a año.

### 7.2.1.1 Año 1

En primer lugar, se estima que el alquiler del primer local de Kote Bowls, destinado para su apertura y operaciones iniciales, costará USD 4160. Dado que se necesita un depósito para poder almacenar los productos requeridos para elaborar los productos en la semana, es necesario agregar el costo de su alquiler el cual suma un monto de USD 2507 anuales.

Para la efectiva realización de las operaciones en el local es necesario contar con los servicios de un cocinero y de dos comises de cocina puesto que serán quienes transformen la materia prima en el producto último percibido por el cliente. También será fundamental contar con un mozo quien se encargue de la limpieza de mesas y orden del local. El costo de sus sueldos será de USD 4541, USD 4200 (por cada comis de cocina) y USD 2992 respectivamente, dentro de los cuales se incluyen el SAC, las vacaciones, obras sociales, jubilaciones y otras cargas sociales.<sup>32</sup>

El encargado del local, por otro lado, realizará las tareas administrativas, de la caja y de tareas de logística y abastecimiento del local. Por estas acciones cobrará un sueldo de USD 8357 incluidas todas las cargas sociales. Cabe mencionar que el encargado del primer local será uno de los socios, el encargado del segundo local será el segundo socio y el tercer local será administrado por un empleado administrativo contratado.

El servicio de limpieza del local será contratado a una empresa que se encargará de limpiar el local una vez que finalice el horario de atención al público. Por esta actividad, se estima que la empresa cobre honorarios de USD 1604. (Véase Anexo 5). En cuanto al contador, el misma estima cobrar honorarios de USD 2619 por sus actividades según comentó el contador Miguel Ángel Depino (Véase Anexo 6)

Por su parte, la campaña de marketing será fundamental para lograr la atracción de nuevos clientes tanto en el primer año como en los años subsiguientes. Es por esto que se decidió destinar USD 3482 a distintos servicios de publicidad y marketing (Véase anexo 7).

Adicionalmente, se utilizará el fondo de USD 6626 destinado para cubrir los costos fijos necesarios para que el local pueda seguir operando cuando está en los meses de pérdida.

#### *7.2.1.2 Año 2*

Los costos anuales fijos para el año dos incrementarán debido a la apertura de un segundo local. El objetivo de la rápida expansión en el mercado pilarense es para evitar la inserción de nuevos competidores y generar predominancia de la marca Kote Bowls como el local de referencia para comidas saludables, exóticas y dulces. Es por esto que el nuevo local contará con un costo de alquiler de USD 8410 que representará el alquiler de los dos locales.

Dado que cada local debe contar con su depósito respectivo, los costos de alquiler de depósito aumentan a USD 5070.

La apertura de un nuevo local implica más empleados y más costos fijos. Es por esto que el costo total para el año 2 en términos de cocineros, comises de cocina y mozos incrementa a USD 9.179, USD 16.975 y USD 6.048 respectivamente. La campaña de marketing para el año 2 será similar a la realizada el año pasado, con lo cual, la apertura del nuevo local implica un incremento de los costos de marketing a USD 7.039. Este costo es representativo del costo para el local 1 y 2 en marketing.

En cuanto al sueldo de los encargados, puesto que en este momento los dos socios estarán trabajando, uno por local, el costo total de ambos sueldos, incluidas las cargas sociales, será de USD 16.975.

El costo por los servicios de limpieza aumentará a USD 3244 puesto que se necesitará de otra persona para limpiar el segundo local. El contador, por su parte, se encargará de los tres locales pero cobrará por local. Esto lleva a que su costo para el segundo año sea de USD 5.294.

### 7.2.1.3 Año 3

En el tercer año del proyecto se espera lograr la apertura de un tercer local. Es por esto que, entonces, debe tenerse en cuenta los costos fijos del primer, segundo y tercer local para el tercer año. Los costos de alquiler de los mismos se estima que serán de USD 12.610 en total.

Puesto que la apertura del nuevo local implica la contratación de nuevos empleados, el costo total por sueldos de cocineros será de USD 13.765 , USD 25.456 por sueldos de comises de cocina, USD 25.335 por sueldos de encargados y USD 9.069 por sueldo de mozos. Cabe destacar que para el tercer local se contratará un encargado administrativo que cumpla el mismo papel que los socios por más que éste no sea socio fundador.

En cuanto al costo fijo de marketing, el mismo aumentará a USD 10.556 debido a que se buscará poder mantener la exposición publicitaria que se tuvo en el año 2 aunque la inflación siga creciendo a lo largo de los años. Finalmente, el costo fijo del depósito aumentará a USD 7.602.

Los costos por los honorarios de limpieza aumentan a USD 4.864 y los honorarios del contador aumentarán a USD 7.940.

#### *7.2.1.4 Año 4*

Con la apertura de tres locales a lo largo de los primeros tres años del proyecto, se espera ganar la predominancia en el mercado pilarenses y reforzar las barreras de entradas para los nuevos potenciales competidores. Es por esto que para el cuarto y quinto año del proyecto se dejará que los locales inaugurados sigan cumpliendo sus funciones operativas.

Sin embargo, se demostrará una proyección de un aumento en los costos fijos a través de los años incluso si no se incorporan nuevos alquileres, depósitos o empleados. Esto se debe principalmente a que la proyección de la inflación de precios, según Focus economics (2019) (véase anexo 8), es mayor en términos porcentuales de lo que es la estimación de la devaluación del peso respecto del dólar realizada para este plan de negocios según la fórmula de dólar forward calculada. Esta disparidad de crecimiento generará un aumento sostenido de los costos fijos en dólares que aplica no solo para los años 4 y 5 del proyecto sino también para los otros 3 anteriores.

Aclarado eso, la proyección de los costos fijos totales de los alquileres se estima que será de USD 12.960, el costo del depósito de USD 7.810, el monto en materia de sueldos de cocineros, comises de cocina, encargados, mozo, contador y servicio de limpieza tercerizado de USD 14.146 , USD 26.160, USD 26.034, USD 9.320, USD 8.159 y USD 4.999 respectivamente. Se estima, a su vez, que el costo de marketing para el cuarto año sea de USD 10.848.

#### *7.2.1.5 Año 5*

Finalmente, los costos fueron estimados hasta el quinto año de operaciones desde la inauguración del primer local. Para este último año, se estima que los costos en términos de alquiler sean de USD 13.275, el costo del depósito de USD 8000, el costo por los sueldos de cocineros, comises de cocina, encargados, mozo, contador y servicio de limpieza tercerizado de USD 14.490, USD 26.797, USD 26.668, USD 9547,

USD 8.357 y USD 5.120 respectivamente. El costo por marketing del quinto año se estima que sea de USD 11.112.

## 7.2.2 Análisis de costos variables

Dólar	197	253	310	362	417
Año	1	2	3	4	5
Acai Bowl	\$ 1,52	\$ 1,53	\$ 1,53	\$ 1,57	\$ 1,61
Wrap saludable	\$ 1,39	\$ 1,40	\$ 1,40	\$ 1,44	\$ 1,48
Avocado toast	\$ 1,09	\$ 1,10	\$ 1,10	\$ 1,13	\$ 1,16
Snak de frutos secos	\$ 0,69	\$ 0,70	\$ 0,70	\$ 0,72	\$ 0,73
Jugos cold press	\$ 0,83	\$ 0,84	\$ 0,84	\$ 0,86	\$ 0,88
Licuos	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,58	\$ 0,60	\$ 0,61
Total	\$ 6,09	\$ 6,15	\$ 6,15	\$ 6,32	\$ 6,48

Tabla 6

Fuente: Elaboración Propia

En término de los costos variables, los mismos dependen de la cantidad de clientes que los ordenen. Sin embargo, para facilitar la lectura, primero se presentan los costos variables de los productos esenciales del negocio representados año por año y luego, en la sección de **Cash Flow** se demostrará la cantidad de clientes esperados con su propensión a consumir cada producto que explicarán los costos variables totales, entre otras cosas. Los costos variables representados, a continuación, cuentan también con la carga impositiva referida a los Ingresos Bruto y al IVA. (Véase Anexo 9 para visualizar la construcción del costo variable por unidad de cada producto).

En primera instancia, se calculó el costo variable del producto insignia del local, este siendo el Bowl de Açai de 250gr. El costo total del producto fue obtenido a través del cálculo de los ingredientes que lo conforman, los cuales son: bananas, arándanos, leche, açai, granola y, aunque no es un ingrediente, también se incluyó el costo de los bowls de plástico para hacer take-away o delivery. Se decidió obtener el costo de este producto, particularmente, debido a que es el más caro dentro del menú de los bowls. Esto sucede ya que el ingrediente açai que supera en precio por kg al resto de los ingredientes primarios de los bowls. Aun así, el costo por bowl para el primer año es de USD 1,52 el cual incrementa con el transcurso de los años debido a la diferencia porcentual entre la inflación y la devaluación del peso respecto del dólar. Tal como lo



demuestra en la Tabla 6 los costos para los años 2, 3, 4 y 5 serán de USD 1,53, USD 1,53, USD 1,57 y USD 1,61 respectivamente.

El menú de Kote Bowls por otro lado también contará con el avocado toast como una de las opciones naturales y saludables de donde los clientes pueden elegir. El costo total variable de dicho producto es USD 1,09 para el primer año y luego irá aumentando por las circunstancias macroeconómicas proyectadas para Argentina pasando a ser USD 1,10 para el año 2, USD 1,10 para el año 3, USD 1,13 para el año 4 y USD 1,16 para el año 5. Los ingredientes necesarios para preparar el avocado toast y los componentes de su costo son: pan integral, palta, queso parmesano, pimienta y el envase para realizar el take away.

Otra opción disponible dentro del menú gastronómico de Kote Bowls son los snacks de frutos secos, estos son productos más para una colación que para un almuerzo o merienda por ende su proceso de preparación no será tan complejo y lo único que se hará es comprar los snacks de frutos secos ya empaquetados en porciones de 100 gramos y se revenderán dentro del local. El costo de los snacks para el primer año será de USD 0,69, para el segundo será de USD 0,70, para el tercer año será de USD 0,70, para el cuarto año será de USD 0,72 y para el quinto año tendrá un costo de USD 0,73.

Adicionalmente, se tomó el wrap saludable como parámetro de una opción de almuerzo dentro de Kote Bowls porque también representaba uno de los platos más caros a preparar dentro del almuerzo. El costo del wrap se conforma de los siguientes ingredientes: tortillas de harina de trigo, lechuga, cebolla, pechuga de pollo, pimienta, queso crema, aceite, sal y pimienta roja. La suma de los ingredientes para la elaboración del producto, junto con el costo por los bowls de plástico para el retiro de comida del local, generan un costo de USD 1,39 para el primer año, USD 1,40 para el segundo, USD 1,40 para el tercero, USD 1,44 para el cuarto y USD 1,48 para el quinto.

Nuevamente, para los jugos cold-pressed se tomó como referencia la preparación de uno de los jugos más caros a modo de representar el mayor costo variable posible para poder generar proyecciones sobre el mayor costo variable posible para cada producto. El costo del jugo cold-pressed está conformado por los vasos de plástico



para el retiro más los siguientes ingredientes: pera, manzana, kiwi, lima, espinaca, té verde y miel. Esto representa un costo por unidad de USD 0,83 para el año uno, USD 0,84 para el año 2, USD 0,84 para el año tres, USD 0,86 para el año cuatro y USD 0,88 para el año cinco.

El último plato que podemos encontrar dentro del menú de Kote Bowls son los licuados los cuales necesitan los siguientes ingredientes para su preparación: bananas, leche, azúcar y el vaso descartable para llevar. Teniendo en cuenta estos ingredientes, se llegó a un costo variable de USD 0,58 para el primer año, USD 0,58 para el segundo año, USD 0,58 para el tercer año, USD 0,60 para el cuatro año y USD 0,61 para el quinto año.

Además de los costos relacionados a la elaboración de los productos, se encuentran los costos de medios de pagos digitales y bancarios que no se pueden trasladar directamente al producto pero que sí se pueden obtener como un porcentaje de las ventas. Estos costos variables se obtuvieron en base a los artículos de Gorodisch (2020)<sup>33</sup> y Blanco Gomez (2020)<sup>34</sup>, quienes escriben para los diarios *Ámbito* e *Infobae* respectivamente, y describen la información proporcionada en el estudio de Fundación UADE y *Voices!* que fue coordinado por Solange Finkelsztein. En base a estos artículos se pudo obtener que el 4% de la población argentina utiliza Mercado Pago como medio de pago frecuente y por medio de la página oficial de Mercado Pago (2020)<sup>35</sup> se pudo obtener que la comisión por transacción para el comercial es de 4,54%. Dicho esto, para las comisiones de pagos digitales se calculó el 4% de las ventas de Kote Bowls y se aplicó el 4,54% de comisión. Los artículo también mencionan que el 82% de los argentinos utilizan frecuentemente el efectivo con lo cual deja a un 14% de los argentinos como usuarios frecuentes de métodos de pagos bancarios. El artículo de Gorodisch (2020) menciona, a su vez, que las comisiones a comerciantes por compras realizadas con tarjetas de crédito será del 1,8% y para las tarjetas de débito del 0,8%. Al no contar con el porcentaje exacto de usuarios frecuentes de tarjetas de débito y crédito se utilizó un promedio de las comisiones (1,3%). Aclarado esto, el costo de las comisiones por compras realizadas con tarjetas de débito y crédito se obtuvo multiplicando las ventas de Kote Bowls por 0,14 (14%) y luego por 0,013 (1,3%).

## 7.2.3 Depreciaciones

Dólar = \$146				
Producto	Costo	Vida util en año	Amortizacion anual	Amortizacion mensual
Licuadaora	\$ 212,38	10	\$ 21,24	\$ 1,77
Frezer bajo mesada	\$ 1.052,49	15	\$ 70,17	\$ 5,85
Heladera	\$ 469,86	13	\$ 36,14	\$ 3,01
Generador	\$ 1.097,39	8	\$ 137,17	\$ 11,43
Exhibidor de toppings	\$ 736,75	16	\$ 46,05	\$ 3,84
Caja para la registradora	\$ 36,18	6	\$ 6,03	\$ 0,50
Registradora	\$ 552,96	6	\$ 92,16	\$ 7,68
Lavavajilla	\$ 775,27	12	\$ 64,61	\$ 5,38
Vajilla	\$ 1.090,08	2	\$ 545,04	\$ 45,42
Cucharas	\$ 28,19	2	\$ 14,10	\$ 1,17
Tenedores	\$ 37,59	2	\$ 18,79	\$ 1,57
Cuchillos	\$ 34,77	2	\$ 17,38	\$ 1,45
Vasos	\$ 21,14	1	\$ 21,14	\$ 1,76
Vasos licuado	\$ 65,31	1	\$ 65,31	\$ 5,44
Remodelacion locales	\$ 25.890,41	10	\$ 2.589,04	\$ 215,75
Posnet	\$ 31,00	3	\$ 10,33	\$ 0,86
Plancha	\$ 211,44	6	\$ 35,24	\$ 2,94
Maquina taylor 430	\$ 3.025,92	6	\$ 504,32	\$ 42,03
Alquiler Mensual	\$ 5.613,55	1	\$ 5.613,55	\$ 467,80
Galpon	\$ 3.383,01	1	\$ 3.383,01	\$ 281,92
Deposito alquiler	\$ 2.806,77	1	\$ 2.806,77	\$ 233,90
Deposito galpon	\$ 1.691,51	1	\$ 1.691,51	\$ 140,96
Marketing lanzamiento	\$ 391,55	1		
Total	\$ 36.885,27			

Tabla 7

Fuente: Elaboración Propia

Las depreciaciones de los objetos que forman parte de la inversión de apertura de los locales reciben una depreciación lineal acorde a la vida útil estimada de cada producto. Tal como se puede visualizar en la Tabla 7, los costos fueron calculados principalmente en pesos argentinos, luego fueron divididos linealmente según su respectiva vida útil en años y finalmente dolarizados según el valor del dólar al momento de su compra. La Tabla 7 refleja la amortización anual en dólares de los objetos comprados en el primer año del proyecto como modo de ejemplo del método de depreciación. Sin embargo, con la apertura de cada local, se compran nuevos objetos y maquinarias cuya depreciación anual es calculada según el valor del dólar al momento de compra de dichas inversiones. Esto quiere decir que la depreciación de cada objeto se determina linealmente según su vida útil y según el momento de su compra o de recompra. Por ejemplo, los tenedores comprados en el primer local son amortizados a dos años de manera lineal y, una vez terminadas sus vidas útiles, se vuelven a comprar y se vuelve a calcular su amortización lineal (anual) según el valor de dólar del momento.

#### **7.2.4 Táctica de Precio**

Tras haber analizado la procedencia de los costos fijos y variables, para poder realizar el cash flow de los primeros cinco años del proyecto, fue fundamental estimar no solo la cantidad de gente que será cliente de cada local según la estacionalidad sino también qué proporción de gente consumirá cada tipo de producto. Para obtener los datos de la cantidad de consumidores por estacionalidad se le consultó a competidores directos y cadenas similares como Harper Juice y Good and Green para obtener el número de clientes estimados en temporada alta y baja. Según Gonzalo Molina, dueño de Harper Juice, un local de estas características podría llegar a servir a aproximadamente cuatro mil personas en temporada alta y dos mil quinientas en temporada baja (Véase anexo 10). Por otra parte, un empleado administrativo de Good and Green nos comentó que las cifras usualmente son de tres mil personas en temporada alta y dos mil en temporada baja (Véase anexo 11). En base a estos números, para los períodos de temporada baja se estimó un flujo de dos mil personas (el peor escenario posible según las personas consultadas) y para los períodos de temporada alta se estimó un flujo de tres mil quinientas personas (un promedio entre los mejores escenarios posibles según las personas consultadas). Cabe mencionar que la temporada baja sucede en los meses de otoño e invierno mientras que la temporada alta ocurre en los meses de primavera y verano.

Una vez establecida la proyección de flujo de clientes mensual (y luego anual), se comenzó a calcular el precio de cada tipo de producto. Para ello se calcularon los costos derivados de cada producto y se tuvo en consideración cuánta gente los compraría. El porcentaje de gente que compraría cada producto se obtuvo al realizar una encuesta a noventa y unas personas residentes del partido de Pilar que cumplen con las características de nuestro cliente objetivo y contestaron qué productos del menú pedirán del local (ver Anexo 1). Los resultados se muestran en la tabla a continuación:

Producto	Porcentaje de respuestas	Temporada alta	Temporada baja
Smothie bowls 250gr	77%	2695	1540
Snacks de futos secos	24%	840	480
Licuidos	47%	1645	940
Jugos cold press	30%	1050	600
Wrap saludable	49%	1715	980
Avocado toast	33%	1155	660

Tabla 8

Fuente: Elaboración Propia

Habiendo obtenido los datos de la temporada baja y alta, junto con los costos de cada producto, se decidió determinar sus precios según el peor escenario posible. Es decir, los precios fueron establecidos según el flujo de clientes de temporada baja. De esta forma, logramos asegurar un margen de ganancia mínimo para la temporada baja pero ampliamente superador para la temporada alta. Así se equilibran las ganancias a lo largo del año puesto que es un negocio con demanda estacional, donde la demanda es predominantemente fuerte en primavera/verano.

A su vez, se visualizaron los precios de la competencia más directa para lograr asegurar que los precios establecidos sean similares a los que ofrece el mercado. Una vez realizado el análisis de costos y hecho el benchmarking de precios, se determinaron los precios para el año 1 del local; luego estos precios fueron ajustados según la inflación respectiva para los años subsiguientes del proyecto y luego dolarizados según la estimación del dólar para cada año. A continuación, se presentan los precios con IVA para cada tipo de producto para el primer año del proyecto:

- Smoothie Bowl 250gr: USD 2,99
- Snack de frutos secos: USD 1,02
- Licuidos: USD 1,27
- Jugos cold-pressed: USD 1,52
- Wrap saludable: USD 2,44
- Avocado Toast: USD 2,23

## 7.2.5 Cash Flow

Año	0	1	2	3	4	5
Dólar	\$ 146,00	\$ 197,00	\$ 253,00	\$ 310,00	\$ 362,00	\$ 417,00
Inversion	\$ 46.593,82	\$ 35.645,41	\$ 34.626,09	\$ 759,50	\$ 1.326,08	
Ventas		\$ 92.286,36	\$ 235.587,51	\$ 402.516,84	\$ 465.570,29	\$ 526.287,87
Comision tarjeta de credito/debito		\$ 167,96	\$ 428,77	\$ 732,58	\$ 847,34	\$ 957,84
Comision medio de pago digitales		\$ 167,59	\$ 427,83	\$ 730,97	\$ 845,48	\$ 3.843,08
Costos variable		\$ 47.297,49	\$ 121.998,17	\$ 208.441,94	\$ 241.093,94	\$ 272.536,33
Costos fijos		\$ 32.035,07	\$ 78.149,85	\$ 117.196,42	\$ 120.433,89	\$ 123.368,20
Depreciacion		\$ 3.182,56	\$ 5.694,71	\$ 7.863,44	\$ 6.733,88	\$ 5.845,72
Ganancia antes de impuestos		\$ 9.435,69	\$ 28.888,18	\$ 67.551,50	\$ 95.615,76	\$ 119.736,70
Impuestos		\$ 3.302,49	\$ 10.110,86	\$ 23.643,03	\$ 33.465,52	\$ 41.907,84
Ganancias despues de impuestos		\$ 6.133,20	\$ 18.777,32	\$ 43.908,48	\$ 62.150,25	\$ 77.828,85
Activo corriente		\$ 1.384,30	\$ 3.533,81	\$ 6.037,75	\$ 6.983,55	\$ 7.894,32
Pasivo corriente		\$ 1.970,73	\$ 5.083,26	\$ 8.685,08	\$ 10.045,58	\$ 11.355,68
Capital de trabajo		-\$ 586,43	-\$ 1.549,44	-\$ 2.647,33	-\$ 3.062,03	-\$ 3.461,36
Inverison en capital de trabajo		-\$ 586,43	-\$ 963,01	-\$ 1.097,88	-\$ 414,70	-\$ 399,34
Flujo de efectivo operativo		\$ 9.902,19	\$ 25.435,04	\$ 52.869,80	\$ 69.298,83	\$ 84.073,91
Flujo de efectivo neto	-\$ 46.491,08	-\$ 25.743,22	-\$ 9.191,04	\$ 52.110,30	\$ 67.972,75	\$ 84.073,91
Valor presente	-\$ 46.491,08	-\$ 20.594,58	-\$ 5.882,27	\$ 26.680,47	\$ 27.841,64	\$ 27.549,34
Valor presente neto (VAN)	\$ 9.103,53					
TIR	29%					

Tabla 9

Fuente: Elaboración Propia

El Cash Flow que se obtuvo para Kote Bowls se realizó tomando en cuenta únicamente los primeros cinco años de vida del negocio. Esto es así puesto que, al ser la Argentina un país con alta volatilidad económica y siendo la industria gastronómica altamente competitiva, pronosticar más allá de lo delimitado sería imprudente y probablemente poco acertado.

A su vez, para poder confeccionar el Cash Flow de Kote Bowls fue fundamental tener en cuenta la cantidad de clientes que se estimaba tener puesto que forma parte de la ecuación de Ventas indirectamente. Las ventas fueron calculadas al multiplicar la cantidad de productos vendidos por el precio de cada producto (tal como fue explicado en la sección de **Táctica de Precios**). Puesto que cuanto mayor sea la cantidad de clientes, mayor será la cantidad de productos vendidos, es importante comprender el cálculo del crecimiento de la clientela por local a través de los años ya que influye en el nivel de ventas necesario para el cash flow. Dicho esto, el cálculo que se realizó para cada local está basado en información proveniente de Gonzalo Molina, quien contempló que un local de estas características puede esperar un crecimiento del 15% para el tercer año de operaciones, del 10% para el cuarto y el 7% para el quinto (Véase anexo 10). En base a esta información, se estimó que cada local cumpla con el parámetro de 3500 a 2000 personas según la estacionalidad en el primer año y



segundo año y el resto de los años crezca acorde a los porcentajes resaltados previamente. Teniendo en cuenta las ventas obtenidas y explicados los costos y depreciaciones, se pasó a calcular el impuesto a pagar para finalmente obtener el flujo de efectivo operativo y el flujo de efectivo neto. El impuesto a las ganancias calculado fue del 35% debido a que, tal como figura en el Artículo 69 bis de la Ley de Impuesto a las Ganancias, las sociedades por acciones simplificadas que retiren dividendos tributarán el 35% de las ganancias retiradas <sup>36</sup>.

Tras haber calculado el impuesto a las ganancias, se identificaron los activos corrientes y pasivos corrientes del modelo de negocios para poder así obtener el capital de trabajo y la inversión en el mismo. Luego de haber calculado los previamente mencionados, se obtuvo el flujo de efectivo operativo y netos para cada uno de los 5 años del proyecto, los cuales son fundamentales para obtener el VAN y la TIR del proyecto. Estos fueron calculados para verificar qué tan rentable sería el proyecto y si efectivamente vale la pena realizar el proyecto con los riesgos que dicha inversión conlleva.

El VAN de un proyecto es su valor actual neto; es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. Si tras medir los flujos de los futuros ingresos, egresos y descontar la inversión inicial queda alguna ganancia, el proyecto resulta viable. Por otro lado, la TIR es la tasa interna de retorno que genera un proyecto. Esta tasa se encarga de medir la rentabilidad de una inversión en términos porcentuales. Tanto el VAN como la TIR son indicadores que muestran la rentabilidad y viabilidad del proyecto, como se muestra en la Tabla 9 el VAN del proyecto son unos USD 9.104 mientras la TIR es de un 29%. Para calcular el VAN se utilizó el paper de Fernandez, Martinez & Acin (2019), titulado "*Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*" <sup>37</sup>, del cual se obtuvo la tasa de descuento anual para el proyecto, siendo la misma de un 25%. Comparativamente, la tasa de retorno del sector según los resultados de la tesis de Minicone (2017)<sup>38</sup> (titulada "Restaurante Fast Food y Tienda Veggie") y los resultados de la tesis de Gil Galdeano (2017)<sup>39</sup> (titulada "Proyecto de Inversión para la apertura de Restó Bar en el departamento de Rivadavia, provincia de San Juan 2017") son de entre 27% y 39%. Dicho esto, teniendo en cuenta los resultados de los indicadores VAN y TIR el proyecto

es rentable y viable por lo que la realización del mismo no sería una mala opción o una pérdida de dinero.

## 8. EQUIPO

El trabajo en equipo es el esfuerzo integrado de un conjunto de personas para la realización de un proyecto. Esto implica la coordinación de dos o más personas orientadas al alcance de objetivos comunes. Cada miembro debe aportar una parte del trabajo para así lograr llegar al objetivo y no quedarse en el camino. Para que el trabajo en equipo sea agradable y eficiente, los equipos de trabajo deben tener en cuenta algunos puntos que irán a ayudar a que las características que entorpecen las dinámicas de grupo sean anuladas. Estos puntos son: La definición de objetivos, la división de tareas, el cronograma y la comunicación.

El equipo de Kote Bowls estará conformado por:

- Socios fundadores / equipo administrativo:

Martín Zuchowicki y Mateo Vergniaud serán los socios fundadores del negocio Kote Bowls. Como futuros licenciados en Administración de Empresas de la Universidad de San Andrés, ambos contarán con las capacidades para poder realizar las tareas administrativas de los locales así como desarrollar e impulsar la estrategia de negocio y expansión de Kote Bowls. Mateo Vergniaud cuenta con experiencia en el desarrollo de negocios emergente dado su historial de trabajo en Dornoch Argentina, una PyME de reventa de artículos de limpieza y desinfección fundada en base al pico de demanda de dichos productos derivados por la pandemia de Covid-19. Además, realizó trabajos administrativos y análisis de mejoras de procesos para EY Argentina y, actualmente, se encuentra empleado como comercial para LDC Argentina. Por su parte, Martín Zuchowicki cuenta con un año de experiencia laboral de tareas administrativas en la Escribanía Caso, 5 meses de experiencia en tareas



administrativas dentro de IXOU LA y actualmente se encuentra empleado como analista junior administrativo de contratos de licencias para Walt Disney Company Argentina. Los socios fundadores también se encargarán de entablar las relaciones con los proveedores así como monitorear a los miembros restantes del equipo de trabajo para el buen funcionamiento de las operaciones del negocio. Las tareas administrativas de cada local en particular estarán divididas entre los socios fundadores y un empleado administrativo. Las tareas serán divididas de manera tal que uno de los socios se encargue exclusivamente del primer local, otro socio del segundo y el empleado administrativo se encargue del tercer local. De esta manera cada persona podrá mantener una administración controlada de las operaciones y de sus empleados a cargo.

- Accionistas:

Estará conformado por personas que vean potencial en la realización del negocio, principalmente, individuos de confianza de los socios fundadores, tanto familiares como amigos, que tengan la solvencia económica suficiente para poder invertir en Kote Bowls.

- Marketing:

El presupuesto de marketing estará designado para la contratación de una empresa que administre redes sociales, se encargue de las tareas de publicidad y comunique efectivamente los valores de la marca a través de los distintos medios más populares. Se buscará que la empresa contratada sea Ketchum Argentina puesto que uno de los socios fundadores cuenta con una relación cercana con el gerente de la empresa.

- Asesoría contable:

El contador de Kote Bowls será Miguel Angel Depino, quien estará a cargo de liquidar los sueldos de los empleados, liquidar los impuestos, liquidar las cargas sociales. A su vez, presenta ganancias, bienes personales de los socios y preparará y presentará en el consejo profesional el balance anual. Este servicio será tercerizado.

- Equipo de cocina:

El equipo de cocina de cada local estará conformado por un cocinero y dos asistentes de cocina (comises de cocina). Esto es así puesto que los platos son rápidos y sencillos de preparar con lo cual no se requieren más de tres personas en la cocina. El cocinero será quien organice la distribución de tareas en la cocina, organizará la preparación de pedidos y coordinará la preparación de los platos. Por su parte, los comises de cocina asistirá en la limpieza de los vasos y platos, preparará los platos más sencillos, acatará los pedidos del cocinero principal y pasará los platos terminados al cajero (quien será el administrador del local) para que éste los pueda entregar a los clientes. Puesto que se abrirán tres locales en la proyección de los cinco años de Kote Bowls, el equipo completo para el final del proyecto estará conformado por nueve individuos: tres cocineros principales y seis comises de cocina.

- Equipo de limpieza:

El servicio de limpieza de cada local será completamente tercerizado. Se contratará una empresa que preste servicio de limpieza por hora y se estima que la limpieza de cada local esté lista en dos horas.

- Equipo de atención al público:

Éste equipo estará conformado por un mozo y por un empleado administrativo por local. El mozo se encargará de la limpieza general del local en horarios de apertura, desde la limpieza de las mesas hasta la limpieza de los platos junto con los comises de cocina y atenderá las quejas de los clientes. Por otro lado, el empleado administrativo (socios fundadores y tercero contratado), además de las tareas ya asignadas, se encargará del manejo de la caja, es decir, tomará el pedido de los clientes y les cobrará.

## 9. ASPECTOS LEGALES

A continuación, se detallarán los aspectos legales a cumplir con el fin de habilitar la actividad comercial de Kote Bowls en el partido de Pilar.

Uno de los aspectos más importantes a considerar es la inscripción de la sociedad. Kote Bowls será constituida como una S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificadas) principalmente por la sencillez del trámite a realizar. Para poder lograr esto, se deben cumplir una serie de pasos de acuerdo a un instructivo realizado por Buenos Aires Provincia (2018) <sup>40</sup>. Los pasos son los siguientes:

1. Ingresar al sitio web de AFIP con un CUIT/CUIL/CDI y Clave Fiscal nivel 3.
2. Seleccionar el servicio TAD (Tramitación a Distancia)
3. En la ventana emergente, seleccionar “Iniciar trámite” en la solicitud de “Constitución de Sociedades por Acciones Simplificadas”
4. Completar el formulario que define cómo será constituida la S.A.S
5. Cargar los datos de “*socios, administrador titular, administrador suplente, administrador de relaciones AFIP, autorizados a realizar el trámite y beneficiario/s final/es*” (pg.16)
6. Establecer la cantidad de acciones para cada socio
7. Completar datos básicos de la sociedad
8. Descargar y completar la Declaración Jurada del Administrador de Relaciones AFIP
9. Firma del certificante que se eligió en el paso 4 (escribano, firma digital o inspección general de justicia)
10. Pagar
11. Pedir turno para certificar firmas en la Dirección Provincial de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires.

A su vez, puesto que Kote Bowls se encontrará radicado en el partido de Pilar, también se debe cumplir con las normas de habilitación de comercios de la Municipalidad de Pilar. Según un informe realizado por Cecilia Benassi para la Municipalidad de Pilar

(2016), todo local comercial para estar habilitado debe cumplir, a grandes rasgos, los siguientes aspectos <sup>41</sup>:

- “Inscripción en AFIP del titular vigente (constancia)” (pg. 4)
- “Inscripción en Ingresos Brutos del titular (constancia)” (pg. 4)
- Constancia de libre deudas municipales
- Libre de deudas solicitado en el área de Seguridad e Higiene
- Libre de deudas de Patentes de Rodados solicitado en el área de Automotores
- Contar con los requisitos de seguridad exigidos por Bomberos
- “Certificado de Fumigación Vigente” (pg. 4)
- “Contrato de Locación Sellado en Banco Provincia o SCIPA, Firmas certificadas de los contratantes principales por Escribanía o entidad bancaria.” (pg. 4)
- Contrato de Comodato
- Declaración Jurada de Activos Fijos
- Estatuto Social

Adicionalmente, puesto que Kote Bowls es un local gastronómico, cae dentro del rubro de local comercial “Alimenticio” y, por lo tanto, también debe presentar la habilitación de bromatología.

Cabe destacar que para poder realizar la inscripción de la SAS, es necesario demostrar poseer un capital no menor a la suma de dos salarios mínimos vital y móvil. Finalmente, en términos impositivos y legales, al ser Kote Bowls una SAS, deberá pagar el 35% de las ganancias, 21% de IVA y 3,2% de ingresos brutos.

## 10. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y RIESGO

### 10.1 Diagrama de Gantt

Para dar orden a la implementación del proyecto se decidió realizar un diagrama de Gantt puesto que es una herramienta fundamental para planificar las tareas a realizar. La herramienta permite explicar los plazos de realización de las tareas así como el tiempo en el que se finalizarán (meses del año).

Actividades	2021						
	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio
Inscripción de la sociedad							
Busqueda de inversores							
Alquiler local							
Compra de muebles, maquinaria y remodelación del local							

Actividades	2021					2022
	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Campaña de marketing de lanzamiento						
Contratación de empleados						
Contacto proveedores/compra de materias primas						
Alquiler depósito						
Lanzamiento de Kote Bowls						

Tabla 10

Fuente: Elaboración Propia

Puesto que el objetivo es lograr la apertura de Kote Bowls para Enero de 2022, se comenzará a realizar la inscripción de la SAS en enero de 2021. Esta inscripción procura no llevar más de un mes.

Durante los meses de enero y febrero se buscará la inversión de amigos, familiares y contactos cercanos de los socios de Kote Bowls y puesto que la inversión necesaria para la apertura del primer local es relativamente chica, se espera que sea fácil y rápido de conseguir.

Una vez conseguida la inversión inicial, se estima cerrar el alquiler del local. La búsqueda ya fue realizada con anterioridad con lo cual resta ponerse en contacto y cerrar el contrato. Este proceso tiene una estimación de dos meses.

Pactado el alquiler, se comenzarán las obras de remodelación y la compra de muebles para lograr la estética vacacional y el ambiente veraniego y de relajación deseado. A su vez, para generar el funcionamiento óptimo del local y asegurar un buen flujo operativo, se comenzará a comprar la maquinaria requerida para la realización de los productos de venta al público. Puesto que el diseño, la ambientación y la estética del local son puntos fundamentales para el éxito del proyecto, este proceso debe ser llevado a cabo con tiempo y cuidado, con lo cual se estima un plazo de realización de cinco meses para evitar tener errores y/o tener tiempo para arreglarlos.

El lanzamiento de la campaña de marketing, cuyo objetivo es generar la visualización de la marca y propuesta de valor de Kote Bowls a su público objetivo, se realizará durante cinco meses antes de la apertura del local. Esto es así puesto que se busca generar grandes expectativas del local para que, cuando se realice la apertura del mismo, el tráfico de gente hacia este, en sus primeros días, sea relativamente elevado.

Durante el período de octubre a diciembre de 2021, se realizará el proceso de reclutamiento y selección de los empleados del local. Este proceso estima tardar aproximadamente tres meses puesto que es fundamental comprobar las habilidades de los comises de cocina y cocinero dado que son quienes transforman la materia prima en el producto final que percibe el cliente.

De octubre a diciembre también se buscará entablar relaciones comerciales con los proveedores de las materias primas, negociar precios diferenciales, períodos de compra y plazos de entrega entre otros. En este caso también se tomará tres meses porque, si bien la mayoría de los proveedores están elegidos, pueden surgir imprevistos y/o oportunidades.

En los meses de noviembre diciembre se realizará el alquiler del depósito. Este ya fue buscado con anterioridad con lo cual queda únicamente cerrar el contrato de alquiler. Con todas las tareas principales realizadas, en enero de 2022 se estima generar la apertura oficial de Kote Bowls.

## 10.2 Riesgos

A modo de poder plantear la viabilidad de un negocio debe considerarse también la cantidad y magnitud de los riesgos que esto conlleva. Kote Bowls cuenta con riesgos particulares de la industria gastronómica pero también una serie de riesgos comunes a negocios pertenecientes a otras industrias.

Uno de los riesgos que se identificó para el desarrollo de Kote Bowls tiene que ver con las bajas barreras de entrada en la industria gastronómica. Kote Bowls cuenta con un plan de expansión rápido al punto de llegar a abrir 3 locales en el periodo de 2 años, siendo el primero en enero de 2022 y el tercer en Enero de 2024. Los fundadores consideran que dicha estrategia de rápida expansión les permitirá controlar un gran porcentaje del mercado dentro de Pilar, les dará un reconocimiento de marca y conseguirán lealtad de sus clientes así pudiendo construir barreras de entrada para desalentar un posible ingreso de la competencia a futuro. El riesgo puntal dentro de este punto consiste en que un competidor decida entrar en el mercado de Pilar entre Enero de 2022 y Enero de 2024 para competir con Kote Bowls antes de que su plan de expansión esté concretado. Esto llevaría a la pérdida de un porcentaje de mercado proyectado y envolverá a la empresa en una lucha de precio y/o calidad para ganarse la confianza de los clientes.

Otro de los riesgos identificados es el desabastecimiento por parte de los proveedores. Puesto que la gran mayoría de los productos servidos en el local se harán con productos naturales, estos deben ser comprados a principio de la semana para ser utilizados durante esa semana, de modo que los productos estén frescos. Si el proveedor no logra conseguir la cantidad suficiente de la materia prima demandada, entonces eso repercute directamente en las operaciones del local puesto que si no hay materia prima suficiente, no se alcanza el número de ventas esperado y menos gente irá al local porque hay un déficit de ciertos tipos de productos. Además, el lapso para conseguir un proveedor sustituto que pueda abastecer a la inmediatez la materia prima restante es muy chico. Debe encontrarse uno de calidad, que esté cerca y que pueda distribuir inmediatamente lo cual es difícil. Para mitigar este riesgo, se buscará un sustituto para cada proveedor que cumpla con los requisitos mencionados anteriormente.



Al ser Kote Bowls un local de venta al público de comida, existe el riesgo de servir comida en mal estado, ya sea porque el proveedor entregó un bache de cierto producto en mal estado, perdió la cadena de frío o mismo el cocinero desempeñó mal sus tareas. La intoxicación de un cliente puede generar una demanda hacia el local y mala reputación, lo cual puede repercutir en las ventas y puede ralentizar la expansión o crecimiento de Kote Bowls.

Un factor que puede poner en riesgo el correcto funcionamiento de las operaciones del local sería que el cocinero caiga enfermo y no pueda asistir a trabajar. Esto generaría un hueco en las operaciones de la cocina ya que los comises de cocina no se podrían encargar solo de todo el volumen de pedidos que llegan al local, que un empleado se enferme es una posibilidad casi segura entonces se desarrolló un plan para accionar en dichos casos. El plan consiste en que si el cocinero cae enfermo uno de los comises de cocina deberá tomar su lugar y hacerse cargo de la cadena de mando dentro de la cocina, además con anterioridad el cocinero debería haber entrenado a los comises de cocina para cuando un caso como este sucede y al mismo tiempo los comises de cocina debería haber entrenado al mozo para cubrirlo en sus tareas y darle una mano en la cocina en caso de que falte el cocinero. Para que dicho plan tenga éxito el mozo contratado debe tener una mínima experiencia culinaria anteriormente para que pueda aprender de la manera de realizar el trabajo de los comises de cocina. En caso de enfermedad de un empleado de la cocina su reemplazo sería uno de los comises de cocina de ser el cocinero y el reemplazo de cocina sería el mozo.

La pérdida de luz y agua es otro de los riesgos importantes a tener en cuenta. La pérdida de luz implica que los freezer y heladeras del local no pueden refrigerar o congelar la materia prima a ser utilizada durante la semana y estas corren el riesgo de echarse a perder. Por otro lado, si el local no cuenta con agua, se complica la higienización y limpieza de los utensilios y platos con los cuales se sirve al cliente. Para mitigar el riesgo de la luz, el depósito contará con freezer y heladera donde se podrá almacenar la materia prima del local para el día y habrá un generador tanto para el depósito como para el local para poder sobrellevar cualquier eventualidad respecto a la luz.

La ruptura o falta de funcionamiento de una máquina (ya sea plancha, licuadora, etc) implica un alto en la elaboración de cierto tipo de producto. Es importante, para ello, contemplar alternativas de maquinaria o contar con contactos de referencia que sepan arreglar dichas máquinas.

Si bien existen una mayor variedad de riesgos respecto del proyecto de Kote Bowls, consideramos que los mencionados con anterioridad son los más relevantes a tener en cuenta para saber cómo actuar ante ellos con anticipación. El resto de los riesgos no mencionados se irán resolviendo conforme vayan surgiendo puesto que necesitan ser analizados con detenimiento para comprender su magnitud y la manera adecuada de accionar.

## **11. CONCLUSIÓN**

Como conclusión se realizará un breve repaso de los puntos más destacados del desarrollo y análisis del proyecto. Es por esto que se buscará demostrar cómo surgió la idea del proyecto, qué tipo de investigación se hizo y cuál fue su resultado, cuál es el obstáculo más grande que presenta el proyecto y cómo se planteó solucionarlo y finalmente se planteará un análisis financiero para visualizar si, efectivamente, el negocio resulta ser viable/rentable.

En primera instancia, se analizó la tendencia global sobre el consumo de productos saludables. Para ellos se investigó no solo el aumento en el consumo de productos saludables en Argentina, sino también en las distintas capitales del mundo como Sao Pablo, París, Nueva York y Tokio. Vista la tendencia tanto nacional como internacional, se detectó la oportunidad de sumarse al nuevo estilo de consumo de la población argentina proveyendo un producto diferencial y único en el mercado pilarense. Para llegar a esta conclusión se analizaron las tendencias demográficas y de consumo argentina y se consideró que es un mercado que todavía sigue teniendo potencial a futuro más allá de la ardua competitividad de la industria gastronómica.

Esto es así debido a que la población argentina prefiere cada vez más productos de índole saludable y natural.

Para poder llegar a comprender más detenidamente cómo desarrollar de manera óptima el modelo de negocios y comprender sus operaciones, se realizó una investigación con fuentes primarias y secundarias. Dentro de las fuentes primarias logramos tener contacto fluido con el dueño de Harper Juice (una cadena de jugos y cafés en CABA) quién nos contó cómo funcionaba su negocio y los puntos importantes a tener en consideración a la hora de abrir un local y mantenerlo en funcionamiento. También se obtuvo información de fuentes secundarias tales como el convenio colectivo de trabajo para los empleados gastronómicos, el reglamento pilarense para la apertura de locales gastronómicos y menús de locales similares a Kote Bowls para establecer un menú con variedad de opciones y precios competitivos. Con estas fuentes se supo confeccionar el modelo de negocios en base a las reglamentaciones legales y se implementaron las mejores prácticas de la industria para ser competitivo en todo momento.

A su vez, se tuvieron en consideración los riesgos que derivan del desarrollo de un negocio con las características de Kote Bowls. Dentro de estos riesgos, el más peligroso tiene que ver con las bajas barreras de entrada para participar en la industria gastronómica. Esto implica que es relativamente fácil participar de la misma y, por lo tanto, siempre surgen nuevos competidores. Para solucionar esto se estableció un plan de expansión rápida en el cual Kote Bowls busca acaparar el mercado pilarense con la apertura de tres locales en el lapso de dos años. Se estima que esto genere una falta de incentivos por parte de la competencia para entrar en este mercado puesto que la marca de Kote Bowls sería el parámetro de referencia para el consumo de productos naturales y ricos para el consumidor pilarense.

El último punto destacado para ver la viabilidad de Kote Bowls fue una proyección financiera de los primeros 5 años de la empresa. Se considera que Kote Bowls es una propuesta tanto viable como rentable al ver indicadores como el VAN y la TIR donde el VAN es de USD 9.104 y la TIR del 29%. Por otro lado, podemos destacar el periodo de payback del proyecto sería al cabo del tercer año de operaciones lo que se considera una proyección realista para un tipo de negocio como el planteado donde

los primeros años es necesaria una inversión continua para lograr llegar a los objetivos del plan de expansión establecido. Kote Bowls presenta un rápido crecimiento en los primeros 3 años debido a la rápida apertura de nuevos locales. Luego de dichos tres años podemos ver un crecimiento más lento debido a que el mismo dependerá solo del aumento de la base de clientes en los locales ya existentes y no se plantean nuevas aperturas. Con estas consideraciones planteadas, se espera conseguir un escenario donde se tenga éxito en los puntos críticos para cumplir con las proyecciones establecidas en el plan de negocios de Kote Bowls. En el caso de tener éxito en dichos puntos críticos, Kote Bowls devendrá un negocio viable y rentable capaz de ser implementado.



Universidad de  
**San Andrés**

## 12. BIBLIOGRAFIA

- 10 Ambito.com. (2019). *Crece el consumo consciente y saludable entre los argentino*. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://www.ambito.com/negocios/bienestar/crece-el-consumo-consciente-y-saludable-los-argentinos-n5044662>
- 34 Blanco Gomez, D. (2020). *Qué medio de pago utilizan los argentinos y por qué es tan baja la incidencia del dinero digital*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/23/que-medio-de-pago-utilizan-los-argentinos-y-por-que-es-tan-baja-la-incidencia-del-dinero-digital/>
- 13 Casas, X. (2019). *El consumo cerrará en 2019 con sus peores números en más de una década*. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://www.infobae.com/economia/2019/10/12/el-consumo-cerrara-2019-con-sus-peores-numeros-en-mas-de-una-decada/>
- 40 Dirección Provincial de Personas Jurídicas. (2018). *Manual S.A.S. Sociedad Por Acciones Simplificadas*. Recuperado el 2 de Agosto de 2020: [http://www.mjus.gba.gov.ar/descargas/ppjj\\_sas/manual.pdf](http://www.mjus.gba.gov.ar/descargas/ppjj_sas/manual.pdf)
- 11 Donato, N. (2020). *La inflación del 2019 fue de 53,8%, el valor más alto en casi 30 años*. Recuperado el 13 de abril de 2020 de: <https://www.infobae.com/economia/2020/01/15/la-inflacion-del-2019-fue-de-538-el-valor-mas-alto-en-casi-30-anos/>
- 37 Fernandez,P.; Martinez,M.; Acin,I. (2019). *Market Risk Premium and Risk-Free Rate used for 69 countries in 2019: a survey*. Recuperado de: [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3358901](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3358901)
- 31 FRED (2020). *FOMC Summary of Economic Projections for the Fed Funds Rate, Central Tendency, High*. Recuperado el 15 de febrero de 2021 de: <https://fred.stlouisfed.org/series/FEDTARCTH>
- 39 Gil Galdeano, A, M. (2017). *Proyecto de Inversión para la apertura de Restó Bar en el departamento de Rivadavia, provincia de San Juan 2017*. Recuperado de: GIL GALDEANO ARIEL MAURICIO.pdf
- 33 Gorodisch, M. (2020). *Bajarán las comisiones a comercios por compras con tarjeta*. Recuperado el 15 de febrero de 2021 de: <https://www.cronista.com/finanzas-mercados/Bajaran-las-comisiones-a-comercios-por-compras-con-tarjeta-20201221-0043.html#:~:text=Desde%20el%201%20de%20enero,y%201%2C5%25%20por%20d%C3%A9bito>
- 7 Infobae. (2019). *El 73% de los argentinos incorporó cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos cinco años, pero sin abandonar algunos gustos*. Recuperado el 13 de Abril de 2020 de: <https://www.infobae.com/salud/2019/07/16/el-73-de-los-argentinos-incorporo-habitos-saludables-pero-sin-abandonar-los-gustos/>

- 15 Infobae. (2019). *El 'boom' de las apps de delivery: cómo es el consumo en la actualidad*. Recuperado el 14 de abril de 2020 de: <https://www.infobae.com/inhouse/2019/10/10/el-boom-de-las-apps-de-delivery-como-es-el-consumo-en-la-actualidad/>
- 6 Infocielo. (2018). *Un proceso que no se detiene: cada vez más gente quiere vivir cerca de la Capital Federal*. Recuperado el 13 de Abril de 2020 de: [https://infocielo.com/nota/87910/un\\_proceso\\_que\\_no\\_se\\_detiene\\_cada\\_vez\\_mas\\_gente\\_quiere\\_vivir\\_cerca\\_de\\_capital\\_federal/](https://infocielo.com/nota/87910/un_proceso_que_no_se_detiene_cada_vez_mas_gente_quiere_vivir_cerca_de_capital_federal/)
- 12 Jueguen, F. (2020). *Precios. La inflación de 2019 fue la más alta en 28 años y deja un fuerte arrastre para este año*. Recuperado el 14 de Abril de 2020 de : <https://www.lanacion.com.ar/economia/precios-la-inflacion-2019-fue-mas-alta-nid2324218>
- 8 Kantar. (2019). *Alimentación saludable en tiempos de crisis*. Recuperado el 13 de Abril de : <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Alimentacion-saludable-en-tiempos-de-crisis>
- 9 Kantar. (2019). *Tendencias del consumo en Latinoamérica - 2019*. Recuperado el 13 de abril de 2020: <https://www.kantarworldpanel.com/ar/Noticias/Tendencias-del-consumo-en-Latinoamrica---2019>
- 14 Kantar. (2020). *Consumidores 2020 | Perspectivas del consumidor argentino ante el nuevo escenario*. Recuperado el 13 de abril de 2020: <http://www.marketersbyadlatina.com/uploads/pdf/-655-ConsumidorArgentino-2020-Kantar-Insights.pdf>
- 21 La Boutique Italian Food (2019). *La nueva moda saludable: los smoothies*. Recuperado el 10 de febrero de 2021 de: <https://laboutiqueitalianfood.es/2019/06/13/smoothies/>
- 30 La Opinión. (2020). *Emprender tras la pandemia: cuánto costará habilitar un comercio en 2021*. Recuperado el 15 de abril de 2021 de: <https://www.laopinionsemanario.com.ar/noticia/emprender-tras-la-pandemia-cuanto-costara-habilitar-un-comercio-en-2021/>
- 38 Minicone, M, E. (2017). *Restaurante Fast Food y Tienda Veggie*. (Tesis de Maestría, Universidad del CEMA). Recuperada de: [Tesina\\_MAF\\_UCEMA\\_Minicone.pdf](#)
- 5 Ministerio de Economía. (2016). *Proyecciones de población por Municipio provincia de Buenos Aires 2010-2025*. Recuperado el 12 de abril de 2020 : [http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones\\_x\\_municipio\\_\\_2010-2025.pdf](http://www.estadistica.ec.gba.gov.ar/dpe/images/Proyecciones_x_municipio__2010-2025.pdf)
- 27 Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. (1929). *Ley N° 11.544*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020 de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/60000-64999/63368/texact.htm>
- 36 Ministerio de Justicia y Derecho Humanos (1997). *Ley de Impuesto a las Ganancias*. Recuperado el 20 de Septiembre de 2020 de:



<http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/40000-44999/44911/texact.htm>

- 28 Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social. (2004). *Convenio Colectivo de Trabajo N° 389/04*. Recuperado el 1 de Octubre de 2020 de: <http://www.uthgra.org.ar/wp-content/uploads/2016/08/ConvFEHGRA.pdf>
- 22 Mundodeportivo.com (2017). *El “acai bowl”, el desayuno de moda con el que te lucirás en Instagram*. Recuperado el 12 de febrero de 2021 de: <https://www.mundodeportivo.com/elotromundo/lifestyle/20170922/431448052804/acai-bowl-instagram-desayuno-moda-saludable.html>
- 41 Municipalidad de Pilar. (2016). *Habilitación de comercios*. Recuperado el 2 de Agosto de 2020 de: [https://www.pilar.gov.ar/wp-content/uploads/pilar\\_tramites/Tramite\\_Habilitacion\\_de\\_Comercios.pdf](https://www.pilar.gov.ar/wp-content/uploads/pilar_tramites/Tramite_Habilitacion_de_Comercios.pdf)
- 18 Municipalidad de Pilar. (2018). *Redistribución de la población según las nuevas localidades*. Recuperado el 14 de abril: <https://www.pilar.gov.ar/wp-content/uploads/2018/05/Direcci%C3%B3n-de-Estad%C3%ADsticas-1.pdf>
- 19 Municipalidad de Pilar. (2018). *Territorio de Pilar: Estadística local del territorio del Municipio de Pilar año 2018*. Recuperado el 8 de Junio: <https://www.pilar.gov.ar/estadistica/territorio/>
- 3 Olmata. (2020). *Las principales tendencias alimentarias para 2021 son muy saludables*. Recuperado el 15 de abril de 2021 de: <https://olmatasl.com/articulos/principales-tendencias-alimentarias-saludables-2021/>
- 32 Página oficial de Estudio Vilaplana. <https://estudiovilaplana.com.ar/sueldos-gastronomicos>. Recuperado el 1 de Septiembre de 2020.
- 23 Página oficial de Fresh Strawberries. <https://frutillasfrescas.com.ar/#!/categoria/0/pagina/0/>. Recuperado el 13 de Agosto de 2020.
- 24 Página oficial de Frutos Are. <https://frutosare.com.ar/>. Recuperado el 13 de Agosto de 2020.
- 29 Página oficial de Gobierno Argentino. <http://www.derechofacil.gob.ar/leysimple/sociedad-por-acciones-simplificada-sas/>. Recuperado el 15 de Julio.
- 25 Página oficial de Granja Las Marías. <http://www.granjalasmarias.com/#sucursales>. Recuperado 13 de Agosto de 2020.
- 35 Página oficial de Mercado Pago. [https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos\\_220](https://www.mercadopago.com.ar/ayuda/costo-recibir-pagos_220). Recuperado el 15 de abril de 2021.
- 16 Página oficial de la Municipalidad del Pilar. <https://www.pilar.gov.ar/estadistica/poblacion/>. Recuperado el 12 de abril de 2020.

- 26 Página oficial de El Puente. <https://www.lacteoselpuente.com.ar/precios-de-productos>. Recuperado el 14 de Agosto.
- 2 Restauración News. (2020). *La demanda de comida saludable aumenta en más del 75% de los restaurantes*. Recuperado el 15 de abril de 2021 de: <https://restauracionnews.com/demanda-comida-saludable-aumenta-restaurantes/>
- 1 The Management Fork (2017). *Un restaurante saludable atrae más clientes*. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de: <https://www.theforkmanager.com/es-es/blog/atraer-clientes-tendencia-saludable>
- 17 Tinoboras, C. (2018). *Estructura social de la ciudad autónoma de Buenos Aires evolución reciente 2004-2010*. Recuperado el 12 de abril de 2020 de : [wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf](http://wadmin.uca.edu.ar/public/ckeditor/Observatorio%20Deuda%20Social/Presentaciones%202018/2018/2018-Observatorio-INFORME-ESTRUCTURA-SOCIAL-CABA.pdf)
- 20 TripAdvisor. (2019). *Las atracciones en Pilar*. Recuperado el 10 de junio de: [https://www.tripadvisor.com.ar/Attractions-g312754-Activities-Pilar\\_Province\\_of\\_Buenos\\_Aires\\_Central\\_Argentina.html](https://www.tripadvisor.com.ar/Attractions-g312754-Activities-Pilar_Province_of_Buenos_Aires_Central_Argentina.html)
- 4 Vidal, N (2018). *Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 orientativas*. Recuperado el 24 de mayo de 2020 de: <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

## 13. BIBLIOGRAFÍA LITERARIA

- Brealey, R.; Myers, S.; Allen, F.; (2017). Principles of Corporate Finance. 12th Edition. McGraw-Hill
- Bygrave, W.; Zacharakis, A. (2010). "The Entrepreneurial Process". Capítulo 3: Oportunidad, Reconocimiento, Formation y Reformation
- Dolan, R. (1999) "Note on Marketing Strategy". Harvard Business School.
- Lavolpe, A.; Capasso, C.; Smolje, A.; (2010) - "Presupuestos y Control"- Editorial La Ley – Edición 2
- Porter, M. (1991) "Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la Competencia" Capítulos 1 y 2.
- Slater, S.; Olson, E. (2002): "A fresh look at industry and market analysis: understanding markets beyond the Five Competitive Forces Model" en Business Horizons, Jan-Feb, pp. 15-22
- Sultan F. (1991). Marketing Research. Harvard Business Review.
- Operaciones: Krajewski, L; Ritzman, L.; Malhotra, M; (2008). Administración de operaciones (8E). México: Pearson Educación (KRM)
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2010). Generación de Modelos de Negocios. SEECYT. (Traducción).

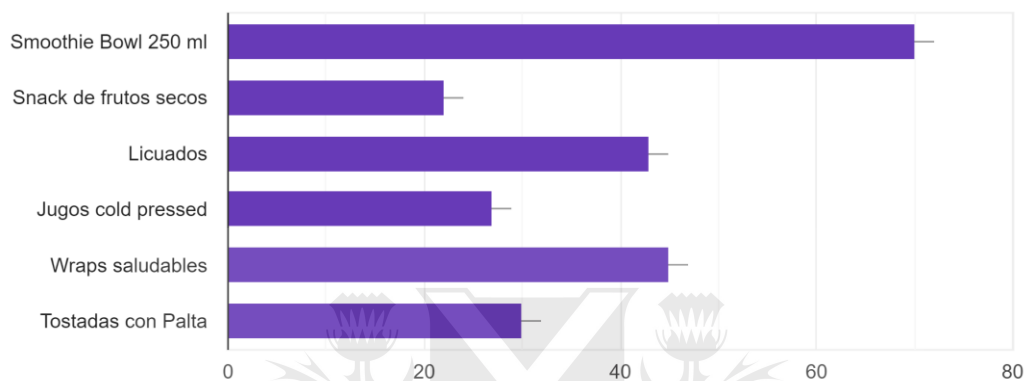
## 14. ANEXOS

### Anexo 1

#### Preferencias de consumo

¿Qué productos le gustaría consumir en el local?

91 respuestas



Fuente: Elaboración Propia

### Anexo 2

#### Checklist de la oportunidad

Identificable	Hombres y mujeres que frecuentan Pilar de nivel socioeconómico medio y medio-alto que tenga tendencias al consumo saludable.
Demográfico	Hombres y mujeres entre 15 y 55 años de clase media y media-alta que vivan, estudien y/o trabajen en Pilar. Principalmente, sin embargo, se prestará puntual atención a los hombres y mujeres de entre 20 y 25 años de edad
Psicográfico	Se apunta a clientes que hayan incorporado cambios de hábitos tendientes a una alimentación saludable en los últimos cinco años, pero sin abandonar algunos gustos.

**Mercado Macro** La cantidad de habitantes del partido de Pilar está creciendo. Por otro lado cada día más argentinos se preocupan por su alimentación y solo 2 de cada 10 hogares dejan de consumir productos lights por la situación económica

**Mercado Target** Personas que se preocupen por las propiedades nutritivas de los alimentos que consumen.

**Timing** La ventana de oportunidad está abierta puesto que no existe un producto y servicio que provea la misma propuesta de valor en el partido de Pilar.

**Estructura de mercado**

Se encuentran muchas cafeterías y locales de comida saludable

**Cuantos** Se estima un mercado objetivo de 77.324 personas.

**Demanda** Puesto que el 73% de los argentinos se preocupan por llevar una alimentación saludable, se espera una demanda de productos saludables derivada de 276.061 personas, siendo 378.167 el total de habitantes en Pilar.

**Crecimiento** Hay una demanda creciente hacia productos saludables así como una preocupación por parte de los argentinos de incorporar alimentos nutritivos a su dieta. El retail de comida saludable no está suficientemente abastecido en Pilar aunque la competencia es creciente.

**Precio** Elevado dado el alquiler y el uso de frutas exóticas.

**Frecuencia** Es un producto que la gente puede consumir en repetidas ocasiones y no se limita a una sola compra. En el mejor de los escenarios el consumo sería de una vez al día

**Valor** Proveer un producto nutritivo nuevo en un partido donde no está siendo abastecido con un servicio relajado pero atento. El valor agregado del producto es demostrar la alta calidad y los beneficios nutritivos del mismo así como crear un ambiente de tropical y relajado al lugar.

**Costos operativos** Estimación de 53% de las ventas representan costos fijos y 33% costos de mercadería vendida.

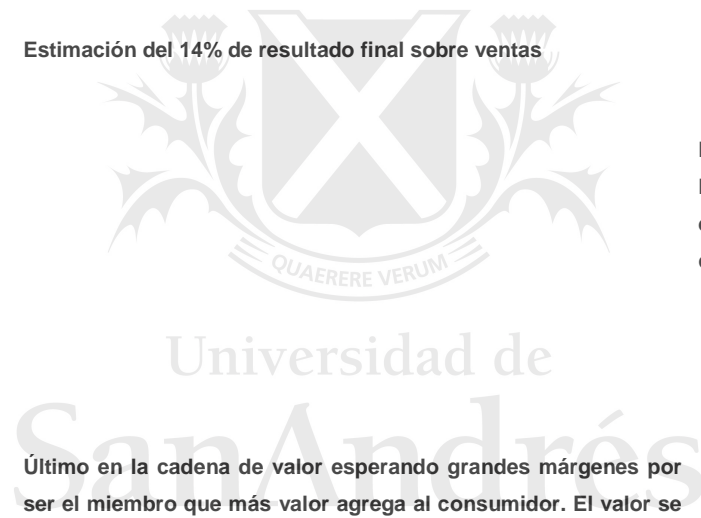
**Resultado final** Estimación del 14% de resultado final sobre ventas

**Volumen** Moderado durante el lanzamiento y se esperan incrementos con el paso el tiempo

**Cadena de valor** Último en la cadena de valor esperando grandes márgenes por ser el miembro que más valor agrega al consumidor. El valor se genera durante todo el proceso de transformación de la fruta en el smoothie bowl

**Estructura de mercado** Se encuentran muchas cafeterías y locales de comida saludable

**Número de competidores directos** Existen muchos competidores en el área de gastronomía pero muy pocos que ofrezcan productos y una propuesta de valor similar a la nuestra y estos competidores no se encuentran en el partido de Pilar.





Número de competidores indirectos

Muchas cafeterías premium y locales de comida saludable

Número de sustitutos

Ensalada de frutas, Helados artesanales, frutas y productos naturales al alcance de los supermercados

Fortaleza competencia

Los más fuertes son los competidores indirectos como las cafeterías premium por su fuerte valor de marca.

Posición relativa



Universidad de  
**San Andrés**

Baja al principio con poca participación de mercado.

Poder relativo

Existen muchos proveedores de frutas pero también existen muchos demandantes de las mismas

Margen que controlan

Los márgenes que controlan son medios porque el valor del producto se basa, en parte, en la materia prima utilizada. Sin embargo, existe mucha

competencia que les impide poner precios exorbitados

**Regulación** No son relevantes en el negocio

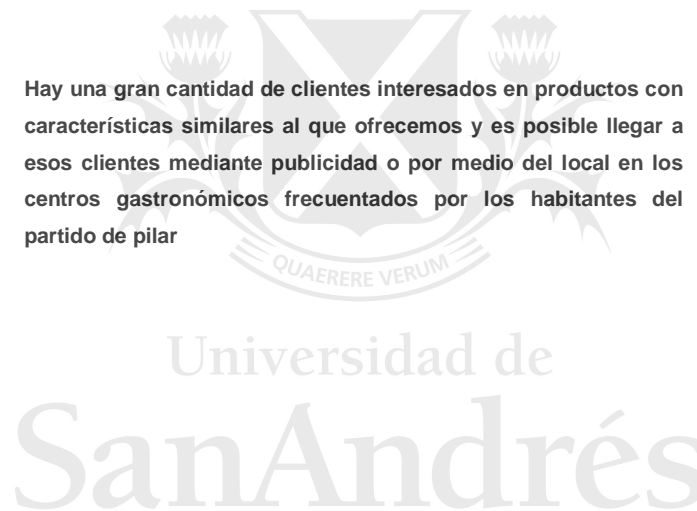
**Impuestos** Argentina es uno de los países con la tasa impositiva más alta del mundo.

**Clientes** Hay una gran cantidad de clientes interesados en productos con características similares al que ofrecemos y es posible llegar a esos clientes mediante publicidad o por medio del local en los centros gastronómicos frecuentados por los habitantes del partido de pilar

**Competencia** Los más fuertes son los competidores indirectos como las cafeterías premium por su fuerte valor de marca.

**Proveedores** Existen muchos proveedores de frutas y es posible contactarlos para negociar con ellos.

Fuente: Elaboración propia.



## Anexo 3

### FODAs de Kote Bowls VS la competencia

#### Kote Bowls VS Good&Green



Universidad de  
**San Andrés**

### Kote Bowls VS Pilar + Natural

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Preparación de la comida a pedido del cliente Mejor atención al cliente Especialización y personalización en Smoothie Bowls</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Pilar +Natural tiene mayor velocidad en el servicio Diversificación en el área de negocios</p>
<p>Tendencia mundial al consumo de Smoothie Bowls Falta de oferentes de Smoothie Bowls</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p>No lograr una correcta diferenciación Bajas barreras de entrada Tendencia a takeaway</p> <p><b>AMENAZAS</b></p>

### Kote Bowls VS Bagels & Bagels

<p><b>FORTALEZAS</b></p> <p>Producto mas nutritivo Personalizacion del producto Mas variedad de productos</p>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <p>Los bagels son más reconocido en Argentina Reconocimiento de marca Experiencia en el rubro gastronómico Mejor posibilidad de aprovechar economías de escala</p>
<p>Tendencia mundial al consumo de Smoothie Bowls Aumento en la tendencia de la alimentacion saludable Crecimiento del reconocimiento del producto en argentina</p> <p><b>OPORTUNIDADES</b></p>	<p>Rápida expansión mediante franquicias Bajas barreras de entrada</p> <p><b>AMENAZAS</b></p>

## Kote Bowls VS Sunday Coffee & Brunch



Fuente: Elaboración Propia

## **Anexo 4**

### **Beneficios nutricionales de los superalimentos**

#### 1. ANTIOXIDANTES

Tienen propiedades que ayudan a prevenir la vejez prematura y lo más importante es que mantienen tus células jóvenes y protegidas, por lo que ayudan a prevenir el cáncer.

#### 2. PROPIEDADES ANTI-INFLAMATORIAS

Las causas de la inflamación pueden ser muchas, pero como corredores o deportistas, las comidas que contienen esta propiedad son esenciales, ya que te ayudaran a recuperar tus músculos mucho más rápido.

#### 3. OMEGA-3

Es una grasa buena que te ayudará a promover la salud mental y cardíaca.

#### 4. PROBIÓTICOS

Esta bacteria en ciertos alimentos es maravillosa, ya que promueve la salud en todo el cuerpo, mejora tu digestión, tu humor, combate infecciones y lo mejor de todo, te ayuda a rendir mucho más en los entrenamientos.

#### 5. DESINTOXICANTES

Tiene propiedades que ayudarán a tu cuerpo a eliminar de manera más eficaz las toxinas que se arraigaron en tu cuerpo.

#### 6. MÁS ENERGÍA

Los alimentos naturales que contienen grasas, proteínas y carbohidratos, se digieren mucho más lento por lo que tu cuerpo las aprovecha mucho más y de paso mantiene tus niveles de azúcar bajo.

#### 7. FIBRA

Promueve un peso corporal sano, ayuda a la buena digestión, promueve el buen funcionamiento del sistema inmunológico por lo que te alejas de enfermedades, te mantienes libre de toxinas, ayuda a la salud cardíaca y niveles de azúcar en la sangre saludables.

Fuente: Running Day. (2018). *7 Beneficios de los superalimentos*. Recuperado el 18 de mayo de 2020 de: <https://www.runners.mx/runningday/7-beneficios-de-los-superalimentos/>



## Anexo 5

### Costo de tareas de limpieza

QUINTA CATEGORIA	CON RETIRO	SIN RETIRO
PERSONAL PARA TAREAS GENERALES Prestación de tareas de limpieza, lavado, planchado, mantenimiento, elaboración y cocción de comidas y, en general, toda otra tarea típica del hogar.	\$144,50 Mensual: \$17.785,50	Hora: \$155,50 Mensual: \$19.777,00

Fuente: [https://www.upacp.org.ar/?page\\_id=1329](https://www.upacp.org.ar/?page_id=1329)



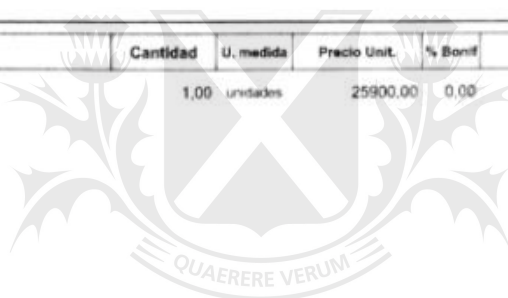
## Anexo 6

### Costo por servicios de contabilidad

**ORIGINAL**

<b>DEPINO MIGUEL ANGEL</b>	<b>A</b> COD. 01	<b>FACTURA</b>
Razón Social: DEPINO MIGUEL ANGEL		Punto de Venta: 00002    Comp. Nro: 00000693
Domicilio Comercial: Gavilan 1438 Dpto:3 - Ciudad de Buenos Aires		Fecha de Emisión: 31/08/2020
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto		CUIT: 20134801396
		Ingresos Brutos: Exento
		Fecha de Inicio de Actividades: 21/12/2012
Periodo Facturado Desde: 01/08/2020	Hasta: 31/08/2020	Fecha de Vto. para el pago: 03/09/2020
CUIT: 30645601110	Apellido y Nombre / Razón Social: <del>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</del>	
Condición frente al IVA: IVA Responsable Inscripto	Domicilio Comercial: <del>XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX</del> - Capital Federal, Ciudad de Buenos Aires	
Condición de venta: Contado		

Código	Producto / Servicio	Cantidad	U. medida	Precio Unit.	% Bonif.	Subtotal	Alícuota IVA	Subtotal c/IVA
1	HONORARIOS DEL MES	1,00	unidades	25900,00	0,00	25900,00	21%	31339,00



Universidad de  
**San Andrés**

Otros Tributos			
Descripción	Detalle	Alícuota %	Importe
Per./Ret. de Impuesto a las Ganancias			0,00
Per./Ret. de IVA			0,00
Per./Ret. Ingresos Brutos			0,00
Impuestos Internos			0,00
Impuestos Municipales			0,00
	Importe Otros Tributos: \$		0,00
			<b>Importe Neto Gravado: \$ 25900,00</b>
			IVA 27%: \$ 0,00
			IVA 21%: \$ 5439,00
			IVA 10.5%: \$ 0,00
			IVA 5%: \$ 0,00
			IVA 2.5%: \$ 0,00
			IVA 0%: \$ 0,00
			Importe Otros Tributos: \$ 0,00
			<b>Importe Total: \$ 31339,00</b>



Comprobante Autorizado

Pág. 1/1

CAE N°: 70366946823978

Esta Administración Federal no se responsabiliza por los datos ingresados en el detalle de la operación

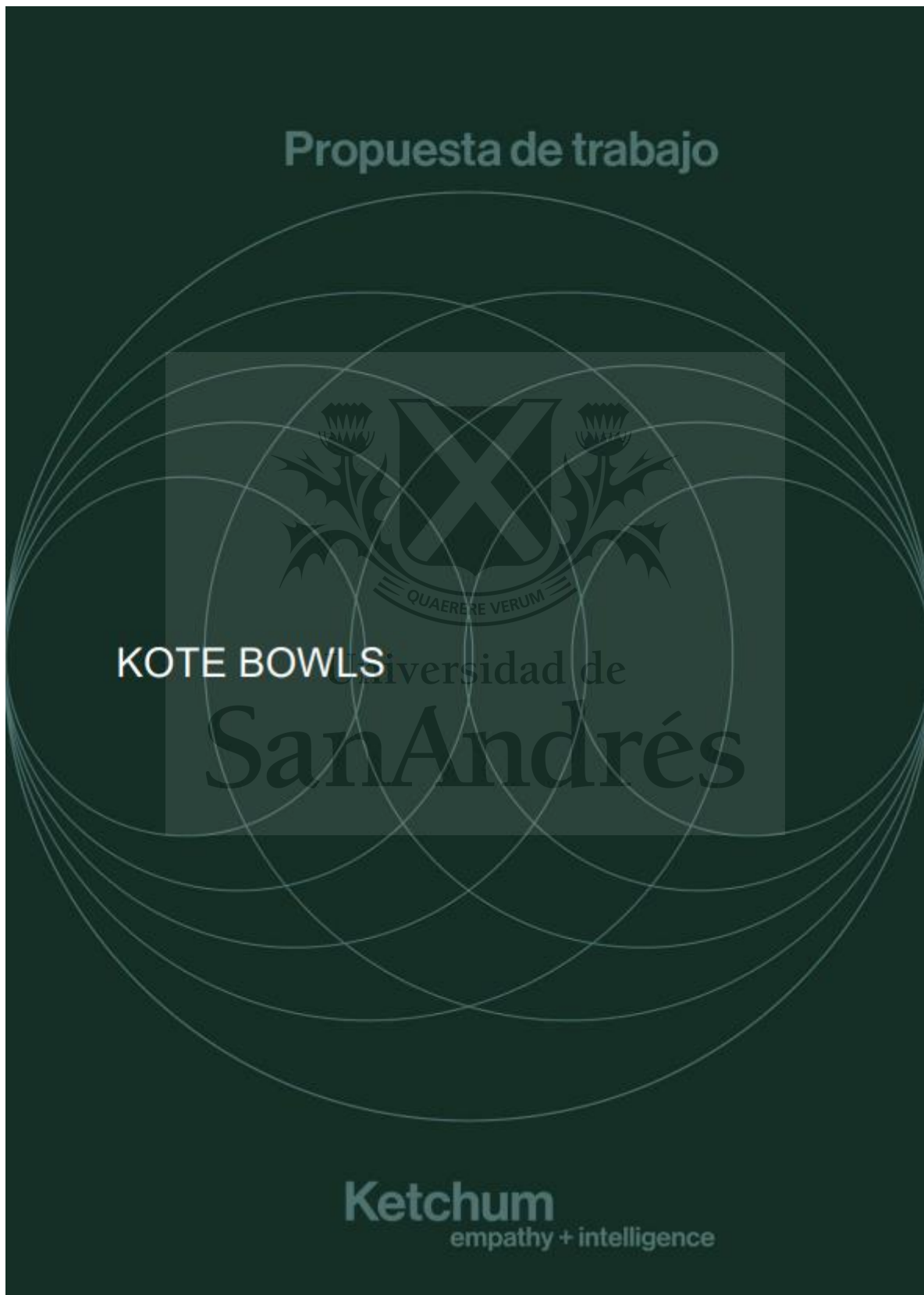
Fecha de Vto. de CAE: 10/09/2020



Fuente: Fumigadora Paulista S.R.L

## Anexo 7

### Estrategia de marketing



## Propuesta de trabajo Elaborada para Kote Bowls

Fecha de presentación de la propuesta: noviembre de 2020

De nuestra mayor consideración:

Nos dirigimos a Ud. a fin de elevarle nuestra propuesta de trabajo, para el desarrollo de la estrategia de comunicación de Kote Bowls

La propuesta detalla el alcance de nuestros servicios, estructura de trabajo y equipo a disposición del cliente.

### 1. Servicios incluidos en los honorarios

#### A. Evento de lanzamiento

Armado de una propuesta interesante para el día de la apertura del local, que involucre los *bowls* más exclusivos. Además, se invitará a periodistas e influencers *foodie*.

#### B. Envíos

Comunicar la apertura de local a través de con un envío creativo con *bowls* a los principales programas de radio y a editores de medios gráficos.

#### C. Entrevistas

Generación de entrevistas a los fundadores en medios.

#### D. Social Media

Generar tráfico en las redes sociales con trivias, sorteos y juegos referidos a los beneficios nutritivos de los *bowls* y la preparación de los mismos. Los primeros tres ganadores de las trivias recibirán premios.

#### E. Goodwill

Construir goodwills con influencers y coordinar el envío de vouchers/descuentos para que ellos distribuyan entre sus seguidores.

#### F. Otras acciones

Realizar un "*sabías qué*" para que la gente conteste preguntas acerca de los beneficios nutritivos de los *bowls* o acerca del equipo.

#### G. Concurso

Concurso "*Tu bowl*": se invitará a los seguidores en redes sociales a enviar su "receta" y luego un jurado elegirá la mejor de todas ellas y la incorporará al menú con el nombre del autor.

#### H. Acciones de fidelización

Tarjetas/cupones de fidelidad para entregar como beneficio (luego de las seis veces que concurren a comer, la séptima será gratis).

**I. Conciencia nutricional**

Acción con influencers *fit* para generación de contenido acerca de los beneficios nutricionales de los *bowls*.

**J. Bowl del mes**

Trabajar en conjunto con chefs que elaboran un *bowl del mes* utilizando los productos frescos de estación.

**2. Team de trabajo**

Para dar respuesta a las necesidades contempladas en el presente presupuesto, Ketchum asignará un team de trabajo compuesto por:

- 1 Director/a de Cuentas
- 1 Ejecutivos de Cuentas
- 1 Asistente de Cuentas

**3. Honorarios**

Para los ítems anteriormente detallados, presentamos a continuación nuestra propuesta de honorarios:

Los honorarios profesionales de Ketchum ascienden a **ARS\$ 500.000 anuales**

**4. Servicios no incluidos en los honorarios.**

Los siguientes ítems no están incluidos en el presente presupuesto y deberán ser facturados por separado:

- Clipping: el servicio de Clipping estará a cargo de Global News. En caso de que Kote Bowls decida pagarle a este proveedor a través de Ketchum, se refacturará con un 15% extra correspondiente a gastos administrativos.
- Interior del país. El fee incluye la distribución digital de material de prensa a los principales medios del interior del país y la gestión de notas desde Capital Federal.
- Activaciones o campañas en el Interior del país: en caso de que sean solicitadas, se presentarán las propuestas de acciones y costos de acuerdo a las necesidades.
- Envíos del material y costos de distribución y/o correos. En el caso de los envíos postales para medios, se presupuestará previo a cada envío los costos de distribución y producción de los press kits, para su correspondiente aprobación.
- Producción de materiales como videos, diseño e impresión de folletos, carpetas institucionales, diseño de gacetillas, invitaciones a eventos, etc.
- Asuntos Públicos: gestión de presencia de autoridades gubernamentales, provinciales o municipales. En caso de que Kote Bowls lo solicite, se enviará una propuesta del equipo de Asuntos Públicos de Ketchum Argentina.

# Ketchum

- Manejo de Redes Sociales: propuestas de cronogramas de posteos de Kote Bowls. Se cotiza por separado.
- Intranet: gestión y carga de contenidos en la plataforma. Este servicio se cotiza por separado.
- Media Training (entrenamiento de voceros).

## 5. Condiciones de pago:

Los honorarios profesionales serán facturados "mes adelantado". Los pagos tendrán vencimiento 30 días fecha factura.

## 6. Plazo:

El plazo presupuestado es por un período de 12 meses (diciembre 2020 a noviembre 2021). Pasados los seis meses de trabajo se aplicará un ajuste por inflación a acordar con el cliente.

Gustavo Averbuj  
CEO Ketchum Argentina &  
Regional Director Ketchum LATAM



Una firma manuscrita en tinta que parece ser 'G. Averbuj'.

Fuente: Ketchum Argentina

Universidad de  
**San Andrés**



## Anexo 8

### Indicadores económicos 2015 - 2024

Economic Indicators   2015 - 2024										
Annual Data	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
<b>Real Sector</b>										
Population (million)	43.1	43.6	44.1	44.6	45.1	45.6	46.1	46.6	47.1	47.6
GDP per capita (USD)	14,893	12,782	14,586	11,671	9,966	8,411	8,934	9,549	10,135	10,707
GDP (USD bn)	642	557	643	520	449	383	411	445	477	510
GDP (ARS bn)	5,955	8,228	10,645	14,606	21,650	27,314	42,283	60,701	81,345	104,557
Economic Growth (Nominal GDP, ann. var. %)	30.0	38.2	29.4	37.2	48.2	26.2	54.8	43.6	34.0	28.5
Economic Growth (GDP, ann. var. %)	2.7	-2.1	2.7	-2.5	-2.2	-11.5	5.3	2.6	2.5	2.4
Domestic Demand (ann. var. %)	4.2	-1.6	6.0	-3.7	-8.7	-14.1	6.5	3.1	2.7	2.4
Private Consumption (ann. var. %)	3.7	-0.8	4.2	-2.2	-6.6	-12.7	6.1	3.1	2.8	2.5
Government Consumption (ann. var. %)	6.9	-0.5	2.6	-1.7	-1.0	0.5	0.8	0.9	1.0	1.2
Fixed Investment (ann. var. %)	3.5	-5.8	13.4	-6.0	-16.0	-26.8	10.3	4.7	4.5	4.2
Exports (G&S, ann. var. %)	-2.8	5.3	2.6	0.5	9.0	-10.6	6.6	4.1	3.9	3.8
Imports (G&S, ann. var. %)	4.7	5.8	15.6	-4.5	-19.0	-18.6	11.4	6.2	5.0	3.8
Industrial Production (ann. var. %)	0.1	-4.5	2.5	-5.0	-6.3	-11.7	6.7	4.2	3.3	2.5
Unemployment (% of active population, aop)	7.1	8.4	8.4	9.2	9.8	13.6	12.5	11.4	10.3	9.2
Fiscal Balance (% of GDP)	-5.1	-5.8	-5.9	-5.0	-3.8	-9.3	-5.9	-4.7	-3.8	-3.0
Public Debt (% of GDP)	52.6	53.1	56.5	86.4	90.2	96.4	92.4	90.2	87.0	83.8
<b>Monetary and Financial Sector</b>										
Money (ann. var. of M2 %)	28.2	30.4	26.0	22.8	29.0	59.7	44.5	38.8	30.0	21.1
Monetary Base (ann. var. %)	34.9	31.7	21.8	40.7	34.5	52.2	44.9	38.6	29.6	20.6
Inflation (CPI, ann. var. %, eop)	26.9	41.0	24.8	47.6	53.8	38.7	45.9	37.2	29.8	22.5
Inflation (CPI, ann. var. %, aop)	26.7	41.2	27.7	34.3	53.5	43.1	45.9	38.4	31.0	23.6
7-Day LELIQ Rate (% eop)	33.00	24.75	28.75	59.25	55.00	38.73	38.58	32.84	27.39	21.94
Central Bank Badlar Rate (% eop)	27.25	19.88	23.25	49.50	40.31	33.48	35.41	29.05	23.63	-
Stock Market (ann. var. of MERVAL %)	36.1	44.9	77.7	0.8	37.6	-	-	-	-	-
Exchange Rate (ARS per USD, eop)	12.94	15.86	18.60	37.66	59.88	86.16	119.89	153.15	187.82	222.49
Exchange Rate (ARS per USD, aop)	9.27	14.77	16.56	28.08	48.22	71.29	102.77	136.52	170.48	205.16
<b>External Sector</b>										
Current Account Balance (% of GDP)	-2.7	-2.7	-4.8	-5.2	-0.9	1.1	0.6	-0.1	-0.5	-1.0
Current Account Balance (USD bn)	-17.6	-15.1	-31.2	-27.0	-4.0	4.4	2.3	-0.3	-2.6	-5.2
Merchandise Trade Balance (USD bn)	-3.4	2.1	-8.3	-3.7	16.0	17.4	15.7	15.4	15.3	15.4
Merchandise Exports (USD bn)	56.8	57.9	58.6	61.8	65.1	57.0	61.4	65.7	70.2	74.7
Merchandise Imports (USD bn)	60.2	55.9	66.9	65.5	49.1	39.6	45.7	50.3	54.9	59.3
Merchandise Exports (ann. var. %)	-17.0	2.0	1.3	5.3	5.4	-12.4	7.6	7.1	6.8	6.5
Merchandise Imports (ann. var. %)	-8.4	-7.2	19.8	-2.2	-25.0	-19.4	15.3	10.1	9.1	8.1
Foreign Direct Investment (USD bn)	11.8	3.3	11.5	11.9	6.2	-	-	-	-	-
International Reserves (USD bn)	25.6	39.3	55.1	65.8	44.8	41.9	44.2	47.3	49.8	52.4
International Reserves (months of imports)	5.1	8.4	9.9	12.1	10.9	12.7	11.6	11.3	10.9	10.6
External Debt (USD bn)	167	181	235	278	278	276	281	295	306	-
External Debt (% of GDP)	26.1	32.6	36.5	53.4	62.0	71.9	68.2	66.4	64.1	-

Fuente: Focus economics

## Anexo 9

### Costo variable directo

<b>Bowl de acai 250</b>		<b>Avocado toast</b>	
Ingredientes			
2 bananas	\$ 23,05	2 rebanadas de pan integral	\$ 26,28
40 arandanos congelado	\$ 15,13	1/2 palta	\$ 51,86
150 ml Leche	\$ 14,41	2 cucharadas de queso parmesa	\$ 38,03
100g acai	\$ 93,30	1 pizca de pimienta	\$ 18,21
100 g Granola	\$ 50,18	Bandeja de plastico	\$ 3,24
Bandeja de plastico	\$ 3,08	Total Ingredientes	\$ 137,62
Total Ingredientes	\$ 199,14	IVA neto	\$ 63,42
IVA neto	\$ 81,90	Ingresos Brutos	\$ 13,20
Ingresos Brutos	\$ 17,70	Total costo con impuestos	\$ 214,24
Total	\$ 298,74		

Wrap saludable			
Ingredientes			
1 Tortilla de harina de trigo	\$ 8,45		
2 hojas de lechuga	\$ 48,40		
1 unidad de pimiento rojo	\$ 51,86		
1 cebolla	\$ 2,59		
1 pecuhga de pollo	\$ 55,11		
20 g queso crema	\$ 10,25		
20 ml de aceite	\$ 2,20		
1 pizca de sal	\$ 0,08		
1 pizca de pimienta	\$ 18,21		
Bandeja de plastico	\$ 3,24		
Total Ingredientes	\$ 200,40		
IVA neto	\$ 58,80		
Ingresos Brutos	\$ 14,40		
Total costo con impuestos	\$ 273,60		
		Jugos cold press	
		Ingredientes	
		1 pera	\$ 6,91
		1 manzana	\$ 14,41
		medio kiwi	\$ 20,17
		1 lima	\$ 18,60
		100 gramos de espinaca	\$ 10,37
		100 mililitros de te verde	\$ 29,73
		1 cucharada de miel	\$ 4,49
		Vasos para llevar	\$ 11,19
		Total Ingredientes	\$ 115,88
		IVA neto	\$ 38,85
		Ingresos Brutos	\$ 9,00
		Total costo con impuesto	\$ 163,73

Snacks de frutos secos		Licuados	
Ingredientes		Ingredientes	
100 g de frutos secos	\$ 110,89	2 Bananas	\$ 24,20
Total Ingredientes	\$ 110,89	500 ml de leche	\$ 30,25
IVA neto	\$ 18,90	30g de azucar	\$ 1,94
Ingresos Brutos	\$ 6,00	Vasos para llevar	\$ 11,19
Total costo con impuesto	\$ 135,79	Total Ingredientes	\$ 67,58
		IVA neto	\$ 38,43
		Ingresos Brutos	\$ 7,50
		Total costo con impuesto	\$ 113,51

Fuente: Elaboración Propia

## Anexo 10

### Entrevista a Gonzalo Molina fundador de Harper Juice.

**Pregunta:** Nos gustaría saber cuántas personas atiende Harper Juice en temporada alta y cómo varía este número hacia la temporada baja conociendo el problema del negocio estacionario.

**Respuesta:** Durante la temporada de verano y primavera servimos en promedio a 4000 personas por mes mientras que en temporada baja servimos a unas 2500 personas más o menos.

**Pregunta:** ¿Cuánto cobra un empleado de cocina dentro del local?

**Respuesta:** \$35.000 + cargas sociales, las cuales representan un 45% extra aproximadamente.

**Pregunta:** ¿Cómo es el tema de abastecimiento tienen un proveedor para cada cosa o las cosas simples como el pan o la leche se la pueden comprar a un almacén?

**Respuesta:** Se tiene un proveedor por tipo de insumo. Hay un proveedor de lácteos y otro de pan y así con los distintos tipos de productos. Lo único que se opera con proveedores tipo supermercados mayoristas son la sal, azúcar y canela.

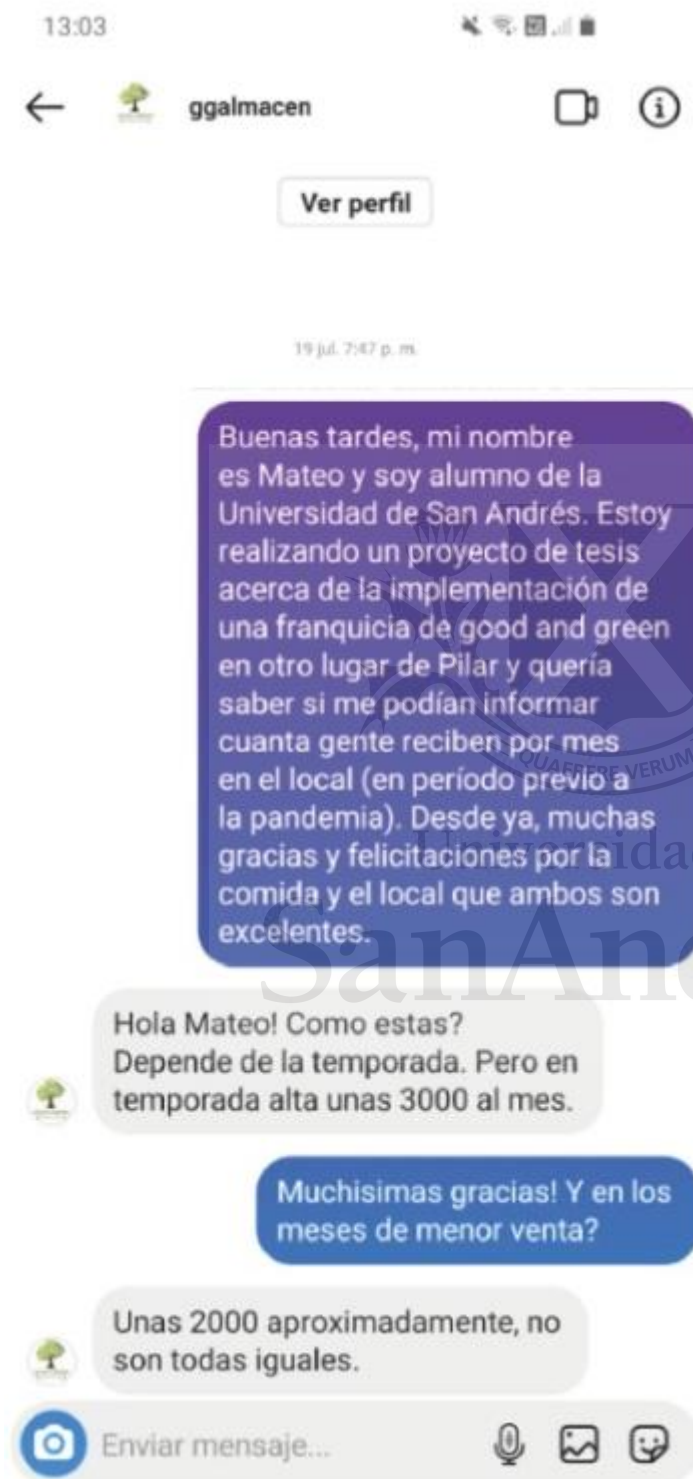
**Pregunta:** Por último nos gustaría conocer como suele ser el crecimiento de un local de estas características en sus primeros 5 años.

**Respuesta:** Durante el primer año su objetivo debería ser alcanzar a la mayor cantidad de clientes posible, luego en el segundo año deberían tratar de conseguir estabilidad en los números clientes. En el año tres yo esperaría un crecimiento entre el 15% y el 20%, para el año cuatro el crecimiento sería menor esperando un crecimiento entre el 10% y el 12% y por último para el año cinco el crecimiento debería estar entre el 5% y 8%. Esto es una proyección basada en mi experiencia personal con Harper Juice puede que sus números y objetivos sean distintos.

Fuente: Transcripción de entrevista con Gonzalo Molina.

## Anexo 11

### Preguntas a Good&Green Pilar



Fuente: Instagram con Good and Green