



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas - Contador Público

Plan de Negocios: Keviandas

Autor: Kevin Ariel Cheffer

Legajo: 26046

Mentor: Sebastián Steizel

Buenos Aires, Argentina

Julio 2020



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés
Escuela de Negocios

**Licenciatura en Administración de Empresas -
Contador Público**



Plan de Negocios: Keviandas

Autor: Kevin Ariel Cheffer

Legajo: 26046

Mentor: Sebastián Steizel

Buenos Aires, Argentina

Julio 2020

Contenido

Resumen Ejecutivo	4
Capítulo 1: Introducción	5
1.1. Evaluación de la oportunidad	5
1.1.1. Sector: alimentación.....	5
1.1.2. Subsector: alimentación Saludable	6
1.1.3. Segmento de mercado: flexitarianos, vegetarianos y veganos en Argentina.....	7
1.1.4. Modificación en los hábitos alimentarios argentinos	8
1.1.5. Evaluación de factibilidad: condiciones necesarias para capturar la oportunidad de negocio en la Argentina.....	9
1.2. Negocio Propuesto	12
1.2.1. Análisis comparativo de los competidores y sustitutos actuales y potenciales.....	13
Capítulo 2: Investigación de Mercado	15
2.1. Análisis general de los datos por categoría	16
2.1.1. Datos clasificatorios	16
2.1.2. Comportamiento del consumidor	17
2.1.3. Producto	17
2.1.4. Demanda	18
2.1.5. Pregunta abierta	19
2.2. Conclusiones generales de la investigación de mercado.....	19
Capítulo 3: Modelo de Negocios (CANVAS)	20
Capítulo 4: Plan de Marketing	21
4.1. Mercado Objetivo y Segmentación	21
4.2. Estrategia de Marketing Mix.....	22
4.2.1. Producto	22
4.2.1.1. Producto Mínimo Viable (PMV).....	24
4.2.2. Precio.....	26
4.2.3. Plaza.....	27

4.2.4. Promoción.....	28
4.3. Marketing digital	29
4.3.1. Plan de acción: Facebook Ads	30
4.3.2. Plan de acción: Google Ads.....	32
Capítulo 5: Plan de Operaciones	35
5.1. Ubicación e Instalaciones	35
5.2. Procesos clave de Keviandas	36
5.2.1. Proceso productivo	36
5.2.2. Proceso de comercialización	37
5.3. Equipamiento y Capital	38
5.4. Mano de Obra	40
5.5. Política de control del inventario, de compras y de producción.....	40
5.5.1. Política de control y planificación del inventario.....	41
5.5.2. Política de compras (proveedores)	42
5.5.3. Política de producción.....	43
5.6. Requisitos regulatorios.....	44
Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión.....	45
6.1. Inversión Inicial	45
6.2. Fuentes de financiamiento	47
6.3. Costos fijos, costos variables y costo de venta unitario	48
6.3.1. Costos fijos	48
6.3.2. Costos variables y costo de venta unitario.....	50
6.4. Determinación del precio de venta, proyección de ventas y proyección de costos.....	51
6.4.1. Determinación del precio de venta.....	51
6.4.2. Proyección de ventas y costos (mensuales + Año 1)	52
6.5. Estado de resultados “Año 1”, escenarios posibles y proyección del negocio a 5 años.....	54
6.6. Inversión	56
Capítulo 7: Equipo.....	59
7.1. Área de producción, elaboración y desarrollo del producto	59

7.2. Área de administración y comercialización	60
7.3. Servicios tercerizados	61
7.4. Consultores externos	61
Capítulo 8: Aspectos Legales.....	62
8.1. Legal e Impositivo	62
8.2. Seguros.....	63
Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos	64
9.1. Plan de implementación.....	64
9.2. Riesgos	66
9.2.1. Riesgos técnicos.....	66
9.2.2. Riesgos de mercado	67
9.2.3. Riesgos económicos-financieros	67
9.3. Estrategias de salidas posibles.....	68
Capítulo 10: CONCLUSIONES	69
BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN	71
ANEXOS	74

Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo de graduación tiene como objetivo desarrollar un negocio que brinde soluciones alimenticias a la población vegetariana, vegana y personas que llevan dietas específicas (Ej.: celíacos, hipertensos, diabéticos, entre otros).

“Keviandas” a partir de la producción y comercialización de packs de viandas de comida vegetariana y vegana gourmet, elaboradas por chefs y diseñadas por nutricionistas, pretende dar respuesta a las nuevas tendencias emergentes dentro de la industria de los alimentos. La firma tiene como finalidad la entrega de un producto saludable y asequible que acompañe a los argentinos en sus hábitos de consumo diarios.

La organización sustenta su ventaja competitiva en tres aspectos clave. En primer lugar, una oferta variada de menús que busca satisfacer las necesidades nutricionales de cada consumidor desarrollada por profesionales gastronómicos y de la salud. En segundo lugar, ofrecer un producto a precios accesibles mediante la adopción de una estructura de venta por volumen a través de packs de viandas. En tercer lugar, brindar conveniencia y facilidad al usuario para la adquisición de sus “Keviandas” a partir de contar con múltiples canales de venta (Apps de Delivery, Sitio Web y WhatsApp).

La propuesta apunta a alcanzar al segmento poblacional, que consuma alimentos veganos y/o vegetarianos con regularidad, compuesto por hombres y mujeres de 18 a 60 años con un nivel de ingresos medio-alto (ABC1/C2/C3) que vivan solos o en familia y que residan en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) o Gran Buenos Aires (GBA).

El monto de inversión inicial requerido es de \$32.725 USD con una Tasa Interna de Retorno (TIR) esperada de un 55% aproximadamente. El recupero de la inversión se proyecta obtener en el período comprendido entre los meses 18 y 24 bajo condiciones operativas normales.

Palabras claves: local gastronómico, viandas, comida saludable, alimentación vegetariana, alimentación vegana, dietas específicas, nutrición, gourmet.

Capítulo 1: Introducción

1.1. Evaluación de la oportunidad

En la siguiente sección se disponen los hallazgos y aspectos clave que resultan en la identificación de la oportunidad de negocios a capturar. Para garantizar la comprensión de dicha oportunidad se utilizará un funnel (Anexo 1) que dispondrá de los tópicos que son desencadenantes del negocio propuesto. Para la confección de este apartado se han utilizado los conceptos expuestos por Mullins (2010) exhibiendo la importancia de hacer un análisis tanto desde el punto de vista del mercado (demanda) como de la industria (oferta) teniendo en cuenta la permeabilidad de las variables macro y micro. Además, se utilizan los conceptos de negocios planteados por Bygrave & Zacharakis (2011) quienes disponen a esta etapa como crucial para el éxito futuro de un emprendimiento.

1.1.1. Sector: alimentación

En los últimos años, la industria de la alimentación se ha visto en constante evolución a partir de la identificación de nuevos patrones de consumo del mercado. Entre ellos se destaca, el incremento de diversos grupos de consumidores con preferencias alimenticias orientadas a mejorar su salud a partir de la ingesta de alimentos considerados saludables. Como lo exhibe el informe de Technomics (2018), a nivel global, el 58% de la población estuvo de acuerdo con la importancia de comer saludable y prestarle atención a la nutrición. Además, se detectó un mayor grado de conciencia ambiental y búsqueda de información acerca de los productos que son ingeridos propiciando esquemas organizacionales que absorban dichas demandas como el crecimiento del número de empresas B, empresas que miden su impacto social y ambiental, como proveedoras de productos y servicios de alimentación. Actualmente hay 127 en Argentina.

El cambio generado en la industria de la alimentación a partir de las nuevas preferencias de los consumidores es uno de los puntos identificados como una mega tendencia por Fisk (2019). El autor sostiene que los consumidores se están enfocando en 3 puntos principales respecto a su alimentación: “¿Qué

comen? ¿Cómo lo están comiendo? Y ¿Cómo es producido?” generando de este modo cambios significativos en la cadena de suministro alimenticia.

Fisk (2019) destaca el crecimiento de las ventas de productos orgánicos, así como la tendencia de la población a optar por alimentos frescos por encima de los super procesados al igual que observa un crecimiento en el mercado de los alimentos que estén asociados a beneficios en la salud (Ej.: Consumo de palta). Además, pone de manifiesto que los consumidores valoran otros atributos aparejados a esta tendencia de alimentación caracterizados por la conveniencia. En otras palabras, facilidades para la adquisición y disponibilidad de los productos. Esto genera un incremento en el delivery de comida online, soluciones de comida en kits/viandas y opciones de snacks disponibles para comprar en los supermercados.

A nivel global, diferentes organizaciones abogan por garantizar el acceso de las personas a alimentos de calidad al mismo tiempo que promueven la generación de un marco propicio que disponga mayores niveles de seguridad alimentaria; en un contexto caracterizado por proyecciones de crecimiento poblacional elevado para los próximos 30 años de acuerdo con la “Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura” - FAO (2017). Esto resalta la importancia, para las empresas que se desempeñan de la industria, de incorporar lineamientos que permitan alcanzar el logro de dichos objetivos en pos de brindar a la población productos a base de alimentos inocuos y alineados a satisfacer las necesidades nutricionales de cada país.

1.1.2. Subsector: alimentación Saludable

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud (2018) contar con una alimentación saludable, es decir, que contemple una variedad nutricional es de suma importancia para evitar enfermedades aparejadas a la malnutrición. Dicho organismo, plantea que las dietas insalubres y los bajos niveles de actividad física se ubican entre los principales factores de riesgo para la salud. Es por esta razón que promueve la ingesta variada de alimentos.

A nivel global los esfuerzos por mejorar la calidad de vida de las personas a través de una buena nutrición se han centrado en la generación de recomendaciones alimentarias y acuerdos conjuntos entre los países para

aspectos concretos como la meta de reducción de sal en un 30% para el 2025 según la OMS (2018). En Argentina, el Ministerio de Salud (2020) exhibe que la dieta argentina promedio posee carencias nutricionales respecto a las guías recomendadas para mantener una alimentación sana. Por ejemplo: se consumen 2 de las 5 porciones de frutas y verduras recomendadas por día por persona, se ingiere el doble de sal recomendada, etc. Situación que evidencia que gran parte de la población no cuenta con una dieta adecuada.

1.1.3. Segmento de mercado: flexitarianos, vegetarianos y veganos en Argentina

Dentro del mercado de la alimentación, un segmento que se ha ido consolidando en los últimos años y es percibido como un mercado en vías de crecimiento según la Secretaría de Agroindustria nacional es el de los flexitarianos, vegetarianos y veganos; grupos de consumidores cuya ingesta de alimentos proviene principalmente de productos de origen vegetal. Para confeccionar un panorama del mercado argentino se tendrá en cuenta lo expuesto en el informe “Tendencias de Consumo – Vegetarianismo: un negocio destinado a prosperar” elaborado por la Secretaría de Agroindustria (2018) en el que se destacan las siguientes tendencias.

Por un lado, a nivel mercado, se hace hincapié en el creciente interés de los consumidores por cuidar su salud a partir de obtener más información acerca de: ¿Qué comen? ¿Cómo se produce? ¿De dónde proviene? y ¿Qué contiene? Según la Secretaría, esto se traduce en una búsqueda de “productos naturales, sin aditivos ni conservantes, y van exigiendo a la industria agroalimentaria formas de producción éticas y sostenibles” p.2.

En el informe se destaca la composición de 3 tipos de consumidores principales dentro de este mercado:

- Flexitarianos: dieta basada en alimentos de origen vegetal con ocasional ingesta de carnes, pescado y derivados.
- Vegetarianos: dieta basada mayoritariamente en productos de origen vegetal sin consumo de carnes y pescado, pero con ocasional ingesta de productos derivados de origen animal como leche y huevos.

- Veganos: dieta basada completamente en alimentos de origen vegetal.

A nivel regional, según datos provenientes del informe, recopilados a partir de una encuesta realizada por Nielsen a 30.000 personas en Latinoamérica, el 15% se declaró flexitariano, 19% vegetariano y 9% vegano. Sin embargo, de acuerdo con los datos provenientes de la Sociedad Argentina de Nutrición, la cantidad de vegetarianos en el país asciende al 5% de la población aproximadamente a fechas del informe.

No obstante, de acuerdo con un estudio reciente elaborado por Kantar (Anexo 2) expuesto por la Unión Vegana Argentina - UVA (2019) se exhibió que el número de vegetarianos y veganos en el país asciende al 9% de la población o el equivalente a más de 4 millones de personas. Esto pone de manifiesto que se ha generado un crecimiento progresivo de la cantidad de personas que llevan a cabo este tipo de alimentación en el país.

Por otro lado, desde el punto de vista de la industria, el número de negocios destinados a la venta de productos vegetarianos o veganos se vio duplicado en el período 2013-2018. No obstante, la Secretaría prevé un mayor crecimiento para los negocios que pretendan captar a este segmento en los próximos años puesto que caracteriza a los avances y composición actual del mercado como aún no son significativos ya que los “(...) pasos son tímidos para lo que el mercado exige y para lo que el país puede dar en este segmento”. P.4. Dentro de los aspectos que se identifica que van a moldear la industria se observan: la necesidad de una categorización legal de estos alimentos en Argentina, así como la búsqueda de productos sustitutivos de la carne, no solo en función a nutrientes, sino en texturas, sabor, entre otros atributos.

1.1.4. Modificación en los hábitos alimentarios argentinos

Para hacer un análisis de la modificación de los hábitos alimentarios del consumidor argentino se ha decidido elaborar un gráfico del consumo de carne vacuna en los últimos 10 años (2010-2019) –Anexo 3- para identificar patrones que puedan validar un cambio en el comportamiento del consumidor. Lo que se puede observar, es que en el año 2019 se manifiesta que el consumo de carne vacuna cayó a un mínimo de 51 kg per cápita respecto al promedio de 55 kg o más que habitaban la cartera de consumo del argentino promedio. Sin

embargo, sobre la base de artículos periodísticos con entrevistas a referentes del sector no se puede atribuir directamente a un cambio en la tendencia del consumidor a la ingesta de alimentos vegetales sino a otros productos cárnicos; generado por cuestiones relativas al precio de la carne vacuna. Pese a esto, Britos, director del Centro de Estudios sobre Políticas y Economía de la Alimentación, en López (2020) destaca que existe una tendencia hacia una alimentación más basada en vegetales que en animales que no se debe perder de vista. Este la adjudica a 2 grupos poblacionales: clase media y alta; y particularmente a jóvenes.

1.1.5. Evaluación de factibilidad: condiciones necesarias para capturar la oportunidad de negocio en la Argentina.

En el siguiente apartado se evaluarán distintas condiciones que son necesarias para que en Argentina la oportunidad de negocio sea considerada viable.

En primer lugar, el tamaño de mercado, determinado por la cantidad de consumidores de productos vegetarianos y veganos, es de aproximadamente 4 millones de personas. El estudio expuesto por la Unión Vegana Argentina realizado por Kantar (2019) exhibe que el 9% de la población es vegetariana o vegana en Argentina. Si se extrapolan estos números a nivel Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA) se trataría de un mercado proyectado aproximadamente de 1.170.000 personas aproximadamente. Este estudio (Anexo 2) fue realizado a hombres y mujeres de 18 años o más, residentes en todo el país, en los meses de junio y julio del 2019. Se identificó que la población que los compone se divide de la siguiente forma: 17% tiene entre 18 y 24 años; 22% entre 25 y 34 años; 26% entre 35 y 49 años; 20% entre 50 y 64 años y 15% de 65 años o más. El mercado sería aún mayor si se incluye a la población flexitariana.

En segundo lugar, el potencial de crecimiento de este mercado está siendo impulsado por la industria. Se manifiestan esfuerzos por sumarse a la elaboración de productos de origen vegetal industrializados por parte de empresas multinacionales (Ej.: Beyond Meat) planteando captar al mercado argentino. Ya hay empresas regionales como NotCo (productora de alimentos veganos de origen chileno) que tienen presencia en Argentina y van

introduciendo nuevos productos de forma progresiva para captar al mercado. No obstante, las firmas que competirían directamente con el negocio propuestos son principalmente proveedores de viandas de comida; particularmente aquellos que ofrecen alternativas de comida vegetariana y/o vegana. Además, se suman a este escenario los locales de comida por peso y restaurantes vegetarianos/veganos que desarrollen estos tipos de menús. Los productores de alimentos super procesados vegetales congelados no serían una competencia directa puesto al ser super procesados no están enfocados a captar este segmento en particular, pero son una evidencia de la importancia de este mercado en general.

En tercer lugar, la demanda a nivel colectivo no tendría una estacionalidad definida. La tendencia marca que va a seguir creciendo en los próximos años la cantidad de personas que formen parte de este segmento de mercado si lo comparamos con estándares regionales o de países con valores similares de consumo de carnes (mayor a 100kg anuales). Estados Unidos, similar nivel de consumo de carne que Argentina, elevó su tasa de vegetarianos en un 500% calculada para el período comprendido entre 2014-2019 a causa de una mayor oferta de productos para este segmento y los movimientos hacia la *plant-based food* o comida basada en proteínas vegetales. De acuerdo con The Good Food Institute (2020), en Estados Unidos se han reportado tasas de crecimiento del mercado de un 15% y un 11% durante 2018 y 2019 (Anexo 4). Esta situación exhibe como la comercialización de alimentos de origen vegetal empieza a absorber parte de la cuota de mercado de los alimentos de origen animal.

Por último, con respecto a la oferta de productos destinados a este segmento de mercado se pueden encontrar opciones o adaptaciones veganas y/o vegetarianas dentro de los restaurants o locales gastronómicos en general. No obstante, según Infobae (2019), la oferta gastronómica vegana ha crecido notablemente en los últimos años. Sin embargo, establecimientos con menús de carácter exclusivo destinados a cubrir este segmento hay aproximadamente 30 localizados en CABA y 4 en GBA con base en la información listada en la sección "Restaurantes Vegetarianos Argentinos" en la página web oficial de la Unión Vegana Argentina (2019). En el análisis de "Competidores potenciales"

se exhibe, en mayor profundidad, un panorama general de los actores que configuran esta industria y sus características distintivas.



Universidad de
San Andrés

1.2. Negocio Propuesto

El producto propuesto son packs de viandas de comida saludable y nutritiva gourmet, diseñadas por chefs y profesionales de la nutrición, compuesta por diversos menús para ofrecer variedad de comidas y nutrientes. Estas son elaboradas a partir de ingredientes vegetales de estación e ingredientes derivados de animales aptos para vegetarianos. Una de las particularidades de estos packs de viandas es brindarle la practicidad al consumidor de llevar una dieta vegetariana/vegana variada y rica en nutrientes esenciales. Además, se buscará realizar variedad de menús aptos para personas con necesidades nutricionales específicas tales como: celíacos, hipertensos y diabéticos.

¿Qué características tienen?

- Son una oferta de comida vegetariana/vegana.
- Están hechas con materias primas de estación; el menú rota cada 3 meses teniendo en cuenta la estacionalidad de las materias primas.
- Se pueden comprar a través del sitio web, WhatsApp y/o aplicaciones de delivery seleccionando los packs de viandas y sus respectivos menús en función a la carta (basada en nutrientes y dietas específicas).
- Forma de entrega: delivery tercerizado y/o propio. Contaría con la opción de “programación de pedidos” para contar siempre con stock de viandas en tu heladera.

¿A quién está destinado? Principalmente, busca captar al segmento de mercado de vegetarianos y veganos que deseen acceder a una opción de comida saludable, en formato de vianda, como alternativa para su almuerzo o cena elaborada en función a los nutrientes necesarios a cubrir dentro de un menú gourmet. También, promueve el acceso de las viandas a flexitarianos y personas que lleven dietas específicas (celíacos, hipertensos, diabéticos) que deseen contar con comida saludable en la heladera. (Para más información ver apartado 4.1. “Mercado Objetivo y Segmentación”).

¿Qué busca proporcionar? Busca brindarles la posibilidad a las personas, vegetarianas y veganas, de adquirir una vianda de alimentos saludables y variados a precios accesibles; desmitificando el hecho acerca de que comer

saludable es caro o inaccesible puesto que al vender en packs se buscaría generar producción a escala de los productos para reducir su costo promedio. (Para más información ver apartado 4.2. “Estrategia de Marketing Mix”).

¿Dónde se ofrecerían? Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires. Posibilidad de expansión a través de distintas zonas de envío. (Para más información ver apartado 5.1. “Ubicación e Instalaciones”).

¿Dónde se ubicaría el local de producción, administración y comercialización? Por cuestiones de ubicación geográfica, costos y funcionalidades de la instalación se ubicará en la comuna 14 de CABA (Palermo). (Para más información ver apartado 5.1. “Ubicación e Instalaciones”).

¿Cuáles serían las formas de financiamiento disponibles? Fuentes de financiamiento propio aportado por los socios fundadores de la firma al momento de la constitución. (Para más información ver apartado 6.2. “Fuentes de financiamiento”).

¿Cuáles son los requisitos de carácter legal que aplicarían? la apertura de un local de producción de comida tiene habilitaciones de tipo bromatológico y certificaciones de cumplimientos de calidad y seguridad alimentaria. Además, a nivel de responsabilidad social, desde el comienzo se buscará la aplicación de las normativas para ser calificada como una empresa B, es decir, que mide su impacto ambiental y social. (Para más información ver apartado 8.1. “Legal e Impositivo”).

1.2.1. Análisis comparativo de los competidores y sustitutos actuales y potenciales

Para el negocio propuesto se han identificado diversos competidores existentes en el mercado que ofrecen una propuesta gastronómica en formato de viandas para satisfacer la demanda de alimentos saludables. Entre ellos se destacan: Simpleat, Smart Menú Viandas Light, Viandas Nutra y Simplefood. Luego de realizar un cuadro comparativo (Anexo 5) se ha identificado que si bien no apuntan directamente al segmento vegetariano y vegano sí captan parte del mercado por ofrecer menús, dentro de su oferta de productos, para este tipo de consumidores.

Como aspectos generales a las distintas empresas que surgen del análisis se encuentran: oferta generalizada de viandas monomenús (es decir, un solo menú por vianda) con posibilidad de armar packs con precios promocionales para consumo semanal, bisemanal o mensual; venta mayormente B2C orientadas a adultos; rango de precios que oscila entre los \$200 y \$350¹ por vianda; precio de envío individual de la vianda elevado; utilización de tecnología de congelado para evitar el agregado de conservantes así priorizar las características nutricionales del producto y relacionamiento con los clientes activo a través de medios virtuales.

Las características que le otorga a cada competidor un grado diferencial dentro de la industria son: integración de Viandas Nutra con PedidosYa para la comercialización de viandas individuales; sistema de envasado al vacío para conservar nutrientes de Simpleat; venta a otros proveedores gastronómicos permitiendo la expansión del mercado en el caso de Simplefood y la utilización de etiquetados- como el Nutriscore- por parte de Smart Menu que facilita la lectura nutricional del producto.

Cabe destacar que existen otros competidores potenciales dentro de este mercado que pueden ser englobados en la categoría de “restaurantes y locales de comida por peso” que apuntan a una venta en formato individual de los productos dentro de sus establecimientos. Si bien no ingresarían como competidores directos es importante identificar las propuestas que ofrecen para captar al segmento vegetariano/vegano. Algunas de estas son: menús vegetarianos o veganos aptos para personas celíacas; adaptaciones de recetas como sushi, tacos o hamburguesas a su versión vegetariana y foco en los ingredientes, pero no en nutrientes, entre otras.

¹ Relevamiento realizado el 06/04/2020.

Capítulo 2: Investigación de Mercado

Para la elaboración del plan de negocios de la firma se llevó a cabo una investigación de mercado con el objetivo de entender las necesidades de los potenciales consumidores. En esta se buscó identificar los factores considerados más relevantes por los clientes para incorporarlos al desarrollo de las viandas, así como detectar características o patrones de consumo de la población. Este relevamiento le brindó a la firma información útil a incorporar al momento de definir su esquema organizacional y así obtener mayor factibilidad de éxito para el negocio.

La metodología adoptada para la realización de esta investigación fue mediante una encuesta, a través de Google Forms, de 14 preguntas (Anexo 7) tendientes a recopilar datos e interpretar información de utilidad para el negocio. La obtención de datos, mediante las preguntas realizadas, se estructuró a partir de las siguientes categorías:

- Clasificatorios (sexo, edad, localización geográfica y tipo de alimentación).
- Comportamiento del consumidor (vinculado a la solicitud de delivery de comida, frecuencia de pedidos semanales, número de porciones solicitadas, etc.).
- Producto (evaluar el interés tentativo sobre la solicitud del producto propuesto por la firma).
- Demanda (rango de precios a los que se estaría dispuesto a pagar por una vianda, volumen y frecuencia de las posibles compras y factores clave para garantizar la satisfacción de los potenciales consumidores).

Por último, se generó una pregunta abierta, de carácter opcional, destinada a indagar sobre qué les gustaría que un local de comida vegetariana y/o vegana venda o tenga dentro de su oferta de productos y servicios para poder analizar la posibilidad de incorporar esos aspectos en el menú, adoptar recomendaciones o contar con indicios de un posible mercado a explorar en el futuro.

El método de relevamiento fue *bola de nieve* en donde se utilizaron los contactos personales del autor y estos a su vez lo replicaron entre sus

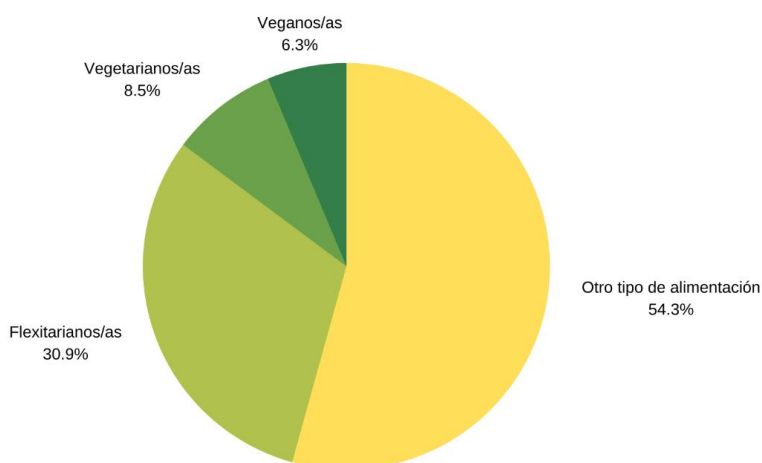
contactos. La encuesta estuvo disponible en redes sociales durante una semana y obtuvo una cantidad total de 94 respuestas. Estas, por cuestiones de privacidad, fueron recopiladas de forma anónima y los datos fueron tratados de forma consolidada.

2.1. Análisis general de los datos por categoría

2.1.1. Datos clasificatorios

Se ha decidido recolectar los siguientes datos con el objetivo de identificar a los potenciales consumidores de Keviandas. Esta información permite contar con una base sólida para el desarrollo del proceso de segmentación del mercado objetivo. En primer lugar (Anexo 7.A), se observa que los encuestados fueron 64,1% mujeres; 34,8% hombres y 1,1% seleccionó la opción “otro”. Con respecto al rango etario de la población de la muestra se exhibe que un 61,7% se encuentra entre 18 y 24 años; 22,3% entre 25 y 34 años; 9,6% entre 35 y 49 años; 5,3% entre 50 y 64 años y 1,1% posee más de 65 años. La localización geográfica de las personas que respondieron la encuesta se concentra casi en su totalidad en CABA y GBA representando 46,5% y 51,1% respectivamente mientras que 2 personas colocaron que residían en otra zona. Por último, de acuerdo con el tipo de alimentación que llevan a cabo se registró lo siguiente: 6,3 % son veganos; 8,5% son vegetarianos; 30,9% son flexitarianos, considerando dentro de este grupo a quienes consumen carne o derivados de animales 2 veces o menos por semana, y 54,3% lleva otro tipo de dieta.

Gráfico 1: Tipo de alimentación (en %) que lleva la población que formó parte de la investigación realizada.



Fuente: elaboración propia en base a recopilación de las respuestas

Es importante resaltar que en la encuesta se buscó que la experiencia de los usuarios esté adaptada de acuerdo con su dieta alimenticia con un doble propósito: agilizar el proceso de realización de la encuesta y obtener datos específicos sobre la población objetivo de Keviandas. Es por esta razón que aquellas personas que llevan un tipo de alimentación *core* para el plan de negocio fueron derivadas a una sección adicional denominada “Comportamiento del consumidor” tendiente a identificar sus patrones de consumo.

2.1.2. Comportamiento del consumidor

En esta sección fueron recopiladas las respuestas de los veganos, vegetarianos y flexitarianos, un total de 43 respuestas (Anexo 7.B). Los datos exhibidos por este segmento presentan que, dentro de su espacio doméstico, un 48,8% llevan este tipo de alimentación de forma individual; 23,3% exponen que 2 personas llevan alguno de estos tipos de alimentación; un 9,3% plantea que 3 personas y un 18,6% exhibe que 4 o más personas llevan este tipo de dieta.

Para comprender los hábitos de compra de estos consumidores se les consultó acerca del uso de delivery para realizar pedidos de comida. En este caso, se registró que un 55,8% respondió que “Si” realiza pedidos a través de este canal con una frecuencia aproximada de 1 o 2 veces por semana. Cabe destacar que los pedidos que son llevados a cabo se realizan para el grupo de convivencia o individual en el caso de aquellos que viven solos. Esto deja entrever que existe un mercado potencial de abastecimiento de pedidos que conllevan varias unidades de producto. No obstante, un 44,2% no realiza pedidos a través de delivery.

2.1.3. Producto

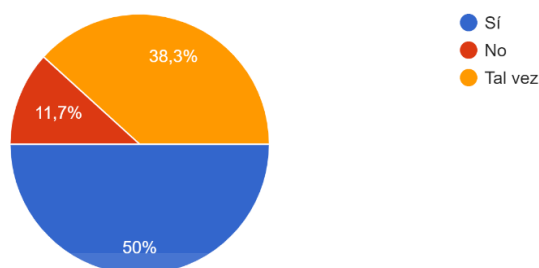
Esta pregunta fue realizada a todos los encuestados para estimar la atraktividad del producto a ofrecer, es decir, los packs de viandas (Anexo 7.C). Un 50% respondió que “Si”; un 38,3% que “Tal vez” y un 11,7% que “No”. Esto dio lugar a seguir indagando a la población que planteó estar dispuesta a comprar una “Kevianda”, es por esto por lo que a dicho grupo se los derivó a

una nueva sección denominada “Demanda”. Resulta relevante indicar que el 11,7% que indicó que “No”, estaba conformado por personas que no llevan una dieta vinculada con el veganismo o vegetarianismo.

Gráfico 2: Atractividad de la propuesta de valor ofrecida por “Keviandas”

¿Estarías dispuesto a comprar viandas de comida vegetariana y/o vegana con menús gourmet de alta cocina congeladas para tener en tu freezer?

94 respuestas



Fuente: gráfico extraído de Google Forms resultante de la investigación.

2.1.4. Demanda

Dentro de esta categoría se buscó mapear los distintos factores que los usuarios consideran más relevantes con respecto al precio, atributos diferenciales, posibles menús, entre otros aspectos para tener en cuenta al momento de desarrollar el producto (Anexo 7.D). A nivel de precios, para cada vianda unitaria, gran parte de la población se situó en el rango de \$150 y \$200 pesos (33,7%); entre \$200 y \$250 pesos (30,1%) y entre \$250 y \$300 pesos (20,5%). Otros respondieron que estarían dispuestos a pagar menos de \$150 pesos (8,4%) y más de \$300 pesos (7,2%). Con respecto a la modalidad de compra un 65,1% planteó que “Si” compraría más de una, un 30,1% planteó “Tal Vez” y un 4,5% expresó que “No”. Dentro de la población que estableció que “Si” o “Tal Vez” compraría se manifestó que consumirían de 1 a 10 viandas por pedido en el 93,8% de los casos, entre 11 y 20 unidades 3,7% y entre 21 y 30 unidades 2,5%. Esto da lugar a diagramar las cantidades de viandas unitarias que pueden formar parte que los packs propuestos.

Teniendo en cuenta los atributos que los consumidores más valoran se encuentran: calidad del producto (95,2%); precio (72,3%); variedad de menús (51,8%) y calidad de las materias primas e insumos utilizados (45,8 %). Esto permite focalizar qué áreas son críticas para la generación de los packs de viandas ofrecidos por la firma.

2.1.5. Pregunta abierta

¿Qué te gustaría que un local de comida vegana y/o vegetariana tenga o venda? esta pregunta abierta estaba orientada a que los potenciales consumidores exhiban cuáles son los aspectos que consideran relevantes que sean llevados a cabo por los locales de comida vegana y/o vegetariana. Dentro de los más mencionados por los usuarios se encuentran: venta de postres veganos, opciones de picada o entradas veganas y vegetarianas, comidas étnicas adaptadas a este tipo de alimentación, adaptaciones para celíacos o dietas particulares, una línea orgánica de menús y principalmente variedad de sabores en la carta de menús. Esta última fue caracterizada como la más repetida dentro de las respuestas.

2.2. Conclusiones generales de la investigación de mercado

La investigación de mercado ha permitido obtener los siguientes lineamientos para aplicar dentro del modelo de negocios propuesto.

En primer lugar, el foco del negocio tiene que estar orientado al segmento de mercado conformado por veganos, vegetarianos y flexitarianos, pero también debe contemplar la posibilidad de incorporar a aquellas personas que llevan otro tipo de alimentación. En otras palabras, debe tener en cuenta a las personas que les gusta comer menús a base de materias primas vegetales de forma esporádica.

En segundo lugar, los pedidos que los potenciales consumidores suelen llevar a cabo son para los miembros de su ámbito de convivencia por lo tanto contar con packs de viandas resulta una modalidad de venta práctica. Sin embargo, el número de viandas por pack no debería ser superior a las 10 unidades de acuerdo con lo expuesto por los encuestados.

En tercer lugar, los factores críticos que mencionan los clientes potenciales tales como- calidad de las materias primas, variedad de menús, precios razonables, etc.- deben estar incluidos dentro de la propuesta ofrecida por “Keviandas”. Por último, la pregunta abierta permitió ver que hay varios aspectos que pueden ser abarcados por Keviandas a medida que se desarrolle el negocio incorporando características que le agreguen valor al producto y satisfagan las necesidades de los clientes.

Capítulo 3: Modelo de Negocios (CANVAS)

SOCIOS CLAVE Proveedores del servicio de logística tercerizado (Apps de delivery)	ACTIVIDADES CLAVE Producción: elaboración de las viandas. Marketing: proceso de fidelización de los clientes. Envío de las viandas compradas por canales propios (sitio web/WhatsApp)	PROPUESTA DE VALOR Packs de viandas de comida saludable, nutritiva y gourmet elaboradas a partir de productos vegetales de estación.	RELACIONES CON LOS CLIENTES <u>Comunidad</u> : sumarse a la comunidad establecida y en consolidación de vegetarianos y veganos en Argentina como aliado de la alimentación (a partir del engagement con usuarios). <u>Servicio automatizado</u> : a nivel órdenes y pedidos.	SEGMENTOS DE CLIENTES Nicho de mercado: vegetarianos y veganos.
	RECURSOS CLAVE Recursos humanos: chefs, nutricionista, equipo de administración y mantenimiento de la plataforma digital. Recursos físicos: equipamiento de cocina, local con habilitación para poder producir alimentos.		CANALES <u>Directo</u> : ventas por internet a partir de la página web y vía WhatsApp con entrega a cargo de la firma. <u>Indirecto</u> : ventas a partir de Apps de delivery con entrega del producto a cargo de sus servicios de logística.	
ESTRUCTURA DE COSTOS Equipamiento, salarios, alquiler del local, materias primas y comisiones de delivery tercerizados, costo de la creación y mantenimiento de la página web, entre otros.		FUENTES DE INGRESOS Precios de los packs de viandas. Ingreso directo partir de las ventas de estos packs.		

Capítulo 4: Plan de Marketing

El plan de marketing constituye una hoja de ruta para guiar a Keviandas en la implementación y el desarrollo de su negocio. Las acciones propuestas en la siguiente sección están concebidas sobre la base de una estrategia que promueve las ventas y el crecimiento de la firma focalizadas en la búsqueda por satisfacer las demandas de los clientes. Para ello se han tenido en cuenta los siguientes aspectos: el análisis del mercado objetivo; la segmentación para identificar al grupo de consumidores potenciales y la estrategia de marketing mix que aborda las distintas variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción, indispensables para la planificación y ejecución de este plan. Finalmente, se ha desarrollado un plan de marketing digital que condensa a nivel operativo la implementación del plan propuesto y los costos estimados para su puesta en marcha.

4.1. Mercado Objetivo y Segmentación

Para la confección de este apartado se utilizaron los conceptos expuestos por Dvoskin (2004) quien presenta a la segmentación como un conjunto de bases indispensables para la identificación de los potenciales clientes del negocio. Se ha realizado un análisis a partir de las variables de segmentación geográficas, demográficas, psicográficas y conductuales para caracterizar y agrupar a este conjunto de clientes. No obstante, se debe tener en cuenta que esta caracterización no pretende excluir potenciales segmentos que sean relevantes a medida que el negocio se desarrolla.

En primer lugar, a nivel geográfico, el segmento de mercado se compone de personas que residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) y Gran Buenos Aires (GBA). Esta composición geográfica radica en las posibilidades logísticas de la firma respecto al envío de los packs de viandas, así como en el potencial de mercado existente en estas ubicaciones caracterizadas por tener una alta densidad poblacional.

En segundo lugar, a nivel demográfico, el negocio apunta a hombres y mujeres de 18 a 60 años aproximadamente con un nivel de ingresos medio-alto

(ABC1/C2/C3) que vivan solos o en familia. En este último caso, se focalizará en captar a todo el grupo de convivencia a partir del producto a ofrecer.

En tercer lugar, a nivel psicográfico, el negocio está dirigido a personas que llevan a cabo un estilo de vida saludable caracterizado por el consumo de productos naturales. Principalmente, aquellos que siguen una alimentación vegetariana o vegana, es decir, libre del consumo de carnes. Cabe destacar que también se dirige al segmento de flexitarianos cuya alimentación se basa mayoritariamente en vegetales con esporádico consumo, menor a 2 veces por semana, de carnes y a personas que posean dietas específicas como celíacos, hipertensos, diabéticos, entre otros.

Por último, a nivel comportamental, se busca personas que sean usuarias de servicios de delivery de comida o hayan tenido intención de compra por delivery de forma previa; consuman productos vegetarianos y/o veganos elaborados por terceros; realicen compras por volumen; no dispongan de tiempo suficiente para elaborar una comida gourmet diaria; entre otras características.

El mercado objetivo total, basándose en el estudio elaborado por Kantar (2019) a partir de las variables geográficas y demográficas extrapoladas de forma lineal, estaría conformado por un número aproximado de 538,200 personas veganas y vegetarianas (Anexo 6).

4.2. Estrategia de Marketing Mix

De acuerdo con lo postulado por Jerome McCarthy (1960) una estrategia de marketing debe contemplar 4 aspectos esenciales: Producto, Plaza, Precio y Promoción. Contar con un sólido desarrollo de estas variables permite la planificación y puesta en ejecución del plan de marketing al mismo tiempo que contribuye a tener una mirada más íntegra del negocio propuesto.

4.2.1. Producto

Los productos ofrecidos por Kevianas son packs de viandas de comida gourmet vegetariana o vegana, elaboradas a partir de materias primas

vegetales de estación, preparadas por profesionales gastronómicos sobre la base de recomendaciones alimenticias de nutricionistas.

El producto ofrecido por la firma busca satisfacer principalmente la necesidad fisiológica de alimentación teniendo en cuenta la esquematización realizada por Maslow (1954). Sin embargo, también se centra en brindarle al usuario final seguridad acerca de la salubridad del producto que está consumiendo y la conveniencia de acceso. Es por estas razones que Keviandas opta por elaborar y poner a la venta un producto que se comercializa por volumen, en formato de packs de viandas de 3, 5 o 10 unidades, contando con variedad de menús gourmet dentro de los que se destacan adaptaciones para personas con dietas específicas: sin gluten, bajo en sodio, etc.

El pack de viandas está compuesto por viandas individuales monomenús con las siguientes características:

- Vianda contenedora de material plástico apto para el freezer.
- Elaboración gastronómica gourmet a seleccionar por el cliente sobre la base de los distintos menús ofrecidos por la firma. Estos son rotativos, a nivel trimestral, de acuerdo con la disponibilidad estacional de las materias primas con el fin de brindar un producto fresco y evitar limitaciones en la oferta del producto por falta de insumos.
- Tapa o cubierta termo-sellada para extender la durabilidad del producto.
- Etiquetado en origen que cuenta con fecha de envasado, contenido del producto, fecha de elaboración, información nutricional, así como distinción entre producto vegano y vegetariano. En el caso de dieta especial contará con el respectivo sello o información específica.

La marca seleccionada para el desarrollo del negocio y del producto es Keviandas. Tiene como eslogan “Aliadas en tu alimentación saludable” con el fin de buscar captar a su público objetivo en función a un propósito común (Imagen1).

Imagen 1: Isologotipo



Fuente: elaboración propia a partir de plataforma de diseño digital.

4.2.1.1. Producto Mínimo Viable (PMV)

Con el objetivo de dar mayor visibilidad al producto ofrecido se han confeccionado 2 viandas modelos (Imágenes 2 y 3) de forma artesanal que conformarían parte de los packs de viandas ofrecidos por la firma. Ambas pretenden exhibir los atributos resaltados por los potenciales usuarios como indispensables a la hora de elegir este tipo de productos: calidad de las materias primas e insumos, calidad del producto (elaboración gourmet) y variedad. Esta última se puede apreciar el menú de temporada tentativo (Imagen 4).

Imagen 2: Vianda Modelo 1 - Menú: “Pimientos rellenos asados” Apto vegetariano (Celíacos, Diabéticos e Hipertensos)



Fuente: elaboración artesanal propia.

Imagen 3: Vianda Modelo 2 - Menú: “Pan de arroz a la mostaza con cebolla especiada” Apto vegetariano (Celíacos, Diabéticos e Hipertensos)



Fuente: elaboración artesanal propia.

Imagen 4: Menús de temporada modelo

VEGANOS	VEGETARIANOS	MENÚS DE TEMPORADA
<p>RATATOUILLE (C/H) Berenjena, tomate, cebolla, pimientos y maíz Fuente de Hierro, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1 y B2</p> <p>LASAÑA (C/D/H) Berenjena, cebolla, pimiento rojo, queso vegano y maíz Fuente de Hierro, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1, B2 y C</p> <p>ALBÓNDIGAS DE MIJO Y COLIFLOR (C/D/H) Coliflor, Mijo, cebolla, harina de arroz y maíz Fuente de Hierro, Magnesio, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1, B2 y C</p> <p>ESPAGUETI DE CALABACÍN CON ALCACHOFAS (D/H) Zucchini, alcachofas, aceite de oliva y maíz Fuente de Potasio, Hierro, Vitamina C y B2</p> <p>HAMBURGUESAS DE CHAMPIGNONES Y PALTA (C/D/H) Champignones, palta, cebolla y maíz Fuente de Hierro, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1 y B2</p> <p>CAZUELA CREMOSA DE ARROZ Y BROCOLI (C/D/H) Brocoli, arroz, garbanzos y maíz Fuente de Potasio, Fósforo, Hierro, Vitamina A, B1 y B2</p>	<p>BROCHETAS (C/D/H) Harina de maíz, cebolla, pimiento, soja y maíz Fuente de Calcio, Potasio y Vitaminas C</p> <p>PIMIENTOS RELLENOS ASADOS (C/D/H) Pimiento rojo, arroz, tomate, queso y maíz Fuente de Calcio, Hierro, Fósforo y Vitaminas A,B1 y B2</p> <p>PAN DE ARROZ A LA MOSTAZA CON CEBOLLA ESPECIAL (C/D/H) Harina de arroz, cebolla, granos de mostaza y maíz Fuente de Calcio, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1 y B2</p> <p>CANELONES DE SEITÁN (D/H) Cebolla, hongos, seitán y maíz Fuente de Hierro, Potasio, Vitaminas A</p> <p>MILHOJAS DE BERENJENAS CON ACELGA (C/D/H) Berenjena, acelga, cebolla, pimiento verde y maíz Fuente de Hierro, Fósforo y Vitaminas A,B1, B2 y C2</p> <p>CREMA DE ESPARRAGOS (C/D/H) Espárragos, Cebolla, Ajo, Aceite de oliva y maíz Fuente de Magnesio, Hierro, Potasio, Fósforo y Vitaminas A,B1 y B2</p>	

Fuente: elaboración propia a partir de recetas disponibles en la web. Nota aclaratoria: es una modelo gráfico-visual (Los ingredientes están sujetos a disponibilidad y los nutrientes son a modo informativo).

4.2.2. Precio

La determinación de este factor es uno de los más importantes para asegurarse el flujo de ingresos necesario para la operatividad del negocio. En el caso de Keviandas se ha decidido tener dos variables como ejes representativos al momento de la determinación del precio. Por un lado, la generación de márgenes de contribución positivos a partir de la venta de los productos contemplando los costos fijos y variables necesarios para la producción y puesta en venta de los packs de viandas. Por el otro, un *benchmark* de mercado respecto a los precios de la competencia puesto que al ser un producto alimenticio con amplio espectro de sustitutos se busca tener un precio competitivo de mercado. La unidad de venta del producto en formato de packs de viandas busca generar mayores flujos de ingresos que la venta individual de las viandas con el objetivo de contar con una mayor capacidad del negocio para absorber variaciones bruscas en los costos.

Los precios de venta estimados para los distintos packs de viandas son los siguientes:

- Packs de 3 viandas: \$750 (precio individual por vianda: \$250)
- Packs de 5 viandas: \$1200 (precio individual por vianda: \$240)
- Packs de 10 unidades: \$2250 (precio individual por vianda \$225)

En función a los competidores analizados se observa que el precio de las viandas, ofrecidas en la actualidad, oscila entre los \$200 y \$350 pesos a nivel individual por lo que Keviandas apunta a tener un precio de rango medio. Un diferencial, a nivel producto, que tendría un impacto positivo en costos para la firma, es el uso de materias primas de estación. Utilizar insumos con elevada oferta de mercado le permitirá a la empresa contar con mayores posibilidades de negociación con los proveedores y trasladar dicha competitividad de costos a sus márgenes de contribución, así como a sus precios de venta.

Con respecto a los descuentos, se puede observar en la estructura de precios, que ante la compra de 3 viandas no hay descuentos; a partir de la compra de 5 viandas se obtiene un 4% de descuento, en el precio de la vianda unitaria, y

con la compra de 10 viandas se obtiene un 10% de descuento. No se descarta la realización de descuentos conjuntos con distintos operadores bancarios. Sin embargo, la determinación del precio siempre va a estar en potestad de Keviandas.

Las formas de pago disponibles van a ser a través de links de pago como MercadoPago o TodoPago que permiten el uso de múltiples tarjetas o dinero depositado en la cuenta del usuario, tarjetas de crédito, débito y/o transferencia bancaria. Además, en el caso de compra a través de aplicaciones de delivery tercerizadas, el pago puede llevarse a través de las Apps bajo acuerdo previo con la empresa. Este costo será considerado como una comisión adicional a la comisión general del servicio de delivery prestado por las Apps.

Vale aclarar que el factor precio, en un contexto económico caracterizado por inflación, debe ser actualizado de forma recurrente durante el tiempo. Para ello se toma como regla general mantener márgenes de contribución positivos y rangos de precios medios con respecto a la competencia para la etapa inicial de introducción del producto al mercado.

4.2.3. Plaza

Los canales de venta tienen que ser apropiados para que la experiencia del consumidor sea la adecuada desde la selección del producto hasta la entrega y posterior consumición. Es por ello por lo que se busca contar un servicio de distribución de los packs de viandas que permita mantener la inocuidad del producto y brindarle al segmento de consumidores objetivo practicidad y accesibilidad para su obtención.

La empresa dispondrá de 2 formas de envío de los productos diferenciada según el canal en el que el usuario lleva a cabo la compra y pago del producto.

- 1) Compra por App de Delivery tercerizado → entrega a cargo de la App de Delivery:

Esta modalidad de compra de las Keviandas a partir de Apps de Delivery como Rappi, Glovo o Pedidos Ya cuentan con el servicio de entrega integrado a la compra. Es por esta razón, que Keviandas incluirá un

punto de “Pick Up” para que los repartidores busquen el pack de viandas, lo coloquen en sus respectivas cajas térmicas que utilizan para el transporte de productos, y lo puedan llevar al consumidor final dentro de un período de tiempo no mayor a 45 minutos.

- 2) Compra a través de la página web o Whatsapp de Keviandas → entrega a cargo de la empresa.

Esta modalidad de compra efectuada a través del sitio web o por Whatsapp cuenta con la entrega a cargo de la empresa. No obstante, bajo esta modalidad los pedidos no son con entrega inmediata, sino que el usuario va a tener disponible para seleccionar una serie de horarios de entrega distribuidos en 3 días a la semana, según el barrio y la dirección de entrega. Esta “programación de pedidos” permite evitar cuellos de botella al momento de llevar las entregas al tener con antelación la localización de entrega de los pedidos efectuados por los usuarios.

Ambas soluciones de entrega de los packs de viandas pretenden actuar de forma complementaria permitiendo una accesibilidad más inmediata para quienes opten por comprar a partir de las Apps de Delivery tercerizadas y una accesibilidad pre-pactada si realizan la compra a través del sitio web o Whatsapp. La decisión por adoptar ambas formas de entrega es de disponer de operatividad continua del negocio ante cualquier imprevisto en cualquiera de las plataformas o servicios de entrega del producto.

4.2.4. Promoción

La estrategia de promoción y comunicación de Keviandas tiene como objetivo generar conocimiento acerca de la marca, el producto ofrecido y los aspectos diferenciales atribuibles a la firma frente a la competencia. Resulta importante exhibir las características vinculadas a la línea comunicacional que la empresa pretender seguir para alcanzar niveles de posicionamiento en la industria alimenticia. No obstante, con el fin de brindar sostenibilidad a la inversión realizada en publicidad se buscará que contribuya tanto al crecimiento y reconocimiento de la marca al mismo tiempo que genera ventas atribuibles.

Lineamientos comunicacionales de la firma

- Keviandas “Aliadas en tu alimentación saludable” son la Marca y el eslogan del producto desarrollado por la firma (Imagen 1). Al estar dirigida a un público vegetariano y vegano que lleva una alimentación especializada se busca generar bajo su nombre un vínculo con el potencial consumidor.
- La nutrición y las características gourmet atribuibles al producto constituyen un valor agregado dispuesto por la firma a sus clientes. Por esta razón, el énfasis en resaltar estas características en la confección, desarrollo y promoción del menú son de vital importancia (Imagen 4). Además, se buscará hacer difusión de la posibilidad de comprar Keviandas aptas para personas con necesidades alimenticias especiales.
- El etiquetado saludable va a figurar como un punto a plasmar en las piezas publicitarias y en el producto. Estos contarán, en un principio, con un etiquetado “apto vegano” o “apto vegetariano” con el fin de brindarle garantía y seguridad al consumidor al momento de consumir su vianda, así como el sello de apto para personas con dietas específicas.

Los medios comunicacionales a través de los que la firma pretende llevar estas acciones son 100% digitales puesto que le permiten realizar una mejor trazabilidad de los consumidores y desarrollar acciones destinadas a la captación de mayores números de clientes dentro de su público objetivo. Además, dos factores decisivos para optar por este canal son la posibilidad de medir y atribuir el costo en pos de mejorar el ROI de la inversión en publicidad al mismo tiempo que se pretende exhibir el compromiso con el medio ambiente evitando el uso de panfletos o material en vía pública.

4.3. Marketing digital

En la actualidad, la presencia digital es fundamental para el desarrollo y crecimiento sostenible de una empresa. Es por esta razón, que contar con una sólida estrategia de marketing digital resulta crucial para el adecuado funcionamiento de la firma. Keviandas presenta una estrategia ambivalente

respecto a este tipo de marketing. Por un lado, se enfoca en el desarrollo de marca y la generación de alcance a través de la exposición de los anuncios de la firma al mayor número de consumidores potenciales posible. Por el otro, se enfoca en la generación de ventas de los packs de viandas a partir de la visualización y realización de una acción por parte de los consumidores en los anuncios publicados. Los medios utilizados para poder llevar a cabo estos planes de marketing digital son Facebook Ads y Google Ads mediante publicidad paga y orgánica (no paga).

A continuación, se presentan los planes de acción para cada plataforma digital en formato anual más dos meses puesto que contempla el mes previo a la puesta en marcha del negocio (Mes 0), que es determinante para la generación de ventas desde el momento de apertura, y el mes posterior al cierre anual (Mes 13) destinado a la revisión, evaluación y mejoras para implementar en el plan del año próximo.

Para poder exhibir la estrategia a realizar en Facebook Ads y Google Ads para Keviandas se ha elaborado un esquema que pone de manifiesto el desarrollo temporal de la firma (en meses) junto con los objetivos de las campañas de marketing digital para cada período de tiempo.

4.3.1. Plan de acción: Facebook Ads



Las acciones que la firma pretende adoptar para la puesta en ejecución de este plan se dividen en los 3 niveles necesarios para la creación de una campaña:

determinación de los objetivos a nivel campaña, configuración del conjunto de anuncios y creación de los anuncios.

En primer lugar, a nivel de objetivos de campaña, la firma pretende lograr presencia de marca y posicionarse como una “propuesta gastronómica para vegetarianos y veganos” en las plataformas digitales. Consecuentemente, al inicio, destina la mayor parte de su presupuesto a impactar con sus anuncios a potenciales clientes y generar un mayor acercamiento respecto a su público objetivo. Esta inversión en la generación de reconocimiento va a ir disminuyendo progresivamente dando lugar a mayores niveles de inversión en los objetivos tendientes a generar conversiones que se realicen a partir de la publicidad. Cabe destacar que, por conversión, en este caso, se entiende a la compra realizada en la página web de Keviandas a partir de la aparición del anuncio. Es por ello por lo que a fines técnicos se le incluirá un botón de llamado a la acción “Comprar” al anuncio y se instalará un “Píxel” (pieza de código) en el sitio web para tener trazabilidad de los usuarios que realizaron acciones en el sitio. Esto permitirá medir las conversiones, determinar el Retorno sobre la Inversión de Marketing (ROI) y utilizar herramientas de *retargetting* en las demás campañas.

En segundo lugar, a nivel conjunto de anuncios, se tendrá en cuenta que la audiencia se conforma por el segmento objetivo de Keviandas (personas de 18 a 60 años; ubicadas en CABA y GBA con intereses como: alimentación saludable, productos vegetarianos, productos veganos, productos celíacos, productos bajo en sodio, productos sin azúcar, viandas, delivery, entre otros). Se optará por la selección de ubicaciones automáticas para garantizar eficiencia en el uso de la inversión captando al público objetivo en los espacios de anuncios disponibles en Facebook, Instagram, Audience Network y Messenger. Con respecto al presupuesto se estima una inversión mensual de \$20.000 ARS en Facebook Ads con posibilidad de disminuir o acrecentar este monto dependiendo los resultados arrojados. El monto mensual destinado es el resultante de una inversión diaria tentativa de \$650 aproximadamente que, a partir de la configuración de las campañas planteadas, buscará mantener valores de Costo por Mil Impresiones (CPM) cercanos a los \$70.

Por último, a nivel anuncios, se utilizará una combinación de videos de corta duración, a partir de imágenes de los menús de temporada, con el fin de captar la atención de los usuarios en los primeros segundos e imágenes estáticas con poco texto y foco en la muestra de las viandas a comercializar. Estos serán confeccionados en conjunto por Keviandas y la agencia de publicidad que le brinda servicios de asesoría.

A nivel de la publicidad orgánica se pretende tener una presencia activa en las cuentas de Facebook e Instagram con publicación semanal de contenido variado. Además, se buscará mantener publicaciones periódicas en la sección “Estados” de Whatsapp para quienes tengan agendado el número de teléfono celular de Keviandas con el fin de interactuar con los usuarios y generar ventas a través de pedidos por dicha plataforma.

4.3.2. Plan de acción: Google Ads



ACLARACIONES:

- % porcentajes expresados en función a la inversión a realizar
- Los tipos de campañas a utilizar son: Búsqueda, Display y Video.
- Publicidad orgánica (no paga) complementaria a través de:
 - Posicionamiento orgánico SEO (en los motores de búsqueda de Google)
 - Email-Marketing a partir de suscriptores

Keviandas pretende llevar a cabo a través de Google Ads una estrategia focalizada inicialmente en el conocimiento, alcance y consideración de la marca. Este foco estará dado durante los primeros 4 meses para luego pasar principalmente a objetivos como el tráfico al sitio web junto con la generación de ventas a través de la publicidad que permitan apalancar ingresos directos por ventas a la ejecución de la estrategia de marketing.

En esta sección se analiza dicha estrategia a partir de los tipos de campañas que se van a implementar (Búsqueda, Display y Video) sin perder de vista la

importancia de las acciones orgánicas (posicionamiento en el buscador (SEO) y el desarrollo del email-marketing).

En primer lugar, la utilización de una adecuada estrategia de “Búsqueda” es determinante para la performance del negocio y la generación efectiva de ventas de los packs de viandas. Para ello, uno de los principales aspectos que la firma pretende llevar a cabo de forma mensual es una adecuación de las palabras clave que utiliza para posicionarse en ese tipo de motor de búsqueda así generar progresivamente mayores ventas y tráfico al sitio web. Inicialmente, para evitar altos costos, se optará por palabras clave de relevancia media y frases compuestas como: “comida vegetariana saludable”; “comida vegana saludable”; “delivery de comida vegana”; “delivery de comida vegetariana”; “Keviandas”; “alimentación reducida en sodio”; “productos para celíacos”; “productos sin azúcares agregados”; entre otros. Luego a medida que Keviandas se haga más conocida por esfuerzos de marketing simultáneo tanto en Facebook Ads como en Google Ads se pasará a utilizar palabras y frases exactas, de costo más elevado para el uso, como “Comida vegetariana”; “Cena vegetariana”; “Viandas saludables”; “Comida Vegana”; “Almuerzo vegano”, “viandas”, “comida para celíacos”, “Alimento bajo en sodio”, “comida sin azúcar”, entre otros. No obstante, cabe destacar que los precios pueden variar de forma repentina es por esta razón que se utilizará el *Google Keyword Planner* para monitorear nuevas opciones.

En segundo lugar, se utilizará la modalidad Display a partir de imágenes y videos de las viandas que puedan ser introducidas en sitios web con alto tráfico de potenciales clientes. El objetivo a mediano plazo es que esta herramienta permita posicionar la publicidad en Google Ads en los principales sitios web que visita el segmento objetivo.

En tercer lugar, la utilización de videos está orientada a la generación de reconocimiento de marca de Keviandas y a incentivar el ciclo de compra. Teniendo en cuenta que este tipo de publicidad busca captar la atención de los clientes potenciales cuando están consumiendo contenido en las plataformas de video, como Youtube, será esencial la determinación de las horas del día a usar este formato; cerca del mediodía (previo al almuerzo) y a la noche (previo

a la cena) para impulsar el ciclo de compra a partir de la visualización del material de la marca.

En cuarto lugar, a nivel orgánico, se buscará mejorar el posicionamiento del sitio web de Keviandas en el buscador de Google a partir de la difusión de notas de interés semanales- tales como los beneficios de una buena alimentación. Además, a partir de los mails registrados por los compradores del producto a través del sitio web, de forma opcional, se incluirá la opción de recibir los nuevos sabores y menús de las viandas, contenido informativo, descuentos, etc.

A nivel general, las campañas en esta plataforma van a estar dirigidas a personas desde 18 a 60 años, de CABA y Gran Buenos Aires (GBA) con intereses en comida saludable, delivery, veganismo y vegetarianismo, entre otros. El presupuesto inicial es de \$20.000 ARS mensuales con un incremento de \$5.000 ARS a partir del mes 7 si el ROI de la estrategia de ventas es positivo de forma significativa. A niveles técnicos se utilizarán las herramientas de *Google Analytics* para medir y corroborar la performance, así como obtener *insights* que habiliten a mejorar tanto la segmentación como aspectos del producto o servicio ofrecido por la firma.

Finalmente, en ambas plataformas, a fines de lograr mayores niveles de interacción con los usuarios de las viandas y amplificar el potencial de las campañas pagas de marketing digital se realizarán posts semanales breves, elaborados por la persona a cargo de nutrición de la firma, en la que explique los beneficios de una alimentación saludable. Por ejemplo: cada lunes se realizará uno vinculado al movimiento “Lunes Sin Carne - Argentina” o globalmente conocido como “*Meatless Monday*”. De forma complementaria, se buscará tener participación en actividades de promoción de este tipo de alimentación como las que se llevan a cabo en fechas especiales tales como el 1 de noviembre “Día Mundial del Veganismo”. Cabe destacar que la firma ve como un aspecto clave para su consolidación en el negocio participar en asociaciones como la Unión Vegana Argentina acompañando y difundiendo las propuestas y tendencias actuales respecto al segmento de mercado.

Capítulo 5: Plan de Operaciones

El plan de operaciones desarrollado para Keviandas tiene como objetivo abordar las distintas áreas clave para la adecuada puesta en funcionamiento y operatividad de la firma. De acuerdo con lo postulado por Krajewski et Al. (2008), contar con un desarrollo integral de las operaciones les permite a las empresas lograr mejoras de forma continua que junto con una estrategia sólida pueden dar lugar a obtener elevados niveles de optimización de la producción y crecimiento a nivel organizacional. A continuación, se expondrán los procesos necesarios para la localización del negocio, ejecución de las tareas requeridas para el desarrollo del producto, equipamiento, políticas internas de control de inventario, políticas de compras, entre otros factores.

5.1. Ubicación e Instalaciones

La localización estratégica del local de producción y entrega de Keviandas fue diseñada a partir de tres variables: ubicación geográfica, costos y funcionalidades de la instalación.

La disposición geográfica del local contempló la densidad poblacional, accesibilidad para la recepción de mercaderías y despacho de productos. Es por esta razón que el foco se puso en las comunas de CABA con accesos a GBA que son más pobladas, es decir, tienen un rango de población mayor a 11,000 habitantes por km². Con respecto a los costos se tuvieron en cuenta principalmente los valores del alquiler, expensas, servicios y gastos generales. A nivel de instalaciones se buscó un espacio que sea apto para el desarrollo de actividades gastronómicas y cuente con la posibilidad de separar espacios para facilitar el trabajo productivo, administrativo y comercial. Como se puede observar en el Anexo 8; la ubicación elegida fue Fitz Roy 2000 en el barrio de Palermo (Comuna 14) por cumplir con estos requisitos. Además, es un local por estrenar lo que permite obtener un establecimiento en buenas condiciones edilicias evitando así incurrir en elevados costos de refacción y adaptación. Cabe destacar que cuando el volumen de ventas de los packs de viandas crezca justificando el acrecentamiento de la capacidad de producción de la firma se optará por readaptar las instalaciones o cambiar de locación.

Las instalaciones con las que el local seleccionado para Keviandas cuenta son las siguientes: subsuelo con división de espacios para depósito de 72 M2; planta baja de 130 M2 cubiertos para la colocación de cocinas y equipamiento gastronómico; un área al aire libre de 60 M2 para el posible desarrollo de un espacio multitareas y un entrepiso de 35 M2 para el área comercial y administrativa. En total cuenta con aproximadamente 300 M2 totales con 240 M2 cubiertos, tres unidades sanitarias e ingreso centralizado para despacho y recepción de mercaderías.

5.2. Procesos clave de Keviandas

En el siguiente apartado se buscará identificar dos procesos clave de la firma para su operatoria diaria. En primer lugar, el proceso de producción de los packs de viandas. En segundo lugar, el proceso de venta de las Keviandas desde el pedido del cliente hasta la puesta a punto para la entrega. Identificar las actividades que involucra cada uno de estos procesos es indispensable para generar mejoras continuas y así desarrollar altos niveles de eficiencia operativa para brindarle el mejor servicio y producto a los clientes.

5.2.1. Proceso productivo

El proceso productivo (Anexo 9) de la firma consiste en tres procesos clave (Compra y almacenamiento / Producción de las viandas / Stock de la producción) que nuclea a las distintas actividades necesarias para la producción de las viandas.

Compra y Almacenamiento

1. Compra de las materias primas e insumos a proveedores
2. Ingreso de materias primas e insumos al local de Keviandas
3. Clasificación, fechado y control de calidad
4. Almacenamiento en depósito

Producción de las viandas

5. Selección de materias primas e insumos a utilizar del depósito
6. Preparación y cocción de los menús
7. Control de calidad
8. Envasado del producto (termosellado)

9. Etiquetado
10. Proceso de Congelado

Stock de producción realizada

11. Almacenamiento del producto disponible para comercialización

5.2.2. Proceso de comercialización

En el proceso de comercialización se puede observar el ciclo de compra del producto desde la solicitud hasta la recepción y posterior feedback del pack de viandas por parte de los clientes. Al contar con dos canales de entrega es relevante diferenciar estos procesos para la compra vía Apps de delivery tercerizadas y para las compras en el sitio Web o encargos vía WhatsApp.

Proceso de comercialización (vía Apps de delivery tercerizadas)

1. Solicitud del pedido por parte del cliente
2. Validación del pago y facturación
3. Confección del pack de viandas (armado del pack de viandas congeladas a partir de los menús requeridos por el consumidor)
4. Puesta en zona de despacho para Pick-Up por parte del Delivery
5. Confirmación de entrega por parte de la App
6. Feedback del consumidor (Código QR en el ticket/vianda)

En el caso de que sea despacho propio “programación de pedidos”, la confección del pack y el envío se realizará en el día programado para la entrega del pedido por parte de los socios fundadores del local.

Pedidos por Apps



Pedidos por sitio Web o WhatsApp



5.3. Equipamiento y Capital

Keviandas al tratarse de una empresa gastronómica que busca el desarrollo de menús gourmet, en formato de viandas, debe contar con equipamiento específico que le permita la confección de dichos platos. Es por esta razón que se necesitan los siguientes bienes para el equipamiento inicial del área productiva de la firma.

En primer lugar, deberá contar con dos hornos profesionales. Por un lado, se ha decidido optar por un Horno *Rational Self Cooking Center* de 1m² que gracias a su sistema de cocción permite realizar preparaciones a la parrilla, horneadas y al vapor todas en un mismo horno con controles de temperatura, humedad, entre otras funcionalidades. Por el otro, para la confección de menús específicos como el apto celíaco, que debe producirse en un espacio separado para garantizar la inocuidad del producto, se ha decidido utilizar un horno eléctrico, empotrable, con tecnología a vapor de tamaño mediano.

En segundo lugar, la cocina contará con dos tipos de anafes: uno eléctrico desarrollado en vitrocerámico y otro a gas para preparaciones que requieran fuego directo. Cada uno contará con una campana extractora de aire para facilitar la ventilación interna del local de producción. Con respecto a los utensilios se hará la compra de 5 baterías de cocina: 3 para menús generales y 2 de uso exclusivo para la producción de viandas destinadas a dietas específicas. Además, se colocarán 2 microondas de 20 y 28 litros respectivamente para el calentamiento o derretimiento de materias primas o

productos en proceso que lo requieran y dos mesadas - bacha con estantería inferior de acero inoxidable.

En tercer lugar, para el área de envasado, se contará con dos termo-selladoras de viandas y una etiquetadora para la distinción del producto de acuerdo con su potencial consumidor (i.e. apto vegano, apto vegetariano, apto vegetariano celíaco, etc.). Para el proceso de congelado se dispondrán de dos freezers ubicados en el área de producción, una heladera para almacenamiento de materias primas e insumos que requieran refrigeración y un freezer vertical ubicado en el área de depósito. Este último es destinado para la conservación del resto del stock de materias primas e insumos que necesitan estar a bajas temperaturas.

Por último, se dispondrá de tres computadoras portátiles para que sean utilizadas por la persona encargada de nutrición, jefe/a de cocina y quien recuente el stock del depósito. El objetivo es que puedan llevar a cabo las tareas de diseño y confección de menús, cargas de fichas de stocks al sistema de inventarios, entre otras tareas administrativas propias del área gastronómica productiva. También se brindarán dos celulares para la recepción de las órdenes de pedidos de los packs de viandas que deben ser preparadas y puestas en la sección de despacho.

En el caso del área comercial y administrativa se contará con dos computadoras portátiles y dos teléfonos celulares. Esto es para llevar a cabo las tareas diarias de la empresa, comunicación interna y verificación de pedidos por parte de plataformas como WhatsApp, sitio Web o Apps de Delivery tercerizadas, entre otras actividades.

Con respecto al capital inicial necesario para la compra del equipamiento y flujo de efectivo disponible para el inicio de las operaciones se recurrirá al aporte de capital de los socios fundadores y el financiamiento prorrateado en cuotas del equipamiento de cocina de alto valor (Ej. Horno *Rational*). Se puede observar en detalle en el capítulo 6: "Costos, Finanzas e Inversión".

5.4. Mano de Obra

La firma cuenta, dentro del staff propio, con dos grandes áreas que nuclean a los trabajadores: área de producción y el área de administración-comercialización (Véase Capítulo 7: “Equipo”).

En el área de producción estará formada por 3 empleados con contrato en relación de dependencia y 2 pasantes con contrato de pasantía. Dentro de las principales tareas que se desarrollarán en esta área son la recepción de las materias primas e insumos, producción de las viandas, empaquetamiento, almacenamiento y puesta a punto para el despacho del producto.

El área de administración y comercialización estará a cargo de los socios fundadores de la firma quienes tendrán dentro de sus principales actividades a cargo: velar por el cumplimiento de la operatoria general del negocio, relacionamiento y establecimiento de contratos con proveedores, evaluación de las finanzas internas, controles de gestión, entre otros aspectos. Además, al contar ambos con movilidad propia, en una primera instancia, se optará por repartir el producto en los días programados para conocer de cerca a sus clientes y abaratar los costos en logística.

Cada empleado contará con un salario representativo a nivel medio mercado en relación con sus funciones y responsabilidades, así como la asignación estímulo correspondiente en el caso de los pasantes. Para el cálculo de dichos importes se tendrán en cuenta como valores de referencia a la escala salarial de la Unión de Trabajadores de Turismo, Hoteleros y Gastronómicos (UTHGRA) y a informes de consultoras externas de Recursos Humanos tales como Mercer.

5.5. Política de control del inventario, de compras y de producción

La empresa adoptará los siguientes lineamientos para el control y la planificación de los inventarios, las compras a proveedores y la producción de los packs de viandas. La consecución de estos esquemas es considerada de vital importancia para Keviandas en su operatoria regular para alcanzar eficiencia en costos y elevados niveles de capacidad productiva. No obstante, estas políticas no son fijas y pueden surgir adaptaciones posteriores para dar

respuesta a contingencias propias del funcionamiento de una organización en un contexto variable.

5.5.1. Política de control y planificación del inventario

El sistema de control y planificación de inventarios adoptado por la firma busca generar una adecuada relación entre las ventas de las viandas y la producción diaria que se mantenga. En consecuencia, se trata de que los stocks de materias primas e insumos disponibles sean en cantidades normales, es decir, que no generen mermas o desperdicio con impacto negativo en el negocio. Para lograr esto se buscará un almacenamiento de reserva que le permita operatividad a la firma, producción sin recepción de ningún proveedor, de al menos 7 días hábiles de negocio. Esto tiene como objetivo subyacente no suspender la generación de viandas por falta de stock de materias primas o insumos.

El inventario se puede clasificar en dos grupos: materias primas necesarias para la elaboración de las viandas e insumos para el envasado y sellado de los productos.

En el primer caso, al tratarse de materias primas perecederas, en su mayoría de origen vegetal, se buscará que el inventario sea revisado al momento del ingreso y recepción al local. Previo a su ubicación en el depósito u heladeras se deberá completar una ficha de stock de las materias primas que fueron recibidas y se cargará el volumen adquirido. Esto busca mantener trazabilidad del stock disponible de cada materia prima, así como determinar el orden de producción de los menús en función a la caducidad de los vegetales o productos adquiridos.

En el segundo caso, los insumos generales como bandejas plásticas o material para el termosellado serán contados al momento de recepción y se analizará su stock de forma semanal tratando de reconciliar la cantidad de viandas utilizadas del stock con las viandas efectivamente producidas para que habilite un sistema de costeo adecuado.

Para la confección de este inventario se decidió elegir el sistema de valuación y gestión del inventario “Primero Entrado, Primero Salido” (PEPS) puesto que permite usar el producto más cercano a su fecha de caducidad primero dando

lugar a evitar la generación de desperdicios por mal estado de la materia prima. Para las bandejas y materiales adicionales se utilizará el mismo sistema para homogeneizar estándares.

En líneas generales los aspectos específicos de la política de inventarios son los siguientes:

- El nivel de inventario será determinado de forma semanal al momento de recepción e ingreso de las materias primas e insumos por parte de los proveedores y debe llevarse a cabo un control periódico para evitar la merma de los productos almacenados. El encargado de esta revisión será el Profesional gastronómico y será verificado por el socio a cargo de la administración una vez por semana.
- Los pedidos a los proveedores de materias primas serán de forma semanal y estará determinado por la persona encargada de nutrición y jefe/a de cocina sujeto a autorización de la socia encargada del área comercial quien será la que ejecute este pedido. Para el caso de los insumos se realizarán compras mensuales para que permita obtener beneficios por compras en volumen.
- La cantidad óptima para ordenar de materias primas será determinada por las cantidades que insume cada vianda en su proceso de elaboración en la semana incrementada en un 15% por posibles mermas o desperdicios. En el caso de los bandejas y material de termosellado se buscará contar con stock mínimo base promedio que permita la producción de un mes de viandas.
- El último día hábil de la semana se establecerá el reorden de materias primas a los proveedores siempre manteniendo un stock mínimo base para una semana de producción para evitar la generación de cuellos de botella.

5.5.2. Política de compras (proveedores)

Dentro de los aspectos determinantes para la selección de un proveedor para la firma se encuentran la calidad del producto a obtener, el precio y la disponibilidad para su accesibilidad. Estos factores son los que condicionan la selección de proveedores por parte de Keviandas. A partir de una revisión de

los distintos oferentes en el mercado se ha decidido optar por el siguiente esquema de proveedores para la firma.

Materias Primas de Origen Vegetal y/o animal (huevos, leche, etc.):

- Productores del Mercado central que ofrezcan envío a domicilio. La selección de este tipo de productores radica en la posibilidad contar con precios de mercado transparentes que son actualizados a diario por parte del Mercado Central. Esto permite proyectar una estimación de los gastos y el costo del producto previo a su producción. La modalidad de pago se realizará “contra – entrega” del producto y se optará por el pago con tarjeta de crédito, transferencia bancaria o efectivo.

Materias Primas no perecederas

- Los potenciales proveedores identificados para la firma, para este tipo de materias primas, se encuentran dentro del rubro mayorista puesto que son los que precios más convenientes ofrecen a nivel industria. Entre ellos se destacan: Sudamerik Argentina y Biosalud. Ambos cuentan con entrega a domicilio y variedad de surtido de materias primas saludables.

Insumos

- Bandejas y material de termosellado: los proveedores existentes identificados que cuentan con múltiples modelos de bandejas de material plástico, así como productos como *film* para el sellado son las firmas: Bandex y Cotnyl.

5.5.3. Política de producción

La política de producción adoptada será la realización de 3 menús de viandas por día de lunes a jueves, logrando obtener 12 menús de viandas. El viernes se procederán a re-elaborar los 3 menús cuya demanda fue mayor durante la semana o se espera un aumento creciente de la venta para la semana venidera. Este esquema responde a una semana de 5 días hábiles con 15 menús semanales producidos por la firma. La decisión orientada a la producción de 3 menús por día tiene como objetivo facilitar la producción artesanal en serie, estableciendo de este modo un sistema esquematizado,

para eficientizar la producción de las viandas gourmet sin perder de vista los aspectos de la alta cocina.

5.6. Requisitos regulatorios

Quiéndo al desarrollar un proceso de producción y comercialización de productos alimenticios debe cumplimentar las normativas de salubridad aplicables a la jurisdicción en la que se desempeña. El local será registrado ante la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria como entidad destinada a la elaboración y desarrollo de viandas alimenticias. Además, cada persona que se desempeñe en la organización deberá estar al día con los registros sanitarios correspondientes (Ej.: Libreta sanitaria, Curso de Manipulación e Higiene de los Alimentos, entre otros) para garantizarles a los clientes el mayor grado de inocuidad alimentaria. Estos aspectos se encuentran ampliados en la sección “Aspectos Legales”.



Capítulo 6: Costos, Finanzas e Inversión

6.1. Inversión Inicial

Keviandas es un local gastronómico destinado principalmente a la producción y comercialización de packs de viandas de modo directo (a través de su sitio Web y WhatsApp) e indirecto (a través de Apps de Delivery). Como el carácter productivo es una actividad fundamental para la operatividad del negocio, se ha optado por realizar un desembolso inicial representativo de fondos, en términos relativos, en el equipamiento del sector operativo. Este es considerado como un área crítica para el desarrollo y crecimiento del negocio a corto y mediano plazo. Además, varios elementos constituyen requisitos indispensables para el montaje de un establecimiento gastronómico de acuerdo con las normativas aplicables.

A continuación, se puede observar una tabla con la inversión inicial requerida para el negocio \$2.225.316 Pesos Argentinos (ARS) o su equivalente \$32.725 en Dólares Estadounidenses (USD) de forma desagregada y en porcentajes por rubro:

Tabla 1: Inversión inicial desagregada por concepto y rubros.

Inversión Inicial			
Concepto	Importe (Ars)	Importe (USD)	Rubro
Creación de SRL + Asesoría legal inicial	\$ 36.940	\$ 543	Legal
Contrato de locación de inmueble + Depósito	\$ 160.000	\$ 2.353	Legal
Registro de Marca Mixta + Sitio Web	\$ 3.000	\$ 44	Legal
Desarrollo del sitio Web	\$ 45.000	\$ 662	Comercial
Equipamiento de área productiva	\$ 1.626.018	\$ 23.912	Operativo
Equipamiento de área comercial/administrativa	\$ 199.358	\$ 2.932	Comercial
Compra inicial de materias primas e insumos	\$ 65.000	\$ 956	Operativo
Gastos de instalaciones	\$ 15.000	\$ 221	Operativo
Gastos de capacitaciones y habilitación comercial	\$ 10.000	\$ 147	Operativo
Gastos de publicidad (previa a la apertura)	\$ 50.000	\$ 735	Comercial
Otros gastos para la puesta a punto del local	\$ 15.000	\$ 221	General
Total (estimado)	\$ 2.225.316	\$ 32.725	

Fuente: elaboración propia en base a precios de mercado (Consultados el: 27/06/2020). El tipo de cambio (TC) correspondiente al importe en USD es TC Comprador del Banco Nación Argentina del 26/06/2020 equivalente a 1 USD = \$68 ARS)

Tabla 2: Inversión Inicial Por Rubro

Inversión Inicial Por Rubro	(En Ars)	(En %)
Legal	\$ 199.940,00	9%
Comercial	\$ 294.358,00	13%
Operativo	\$ 1.716.018,00	77%
General	\$ 15.000,00	1%
Total	\$ 2.225.316,00	100%

Fuente: elaboración propia con base en precios de los bienes y servicios correspondientes a la inversión inicial.

Dentro de los conceptos incluidos se destaca la asignación de fondos correspondientes a las siguientes áreas:

Legal: representa el desembolso de un 9% de los fondos iniciales. Se encuentra compuesto por tramitaciones legales para la constitución de la sociedad comercial, locación del local de producción y registraciones para preservar la identidad de la marca. Este rubro tiene un flujo de fondos inicial elevado para luego disminuir notablemente puesto que va a responder a un nivel mayormente consultivo y de actualización de la sociedad a las normativas vigentes.

Comercial: ocupa el 13% de los flujos de fondos iniciales. Este abarca el equipamiento del área administrativa/comercial (Tabla 3), publicidad para promoción del producto previo al lanzamiento y, principalmente, desarrollo del Sitio Web que es uno de los canales de venta de la firma. Esta página Web es de vital importancia puesto que habilita uno de los canales para la toma de pedidos y generación de ventas por Keviandas.

Tabla 3: Equipamiento – Sector Comercial/Administrativo (Desagregado)

Equipamiento - Sector Comercial/Administrativo	Precio unitario	Cantidad	Total
Escritorios	\$ 4.990	3	\$ 14.970
Sillas de oficina	\$ 8.998	4	\$ 35.992
Celulares	\$ 21.999	2	\$ 43.998
Computadores portátiles	\$ 44.999	2	\$ 89.998
Bolsos térmicos reutilizables para transporte de viandas	\$ 1.800	8	\$ 14.400
Total			\$ 199.358

Fuente: Precios de mercado de los bienes consultados en páginas web (Consultados el: 27/06/2020).

Operativo: representa el mayor componente de la inversión inicial de la firma, un 77% del total, está compuesto por equipamiento (Tabla 4), materias primas e insumos iniciales, instalaciones generales, entre otros.

Este rubro exhibe un elevado desembolso inicial, pero por el carácter de sus componentes es impactado por las amortizaciones en el caso del equipamiento y de una transformación en valor directo (ingresos por venta) en el caso de las materias primas e insumos que pasaran a ser un producto para comercializar por la empresa.

Tabla 4: Equipamiento – Sector Productivo (Desagregado)

Equipamiento - Sector Productivo	Precio unitario	Cantidad	Total
Horno (Apto gastronomía Industrial)	\$ 735.000	1	\$ 735.000
Horno eléctrico - Convector Dual	\$ 130.000	1	\$ 130.000
Anafe (Vitrocerámico)	\$ 43.590	1	\$ 43.590
Anafe (A gas)	\$ 37.399	1	\$ 37.399
Extractores purificadores de cocina	\$ 17.476	2	\$ 34.952
Baterías de cocina	\$ 12.500	5	\$ 62.500
Mesada-bacha (Acero Inoxidable)	\$ 21.900	2	\$ 43.800
Microondas 20L	\$ 14.299	1	\$ 14.299
Microondas 28L	\$ 17.499	1	\$ 17.499
Termoselladoras	\$ 70.984	2	\$ 141.968
Etiquetadora-rotuladora	\$ 5.119	1	\$ 5.119
Heladera con freezer	\$ 30.000	1	\$ 30.000
Freezers Horizontales 220L	\$ 42.199	2	\$ 84.398
Freezer vertical 175L	\$ 63.900	1	\$ 63.900
Balanza digital de alimentos	\$ 14.999	1	\$ 14.999
Celulares	\$ 21.999	3	\$ 65.997
Computadoras portátiles	\$ 44.999	2	\$ 89.998
Otros equipamientos necesarios	\$ 10.600	1	\$ 10.600
Total			\$ 1.626.018

Fuente: Precios del mercado de los bienes consultados en páginas web (Consultados el: 27/06/2020).

Por último, el rubro general, constituye a una partida para gastos no previstos en la inversión inicial y es de libre imputación.

6.2. Fuentes de financiamiento

El financiamiento de la inversión inicial estará compuesto de la siguiente forma: un 55% por capital aportado por el socio fundador y un 45% por la socia fundadora mediante capital propio a suscribir e integrar por ambos al momento de constitución de la sociedad. Este porcentaje va a representar la porción de

cuotas asignadas a cada uno y primarán al momento de tomar decisiones inherentes a la conducción de la firma.

6.3. Costos fijos, costos variables y costo de venta unitario

6.3.1. Costos fijos

Para la determinación de los costos fijos se ha realizado un análisis de mercado buscando identificar los costos promedios en los que incurriría la empresa para poder operar. Dentro de la composición de estos costos se encuentran principalmente: alquileres, servicios, remuneraciones y cargas sociales de los empleados, honorarios y seguros. En la Tabla 5, se expresan los costos fijos mensuales para cada tipo de partida totalizando un estimado de \$635.100 mensuales o su equivalente en USD de \$9.340.

Tabla 5: Costo Fijo - Mensual (Desagregado)

Costo Fijo (Mensual)		
Concepto	Importe (Ars)	Importe (USD)
Alquiler del inmueble	\$ 165.000	\$ 2.426
Servicios públicos (Agua, Gas, Electricidad)	\$ 12.000	\$ 176
Servicio de Alumbrado, Barrido y Limpieza (ABL)	\$ 1.500	\$ 22
Servicio de internet (Wi Fi 100MB)	\$ 1.600	\$ 24
Servicio de telefonía móvil (5 líneas)	\$ 2.500	\$ 37
Remuneraciones (Tabla "Remuneraciones")	\$ 265.000	\$ 3.897
Cargas Sociales (Tabla "Cargas Sociales-CCSS")	\$ 67.500	\$ 993
Honorarios (Tabla "Honorarios")	\$ 95.000	\$ 1.397
Seguros (Adicionales)	\$ 10.000	\$ 147
Mantenimiento general	\$ 15.000	\$ 221
Total (estimado)	\$ 635.100	\$ 9.340

Fuente: elaboración propia con base a valores de mercado consultados en junio 2020.

Para hacer un análisis en profundidad de las principales partidas que componen los costos fijos se puede exhibir que:

El monto de Remuneraciones (Tabla 6) es de \$265.000 pesos mensuales tomando como partida los valores expresados por la UTHGRA para trabajadores en CABA e incrementándolos en función a valores medios de mercado de la industria. Un concepto aparejado son las cargas sociales aplicables que constituyen un total aproximado de \$67.500. En la Tabla 7, se pueden ver los valores desagregados por conceptos y obligaciones por parte de Keviandas como empleador.

Tabla 6: Remuneraciones Mensuales (Desagregadas por rol)

Remuneraciones (Mensual)		
Concepto	Importe (Ars)	Importe (USD)
Socio Fundador (Contable-Financiero)	\$ 35.000	\$ 515
Socia Fundadora (Comercial)	\$ 35.000	\$ 515
Jefe/a de cocina	\$ 60.000	\$ 882
Profesional Gastronómico	\$ 50.000	\$ 735
Nutricionista	\$ 45.000	\$ 662
Pasantes x2 (Asignación estímulo)	\$ 40.000	\$ 588
Total (estimado)	\$ 265.000	\$ 3.897

Fuente: elaboración propia con base a valores de mercado consultados en junio 2020.

Tabla 7: Cargas Sociales Mensuales

Cargas Sociales- CCSS (Mensual)		
Concepto	Importe (Ars)	Importe (USD)
Jubilación (16%)	\$ 36.000	\$ 529
Obra Social (6%)	\$ 13.500	\$ 199
PAMI (2%)	\$ 4.500	\$ 66
Fondo Nacional de Empleo (1,5%)	\$ 3.375	\$ 50
Seguro de Vida Obligatorio (1,5%)	\$ 3.375	\$ 50
ART (3% Aprox.)	\$ 6.750	\$ 99
Total (estimado)	\$ 67.500	\$ 993

Fuente: elaboración propia en función a las alícuotas establecidas por normativas legales argentinas en función a las remuneraciones estimadas.

El monto de los Honorarios es de \$95.000 en estos casos se compone de las actividades consultivas y tercerizadas por la firma como limpieza, asesoría legal, publicidad a partir del mes 1 (incluye gastos en anuncios), entre otros conceptos. Estos se pueden ver desagregados en la Tabla 8.

Tabla 8: Honorarios Mensuales

Honorarios (Mensual)		
Concepto	Importe (Ars)	Importe (USD)
Limpieza y desinfección	\$ 25.000	\$ 368
Agencia de publicidad (incluye costo de la publicidad)	\$ 50.000	\$ 735
Mantenimiento del sitio web	\$ 12.500	\$ 184
Asesoría legal	\$ 7.500	\$ 110
Total (estimado)	\$ 95.000	\$ 1.397

Fuente: elaboración propia con base a valores consultados en junio 2020.

Por último, dentro de las principales partidas se encuentra el alquiler del local apto gastronómico seleccionado en función a las condiciones listadas en la sección “Plan de Operaciones” cuyo costo mensual es de \$165.000 pesos. (Anexo 8)

6.3.2. Costos variables y costo de venta unitario

Para la determinación de los costos variables se optó por realizar un costeo de 3 recetas distintas a partir de las que se estableció el costo de producción promedio de las Keviandas (Tabla 9). Se utilizó como información primaria la lista de precios de vegetales del Mercado Central para la semana finalizada el 26/06/2020 y precios dispuestos por los mayoristas seleccionados por la firma en el caso de otras materias primas e insumos adicionales necesarios. A partir de este análisis se observó que el costo de producción promedio unitario por vianda es de \$49 pesos. Se debe aclarar que es un costeo del producto (material) sin incurrir en las horas de producción. Estas últimas, han sido expuestas como gastos operativos para simplificar los procesos de análisis y proyección financiera.

Tabla 9: Determinación de los costos unitarios a partir del costeo de las recetas modelo

Receta 1: Lasagna Vegana (Apto dietas específicas)			
Ingredientes	Cantidad	Costo	Costo unitario
	(xKG para 4 Porciones)	(4 Porciones)	(1 Porción)
Berenjena	0,8	\$ 33,34	\$ 8,33
Cebolla	0,25	\$ 15,00	\$ 3,75
Pimiento rojo	0,225	\$ 15,15	\$ 3,79
Zanahoria	0,2	\$ 9,11	\$ 2,28
Pimienta	0,00075	\$ 2,91	\$ 0,73
Oregano	0,00075	\$ 0,61	\$ 0,15
Tomates	0,25	\$ 20,00	\$ 5,00
Provenzal	0,00075	\$ 0,61	\$ 0,15
Queso Vegano	0,15	\$ 48,00	\$ 12,00
Aceitunas	0,05	\$ 22,86	\$ 5,72
Aceite de oliva (Cucharadas)	0,025	\$ 21,25	\$ 5,31
Otros ingredientes		\$ 20,00	\$ 5,00
Costo Materias Primas		\$ 188,83	\$ 47,21
Bandeja	4,00	\$ 25,12	\$ 6,28
Film	1mt	\$ 4,00	\$ 1,75
Etiqueta	4 unidades	\$ 6,00	\$ 1,50
Costo Insumos		\$ 35,12	\$ 9,53
Desperdicios	4%	\$ 8,96	\$ 2,27
Costo total		\$ 232,91	\$ 59,01

Receta 2: Albóndigas de Mijo y Coliflor (Apto dietas específicas)			
Ingredientes	Cantidad	Costo	Costo unitario
	(xKG para 4 Porciones)	(4 Porciones)	(1 Porción)
Ajo	0,1	\$ 42,09	\$ 10,52
Cebolla	0,2	\$ 12,00	\$ 3,00
Zanahorias	0,25	\$ 11,39	\$ 2,85
Pimienta	0,00075	\$ 2,91	\$ 0,73
Curry (Mezcla de especias)	0,003	\$ 0,90	\$ 0,23
Mijo	0,2	\$ 39,00	\$ 9,75
Coliflor	0,3	\$ 6,40	\$ 1,60
Harina de arroz (apto celiaco)	0,2	\$ 32,40	\$ 8,10
Aceite de oliva (Cucharadas)	0,025	\$ 21,25	\$ 5,31
Otros ingredientes		\$ 20,00	\$ 5,00
Costo Materias Primas		\$ 114,69	\$ 28,67
Bandeja	4,00	\$ 25,12	\$ 6,28
Film	1mt	\$ 4,00	\$ 1,75
Etiqueta	4 unidades	\$ 6,00	\$ 1,50
Costo Insumos		\$ 35,12	\$ 9,53
Desperdicios	4%	\$ 5,99	\$ 1,53
Costo total		\$ 155,80	\$ 39,73

Receta 3: Ratatouille (Apto celiacos)			
Ingredientes	Cantidad	Costo	Costo unitario
	(xKG para 6 Porciones)	(6 Porciones)	(1 Porción)
Berenjenas	0,4	\$ 16,67	\$ 2,78
Zapallo	0,5	\$ 45,00	\$ 7,50
Pimiento rojo	0,3	\$ 20,20	\$ 3,37
Cebolla	0,25	\$ 15,00	\$ 2,50
Ajo	0,05	\$ 21,05	\$ 3,51
Albahaca	0,15	\$ 10,50	\$ 1,75
Tomates	0,75	\$ 60,00	\$ 10,00
Pimienta	0,00075	\$ 2,91	\$ 0,49
Tomillo	0,00075	\$ 0,43	\$ 0,07
Vinagre (Cda)	0,015	\$ 1,50	\$ 0,25
Azúcar (Cda)	0,00075	\$ 0,05	\$ 0,01
Aceite de oliva (Cucharadas)	0,025	\$ 21,25	\$ 3,54
Otros ingredientes		\$ 20,00	\$ 3,33
Costo Materias Primas		\$ 214,55	\$ 35,76
Bandeja	6,00	\$ 37,68	\$ 6,28
Film	1,5mt	\$ 6,00	\$ 1,75
Etiqueta	6 unidades	\$ 9,00	\$ 1,50
Costo Insumos		\$ 52,68	\$ 9,53
Desperdicios	4%	\$ 10,69	\$ 1,81
Costo total		\$ 277,92	\$ 47,10

Costo promedio (3 menús)	Costo Unitario	Costo Redondeado
	\$ 48,61	\$ 49

Fuente: elaboración propia con base a valores consultados en junio 2020.

6.4. Determinación del precio de venta, proyección de ventas y proyección de costos

6.4.1. Determinación del precio de venta

El precio de venta (Tablas 10 y 11) se ha determinado en función a la cantidad de viandas a comercializar por pack, costos de producción y gastos aparejados por cada canal de venta. En primer lugar, en función a los resultados obtenidos en la investigación de mercado realizada, acerca del volumen estimado de viandas a adquirir por pack, se han determinado 3 formatos disponibles (packs de 3, 5 y 10 unidades). La cantidad de viandas incluidas en cada pack es un factor determinante del precio que, vale aclarar, no difiere de acuerdo con el canal de comercialización. En segundo lugar, para calcular los costos de producción de cada pack se ha utilizado el costo unitario promedio expuesto en la tabla 9 que es de \$49 pesos por vianda producida. Por último, los gastos aparejados a cada canal son:

En el caso de venta mediante Apps de Delivery, se incluye la comisión de las Apps (un 20% base sobre precio de venta total) en función a la operatoria que manejan habitualmente. Tal como exhibe Casas (2020), este porcentaje es el mínimo que cobran a los comercios en la actualidad de acuerdo con datos secundarios obtenidos a partir de un Focus Market. Esto puede variar en el

tiempo si se decide establecer una alianza con la App que mejor performance le brinde a la firma. Otro concepto son las comisiones por utilización de las plataformas de pago para la obtención del ingreso producto de la venta.

Tabla 10: Precio de venta de Keviandas por Packs (Apps de Delivery)

Keviandas (Venta por Apps de Delivery)	Keviandas "Pack 1"	Keviandas "Pack 2"	Keviandas "Pack 3"
	3 viandas	5 viandas	10 viandas
Precio de Venta Total	\$ 750	\$ 1.200	\$ 2.250
Costo de producción	-\$ 147	-\$ 245	-\$ 490
Comisiones de Apps (20%)	-\$ 150	-\$ 240	-\$ 450
Comisiones por plataformas de pago (3%)	-\$ 23	-\$ 36	-\$ 68
Ingreso por Pack	\$ 431	\$ 679	\$ 1.243

Fuente: elaboración propia con base en costos y comisiones estimadas.

En el caso de venta por el Sitio Web y WhatsApp dentro de los gastos se encuentran los gastos de transporte y/o envío (15% estimado sobre precio de venta total) y también figuran las comisiones por uso de plataformas de pago de terceros (Ej.: Mercado Pago).

Tabla 11: Precio de venta de Keviandas por Packs (Sitio Web y WhatsApp)

Keviandas (Venta por Sitio Web y WhatsApp)	Keviandas "Pack 1"	Keviandas "Pack 2"	Keviandas "Pack 3"
	3 viandas	5 viandas	10 viandas
	\$ 750	\$ 1.200	\$ 2.250
Costo de producción	-\$ 147	-\$ 245	-\$ 490
Gastos de transporte/envío (15%)	-\$ 113	-\$ 180	-\$ 338
Comisiones por plataformas de pago (3%)	-\$ 23	-\$ 36	-\$ 68
Ingreso por Pack	\$ 468	\$ 739	\$ 1.355

Fuente: elaboración propia con base en costos y comisiones estimadas

Como se puede observar, se obtiene un mayor flujo de ingreso a partir de la venta por los canales propios. Sin embargo, para lograr los volúmenes de ventas esperados por la firma se buscará principalmente ampliar el alcance del negocio por lo menos durante los primeros años de ingreso y consolidación en la industria.

6.4.2. Proyección de ventas y costos (mensuales + Año 1)

A continuación, se exhibe una proyección de las ventas (Tabla 12) y costos (Tabla 13) de Keviandas para el primer año de operación de forma mensual y total para el año 1. Como base inicial para la proyección se partió de una toma de 42 pedidos de packs diarios con la meta de alcanzar al 0,21% del público objetivo de forma mensual. Se estima un crecimiento gradual del volumen de pedidos a lo largo del tiempo es por esto por lo que se elaboró un cuadro

proyectado que contemple el volumen incremental de los pedidos por mes y por año (Anexo 10).

Tabla 12: Ventas Proyectadas Mensuales (Año 1)

Ventas Proyectadas Mensuales (Año 1)		
	ARS	USD
Mes 1	\$ 1.176.000	\$ 16.110
Mes 2	\$ 1.234.800	\$ 16.915
Mes 3	\$ 1.296.540	\$ 17.761
Mes 4	\$ 1.361.367	\$ 18.649
Mes 5	\$ 1.429.435	\$ 19.581
Mes 6	\$ 1.500.907	\$ 20.560
Mes 7	\$ 1.575.952	\$ 21.588
Mes 8	\$ 1.654.750	\$ 22.668
Mes 9	\$ 1.737.488	\$ 23.801
Mes 10	\$ 1.824.362	\$ 24.991
Mes 11	\$ 1.915.580	\$ 26.241
Mes 12	\$ 2.011.359	\$ 27.553
Año 1	\$ 18.718.541	\$ 256.418
Tasa incremental de pedidos mensual (Año 1)	5%	
Dólar TC Vendedor (06/26/2020)		73

Fuente: Elaboración propia con base en los precios de ventas y volumen de pedidos estimados.

Tabla 13: Costos Proyectados Mensuales (Año 1)

Costos Proyectados Mensuales (Año 1)		
	ARS	USD
Mes 1	-\$ 488.040	-\$ 7.177
Mes 2	-\$ 512.442	-\$ 7.536
Mes 3	-\$ 538.064	-\$ 7.913
Mes 4	-\$ 564.967	-\$ 8.308
Mes 5	-\$ 593.216	-\$ 8.724
Mes 6	-\$ 622.876	-\$ 9.160
Mes 7	-\$ 654.020	-\$ 9.618
Mes 8	-\$ 686.721	-\$ 10.099
Mes 9	-\$ 721.057	-\$ 10.604
Mes 10	-\$ 757.110	-\$ 11.134
Mes 11	-\$ 794.966	-\$ 11.691
Mes 12	-\$ 834.714	-\$ 12.275
Año 1	-\$ 7.768.194	-\$ 106.414
Tasa incremental de pedidos mensual (Año 1)	5%	
Dólar TC Comprador (06/26/2020)		68

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de ventas y volumen de pedidos estimados.

Como se puede observar, la firma contaría con un resultado bruto positivo proyectado para el primer año de operaciones totalizando una cantidad estimada de \$10.950.346 o su equivalente en USD de \$150.005 (Tabla 14). Con un margen de contribución promedio del 59%. No obstante, se debe analizar la performance de la compañía a nivel resultados en su totalidad de ingresos y egresos mediante un Estado de Resultados proyectado consolidado.

Tabla 14: Resultado Bruto - Proyectado mensualmente (Año 1)

Resultado Bruto Proyectados Mensuales (Año 1)	ARS	USD
Mes 1	\$ 687.960	\$ 8.933
Mes 2	\$ 722.358	\$ 9.379
Mes 3	\$ 758.476	\$ 9.848
Mes 4	\$ 796.400	\$ 10.341
Mes 5	\$ 836.220	\$ 10.858
Mes 6	\$ 878.031	\$ 11.400
Mes 7	\$ 921.932	\$ 11.970
Mes 8	\$ 968.029	\$ 12.569
Mes 9	\$ 1.016.430	\$ 13.197
Mes 10	\$ 1.067.252	\$ 13.857
Mes 11	\$ 1.120.614	\$ 14.550
Mes 12	\$ 1.176.645	\$ 15.278
Año 1	\$ 10.950.346	\$ 150.005

Margen de Contribución	59%
-------------------------------	-----

Fuente: Elaboración propia con base en los costos de ventas y volumen de pedidos estimados.

6.5. Estado de resultados “Año 1”, escenarios posibles y proyección del negocio a 5 años

Para optimizar el análisis de los resultados proyectados para el primer año de actividad de la firma se ha elaborado el “Estado de Resultado (Estimado en ARS) para el año 1 (Tabla 15).

Tabla 15: “Estado de Resultado (Estimado en ARS) para el año 1”

Estado de Resultados (Estimado en Ars)	Año 1
Ventas	18.718.541
Costo de ventas	(7.768.194)
Resultado bruto	10.950.346
Alquileres	(1.980.000)
Remuneraciones	(3.445.000)
Cargas Sociales	(877.500)
Honorarios	(1.140.000)
Seguros	(120.000)
Mantenimiento	(180.000)
Servicios Varios	(211.200)
Gastos Operativos	(7.953.700)
EBITDA	2.996.646
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Productivo")	(164.042)
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Comercial/Administrativo")	(36.992)
EBIT	2.795.613
Ingresos Brutos (3%)	83.868
Otros impuestos,tasas y contribuciones (4%)	111.825
Resultado antes de IIGG	2.599.920
Impuesto a las ganancias (35%)	(909.972)
Resultado Neto	1.689.948

Fuente: Elaboración propia con base a los datos expuestos a lo largo de la sección “Plan de costos, finanzas e inversión”.

Lo que se proyecta para el año 1, en función a la operatividad del negocio, es una ganancia esperada luego de impuestos de \$1.689.948 pesos o el equivalente a una ganancia media de \$140.829 pesos mensuales. Esto es sumamente positivo porque amplía la capacidad de la empresa para reinvertir sus ganancias y expandirse progresivamente. Sin embargo, no se debe perder de vista que ante un contexto inflacionario alto el poder de compra de esta ganancia proyectada se puede ver disminuido notablemente en el tiempo. Es por esta razón que se ha decidido confeccionar una situación inicial bajo 3 escenarios posibles “Pesimista”, “Esperado” y “Optimista” (Tabla 16) para contemplar las posibles variaciones en la operatoria del año 1 del negocio y tener mayor previsión acerca de las posibles acciones a tomar en dichos casos.

Tabla 16: “Estado de Resultado (Estimado en ARS) para el año 1 bajo distintos escenarios”

Estado de Resultados (Estimado en Ars)	Año 1 (Escenario Pesimista)	Año 1 (Escenario Esperado)	Año 1 (Escenario Optimista)
Ventas	13.370.386	18.718.541	24.066.695
Costo de ventas	(5.548.710)	(7.768.194)	(9.987.679)
Resultado bruto	7.821.676	10.950.346	14.079.017
Alquileres	(1.980.000)	(1.980.000)	(1.980.000)
Remuneraciones	(3.445.000)	(3.445.000)	(3.445.000)
Cargas Sociales	(877.500)	(877.500)	(877.500)
Honorarios	(1.140.000)	(1.140.000)	(1.140.000)
Seguros	(120.000)	(120.000)	(120.000)
Mantenimiento	(180.000)	(180.000)	(180.000)
Servicios Varios	(211.200)	(211.200)	(211.200)
Gastos Operativos	(7.953.700)	(7.953.700)	(7.953.700)
EBITDA	(132.024)	2.996.646	6.125.317
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Productivo")	(162.602)	(162.602)	(162.602)
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Comercial/Administrativo")	(39.872)	(39.872)	(39.872)
EBIT	(334.497)	2.794.173	5.922.843
Ingresos Brutos (3%)	-	83.825	177.685
Otros impuestos,tasas y contribuciones (4%)	-	111.767	236.914
Resultado antes de IIGG	(334.497)	2.598.581	5.508.244
Impuesto a las ganancias (35%)	-	(909.503)	(1.927.886)
Resultado Neto	(334.497)	1.689.078	3.580.359

Fuente: Elaboración propia con base a los datos expuestos a lo largo de la sección “Costos, Finanzas e Inversión”.

Proyección del negocio a 5 años

Para evitar distorsión en la toma de decisiones por variaciones en la moneda, se ha decidido elaborar un análisis proyectado a 5 años de los Estados de Resultados (en USD) bajo el escenario esperado– Tabla 17. Esta proyección tiene los siguientes aspectos en cuenta para su confección: incremento de los costes operativos para dar respuesta a un aumento de la demanda y el volumen de pedidos (Anexo 11); incremento del número de pedidos (Anexo 10) que son la base para la estimación de valor absoluto de las Ventas y el Costo de Ventas y, por último, que la capacidad de recompra de las materias primas, insumos, alquileres y demás variables se mantendrán *ceteris paribus* en

dólares. En otras palabras, si cuesta producir 0,72 USD cada vianda a nivel materias primas e insumos; en 3 años me va a costar lo mismo, 0,72 USD.

Tabla 17: “Estados de Resultados (Proyectados en USD) – 5 años”

Estado de Resultados (Proyectado en USD)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas	256.418	370.394	437.807	486.452	529.922
Costo de ventas	(106.414)	(153.714)	(181.690)	(201.878)	(219.918)
Resultado bruto	150.005	216.681	256.117	284.575	310.005
Alquileres	(29.118)	(43.676)	(52.412)	(57.653)	(63.418)
Remuneraciones	(50.662)	(75.993)	(91.191)	(100.310)	(110.341)
Cargas Sociales	(12.904)	(19.357)	(23.228)	(25.551)	(28.106)
Honorarios	(16.765)	(25.147)	(30.176)	(33.194)	(36.514)
Seguros	(1.765)	(2.647)	(3.176)	(3.494)	(3.844)
Mantenimiento	(2.647)	(3.971)	(4.765)	(5.241)	(5.765)
Servicios Varios	(3.106)	(4.659)	(5.591)	(6.150)	(6.765)
Gastos Operativos	(116.966)	(175.449)	(210.539)	(231.593)	(254.752)
EBITDA	33.039	41.231	45.578	52.981	55.252
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Productivo")	(2.412)	(2.412)	(2.412)	(2.412)	(2.412)
Amortizaciones (Equipamiento "Sector Comercial/Administrativo")	(544)	(544)	(544)	(544)	(544)
EBIT	30.082	38.275	42.622	50.025	52.296
Ingresos Brutos (3%)	(902)	1.148	1.279	1.501	1.589
Otros impuestos,tasas y contribuciones (4%)	(1.203)	1.531	1.705	2.001	2.092
Resultado antes de IIGG	27.976	40.954	45.605	53.527	55.957
Impuesto a las ganancias (35%)	(9.792)	(14.334)	(15.962)	(18.734)	(19.585)
Resultado Neto	18.185	26.620	29.643	34.792	36.372

Fuente: Elaboración propia con base a datos proyectados.

La situación expuesta exhibe que el negocio tiene una proyección de ganancias positivas con un incremento gradual año a año. Este aumento tiene una tasa de crecimiento relativa progresiva para los primeros 3 años de operaciones, con respecto al año anterior, para luego disminuir de forma gradual tendiente a estabilizarse. Esta situación se produce por las tasas estimadas de volumen de pedidos a abastecer en el tiempo.

6.6. Inversión

La empresa Keviandas, de acuerdo con los valores proyectados, tiene capacidad de generar flujo de fondos positivos a partir de su actividad. No obstante, para realizar un cálculo estimado de la conveniencia o no de la inversión, así como el accionar de la empresa respecto a la compra de activos para mejorar gradualmente su capacidad operativa se presentan los siguientes escenarios (Expuestos en USD) en función al Estado de Resultados Proyectado (Tabla 17).

Escenario 1: Flujo de Fondos sin reinversión.

Escenario 1 (Flujo de Fondos - Sin reinversión)	USD	Ganancia neta mensual (Promedio) en USD
Año 0 (Inversión Inicial)	-\$ 32.725	
Año 1	\$ 18.185	\$ 1.515
Año 2	\$ 26.620	\$ 2.218
Año 3	\$ 29.643	\$ 2.470
Año 4	\$ 34.792	\$ 2.899
Año 5	\$ 36.372	\$ 3.031
VAN	\$ 101.675	
TIR	70%	

En este caso se puede observar que el Valor Actual Neto (VAN) proyectado a 5 años es de \$101.675 USD con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 70%. La capacidad de Repago de la inversión inicial se encuentra a mediados del año 2.

Escenario 2: Flujo de Fondos con reinversión

Escenario 2 (Flujo de Fondos con reinversión de \$5000 USD Anuales en Activos Fijos)	USD	Ganancia neta mensual (Promedio) en USD
Año 0 (Inversión Inicial)	-\$ 32.725	
Año 1	\$ 13.185	\$ 1.099
Año 2	\$ 21.620	\$ 1.802
Año 3	\$ 24.643	\$ 2.054
Año 4	\$ 29.792	\$ 2.483
Año 5	\$ 31.372	\$ 2.614
VAN	\$ 78.570	
TIR	55%	

En este caso alternativo se manifiesta que el Valor Actual Neto (VAN) proyectado a 5 años es de \$78.570 USD con una Tasa Interna de Retorno (TIR) del 55%. La capacidad de repago de la inversión inicial se encuentra a finales del año 2.

Ambos escenarios son considerados positivos para la firma. A partir de la operación y ajustes de las proyecciones frente a la realidad se optará por una u otra. En efecto, si se busca una generación de ganancias a corto plazo se optará por el escenario 1 a costa de poner límites a la capacidad futura de responder a los volúmenes de pedidos o expansión. En cambio, si se tiene en cuenta la búsqueda por acrecentar las operaciones a mediano y largo plazo se seleccionará el escenario 2 que contempla una reinversión de \$5000 USD anuales en activos fijos como equipamiento de cocina de alto valor, entre otros.

En síntesis, Keviandas al ser un local productivo y comercial buscará mantener sus finanzas sólidas a partir del acrecentamiento de las ventas por medio de los múltiples canales. No obstante, la variabilidad del mercado o la viabilidad operativa para suplir la demanda pueden generar cambios en el accionar de la

firma por ende la reinversión se ve como una vía óptima para consolidarse en el negocio.

Cabe destacar que los números expuestos son en función a datos del mercado al mes de junio de 2020 en Argentina y los tipos de cambio responden a la cotización del Banco Nación Argentina (BNA) al día 26/06/2020. Las condiciones macroeconómicas pueden distorsionar estas proyecciones, así como cambios bruscos en cualquier factor determinante de los costos. Es por estas razones que en la sección “Plan de Implementación y Riesgos” se presentan las medidas de contingencia a tomar en caso de Riesgos de mercado u Económicos-Financieros.



Universidad de
San Andrés

Capítulo 7: Equipo

En la siguiente sección se exponen los roles y perfiles necesarios para la conformación del equipo de trabajo de la empresa Keviandas. Por un lado, se encuentra descrito el staff propio de la firma con un mapeo de las competencias profesionales necesarias para que se encuentren aptos para llevar a cabo su labor diaria. Por el otro, se listan los miembros que estarán en calidad de servicios profesionales tercerizados y consultores externos.

7.1. Área de producción, elaboración y desarrollo del producto

Los roles identificados necesarios para el desarrollo operativo desde el inicio del negocio son los siguientes:

Jefe/a de Cocina: esta persona será la responsable por el cumplimiento y el desarrollo final de los productos. Tiene a cargo las tareas vinculadas a la elaboración de las distintas viandas, la coordinación del personal que trabaja en la cocina, diseño en forma conjunta con la persona encargada de la nutrición de los menús de las viandas, entre otras actividades.

Se buscará que esta posición, a jornada completa, sea cubierta por una persona Lic. En Gastronomía cuya mirada de los aspectos culinarios sea integral. Además, es deseable que cuente con experiencia previa mayor a 3 años en posiciones similares.

Profesional gastronómico: esta persona estará plenamente dedicada a la producción, armado y almacenamiento de los packs de viandas. También tendrá a cargo la revisión y relevación de las fichas de stock de productos generales para la activación de las solicitudes de pedido de materias primas e insumos.

Se buscará que esta posición, a jornada completa, sea cubierta por un/a Profesional en Gastronomía o persona con experiencia en el rubro gastronómico mayor a 2 años que tenga conocimientos previos en preparación de alimentos para dietas específicas.

Nutricionista: la persona que ocupe este rol tendrá a cargo, junto al jefe/a de cocina, el diseño de los menús que se llevarán a cabo para la confección de las viandas. Será responsable por brindar garantías acerca de que el cumplimiento

de los estándares de calidad sean los adecuados para que la comida sea apta vegana, vegetariana o se satisfagan los lineamientos puntuales de las dietas específicas (apto celíaco, diabéticos, bajo en sodio, etc.). Además, tendrá a su cargo la revisión general de las normas de seguridad e higiene y bromatológicas.

Se buscará que esta posición, a tiempo completo, sea cubierta por una persona Lic. En Nutrición con experiencia previa de asesoramiento en el rubro gastronómico, nutrición vegetariana y vegana. Contar con orientación o cursos en cocina será ideal para la articulación de los conocimientos al momento de desarrollar los menús.

Pasantes (estudiantes de gastronomía): teniendo en cuenta en el crecimiento esperado de la firma a corto y mediano plazo se buscará contratar a 2 pasantes para la formación y desarrollo interno dentro de la empresa. Entre las tareas que estos llevarán a cabo se encuentran: producción de los alimentos; almacenamiento, sellado y etiquetado de los productos, así como la puesta a punto para el despacho de los packs de viandas.

Se buscará que esta posición, a tiempo parcial, sea cubierta por dos estudiantes de gastronomía con conocimientos generales sobre gastronomía para que puedan formarse en el negocio.

7.2. Área de administración y comercialización

Administrativa comercial: este rol, ocupado por la socia co-fundadora, tendrá a cargo las tareas vinculadas a la operatoria comercial del negocio, desarrollo de las negociaciones con las Apps de delivery tercerizadas, revisión del funcionamiento de los sistemas informáticos del negocio, generación de alianzas, etc. Además, tendrá como función integradora velar porque se cumplan las tareas de la empresa para su pleno funcionamiento.

Administrativo contable y financiero: este rol, a cargo del socio co-fundador, tendrá a cargo la administración general del negocio (aprobación de compras, pagos a proveedores, confección y aprobación de envíos), análisis financiero y contable del negocio así como el relacionamiento continuo con los consultores y proveedores que brindan servicios a la firma.

Estos roles van a estar desarrollados por los socios fundadores de la firma Keviandas. En consecuencia, tendrán responsabilidades y tareas conjuntas a nivel funcionamiento general de la empresa. Ambos son profesionales gastronómicos por ende podrán suplir si es necesario tareas en el área de producción y desarrollo de los packs de viandas. En una primera instancia serán los encargados de repartir las viandas compradas por el canal propio con modalidad entrega pre-pactada. Esto tiene el propósito de conocer a sus clientes de forma directa.

Con respecto al staff propio, en líneas generales, se buscará mantener siempre una estructura horizontal dando lugar a que todos puedan tener voz en las decisiones de la firma. La toma de decisiones que sea considerada de gran importancia para el desempeño de la firma será consensuada por los socios fundadores en función a su participación de capital en la empresa.

7.3. Servicios tercerizados

Servicio de limpieza: con respecto a los servicios de salubridad y saneamiento general de las instalaciones se subcontratará al personal a través de servicios de sanitización tercerizados.

Tecnología de la información: se llevará a cabo de forma externa el desarrollo de la página web con su respectivo hosting y los sistemas de información a utilizar de forma diaria por la firma. En este caso en particular, el objetivo será subcontratar a un proveedor cuyo servicio permita instancias de actualización o revisión posteriores a la creación de la página web para adaptarlo a los futuros requerimientos del negocio.

7.4. Consultores externos

Legales: a nivel legal la firma optará por contratar los servicios de una consultora de abogados que le permita asesoramiento para estar al día con el cumplimiento de las normativas legales aplicables al negocio.

Marketing y publicidad: se buscarán los servicios de una agencia de publicidad especializada en Facebook Ads y Google Ads para llevar a cabo las acciones de marketing digital de la firma.

Capítulo 8: Aspectos Legales

8.1. Legal e Impositivo

Con el objetivo de crear la organización “Keviandas” y poner en marcha las operaciones del negocio se ha decidido optar por la constitución de una Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L) de acuerdo con lo dispuesto en Ley de Sociedades de la República Argentina (Ley 19.550). Esta modalidad societaria se considera la más adecuada por la firma puesto que permite resguardar la responsabilidad de los socios al capital social aportado.

Para que su constitución sea efectiva se realizará el contrato constitutivo a partir de instrumento privado, se hará la inscripción correspondiente en el Inspección General de Justicia y cumplimentará con los requisitos que la Ley dispone para la confección de la publicación legal correspondiente. Para agilizar este trámite se ha decidido optar por la opción modalidad urgente (SRL 24 horas) según lo dispuesto en la página oficial del gobierno argentino. El costo estimado para su realización es de \$7200 y se deberán presentar el Formulario de constitución; Formulario 185 de la AFIP y un Dictamen de Precalificación Profesional.

Dentro de los impuestos que alcanzan a la firma se encuentran en Impuesto a las ganancias para las personas jurídicas cuya alícuota es del 35%; el impuesto a los Ingresos Brutos (IIBB) que de acuerdo a la página oficial de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) oscila entre el 3 y 5 % anual; el ABL a cargo de la firma por el alquiler del local gastronómico cuyo pago puede ser mensual o anual de forma anticipada y el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) cuya alícuota estimada para las operaciones de Keviandas S.R.L se ubicaría a razón del 21%.

A nivel de los registros legales para oficializar la marca se ha decidido optar por la registración del nombre “Keviandas” y el isologotipo (Imagen 1) en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) cuyo costo, a últimos aranceles disponibles (Julio 2019), es de \$2210 al tratarse de la tramitación de una solicitud de registro de marca mixta. Además, dado que una de las fuentes de pedidos será a través del sitio web de la empresa se registrará el dominio del sitio web: www.keviandas.com.

Los aspectos legales indispensables para la apertura de este local gastronómico están vinculados a requisitos normativos que brinden garantías acerca de la seguridad alimentaria en la producción y comercialización de alimentos. A nivel establecimiento la firma Keviandas SRL deberá darse de alta en el Registro Nacional de Establecimiento puesto que es un negocio destinado a la producción, elaboración, comercialización y distribución de productos alimenticios. En paralelo, puesto que su ubicación jurisdiccional es en CABA deberá darse de alta en el Registro de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires de Establecimientos (RGCBA-E) expedido por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria.

A nivel empleados, se establecerá un contrato de trabajo de forma individual y les dará el alta en los organismos correspondientes. Además, en concordancia con las normas aplicables a los individuos que se desempeñen en locales de producción gastronómica, cada persona que trabaje en la firma deberá contar con la Libreta Sanitaria al día y debe haber realizado el Curso de Manipulación Higiénica de Alimentos exigido por la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria. Ambos requisitos son de carácter obligatorio puesto que en la labor diaria se entrará en contacto con alimentos.

8.2. Seguros

La empresa con motivo de brindar seguridad a sus operaciones, patrimonio y empleados dispondrá de una serie de seguros como instrumentos de cobertura ante potenciales riesgos. Dentro de los cuáles, algunos son de carácter obligatorio por la Ley, se destacan:

- Seguro contra riesgos operativo: este dispone una cobertura de riesgos para maquinarias, instalaciones, mercaderías y daños materiales.
- Seguro contra incendios: este seguro, tendiente a proteger pérdidas ocasionadas por incendios, es indispensable debido a que la principal actividad del local es la producción de alimentos bajo cocción y se estima un uso elevado de elementos eléctricos o a gas de forma diaria.
- Seguro para empleados: que incluye seguro de vida obligatorio, seguro de riesgos de trabajo, entre otros elementos que disponga la ley para la protección y el amparo de los empleados y personal de Keviandas.

Capítulo 9: Plan de implementación y Riesgos

9.1. Plan de implementación

En la siguiente sección se presenta el plan de implementación adoptado para lograr el acondicionamiento y puesta en funcionamiento de la empresa Kevandas. Para contar con un criterio representativo de la realidad se ha confeccionado una lista con las principales actividades que son necesarias realizar de forma previa a la apertura del local. Como se puede observar en el (Anexo 12) se ha decidido clasificar a dichas actividades por áreas a las que corresponden (Legales, Operaciones, Finanzas, Equipo y Marketing) y se les asignó tiempos medios, en días, que pueden incurrir para concretarse. En términos generales, se ha establecido un período proyectado de 6 meses para la puesta en marcha de la firma contemplando desde los trámites de inicio de registro de la sociedad comercial hasta el comienzo de la producción y comercialización de los packs de viandas. Nótese que la estructura de implementación es de 5+1; el mes 6 queda libre de actividades por posibles imprevistos o demoras en las etapas previas.

A continuación, se puede observar el cronograma de implementación:

Universidad de
San Andrés

Plan de implementación (Esquema):

Plan de implementación	"Kevianas"						
Área	Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
LEGALES	Constitución de la sociedad	█					
	Alta y registración en organismos correspondientes	█					
	Habilitación legal para realizar actividades gastronómicas			█			
	Registro de marca mixta y página web	█					
	Constatación de certificaciones normativas de seguridad e higiene			█			
	Contrato de locación	█					
OPERACIONES	Compra de equipamiento		█				
	Instalación del equipamiento		█				
	Selección de proveedores de materias primas e insumos			█			
	Desarrollo de procesos, menús y establecimiento de reglas internas de control.			█			
	Contratación de servicios de limpieza			█			
	Acuerdos comerciales con apps de delivery		█				
	Testeo de funcionalidad de las Apps y el servicio			█			
	Creación y desarrollo del sitio web + Whatsapp	█					
	Testeo de funcionalidad			█			
	Compra de materias primas e insumos					█	
EQUIPO	Reclutamiento, selección y contratación de los empleados/pasantes		█				
	Contratación de servicios de consultores externos.	█					
	Diseño y distribución de esquemas de responsabilidad			█			
MARKETING	Alta de cuentas oficiales de la firma + Implementación de campañas de prueba				█		
	Lanzamiento de campañas pre-apertura				█		
	Desarrollo de aspectos de diseño de la marca (menú, línea comunicacional, etc.)			█			
FINANZAS	Habilitación de cuentas bancarias de la firma		█				
	Testeo de metodologías de pago y transferencias de ventas a través de las App y sitio Web			█			

9.2. Riesgos

Tener identificado los potenciales riesgos a los que se puede ver expuesta la firma es de vital importancia para tener planes de contingencia y guías de acción disponibles para mitigarlos a su nivel mínimo.

Se han clasificado a los potenciales riesgos para Keviandas en 3 grandes grupos (Riesgos técnicos, Riesgos de mercado y Riesgos económicos-financieros). Para cada uno de estos se expondrá la vía de acción que pretende tomar la firma en el caso de ocurrencia con el fin de disminuir su impacto a niveles aceptables, es decir, que no perjudiquen el curso normal del negocio.

9.2.1. Riesgos técnicos

Caída del servicio de alguna de las funcionalidades de las Apps de delivery; sitio web o WhatsApp que utiliza Keviandas como canales de venta.

¿En qué consiste? Bloqueo de la capacidad de generar ventas por fallas tecnológicas en los canales de comercialización disponibles. Este riesgo podría generar una imposibilidad para operar a través de algunos de los canales de los que dispone la firma para realizar su proceso de toma de pedidos de los packs de viandas generando así pérdidas potenciales de ventas y malestar por parte de los consumidores.

Factor de mitigación: Con el motivo de minimizar el impacto que esta situación pueda tener se ha decidido implementar un cuarto canal de ventas, en el caso de que más de una plataforma se vea afectada, que es la venta telefónica. Es por esta razón que dentro de la descripción de la firma en los distintos medios va a figurar un número de teléfono adicional que será habilitado solo en ese tipo de casos, de forma temporal, mientras se resuelve con los técnicos y/o terceros involucrados dicha situación.

Rotura de equipamiento/instalaciones que imposibiliten la producción

¿En qué consiste? Fallas de los dispositivos utilizados para la producción y/o problema en las instalaciones. Keviandas busca prevenir este tipo de riesgo mediante la implementación de un calendario de visitas técnicas para la mantenimiento artefactos e instalaciones generales del local.

Factor de mitigación: se buscará evitar su uso para la elaboración de los menús de ese día mientras se arregla; en el caso de imposibilidad de cambiar los menús y/o llevarlos a cabo se reprogramará el día de producción y/o analizará el stock existente puesto que las viandas poseen un esquema de producción anticipada con la generación de stocks adicionales de forma previa. Esto último permite subsanar fluctuaciones generadas por altas en la demanda o posibles inconvenientes en la producción.

9.2.2. Riesgos de mercado

Alza en los precios de las materias primas e insumos

¿En qué consiste? Suba del valor de adquisición de las materias primas e insumos utilizados para la producción de forma imprevista (Ej.: mayor al 100% de una semana a la otra).

Factor de mitigación: en el caso de que el aumento sea bruscamente alto, se llevará a cabo un análisis del impacto derivado de la suba del precio de la materia prima en los costos de las viandas y el nuevo margen de contribución que estas ofrecerán a la firma. Estos aspectos serán tenidos en cuenta para tomar la decisión de discontinuar la producción de una vianda específica por motivo de aumento de precios de la materia prima o cambiar por un ingrediente alternativo.

9.2.3. Riesgos económicos-financieros

Contexto inflacionario recurrente

¿En qué consiste? Aumento del nivel de precios general en todo el país que condiciona los comportamientos del consumidor y los esquemas económicos-financieros de la firma dando lugar a la generación de ajustes continuos para mantener márgenes de ganancia.

Factor de mitigación: ante un inminente crecimiento en el índice de precios que pueda generar inflación general se buscará que los precios de los packs de viandas ofrecidas se adapten en función al mercado buscando tener competitividad y mantener la cuota de mercado vigente como parámetro de *performance*. Además, la firma en este tipo de situaciones adoptará la siguiente decisión en su política de compras a proveedores y ventas/cobros: ante el

ingreso de un flujo de dinero por venta de viandas, se comprarán materias primas o insumos necesarios para renovar la producción. Esto tiene el propósito de minimizar la pérdida de poder adquisitivo en los procesos transaccionales inherentes a los flujos de fondos.

9.3. Estrategias de salidas posibles

La firma busca mantener su operatoria en el mercado de las viandas y se desarrollará persiguiendo ese objetivo, pero en el caso de que no se alcancen las cuotas de mercado deseadas generando pérdidas económicas para la empresa o la industria se vuelva elevadamente competitiva que no permita operar de forma adecuada se adoptarán las siguientes medidas para preservar la continuidad de la firma y/o reconversión de sus actividades:

- 1) Generación de un acuerdo de producción conjunta con otras empresas dentro del rubro gastronómico para ampliar el alcance de las actividades que se llevan a cabo.
- 2) Reconversión del negocio, es decir, cambio del modelo de negocios buscando generar una orientación B2B en vez de B2C o una modalidad mixta.
- 3) Venta de la empresa a otro grupo gastronómico nacional o internacional.
- 4) Reconvertirse societariamente y/o establecer una modalidad de venta del modelo de negocios al nivel de franquicias para generar otro tipo de ingresos.

Capítulo 10: CONCLUSIONES

El plan de negocios presentado tuvo como finalidad el desarrollo de una organización que dé respuesta a las necesidades alimenticias de las personas que llevan un tipo de dieta vegetariana, vegana y/o una dieta específica a partir de la producción y comercialización de packs de viandas.

Keviandas S.R.L. pretende ser el “aliado de la salud” de los potenciales consumidores que quieran adquirir un producto gourmet vegano y/o vegetariano elaborado para satisfacer sus requerimientos nutricionales. Este cuenta con una amplia variedad de menús a seleccionar, se adquiere a precios accesibles gracias a la venta en volumen y dispone de variedad de canales de venta para la adquisición de las viandas siempre garantizando altos niveles de inocuidad y salubridad.

A lo largo de este trabajo se han identificado los siguientes aspectos que serán vitales para la puesta en marcha del negocio:

- 1) La investigación de mercado llevada a cabo permitió observar que la calidad del producto adquirido junto con la variedad de menús ofrecida son factores altamente valorados por los clientes. En consecuencia, tienen que ser ejes al momento de diseñar y elaborar las viandas. Además, se evidenció que un elevado porcentaje de veganos, vegetarianos y flexitarianos estarían dispuestos a comprar este tipo de elaboraciones gastronómicas.
- 2) Con respecto a las operaciones se ha observado que el factor productivo debe contar con un proceso detallado, pero también adaptativo para brindar un producto gourmet producido artesanalmente a escala. A nivel comercial, la presencia de la firma en múltiples canales de venta (Apps de delivery, Sitio Web, WhatsApp) es un factor crítico para que el negocio sea exitoso y genere flujos de ingresos recurrentes. Es por esta razón que la estrategia de marketing digital es una herramienta indispensable para alcanzar los niveles de ventas de Keviandas diarios esperados.

- 3) El equipo de Keviandas debe estar conformado por personas que cumplan con las competencias requeridas para hacer frente a un local gastronómico de dichas características. En una primera instancia, son múltiples las tareas que cada persona tendrá que llevar a cabo. Es por esta razón, que una articulación sólida es la clave para que el propósito de la firma sea alcanzado de forma óptima.
- 4) La inversión inicial es elevada para cumplimentar con los requerimientos de instalaciones y equipamientos necesarios para la puesta en marcha de este tipo de negocios. Sin embargo, bajo un escenario esperado, la firma cuenta con un período de recupero de la inversión menor a 2 años con un Valor Actual Neto (VAN) proyectado positivo para el período de 5 años de operación; lo que transforman a Keviandas en una buena oportunidad de negocios a corto y mediano plazo. No se debe perder de vista que la estructura financiera del negocio está condicionada por un volumen de ventas cercano al escenario esperado de 40 packs de viandas diarios o más.

En síntesis, Keviandas tendrá como desafío desempeñarse y consolidarse dentro de las organizaciones dentro de la industria, en CABA y GBA, que apuntan al nicho de mercado compuesto por personas veganas, vegetarianas y/o lleven dietas especiales ofreciéndoles productos saludables, gourmet y que principalmente satisfagan sus demandas como clientes.

BIBLIOGRAFÍA Y FUENTES DE INFORMACIÓN

Bibliografía

- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2011). *Entrepreneurship (2nd ed.)*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Dvoskin, R. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Buenos Aires: Ediciones Gránica.
- Krajewsky, L.; Ritzman, L. y Malhotra, M. (2008). *Administración de operaciones. Procesos y cadenas de valor*. México D.F.: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Lavolpe A.; Capasso C. y Smolje, A. (2016). *Presupuestos y Gestión (2° Edición)*. Buenos Aires: La ley.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Brothers Publ.
- McCarthy, E. J. (1960). *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Homewood,IL: R. D. Irwing.
- Mullins, J. (2010). *The new business road test: What Entrepreneurs and Executives Should Do Before Writing a Business Plan*. New York: Financial Times Prentice Hall.
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura – FAO (2017). *El futuro de la alimentación y la agricultura. Tendencias y desafíos*. Recuperado de: <http://www.fao.org/3/a-i6881s.pdf> (25/03/2020)
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Hoboken, NJ: John Wiley.
- Secretaría de Agroindustria (2018). *“Tendencias de Consumo – Vegetarianismo: un negocio destinado a prosperar”*. Recuperado de: <http://www.alimentosargentinos.gov.ar/HomeAlimentos/Nutricion/documentos/TendenciaVeg.pdf> (23/03/2020)
- Technomics (2018). *The 2018 Healthy Eating Consumer Trend Report*. Recuperado de: <https://www.technomic.com/available-studies/consumer-trend-reports/healthy-eating> (06/04/2020)

Fuentes de información general consultadas

- Casas (2020). En Infobae Económico. *Delivery en cuarentena por las comisiones de las apps los comercios y casas de comida pierden hasta el 25% del valor de cada venta*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/economia/2020/04/29/delivery-en-la-cuarentena-por-las-comisiones-de-las-apps-los-comercios-y-casas-de-comidas-pierden-hasta-25-del-valor-de-cada-venta/> (26/06/2020)
- Fisk, Peter (2019). *Megatrends with mega impacts embracing the forces of change to seize the best future opportunities*. Recuperado de : <https://www.thegeniusworks.com/2019/12/mega-trends-with-mega-impacts-embracing-the-forces-of-change-to-seize-the-best-future-opportunities/> (23/03/2020)
- García Elorrio, M. (2020). *En el país hay cuatro millones de veganos y vegetarianos*. En: El Diario de La República. <https://www.eldiariodelarepublica.com/nota/2020-3-22-19-4-0-en-el-pais-hay-cuatro-millones-de-veganos-y-vegetarianos> Recuperado de: (29/03/2020)
- IPCVA (2020). *Instituto de Promoción de la Carne Vacuna Argentina*. Recuperado de: <http://www.ipcva.com.ar/> (24/03/2020)
- López, Vanesa (2020). En Clarín. *Consumo de carne está a su nivel más bajo en la última década y aun así es el doble de lo recomendado*. Recuperado de: https://www.clarin.com/sociedad/consumo-carne-nivel-ultima-decada-tendencia-vegetariana_0_OiwLZnme.html (23/03/2020)
- Ministerio de Salud Argentino (2020). *Alimentación saludable*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/salud/alimentacion-saludable> (24/03/2020)
- Organización Mundial de la Salud (2018). *Alimentación Sana*. Recuperado de: <https://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/healthy-diet> (23/03/2020)
- The Good Food Institute (2020). *Plant-Based Market Overview*. Recuperado de: <https://www.gfi.org/marketresearch> (05/03/2020)
- Infobae (2019). En Infobae Tendencias. *12 lugares en Buenos Aires para disfrutar de la comida vegana*. Recuperado de: <https://www.infobae.com/tendencias/2019/11/01/12-lugares-en-buenos-aires-para-disfrutar-de-la-comida-vegana/> (16/07/2020)

Unión Vegana Argentina - UVA (2019). *Población vegana y vegetariana de Argentina*. Recuperado de: <http://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetariana-de-argentina/> (23/03/2020)

Unión Vegana Argentina (2019). *Restaurantes vegetarianos en argentina*. Recuperado de: <http://www.unionvegana.org/restaurantes-vegetarianos-en-argentina/> (20/06/2020)

Fuentes de información consultadas para la confección del apartado legal

Argentina.gob.ar (2020). *Constituir una sociedad de responsabilidad limitada SRL*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/constituir-una-sociedad-de-responsabilidad-limitada-srl> (12/06/2020)

Argentina.gob.ar (2020). *INPI*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/inpi> (12/06/2020)

Argentina.gob.ar (2020). *Mercado Asegurador*. Recuperado de: <https://www.argentina.gob.ar/superintendencia-de-seguros/mercado-asegurador> (21/06/2020)

Buenosaires.gob.ar (2020). *Inscribite en impuestos*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/empresas/abri-tu-local/inscribite-en-impuestos> (13/06/2020)

Buenosaires.gob.ar (2020). *Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA)/ Registro Nacional de Establecimientos (RNE)*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/registro-nacional-de-productos-alimenticios-rnpa-registro-nacional-de-establecimientos-rne> (13/06/2020)

Buenosaires.gob.ar (2020). *Tramitación de libreta sanitaria*. Recuperado de: <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/tramitacion-de-libreta-sanitaria> (13/06/2020)

Infoleg (2020). *Ley General de Sociedades (Ley 19.550)*. Recuperado de: <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/anexos/25000-29999/25553/texact.htm> (11/06/2020)

ANEXOS

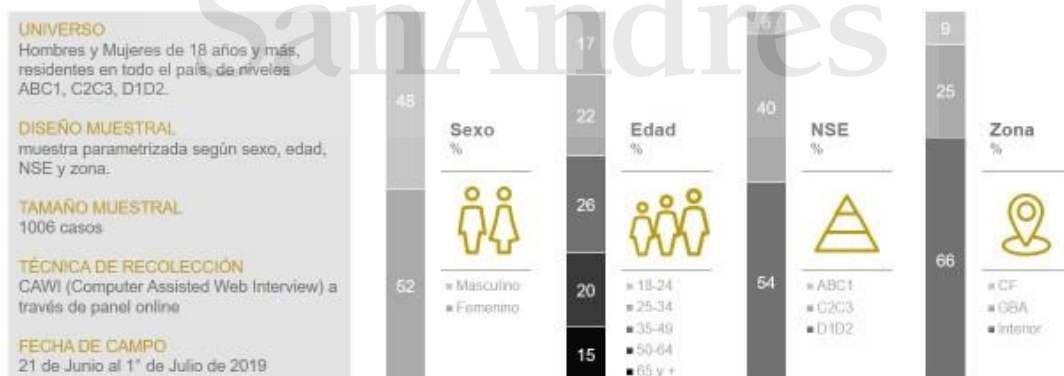
Anexo 1: Funnel esquemático de la oportunidad de negocios



Fuente: Elaboración propia de carácter orientativo para mostrar de lo macro (alimentación) a lo micro (segmento de mercado)

Anexo 2: Ficha técnica y perfil para la determinación del número de la población vegetariana y vegana en Argentina según Kantar.

Ficha técnica y perfil

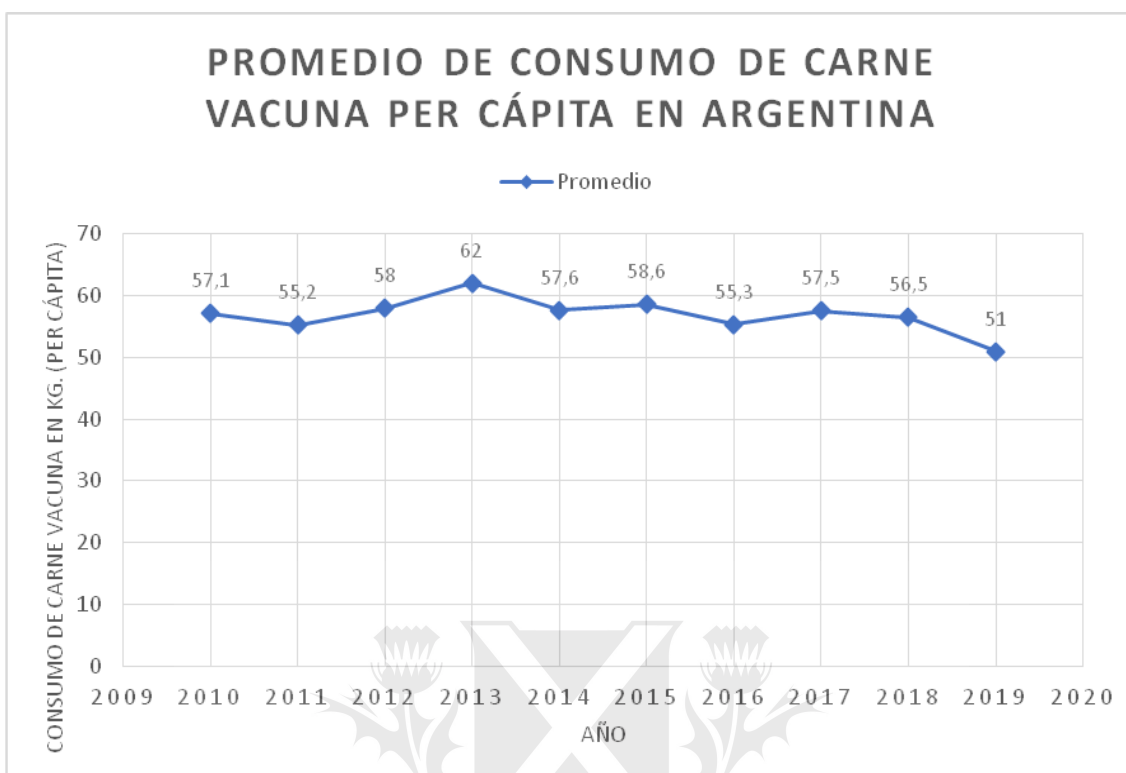


KANTAR

OMNIBUS

Fuente: Kantar (2019). Recuperado de: <http://www.unionvegana.org/poblacion-vegana-y-vegetariana-de-argentina/> (23/03/2020)

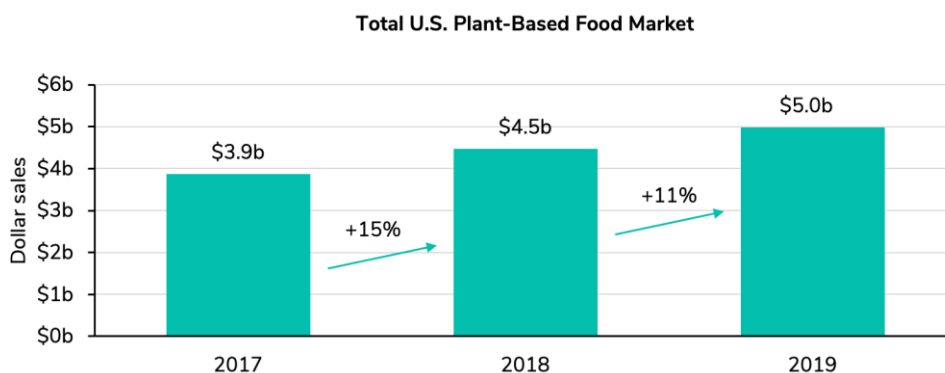
Anexo 3: Promedio de consumo de carne vacuna per cápita en Argentina



Fuente de datos: Instituto de la Promoción de la Carne Vacuna Argentina (IPCVA)

Gráfico: elaboración propia

Anexo 4: Crecimiento del mercado de la comida de origen vegetal en los EE. UU.



Source: SPINScan Natural and Specialty Gourmet (proprietary), SPINScan Conventional Multi Outlet (powered by IRI), 104 weeks ending 12-29-2019

© 2020 The Good Food Institute, Inc.



Fuente: <https://www.gfi.org/marketresearch>

Anexo 5: Tabla comparativa de competidores existentes en el mercado

Fuente: elaboración propia a partir de datos consultados el 06/04/2020.

Competidores/ Variables	<u>SIMPLEAT</u>	<u>SMART MENÚ</u> <u>Viandas light</u>	<u>SIMPLEFOOD</u>	<u>Viandas Nutra (Dr. Ravenna)</u>
Producto que ofrecen	Vianda de comida casera para preparar en 15 minutos	Viandas de comida light y ofertas de productos saludables. Cuenta con dos líneas (Adultos y Niños)	Viandas de comida “supercongeladas” listas para consumir	Viandas de comida saludable elaborada con materias primas de calidad diseñadas por un doctor reconocido
Mono menú (un menú por vianda)	SI	SI	SI	SI
Menú Vegetariano (posible vegano)	SI	SI	SI	SI
Menú Vegano (exclusivo)	SI (pocos)	NO	NO	NO
menú individual / Packs	Individuales + Packs	Individuales + Packs	Individuales + Packs	Individuales+ Packs
Segmentos a los que se dirigen:	- Personas que quieren comer comida casera en poco tiempo,	- Personas que quieren tener comida light lista para calentar en	- Personas que llevan dietas variadas. - Personas con falta de tiempo para cocinar.	- Personas que deben seguir un determinado régimen

	buscan conveniencia, facilidad de preparación y cocción.	el freezer. - Padres que deben prepararle el almuerzo a sus hijos a diario.	- Adultos mayores - Hoteles/Restaurants que no tengan espacio para suficiente. - Empresas que brindan almuerzo a sus empleados.	alimenticio.
¿B2C? ¿B2B?	B2C	B2C	B2C + B2B	BTC
Precio (Rango)	Entre \$280 y \$320	Entre \$180 y \$220. Compra mínima \$950	Entre \$215 y \$300	\$250 por vianda + caldo
Ubicación + Canales de entrega	-Local propio: Belgrano Zonas de envío (CABA + GBA). Cobran entre \$125/ \$135 el envío. Puntos de retiro (Ej.: sucursales de Freddo) \$85	Zonas de envío (CABA + GBA). Cobra \$250 por envío si es inferior a \$1800 y gratis si supera ese monto.	Zonas de envío (CABA + GBA). Cobran por envío promedio \$200	Locales propios: Belgrano, San Isidro, Tribunales, Barrio Norte. Delivery (CABA + GBA) (propio + tercerizado. Ej.: PedidosYa). Consumo en el local (restaurant)
Funcionalidad	Apunta a facilitar la preparación de comida casera, simplificando el proceso a 15 minutos para que el consumidor lo pueda hacer rápido en su casa.	Brinda una solución de alimentación a coste medio-bajo y calidad estándar para tener alimentos siempre en el freezer y salir de apuros.	Tiene por objetivo brindarle practicidad al usuario en cuanto a contar con una alternativa de menú "supercongelado" saludable.	Satisfacer la demanda de alimentación saludable para personas que deban seguir determinados tratamientos nutricionales.

Tecnología	Envasado al vacío y sistema de ultracongelado.	En el caso de las viandas para niños usa un etiquetado denominado Nutriscore que permite certificar cuán saludable es el producto.	Sistema de frío criogénico para evitar el agregado de conservantes a las viandas y prolongar la duración.	Integración de distintos canales para suplir la demanda: viandas para consumir en el local o en tu casa/trabajo. A partir de la utilización plataformas de delivery como PedidosYa.
Variedad	Oferta de viandas: fitness, gourmets, saludables y vegetarianos.	Oferta de distintos productos: viandas, sándwiches, ensaladas y postres.	Oferta de viandas de diverso contenido categorizadas por calorías y/o categoría especial: bajo en sodio, light, vegetariano, etc.	Oferta de viandas para distintos tipos de consumidores enfocadas en 3 áreas: sin harinas, bajo en sodio y sin restricciones. Luego hay menús vegetarianos para cada categoría.
Relacionamiento con el cliente	Contacto a través de la web, teléfono/Whatsapp y redes sociales (RRSS).	Contacto a través de la web, teléfono/Whatsapp y RRSS.	Contacto a través de la web, teléfono/Whatsapp y RRSS. El canal de registro para solicitar las viandas también deja un punto de contacto.	Contacto a través de la web, teléfono/Whatsapp, RRSS y en el local con consumo directo de los menús de las viandas con posibilidad de feedback posterior al consumo del producto.
Fuente (Página Web)	https://simpleat.com.ar/	https://smart-menu.com.ar/	http://www.simplefood.com.ar/	http://viandasnutra.com/

Anexo 6: Cálculo del mercado objetivo

Población AMBA x % de vegetarianos y veganos x % que representa el segmento socioeconómico objetivo (ABC1+C2/C3) = Mercado disponible

(13.000.000 x 0,46 x 0,09 = 538,200 aproximadamente)

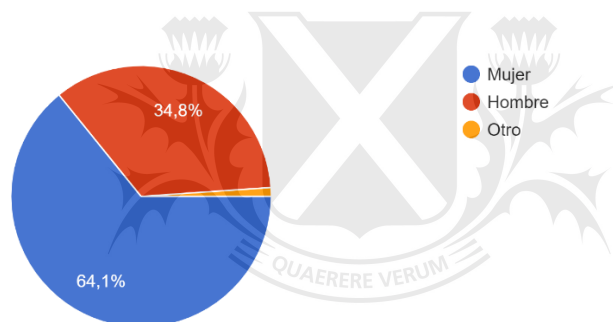
Fuente: elaboración propia a partir de datos poblacionales estimados consultados en INDEC y extrapolados linealmente bajo métricas contenidas en el estudio elaborado por Kantar (2019).

Anexo 7: Preguntas y resultados de la investigación

7.A. Datos clasificatorios

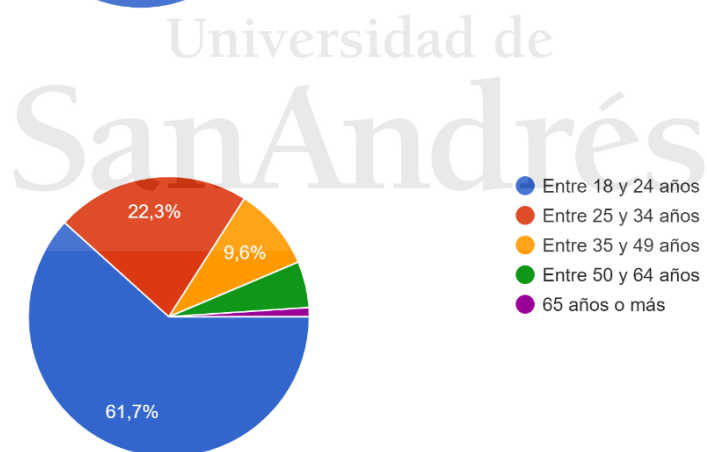
Sexo (Campo opcional)

92 respuestas

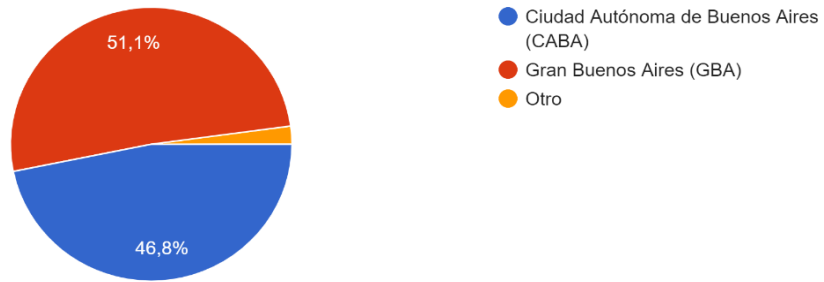


Edad

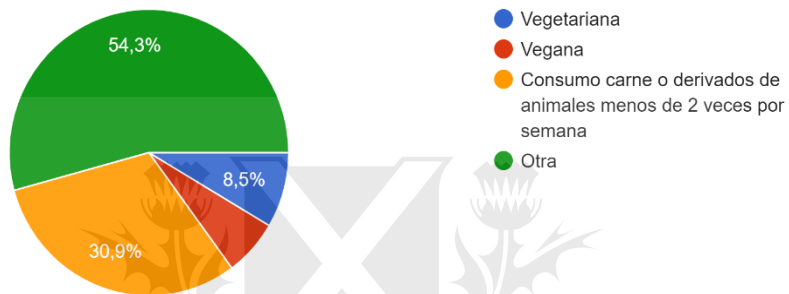
94 respuestas



¿En dónde vivís?
94 respuestas

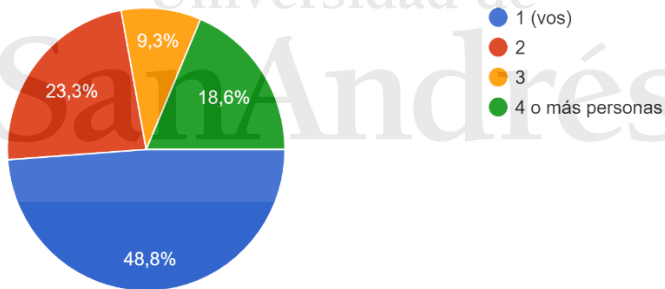


Llevas alguno de los siguientes tipos de alimentación
94 respuestas

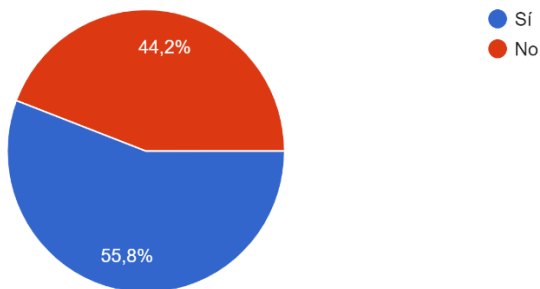


7.B. Comportamiento del consumidor

¿Cuántas personas en dónde vivís llevan este tipo de dieta?
43 respuestas

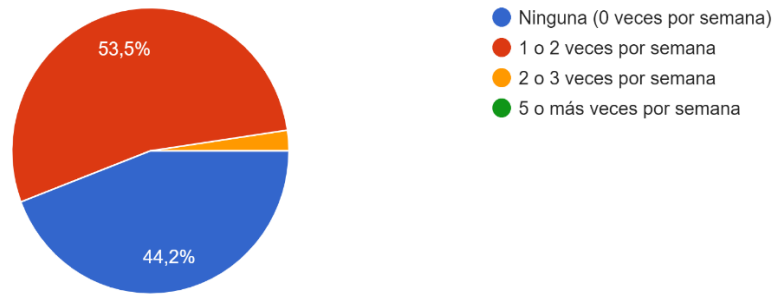


¿Pedís comida a través de servicio de delivery o entrega a domicilio?
43 respuestas



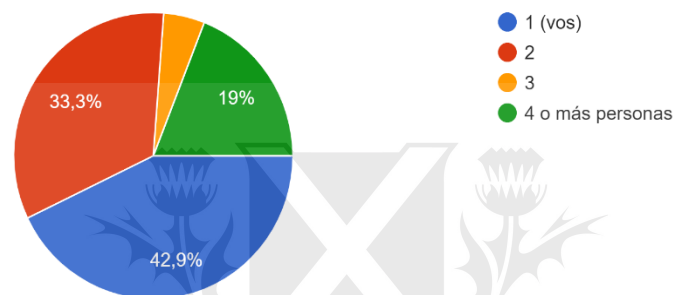
¿Con qué frecuencia?

43 respuestas



¿Para cuántas personas pedís cada vez que comprás?

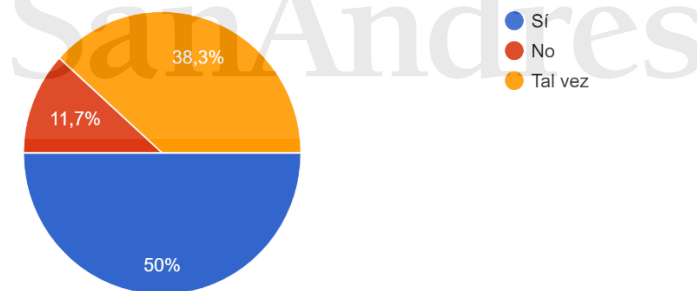
42 respuestas



7.C. Producto

¿Estarías dispuesto a comprar viandas de comida vegetariana y/o vegana con menús gourmet de alta cocina congeladas para tener en tu freezer?

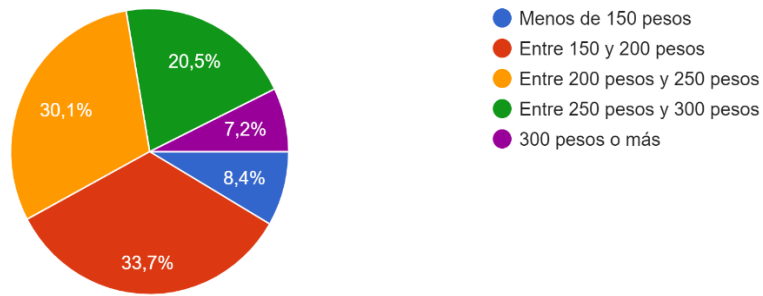
94 respuestas



7.D. Demanda

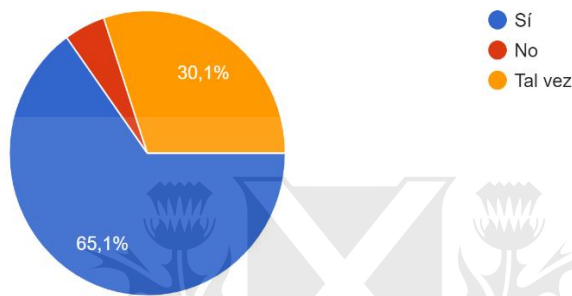
¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

83 respuestas



¿Comprarias más de 1 vianda si vienen en packs para el freezer?

83 respuestas



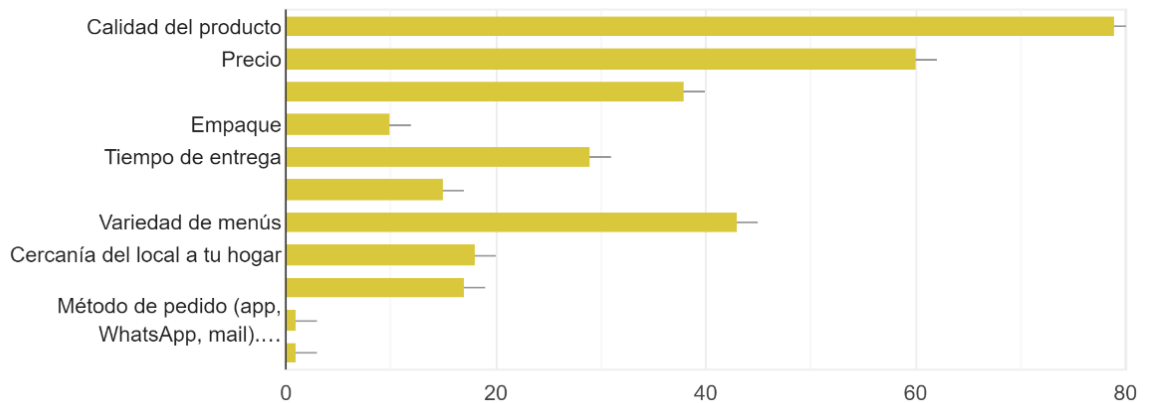
¿Cuántas?

80 respuestas



¿Qué factores consideras más importantes al momento de elegir un servicio de comida?

83 respuestas



Fuente: gráficos extraídos de Google Forms resultado de la investigación realizada.

Anexo 8: Tabla de ubicaciones tentativas y seleccionada para el negocio

Localidad - Barrio	Dirección (estimada)	M2 del local	Precio	Apto gastronómico	Fuente
CABA - Palermo	Bonpland 1600	282 M2	\$135.000	SI	Zonaprop
CABA - Palermo	Honduras 5900	223 M2	\$120.000 + IVA	SI	Zonaprop
CABA - Palermo	Fitz Roy 2000	257 M2	\$175.000	SI	Zonaprop
CABA - Palermo	Fitz Roy 2000	297 M2	\$165.000	SI	Zonaprop
CABA - La Boca	Benito Pérez Gaidós 200	160 M2	\$55.000	SI	Zonaprop
CABA - Montserrat	Salta 100	380 M2	\$130.000	SI	Zonaprop
CABA - Balvanera	Av. Independencia 300	350 M2	\$85.000	SI	Argenprop
CABA - Saavedra	Av. Cabildo 4700	90 M2	\$65.000	SI	Argenprop
CABA - Villa Crespo	Scalabrini Ortiz 500	200 M2	\$80.000	SI	Trovit Inmuebles
CABA - Montserrat	Avda. Rivadavia 700	110 M2	\$50.000	SI	Mercado Libre Inmuebles

Fuentes: sitios web consultados para la elaboración del cuadro (07/06/2020):

- www.zonaprop.com.ar
- www.argenprop.com
- www.casas.trovitargentina.com.ar
- <https://www.mercadolibre.com.ar/inmuebles/>

Anexo 9: Proceso Productivo de Kevianas

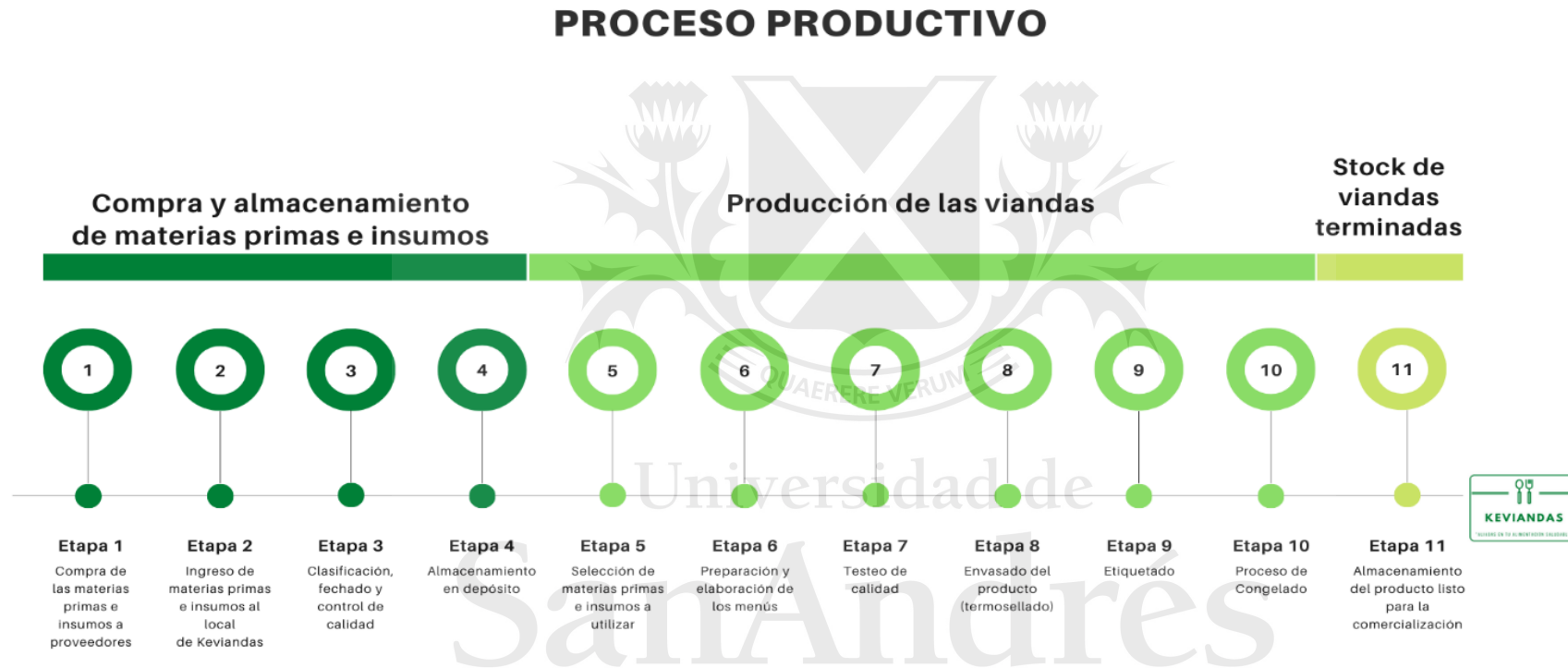


Gráfico y Contenido: Elaboración propia.

Anexo 10: Tasa incremental de pedidos (mensual) y cantidad de pedidos diarios proyectados.

Tasa incremental de pedidos (mensual)	5%	2%	1%	1%	0,5%
Cantidad de pedidos diarios proyectados	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Mes 1	42	72	90	100	112
Mes 2	44	73	91	101	113
Mes 3	46	75	92	102	113
Mes 4	49	76	93	103	114
Mes 5	51	78	94	104	114
Mes 6	54	79	95	105	115
Mes 7	56	81	96	106	115
Mes 8	59	83	96	107	116
Mes 9	62	84	97	108	117
Mes 10	65	86	98	109	117
Mes 11	68	88	99	110	118
Mes 12	72	90	100	112	118
Pedidos estimados totalizados por año	13370	19313	22829	25365	27632
Porcentaje de mercado promedio que se espera cubrir mensualmente (nuevos clientes):	0.21%	0.30%	0.35%	0.39%	0.43%

Fuente: elaboración propia en función al volumen de pedidos estimado en función al mercado objetivo

Anexo 11: Incremento de los gastos operativos por aumento de la capacidad operativa.

Incremento de los gastos operativos por aumento de la capacidad operativa	
Año 1	Capacidad operativa base
Año 2	50% incremento en gastos operativos
Año 3	20% incremento en gastos operativos
Año 4	10% incremento en gastos operativos
Año 5	10% incremento en gastos operativo

Fuente: elaboración propia en función al incremento del número de pedidos.

Anexo 12: Mapeo de actividades, tiempos y meses de implementación

	Días (Min)	Días (Máx)	Días (Prom.)	Mes de implementación
ASPECTOS LEGALES				
-Constitución de la sociedad	20	50	35	[1-2]
-Alta y registración en organismos correspondientes (Ej.: AFIP)	5	15	10	[1-2]
-Habilitación legal para realizar actividades gastronómicas	5	25	15	[3-4]

-Registro de marca mixta y página web	5	50	25	[1-2]
- Constatación de certificaciones normativas de seguridad e higiene de los empleados	2	6	4	[3-4]
-Contrato de locación	5	25	15	[1-2]
OPERACIONES				
Compra de equipamiento	15	35	25	[2-3]
Instalación del equipamiento	3	15	9	[2-3]
Selección de proveedores de materias primas e insumos	8	24	16	[3-4]
Desarrollo de procesos y establecimiento de reglas internas de control.	10	20	15	[3-5]
Contratación de servicios de limpieza	5	15	10	[3]
Acuerdos comerciales con apps de delivery	10	20	15	[2-3]
Testeo de funcionalidad de las Apps y el servicio	5	8	6	[3-4]
Creación y desarrollo del sitio web + Whatsapp	20	40	30	[1-3]
Testeo de funcionalidad	5	8	6	[3-4]
Compra de materias primas e insumos	5	8	6	[5]
Equipo				
Reclutamiento, selección y contratación de los empleados/pasantes de la firma	20	50	35	[2-4]
Contratación de servicios de consultores externos (Ej.: asesoría legal)	15	30	22	[1-2]
Diseño y distribución de esquemas de responsabilidad correspondientes a cada miembro de la firma	10	20	15	[3-4]

Marketing				
Alta de cuentas oficiales de la firma + Implementación de campañas de prueba	2	10	6	[4]
Lanzamiento de campañas pre-apertura	2	8	5	[4]
Desarrollo de aspectos de diseño de la marca (menú, línea comunicacional, etc.)	5	15	10	[3-4]
Finanzas				
-Habilitación de cuentas bancarias de la firma	10	24	17	[2-3]
-Testeo de metodologías de pago y transferencias de ventas a través de las App y sitio Web	5	15	10	[3-4]

Fuente: elaboración propia en función a las actividades iniciales necesarias.

