



Universidad de  
**San Andrés**

**Universidad de San Andrés**  
**Escuela de Negocios: Licenciatura en Administración**  
**de Empresas**

**Plan de Negocio:** Organic Dark Kitchen (ODK)

**Alumnos:** Gonzalo Liotta H. & Lucas D. Gurovich

**Legajos:** 27.116 & 28.155

**Mentor:** Diego Finchelstein

Buenos Aires, Argentina 29 de julio de 2020

# Tabla de Contenido

<b>Resumen Ejecutivo.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Introducción .....</b>	<b>6</b>
Evaluación de la Oportunidad .....	6
Tendencias .....	9
<b>2. Análisis del Mercado e Industria.....</b>	<b>12</b>
PESTAL.....	12
Análisis 5 Fuerzas .....	16
Benchmarking.....	17
<b>3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad .....</b>	<b>20</b>
<b>4. Propuesta de modelo de negocio.....</b>	<b>22</b>
CANVAS.....	22
<b>5. Plan de Marketing .....</b>	<b>26</b>
Mercado Objetivo.....	26
Servicio.....	27
Promoción.....	28
Plaza.....	29
Política de Precios .....	30
<b>6. Operaciones del Negocio.....</b>	<b>32</b>
Etapa Inicial .....	32
Etapa de Madurez.....	34
Etapa de Delegación.....	35
<b>7. Equipo .....</b>	<b>36</b>
Socios.....	36
Personal Administrativo .....	36
Encargado Operativo .....	37
Socios tecnológicos .....	37
Legal.....	39
Área de Marketing.....	39
Clientes.....	39
<b>8. Aspectos Legales, impositivos y propietarios.....</b>	<b>40</b>
Estructura societaria .....	40

Aspectos impositivos .....	40
Propiedad de Marca.....	41
Documentación y Habilitaciones .....	41
<b>9. Sustentabilidad.....</b>	<b>50</b>
Buenas prácticas en la cocina:.....	50
Salud física y mental en el área de trabajo.....	51
Tecnología .....	51
Certificación .....	52
<b>10. Plan de implementación y riesgos.....</b>	<b>53</b>
Plan de implementación.....	53
Riesgos.....	53
<b>11. Costos, Finanzas e Inversión .....</b>	<b>55</b>
Inversión Inicial y Costos .....	55
Ingresos.....	56
Flujo de Fondos Proyectados.....	57
<b>12. Conclusiones .....</b>	<b>59</b>
<b>Anexo.....</b>	<b>62</b>
<b>Bibliografía .....</b>	<b>67</b>
Textos académicos:.....	67
Artículos y Bases de Datos Online:.....	68



## Resumen Ejecutivo

El presente trabajo de graduación es un plan de negocios en el cuál a través de un análisis del mercado gastronómico, se identificó una oportunidad y desarrollo un servicio basado en el modelo de negocio Co-Working.

Nuestro negocio consiste el alquiler de cocinas dentro de un mismo espacio a varios negocios gastronómicos de comida orgánica que vendan exclusivamente online, de esa manera, haríamos provecho de economías de escala y de mayor poder de negociación sobre los proveedores. Ofreceremos un servicio único, integral de punta a punta en el que nuestros clientes sólo deberán concentrar sus esfuerzos en la producción de comida y su empaquetamiento. El equipo de trabajo se ocupará del marketing, contratación del servicio de limpieza y mantenimiento de las cocinas, administración de los pedidos, de la relación con los proveedores, Wifi, pequeño set fotográfico, un espacio de descanso al aire libre, alianza con Glovo; un servicio de delivery el cuál trabajar exclusivamente con ellos significará una reducción de 5% de comisión en las ventas de nuestros clientes. Además las cocinas ya contarán con la Documentación y Habilitaciones necesarias para comenzar a operar.

La marca será ODK por Organic Dark Kitchen, la selección del nicho gastronómico orgánico se debe al incremento en demanda de productos orgánicos y una faltante de oferta gastronómica. El espacio de trabajo y el portal web tendrán una impronta natural y ecológica, así como también nuestras redes sociales, donde se transmitirán los valores eco-friendly del negocio y los beneficios del espacio de trabajo colaborativo.

Para llevar a cabo el proyecto, será necesaria una inversión de U\$D 104.508, del cual el 60% será financiado a través de un préstamo bancario a 6 años y el restante 40% será aportado por los dos socios Gonzalo Liotta H. y Lucas D. Gurovich equitativamente.

El plazo estimado para que el negocio pueda comenzar a operar es de 6 meses. Se plantearon 3 escenarios posibles para analizar financieramente el

proyecto, los cuales dos proyectan Tasas Internas de Retornos y Valores Actuales Netos (descontados a una tasa de oportunidad del 6%) altamente positivos y un escenario proyecta costos mayores a los retornos durante varios años resultando en valores negativos. En general se percibe un proyecto de alta rentabilidad.



Universidad de  
**San Andrés**

# 1. Introducción

## Evaluación de la Oportunidad

La industria de la gastronomía se está viendo afectada por nuevos jugadores y por una nueva clientela con otro tipo de exigencias. Estos nuevos jugadores, Glovo, Pedidos Ya, Rappi, Uber Eats, entre otros, vinieron a satisfacer la creciente demanda de comida de restaurante en la comodidad del hogar de los clientes. El servicio de delivery lleva mucho tiempo presente en la Argentina, sin embargo, no fue hasta 2010, con la entrada de Pedidos Ya, que el servicio de envíos a domicilio comenzó a tener una fuerte influencia en la facturación de los restaurantes. Esto atrajo a nuevas empresas de delivery que vieron en el mercado argentino una posibilidad de crecimiento y supieron adaptarse ofreciendo un servicio mediante aplicaciones móviles, minimizando el tiempo y costo de envío y a la vez aumentando la exposición a los restaurantes brindando un servicio fácil de usar tanto para el vendedor como el cliente.

Luego de casi una década de los inicios de Pedidos Ya el servicio de delivery en Capital y el Gran Buenos Aires creció enormemente, el 90% de las personas ya conocen las apps de delivery, un 33% ya las usó alguna vez; y un 19% se volvió cliente habitual<sup>1</sup>. Con el aumento de este modelo de consumo aumentó la porción de la facturación generada por envíos mediante plataformas online. Se estima que esta porción aumentó sustancialmente a fines del 2019 y aún más con la cuarentena. La actual pandemia global obligó a las empresas gastronómicas virar hacia la digitalización y aquellas que no lo lograron o no estuvieron dispuestas, las forzó a pausar o cerrar sus operaciones. Por ello consideramos oportuno realizar un cambio en el modelo de negocios de los restaurantes para ser más competitivos y satisfacer la creciente demanda.

---

<sup>1</sup> iProUP (2019) “Estudio: cada vez más usuarios recurren a las aplicaciones de delivery en la Argentina”

A comienzos del 2017 en Europa empezaron a aparecer los primeros dark kitchens, un conjunto de cocinas montadas en un mismo ambiente físico cuyo canal exclusivo de ventas es el delivery. Esta tendencia que nació en Reino Unido pero que rápidamente se expandió por el resto del mundo, acompaña la revolución en la cual se encuentra la industria generada por el abrupto crecimiento del delivery. Este tipo de servicio facturó U\$D199 millones en 2019, un 24.8% más que el mismo período del año anterior y se espera que siga creciendo, por lo menos durante los próximos 4 años<sup>2</sup>. (Anexo 2)

El servicio de envío a domicilio en Argentina continúa en alza, los gustos y preferencias de los consumidores están cambiando, constantemente exigen más variedad de comidas, opciones más saludables, rápidas, a un precio cada vez más accesible y con la posibilidad de consumir todos los días del año y a cualquier hora.<sup>3</sup> Identificamos varios negocios con propuestas similares en Argentina, grandes jugadores como Rappi y Glovo están montando sus propias Dark Kitchens. Estas empresas generan cientos de miles de datos con todas los envíos que hacen, a través de un proceso de estudio analítico, pueden conseguir información desde su propia base de datos de los patrones de qué se consume, quienes, a qué precio y dónde. Esto genera una gran ventaja contra otras Dark Kitchens. De allí surge la necesidad de diferenciar nuestro negocio de los ya establecidos y de otros que puedan surgir.

Nuestro objetivo luego fue buscar un nicho gastronómico que esté en crecimiento a través de analizar datos sobre tendencias entre los consumidores y el potencial de crecimiento para conversarse en productos de consumo masivo. Teniendo en cuenta las posibles necesidades que este tipo de clientes pueda tener, además pensamos en otras formas de agregar valor a nuestra propuesta para diferenciarnos de la competencia.

Globalmente el COVID-19 afectó diversos rubros que tuvieron que paralizarse por completo, entre ellos el de la comida a la calle y en restaurantes. Los

---

<sup>2</sup> Statista, artículo online

<sup>3</sup> Argentina: CPI: GBA: Food & Beverages: Food: Ready Meals to Take: Economic Indicators: CEIC

negocios gastronómicos en CABA están obligados a mantener sus persianas cerradas y operar solamente a través de la entrega online. Continuarán así hasta que se normalice la situación y se levante la cuarentena obligatoria, pero algo que se mantendrá es la dependencia al delivery de los consumidores por la comodidad que brinda y el distanciamiento voluntario en espacios cerrados.

Los negocios gastronómicos tuvieron que adaptar sus operaciones para sobrevivir económicamente la pandemia, muchos que no vendían online comenzaron a hacerlo, y otros que tenían un porcentaje de su facturación a través de aplicaciones de delivery ahora facturan completamente por ahí. Todos estos hechos suman a fortificar nuestra propuesta y hacerla más atractiva para futuros clientes. Aquellos restaurantes que no quieran pagar excesivos alquileres al no tener la posibilidad de abrir al público les ofrecemos una alternativa que en gran parte les resuelve muchos inconvenientes. Por un precio inferior al del alquiler de una locación a la calle, les estaremos ofreciendo poder comenzar a operar en el lapso de unas semanas con todas las habilitaciones y documentaciones necesarias, con costos operativos muy bajos ya que la mayoría estarán incluidos en el precio mensual. Se les cobrará una comisión variable sobre venta (4%) el cuál será inferior al descuento (5%) que obtiene ODK por formar una alianza con el servicio de delivery de Glovo.

Universidad de  
San Andrés



## Tendencias

### Dark Kitchen

En Argentina el 30% de la población tiene entre 20 y 40 años, en su mayoría millennials, que no tienen interés, o, dinero suficiente para salir a comer a un restaurante ni la voluntad, o capacidad de cocinar en la comodidad de su hogar. Según un estudio de División Insights de Kantar, 9 de cada 10 residentes de Capital Federal y el Gran Buenos Aires conoce alguna app de delivery y 2 de cada 10 recurre a ellas de forma habitual<sup>4</sup>. La cantidad de usuarios aumentó 23% en 2019 respecto de 2018 y se estima que siga creciendo en los próximos años. (Anexo 3).

El servicio de entrega de comida lista está en pleno crecimiento, Pedidos Ya, empresa que cuenta con más de 3000 restaurantes afiliados afirmó en agosto 2019 los pedidos habían aumentado un 60% en los últimos 12 meses. Rappi que ingresó no hace mucho al mercado Argentino tiene el 27% del mercado y Glovo ya cuenta con más de 2.550 restaurantes afiliados de los cuales más del 50% indicaron que las órdenes de la plataforma representan entre un 50% y un 75% del volumen total.

Los altos costos tanto de inversión inicial, operativos, como el costo de alquiler de un restaurante en zonas transitadas es cada vez más alto. Esto hace que la tasa de mortalidad de los restaurantes este estimada en un 20% a un año.<sup>5</sup> Invertir en un restaurante es un negocio con alto riesgo para los pequeños emprendedores. El proyecto ofrece a los startups gastronómicos la posibilidad de tener la misma libertad y autonomía de una cocina de nivel y calidad industrial sin los riesgos que conlleva invertir en un restaurante, ya que

---

<sup>4</sup> iProUP (2019) “El boom de las apps de delivery: ¿cómo transformaron los hábitos de consumo?”

<sup>5</sup> iProUP (2019) “Glovo va por todo: lanza mensajería para empresas, prueba envíos con Mercado Libre y abre un coworking de cocina” y “Se sigue expandiendo: Glovo desembarca en una nueva provincia argentina”

<sup>5</sup> Locales y Negocios (2019) “Cómo poner un local gastronómico”

<http://www.localesynegocios.com.ar/local-gastronomico>

disminuiría el importe de la inversión inicial y los costos operativos. La inversión para tener una de estas cocinas funcionando es solamente un cuarto de la inversión necesaria para un restaurante<sup>6</sup>.

Es cierto que hay cierta barrera psicológica a superar por el cliente con este tipo de negocio, la dinámica y el ambiente en el que se trabaja dentro de una cocina es más dificultoso que el de una oficina dadas las condiciones en las que se trabaja; el calor de los hornos, los espacios reducidos, los instrumentos con los que se trabaja son peligrosos y el factor tiempo juega un rol importante. Estos son los desafíos por afrontar a la hora de diseñar el espacio donde se ubicarán las cocinas. Sin embargo, creemos que se pueden dirimir haciendo una buena selección de nuestros usuarios y mostrando que es un modelo de negocio que ha funcionado muy bien en otros países y que, como más adelante se muestra, ya está empezando a funcionar en Argentina.

### **Comida Orgánica**

De acuerdo a un estudio de Nielsen, siete de cada 10 latinoamericanos confirman que le pone mucha atención a los ingredientes de las bebidas y los alimentos que consumen. Ingredientes naturales y comidas menos procesadas son prioridad. Para los argentinos, aves, pescado y mariscos 64%, así como lácteos 59% y huevos 61%, son los alimentos que tratan de incluir más en su dieta. Al mismo tiempo, hacen esfuerzo por excluir los antibióticos y hormonas en productos animales 58%, alimentos con grasas saturadas o trans 56%, colores 54%, sabores 52% o conservadores artificiales 55%, y los alimentos empacados en contenedores elaborados con BPA 51%. Viendo y analizando estos datos, decidimos especializar nuestro dark kitchens y que solamente se acepten clientes que quieran llevar a cabo negocios de comida orgánica.

Al especializarnos en el nicho de comida orgánica, la cantidad de potenciales clientes disminuye. Sin embargo, la cultura orgánica está siendo tendencia

---

<sup>6</sup> La Nación “*Qué son las cocinas fantasma, que ya están entre nosotros*”  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/que-son-cocinas-fantasma-estan-nosotros-nid2254608>

tanto en Argentina como en distintas partes del mundo, hoy el negocio pasa por atraer y encantar a un público acostumbrado a hábitos masivos. Es por eso que productores de orgánicos buscan dejar de ser tendencia, moda o novedad y ganar espacios en el mercado convencional. El sistema productivo en la Argentina, cuenta con 3,1 millones de hectáreas certificadas, haciéndolo el segundo exportador más grande del mundo. El consumo interno es pequeño en relación a lo que se produce, pero viene avanzando a un paso rápido, un estudio publicado por el Organic Trade Association registró el consumo de comida orgánica empaquetada desde el 2014 al 2018 en Argentina, el mercado creció un promedio de 22,8% en dólares en esos años. Ricardo Farra, dueño de Estancias Las Quinas visualiza el futuro del negocio. "Hoy son los jóvenes quienes buscan productos virtuosos. Los millennials, con otro chip, son quienes marcan la cancha y se fijan cuál es el impacto que tiene la producción, es decir la historia que hay detrás"<sup>7</sup> esos mismos jóvenes que impulsan el consumo de lo orgánico, también desarrollaron el hábito de pedir comida a través de aplicaciones móviles y al público que cumpla con estos dos hábitos de consumo es dónde queremos que apunten nuestros clientes como cliente objetivo.

Universidad de  
San Andrés

---

<sup>7</sup> La Nación (2020) “Economía más allá de la moda de los alimentos orgánicos”  
<https://www.lanacion.com.ar/economia/mas-alla-de-la-moda-el-saludable-negocio-de-los-alimentos-organicos-133x135-mm-nid2243195>

## 2. Análisis del Mercado e Industria

La industria gastronómica está viviendo una revolución en los últimos años en cómo se distribuye, empaqueta y consume sus productos. Este movimiento está controlado por nada más que unas pocas compañías que poseen toda la información de hábitos de consumo de los clientes cómo su geolocalización, datos demográficos, gustos, nivel de consumo y son los que acompañan esta revolución. Es necesario un análisis del entorno de nuestro negocio para entender cómo estos jugadores lo afectarían y que otros factores importantes hay que tener en cuenta para llevar a cabo el proyecto.

Un análisis PESTAL sirve para reconocer los factores externos a nuestra empresa en los que no tendremos influencia. Conocer el entorno permitirá mitigar las amenazas e incrementar los afectos de las oportunidades.

### PESTAL

#### Político:

- El cambio reciente de gobierno trae consigo cierta incertidumbre y cambios que generan mucha inestabilidad y desincentiva a los potenciales clientes a incursionar en un nuevo negocio. Esto tiene un efecto **NEGATIVO** en nuestro proyecto.
- Sin embargo, aun así, para dirimir el daño de la pandemia el gobierno realiza una ayuda económica a las PyMES. Tiene un impacto **POSITIVO**
- El gobierno de la Ciudad exige cumplir con ciertas regulaciones y habilitaciones contempladas en el Código Alimentario Argentino para poder comercializar productos alimentarios.<sup>8</sup> Esta es una gran barrera

---

<sup>8</sup> El Código alimentario argentino es profundizado en el Capítulo 8 de este documento.

para emprendedores y un proceso que puede demorarse varios meses, será de valor **POSITIVO** para los clientes ya contar con un espacio habilitado y listo para operar

### **Económico:**

- Caída transitoria del ingreso. Restringe la posibilidad de expansión de potenciales clientes. Y por lo tanto tiene un efecto **NEGATIVO**
- Estado de recesión del país hace que los negocios se preocupen en reducir costos aumentar eficiencia. Una de las grandes características del dark kitchen es llevar al extremo la eficiencia y reducción de costo. Trasformar un problema en una oportunidad es un aspecto **POSITIVO** de nuestro emprendimiento y los negocios que necesiten reducir gastos verán en ODK una solución
- Cierre de restaurantes a la calle brinda la posibilidad de que se reconviertan y adopten un canal de ventas totalmente digital para reducir costos. Tiene un impacto **POSITIVO** ya que permite que nuestros potenciales consumidores se permitan analizar otras opciones.
- Constante devaluación y dificultad para planificar. El cambio inconsistente en el tipo de cambio hace que las grandes inversiones que se deben afrontar en el inicio sean más difíciles de repagar si los precios no se ajustan a la devaluación para cuando las cocinas comiencen a alquilar. Esto se puede dirimir en alguna medida, utilizando futuros de dólar para cubrirse contra el riesgo de una devaluación. **NEGATIVO**

### **Social:**

- Aumento de las personas que probaron delivery en cuarentena. No implica que lo sigan usando post cuarentena pero ahora tienen una nueva opción que antes no consideraban. **POSITIVO**

- Ya sea obligatorio o voluntario el aislamiento social continuara por un tiempo. Esta situación aumenta los potenciales clientes del dark kitchen al mismo tiempo que reduce los del restaurante. **POSITIVO**
- Hay un gran consumo por moda, constantemente nacen nuevos negocios que en poco tiempo se vuelven trending y aumentan las ventas de manera exponencial. Las dark kitchen tienen buena posibilidad de volverse trending en Argentina dadas sus características funcionales e innovadoras que por más que no estén a la vista de los clientes, el modelo de negocio llama la atención e influye en el proceso de decisión de compra. **POSITIVO**
- Aumento de la conciencia de los beneficios de un estilo de vida saludable y alimentación natural y orgánica. **POSITIVO**

#### **Tecnológico:**

- Uso de modo cotidiano. Aumentan los usuarios de apps de delivery mayor incentivo a entrar a un negocio como el de las dark kitchens. **POSITIVO**
- Aumentó de la practicidad con la que se realizan los pedidos, y mejora constantemente la calidad de la información que provee la app (dónde está el repartidor, tiempo de entrega). **POSITIVO**
- Redes sociales, son una gran fuente de información que permite mayor facilidad para segmentar y crear una campaña de marketing más eficiente. Alcanzando a una gran cantidad de gente a un costo muy bajo. **POSITIVO**
- Las apps de delivery no solo utilizan la app para entregar pedidos también es una fuente de información sobre esos clientes, información que puede ayudarnos si logramos un acuerdo de explotación conjunta o perjudicarnos si las ventas del dark brindan información que luego sea utilizada para competir contra nuestro negocio. **POSITIVO/NEGATIVO**

- La incorporación de Machine Learning a plataformas de Google y Facebook permite que identifiquen patrones en los leads (clientes que entran a alguna de nuestras plataformas) que se convierten en conversiones (nuestro objetivo) y así focalizar a posibles clientes similares más propensos a convertirse en una conversión. Todo ésta tecnología está a un precio accesible y no requiere mucho conocimiento para utilizarla. **POSITIVO**

**Ambiental:**

- Creciente concientización sobre la contaminación ambiental. En el último tiempo fue un tema muy mediático. Cómo dark kitchen orgánico es importante tener una política medioambiental para reducir al máximo la contaminación, la huella de carbono. Se debe hacer mucho énfasis en comunicar estas políticas tanto a quienes ingresen al dark kitchen como clientes, cómo a los consumidores finales. **POSITIVO**

Con el análisis expuesto, llegamos a la conclusión de que si bien en los factores externos Económicos los resultados son mayormente negativos, los factores ambientales, tecnológicos, políticos y sociales, además del factor económico del cierre de restaurantes son suficientes razones para llevar a cabo el proyecto y que los rendimientos proyectados sean viables. La coyuntura macroeconómica actual fomenta la posibilidad de éxito del proyecto debido al incremento en demanda del servicio de aplicaciones de envíos por dispositivos móviles, el cambio en el hábito de consumo hacia productos naturales y los escasos de oferta de comida a la calle.

## Análisis 5 Fuerzas<sup>9</sup>

Para conocer mejor el entorno, analizamos Las 5 fuerzas de Michael Porter.

- **Poder de Negociación de Clientes:** Medio ya que, en la mayoría de los casos, en donde los clientes sean startups, independientes o restaurantes pequeños, el poder de negociación de estos es bajo dado que no existe aún oferta de dark kitchens orgánicos en Argentina, y el valor agregado de este tipo de negocio es ampliamente superior a un food truck o un restaurante tradicional.
- **Poder de Negociación de Proveedores:** es medio, por un lado, una vez instaladas las cocinas, los únicos proveedores del negocio serán los servicios de limpieza y servicios de mantenimiento de las cocinas, del edificio y el sistema de información. En cada rubro hay una gran cantidad de proveedores para elegir el correcto, esto permitirá encontrar el mejor precio y el que mejor se adecue a nuestras necesidades. En cuanto a los proveedores de delivery, el hecho de juntarse varios jugadores en un solo lugar otorga mayor poder de negociación dado el volumen de venta que tendría el coworking en conjunto, a pesar de esto, son pocas las empresas que ofrecen el servicio y si bien se puede negociar la comisión que le cobrarían a nuestros clientes, son difíciles de rebajar. Otra variable para analizar es la influencia de proveedores de alimentos orgánicos en la cadena de suministros de nuestros clientes, aunque ODK no se hará cargo de compras y demás procesos, sí proveeremos lista de potenciales proveedores a nuestros clientes para que puedan elegir y facilitarles la compra en un rubro donde los precios son mayores que lo usual
- **Amenaza de Ingresos de Productos Sustitutos:** es media, como sustituto encontramos los restaurantes sin salida a calle que trabajan exclusivamente con delivery, cualquiera de nuestros futuros clientes podría montar un local de este tipo, pero requiere capacidad de inversión en cocinas, no tendrá el

---

<sup>9</sup> Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Porter, M. (2008)



ambiente colaborativo de un coworking y tendrán que tercerizar o contratar a empleados que se encarguen del marketing, administración y logística.

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:** es media, ya que por un lado la mayor barrera es la inversión inicial, la capacidad para gestionar 6 cocinas al mismo tiempo y tener conocimiento del negocio gastronómico. Pero por otro lado hay grandes jugadores en las empresas de delivery ~~Las~~ ~~empresas~~ como Glovo o Rappi que son una gran amenaza, no solo proveen servicio de delivery, en otros países también cuentan con sus propias dark kitchens y en el 2019 comenzaron a hacerlo en Argentina. Tiene altas capacidades económicas e información sobre el hábito de consumo de los consumidores finales, datos demográficos y geográficos, es un negocio interesante para ellos y expanden sus unidades de negocios para hacer provecho de dicha información. Es un modelo de negocio que puede ser replicado, sin embargo creemos que los servicios incluidos en este proyecto superan ampliamente las propuestas actuales en el mercado.
- **Rivalidad entre Competidores:** Baja, este tipo de negocios recién está comenzando en Argentina, existen pocos competidores al día de hoy, Glovo, con una cocina en Villa Crespo, Rappi posee otra en el área metropolitana, Markopolis tiene funcionando una cocina especializada en comida asiática y en un futuro cercano Blimp, caso que se analizará en mayor profundidad más adelante.

En el análisis de Porter se evidencia que la mayor ventaja es el poder de negociación que otorga agrupar a varios jugadores. La mayor amenaza son los posibles competidores como Rappi, Glovo y nuevos entrantes de otras aplicaciones móviles.

## **Benchmarking**

La experiencia de los pocos competidores en el mercado sirve como guía para saber qué cosas incorporar al proyecto y sus principales trabas y preocupaciones al comenzar. En esta sección de benchmarking, analizamos

empresas con un modelo de negocio parecido que ya se encuentran en funcionamiento.

## **Blimp**

Es el primer “co-cooking” de Argentina ofrece 7 cocinas equipadas (con sistema de gestión y administración incluidos) en las que ya preparan desde hamburguesas hasta sushi, 7 marcas diferentes. Funciona con un sistema de alquiler, mínimo de 6 meses y máximo de hasta dos años, de cocinas plenamente equipadas para elaborar comida que se distribuye a través de envíos a domicilio. Funciona para grandes cadenas como para emprendedores.<sup>10</sup>

La inversión inicial del proyecto fue de 3 millones en Junio 2019 y hoy ya se encuentra trabajando con el máximo de ocupación. El alquiler ronda los \$ 45.000 mensuales por cocina más un 5% de la facturación y expensas (que incluyen el consumo eléctrico, gas de cada uno, y el resto de los servicios como limpieza, internet y seguridad dividido entre todos los locatarios).<sup>11</sup>

Las cocinas van desde los 19 m2 hasta los 24 m2 y el terreno total cuenta con 260 m2. A futuro, proyectan expandirse para 2020 con un local en México y 2 locales en Buenos Aires para el cual ya cuentan con una lista de espera de 15 clientes.

## **Pampa Picadas**

En este caso Pampa Picadas era un restaurante que ya estaba en funcionamiento, decidieron transformarse en la primer dark kitchen en Rosario y ahora alberga a 3 cocinas; una que se dedica a la elaboración de tablas de

---

<sup>10</sup> Infonegocios (2019) “Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos)” <https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>

<sup>11</sup> Infonegocios (2019) “Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos)” <https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>

quesos y fiambres; otra que elabora bagels estilo New York y 10 variedades de wraps y el tercero que elabora crepas. Esto le permitió expandirse a nuevos barrios, con más opciones culinarias lo que incrementó en número de órdenes en un 25% con la misma estructura de personal.<sup>12</sup>

Ramiro Picó, uno de los propietarios comentó que el formato de dark kitchen “permite optimizar los costos operativos, generando espacios de producción con mayor tecnología y enfocando todo el personal disponible en la preparación de los pedidos. La logística se realiza en alianza con las aplicaciones y no es necesario realizar inversiones en imagen para poner el local a la calle. Esto supone un costo menor para el cliente haciendo que los productos sean más masivos.” Dado el éxito de su primer dark kitchen, Pampa Picadas ya se encuentra trabajando en la inauguración de una segunda dark kitchen, enfocadas en la elaboración de productos saludables y veganos exclusivamente.

Estos dos negocios están funcionando en Argentina, con un resultado muy positivo a pesar de la situación económica que golpea a la Argentina, incluso tienen planeado expandirse dado el éxito de su actual emprendimiento. El éxito tan rápido de los negocios muestra que el modelo de negocio coworking para cocinas funciona y que existe demanda de este tipo de servicios. Considerando lo que anteriormente mencionamos como conclusiones del análisis de las 5 fuerzas de Porter, se evidencia la importancia de actuar rápido y ofrecer nuestros servicios lo antes posible, antes de que entren nuevos competidores y aprovechando las oportunidades que se encuentran hoy en día.

---

<sup>12</sup> Punto Biz (2019) “Gastronómicos rosarinos lanzaron la primera dark kitchen de la ciudad” [https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124239/val\\_s/101/gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad.html](https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124239/val_s/101/gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad.html)

### 3. Negocio propuesto para capturar la oportunidad

Nuestro negocio consiste en ubicar un inmueble en Villa Crespo, Ciudad de Buenos Aires, zona de bajo costo por m<sup>2</sup>, ya que no es necesario que esté en una zona transitada, pero que si tenga fácil acceso para los repartidores de delivery y con el mayor alcance posible a los barrios de la ciudad. El inmueble tendrá entre 250 y 350 m<sup>2</sup>, en los cuales se establecerán 6 cocinas de hasta 25 m<sup>2</sup>. Las cocinas se alquilarán a un precio estimado mensual de U\$D , más una comisión variable de 4% sobre ventas.

Los clientes principales serán emprendedores y restaurantes orgánicos. Como clientes secundarios se ubican los locales que se quieran expandir sin necesariamente incurrir en grandes inversiones en abrir otro local o que necesiten aumentar la producción para su servicio actual.

Una condición para poder alquilar la cocina es tener un menú a base de comida orgánica. Este tipo de alimentos incrementa la posibilidad de unificar el sistema de compras y tener más poder de negociación por sobre los proveedores, disminuyendo los precios de los insumos de nuestros clientes y generando un ahorro para los mismos. Por otro lado, el valor del coworking se vería potenciado por la interacción entre las cocinas que se especializan con un tipo de insumo específico, creando mayor sinergia entre las partes.

En cuanto a los competidores directos hoy en el país existen muy pocos, ya que es un modelo de negocios novedoso para la gastronomía argentina. Como sustituto identificamos a los restaurantes sin salida a calle, hoy un negocio gastronómico podría alquilar un espacio, montar una cocina y distribuir su comida a partir de delivery, es por eso que es esencial darle más valor agregado a nuestra propuesta.

En Argentina la presión impositiva es muy fuerte, sin embargo, los emprendimientos gozan de algunos beneficios y programas que ayudan y facilitan el crecimiento. En cuanto a las regulaciones en la industria gastronómica son muchas, pero menos rigurosos cuando el local no abre al público y no se encuentra en una ubicación muy transitada. Los documentos necesarios para comenzar a operar y habilitaciones RNE y RNPA se obtendrán en los primeros meses, por lo que los clientes luego de habilitar a su personal ya podrán comenzar a operar de una manera mucho más ágil que si tuviesen que conseguir todas las certificaciones por su cuenta, esto les ahorrará tiempo, costos y demoras innecesarias por falta de conocimiento en el asunto.

El costo de adquirir y mantener una cocina industrial resulta elevado para startups y pequeños negocios gastronómicos. Con el pago de un alquiler mensual, los clientes tendrán acceso a una cocina industrial y una amplia gama de servicios integrales que incluya todas las áreas que rodean a un negocio gastronómico, sin tener que incurrir en la compra de equipamiento y demás activos costosos, reduciendo de ésta manera riesgo financiero e incentivando el emprendimiento de proyectos que sin esta posibilidad, no se llevaría a cabo dado los riesgos de perder la inversión. El modelo de negocios permite alcanzar estos costos bajos debido a que los activos más costosos en los que hay que invertir pueden ser compartidos entre las 6 cocinas.

Con el objetivo de brindar a nuestros usuarios la mejor experiencia de coworking, el establecimiento estará equipado con equipos de cocina profesional con tecnología de vanguardia, además de que cada cocina tendrá un dispositivo donde puedan visualizar los pedidos e informar el grado de avance de los mismos con el objetivo de generar mayor información y facilitar el proceso de análisis de dicha información. En cuanto a los servicios que generen un valor agregado a nuestro negocio incluye, marketing, cafetería, servicio de limpieza y mantenimiento de las cocinas, admin

istración de los pedidos, de la relación con los proveedores y alianzas con los mejores servicios de delivery, Wifi, pequeño set fotográfico y un espacio de descanso.

## 4. Propuesta de modelo de negocio

El plan de negocios a desarrollar está basado en un modelo de negocios ya existente y en crecimiento llamado coworking. Las empresas que trabajan con este formato brinda un ambiente de trabajo colaborativo en el que varios negocios, no necesariamente de la misma industria, comparten espacio físico de trabajo como así también, espacios recreacionales, equipamientos e infraestructura. No solamente ayuda a bajar los costos fijos y operativos para las empresas que alquilan el espacio sino que también incentiva a diferentes trabajadores de diferentes compañías a relacionarse entre sí, incrementando el conocimiento recibido desde afuera para las empresas y la opinión de personas de distintas industrias.<sup>13</sup>

Teniendo en cuenta los beneficios de este modelo de negocio, decidimos aplicarlo a la industria gastronómica. Varios negocios compartiendo un edificio en común pero con cocinas ya equipadas y físicamente delimitadas entre sí, con espacio comunes, centro de logística de pedidos y espacio para producción fotográfica para los catálogos online.

### **CANVAS**

Para el análisis del modelo de negocio realizamos un CANVAS con los factores críticos, nos permite desagregar el modelo y un análisis más detallado del mismo.

- I. Segmento: Nuestros principales clientes serían restaurantes, startups y caterings de comida orgánica. Es un negocio dirigido a un mercado B2B y por lo tanto apunta a segmento de nicho.

---

<sup>13</sup> <https://en.wikipedia.org/wiki/Coworking>

- II. Proposición de Valor: Trabajo cooperativo, división de costos operativos entre los clientes, ubicación estratégica para llegar a la mayor cantidad de clientes sin estar en una zona muy concurrida y, por consecuencia, reducción de costos. Al estar las cocinas ya montadas y aprobadas por regulaciones sanitarias, los negocios podrán comenzar a operar en un período de pocos días. Observamos que la manera en la que estos pequeños negocios se destacan es a través de las redes, por eso consideramos esencial darle valor agregado a la propuesta a través de la habilitación de un espacio de producción fotográfica y edición de contenido para los catálogos y redes sociales. Además, un espacio común donde los diferentes negocios puedan distanciarse de la cocina e intercambiar ideas. Los consumidores le están dando más importancia a cuán natural son los alimentos que consumen y la sustentabilidad de las empresas que los producen, por eso queremos que la comida llegue de la manera más natural, y mostrar de manera transparente los procesos de cocción y empaquetamiento de la comida a través de las redes.
- III. Canales: Propio y directo, mediante internet con Google Ads y Facebook Business Manager, email marketing y Redes Sociales como Facebook e Instagram.
- a) Percepción: A través de Facebook Business Manager podremos pautar en Facebook e Instagram con una inversión baja alcanzando miles de dueños de restaurantes, interesados en comida orgánica y emprendedores gastronómicos o pequeños restaurantes ya montados que quieran expandirse pero sin montar un restaurante a la calle en la zona en la que estará el negocio y mostrarles información sobre nuestro servicio y visión del negocio. A través de una estrategia de Funnel, de los interesados, obtendremos sus datos y continuaremos interactuando mediante e-mail para continuar la campaña por e-mail marketing.
- b) Brindaremos una canal de comunicación en nuestra web mediante el cual cualquier usuario pueda realizar cualquier tipo de consulta 24hs.



- c) En la página web estará la opción de reservar una cocina, una vez reservada en el plazo de 24hs nos pondremos en contacto con el usuario.
- d) Directo en el espacio de trabajo: se trabajará en conjunto por ende debe haber buena comunicación entre el cliente y ODK para que todo funcione correctamente
- IV. Relación con los clientes: Lo más importante para nosotros es crear una relación de comunidad con nuestros clientes y entre ellos. Ese es uno de los principales beneficios que queremos brindarles, por eso, compartirán espacios en común donde puedan descansar, intercambiar ideas y opiniones para incentivar la creatividad y el trabajo colaborativo.
- V. Fuentes de Ingresos:
- Alquiler fijo de las cocinas mensual: U\$D 887.
  - Variable: un 4% sobre la facturación mensual.
- VI. Recursos Claves:
- Ubicación: Es esencial para los clientes llegar a la mayor cantidad de personas posibles, por eso el negocio debe estar situado en una ubicación altamente urbanizada con la mayor concentración posible de consumidores de comida a través de delivery. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires tiene la mayor densidad poblacional del país. Según un estudio de ZonaProp, una plataforma online para alquiler y venta de inmueble, el m2 en la Ciudad de Buenos Aires promedio por zona tiene como menor precio a Villa Lugano en U\$D1.233 llegando hasta un precio promedio de U\$D 3.502 en Palermo, excluyendo a Puerto Madero que ya se vuelve sustancialmente caro (Ver Anexo 4). Según un Relevamiento de Usos de Suelo efectuado por el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en 2017 (Ver Anexo 5) demuestra que en la zona más noroeste de la Ciudad hay mayor concentración de vivienda residencial vs oficinas y comercios. Viendo el Anexo 4 nuevamente, la compra de un terreno promedio en esa zona ronda los U\$D2500.



- VII. Actividades claves: Nuestro objetivo es brindar un espacio propicio para el desarrollo de negocios de gastronomía, por lo que estaría dentro de la categoría de Solución de Problemas.
- VIII. Sociedades claves: Proveedores de alimentos, servicios de limpieza y alianza estratégica con algún sistema de delivery, estaremos trabajando exclusivamente con Glovo lo que reducirá un 5% la comisión que le cobran a las cocinas.
- IX. Estructura de costos: Nuestro negocio tiene como uno de los objetivos reducir el costo y mitigar el riesgo de cada uno de los clientes de nuestro coworking. Y nuestros costos principales estarían dentro de los costos fijos (alquiler del lugar y los costos de los equipos de cocina). Los costos variables como agua, luz y gas serán trasladados a nuestros clientes.

El análisis permite una mejor visualización de las soluciones que brindamos a las problemáticas actuales y a direccionar nuestro enfoque hacia crear un servicio que los clientes realmente valoren.

Este modelo de negocio fomenta las relaciones entre profesionales y genera intercambio de conocimientos, ya sea en lo gastronómico u operativo. Además permite crear soluciones a profesionales independientes gracias a que se rompe la barrera de aislamiento que se puede llegar a crear al trabajar en soledad, incentiva la creatividad y el trabajo colaborativo.

## 5. Plan de Marketing

El Plan de Marketing permitirá planear las inversiones necesarias en dinero y tiempo para captar a suficientes clientes para que alquilen las 6 cocinas y servirá como nuestra guía para llevar a cabo el proyecto, establecer campañas y objetivos estratégicos y definir KPI's para mejorar el rendimiento de nuestras campañas.

La teoría establecida por el profesor Edmund Jerome McCarthy en su libro "Basic Marketing: A Managerial Approach" en 1960 sigue vigente hoy en día y sirve como herramienta para identificar y analizar en profundidad, los mayores factores a tener en cuenta: Servicio, Precio, Promoción y Plaza.

### Mercado Objetivo

Para llevar a cabo el Plan de Marketing, lo primero que debemos hacer es identificar un cliente ideal. La correcta segmentación de nuestros clientes permitirá que con la mínima cantidad de recursos y el mensaje adecuado, capturemos al cliente ideal para que utilice nuestras cocinas.

Debemos realizar una segmentación profunda que cumplan con ciertas características para optimizar el rendimiento de nuestras campañas publicitarias y no gastar esfuerzo y recursos persuadiendo a personas que lo más probable que no terminarán adquiriendo nuestros servicios o no le interesan.

Los criterios para segmentar y captivar al cliente son:

- Geográfico: deben estar dispuestos a trabajar en Villa Crespo donde estará ubicado el negocio, por ende, deben vivir cerca, definimos entonces un radio de 15Km.

- Demográfico: amplio rango de edad entre 25 y 50 años, profesión de cocineros, chefs, emprendedores gastronómicos o interés por la cocina.
- Psicográfico: interés en la cocina, trabajar en un ambiente colaborativo e interés en lo natural y orgánico.
- Conductuales: buscando lanzar un negocio gastronómico o actualmente teniendo uno y buscan expansión.

Al concentrarnos en el nicho de lo orgánico, focalizamos de manera más eficaz la estrategia de marketing, optimizamos los recursos disponibles y reducimos la competencia con otras marcas por el espacio publicitario.

## **Servicio**

Para que los posibles clientes le encuentren valor a nuestra propuesta, debemos ser claros en la descripción del servicio que vamos a estar ofreciendo.

Estará incluido en el alquiler:

- El uso de una cocina de 25 m<sup>2</sup> ya equipada con los equipos básicos (hornallas, hornos, freidoras, campanas de extracción, cámara frigorífica) con tecnología de vanguardia y con uso eficiente de energía
- Pantalla para leer los pedidos y su estado en el proceso de elaboración
- Lavado de equipamiento y limpieza de la cocina
- Espacio de recreación y descanso al exterior, con un compost para transformar desechos orgánicos en tierra fértil.
- Contacto con proveedores de comida orgánica
- Logística y administración de pedidos los cuales se solucionan en gran parte al formar la alianza con Glovo ya que todos los pedidos ingresarán por una sola plataforma y el seguimiento de los mismos se harán desde la misma aplicación. Los pedidos entran mediante la aplicación, cada cocina tendrá incorporada una pantalla donde se muestran, cuando están listos, éstos se cargan en la pantalla cómo listos para enviar, y el

Glover (repartidor) asignado por la aplicación recoge el pedido y se lo entrega al consumidor final. La alianza entre la empresa y Glovo no solamente reduce la comisión que le cobrarán a las cocinas por un 5% sino que también al centralizar todos los pedidos por una sola plataforma reduce el trabajo de tener que coordinar entre varias aplicaciones e integrar cada una a nuestros sistemas de gestión. ODK no se hace responsable por la logística de compras de materia prima ya que cada cocina, a pesar de que son todas orgánicas pueden tener diferentes proveedores y resultar engorroso.

- Producción fotográfica y gráfica para catálogo online y aplicaciones móviles
- Administración de Instagram y Facebook

No estará incluido en el precio del servicio:

- Compra de insumos
- Utensilios como cuchillos y vajilla

## **Promoción**

Existen muchas maneras de captar a nuevos clientes, nosotros optamos por todos medios online, donde se puede medir el performance de la pauta de manera más efectiva y uno puede alcanzar grandes cantidades de posibles clientes con un bajo presupuesto.

### *Página Web*

Tendremos una página web básica que funcionará como portal de introducción del proyecto a nuevos clientes, donde habrá una descripción de lo que es el proyecto y nuestra misión y visión como empresa y por qué nos deberían elegir. Desde ahí podrán contactarnos o suscribirse a nuestro newsletter donde recibirán más información.

### *SEO Optimization*

Hay varios factores que afectan al algoritmo que define el posicionamiento en las búsquedas de Google, conocer que cosas podrían afectar nuestro posicionamiento puede significar que más posibles clientes entren en nuestra página y nos contacten. Uno de los factores que toma en cuenta Google es si otro medio digital con mucho tráfico redirige mediante un link a nuestra página, esto puede ser una nota periodística en algún diario online o un blog de comida. Por eso es importante estar atentos a posibles interesados, que además alcanzarán a todo su público.

### *Facebook Business Manager*

Con esta plataforma podremos segmentar de manera muy precisa nuestro público y pautar información sobre nuestro negocio en Instagram y Facebook con un contacto directo o redirección a nuestra página web. Y además emplear una estrategia de Retargeting a personas que visitaron nuestra web y además cumplen ciertas características como interés en la cocina o comida natural.

### *Google Ads*

Esta herramienta es útil para aparecer en primera posición en las búsquedas cuando personas buscan ciertos keywords. Por ejemplo, alguien podría buscar alquiler cocina y que le aparezca nuestra página.

### *Email marketing*

No hay que dejar de lado a unos de los medios de marketing digital más tradicionales, es una manera más formal de llegarle a nuestro cliente pero podremos atacar una base de datos llevando a las personas por un cierto tipo de funnel para convencerlo de nuestros servicios.

### *Social Media Marketing*

Debemos tener una página de Facebook e Instagram activa, con información diaria sobre updates del negocio, dónde se muestren todos los beneficios que trae alquilar en ODK, todo con una impronta natural y luminosa para transmitir nuestros valores eco-friendly y transparencia de marca.

## **Plaza**

El inmueble de 430m<sup>2</sup> estará ubicado estratégicamente en Villa Crespo, barrio en el centro de la Capital Federal, esto permitirá alcanzar la mayor cantidad de barrios en una zona dónde el alquiler es bajo<sup>14</sup>, al no vender a la calle no debemos invertir mucho en renovar la parte exterior del edificio, pero sí el interior. Los empleados en las cocinas pasarán largas horas en las mimas, en un ambiente estresante con constante desafíos y metas que cumplir, queremos que nuestros clientes perciban que están en un ambiente agradable, donde se puede compartir experiencias y se incentive la creatividad. Además el espacio debe estar diseñado para optimizar la cadena de procesos de todas las cocinas y que puedan entregar lo antes posible pero a la vez que puedan cocinar con comodidad y preservar la salud y la seguridad.

## **Política de Precios**

Para llegar a un precio mensual fijo, primero calculamos la inversión inicial y su amortización mensual, luego calculamos los costos operativos mensuales. Esto equivale a U\$D 887 por cocina. La política de ODK es trabajar cómo equipo en conjunto con los clientes, por eso el fee mensual sirve solamente para cubrir los costos operativos. Además estaremos cobrando una comisión variable sobre la facturación mensual de 4% la cual estimamos que aportará aproximadamente el 34% del total de nuestros ingresos. Todas las expensas y gastos adicionales cómo luz, gas, y demás servicios, serán transferidos directamente a los clientes.

El alquiler de un local a la calle en una zona transitada con una cocina similar a la nuestra puede superar los U\$D 2000 por mes. Al no tener que ofrecer servicio de comida onsite, se reducen drásticamente los costos, además de que compramos todo el equipamiento en grandes cantidades nos genera descuentos y que el alquiler y mantenimiento se divide entre las 6 cocinas. La alianza con ODK y Glovo reducirá en 5% la tarifa que le cobran a los restaurantes. Todo esto suma a reducir los costos y además como valor agregado ofrecemos servicio de logística de pedidos y marketing con el

---

<sup>14</sup> Ver Anexo 4

objetivo de brindar un servicio integral de punta a punta dónde el cliente solamente debe concentrarse en la elaboración de los platos y su empaquetamiento.



Universidad de  
**San Andrés**

## 6. Operaciones del Negocio

Para llevar a cabo el negocio, separamos la implementación de las operaciones en tres etapas.

### Etapa Inicial

La primera etapa durará aproximadamente 6 meses y será separada en tres bloques de procesos que se llevarán a cabo simultáneamente, la implementación de esta primera etapa de manera precisa y cumpliendo con los objetivos es crucial para el desarrollo del negocio y posicionamiento a tiempo en el mercado.

### Constitución de la Sociedad, Habilitaciones y Reglamentos

Se comenzará a por la constitución de la sociedad, inscripción de impuestos y marca de *Organic Dark Kitchen* y la página web, ya que es esencial para poder emplear, y desarrollar el resto de los pasos.

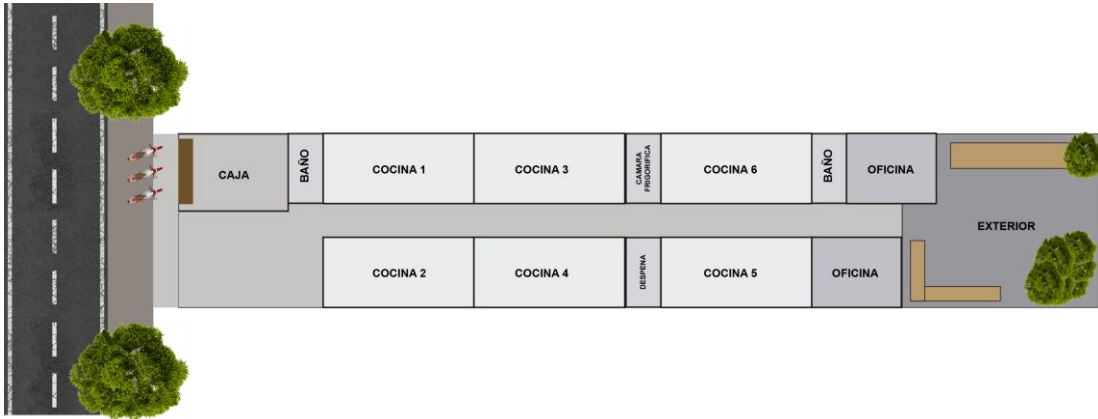
En esta etapa, se llevarán a cabo los 5 pasos detallados en el Capítulo 8 (Documentación y Habilitaciones) para habilitar el lugar y a los empleados para poder comenzar a operar.

### Búsqueda de Clientes

Para atraer a potenciales clientes, se contratará a un analista de Marketing a mediados de julio, quien implementará el Plan de Marketing descrito anteriormente. En un principio el rol de éste será el de la implementación de una campaña con estrategia de funneling en la que los posibles clientes pasarán por un proceso de selección a través de diferentes plataformas para atraerlos hasta cumplir el objetivo de seña de alquiler.



## Puesta en marcha



*Figura 1: Plano de Organic Dark Kitchens de locación a alquilar en Villa Crespo (Fuente: elaboración propia)*

Se llevará a cabo una inversión inicial de U\$D 104.508 para dejar el galpón que se alquilará en Villa Crespo listo para operar. En primer lugar se hará la compra e instalación de las 6 cocinas, se renovarán los baños y las oficinas. Se invertirá en renovar el fondo del galpón para armar un espacio de recreación y descanso con vegetación al aire libre. También se incluirá un pequeño espacio de producción fotográfica de producto, simple y fácil de utilizar para actualizar los menús online lo más rápido posible. La locación deberá estar lista para operar a más tardar para Octubre, mes estipulado en el que se certificarán las cocinas y los clientes podrán personalizar sus cocinas y comenzar a vender.

## Etapa de Madurez

Una vez listo la locación y la seña de las 6 cocinas, estás pasarán a equiparse con lo necesario para operar. Mientras tanto, se contratará un empleado administrativo. El proceso de venta de una cocina será el siguiente: un consumidor ordena un pedido mediante la aplicación de Glovo a una cierta cocina. El plato a enviar, a través del sistema de información, aparecerá automáticamente en una pantalla ubicada cerca del pasillo central de la locación. El pedido es elaborado y empaquetado, se notifica que el pedido ya está listo. El pedido listo es ubicado en una mesada cerca del pasillo central para que lo levante el encargado operativo y se lo entrega al empleado en la caja quien imprime la factura. Si el consumidor final decidió pagar mediante la aplicación, el repartidor recibe el paquete y hace el envío, si en vez, paga en efectivo, el repartidor abona el monto al encargado en caja y se larga a entregar el pedido.

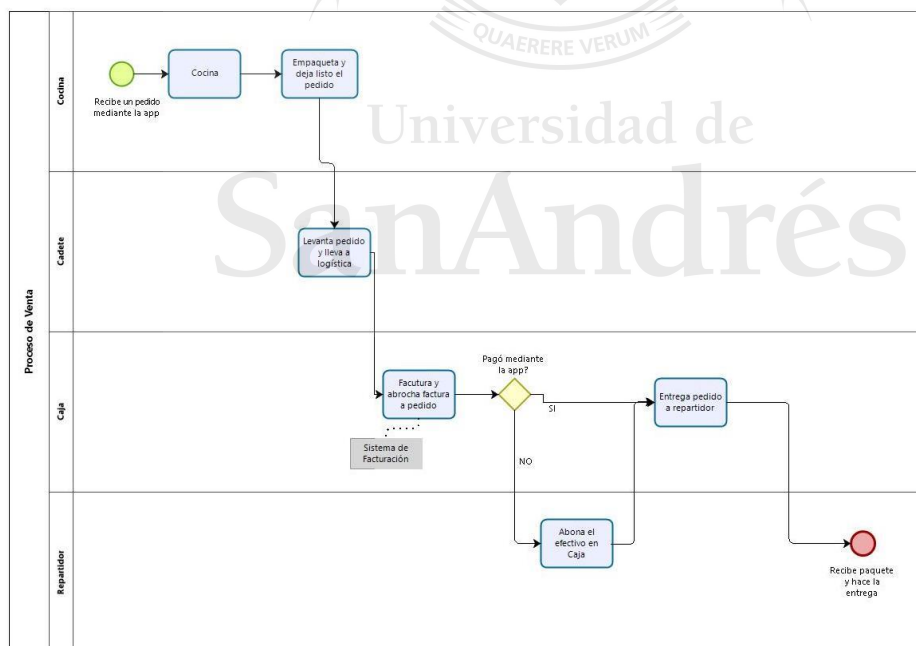


Figura 2: Business Process Model del Proceso de Venta (Fuente: elaboración propia)

## **Etapa de Delegación**

Al cabo de 6 a 12 meses, una vez que todos los procesos funcionen a la perfección, los socios se desligarán de todas tareas operativas y se delegarán decisiones a los empleados, se planea contratar dos empleados más que cumplan las tareas básicas y los que ya estaban trabajando, se los ascenderá a posiciones de mayor decisión como el armado de las campañas de marketing de los clientes y la administración de la parte contable y financiera, con el fin de reducir el tiempo invertido de los socios para que solamente participen en decisiones importantes estratégicas y puedan desarrollar otros negocios.



Universidad de  
**San Andrés**

## **7. Equipo**

### **Socios**

Los socios, Lucas D Gurovich y Gonzalo Liotta Hernandez, realizarán los aportes necesarios para cubrir los gastos iniciales del proyecto U\$D20.902 cada uno. Estarán a cargo de las decisiones estratégicas del proyecto y en la coordinación de todas las áreas para que funcione todo acorde a lo proyectado. Las tareas a desarrollar por cada socio se distribuirán en base a lo que mejor desempeñan.

Lucas se encargará de la estrategia de marketing de las cocinas, diseñando campañas de performance marketing y llevándolas a cabo en conjunto con el Analista de Marketing, puesto descrito con posterioridad, tendrán una reunión semanal dónde se analizarán diferentes indicadores y cómo se puede mejorar el rendimiento.

Gonzalo dirigirá la sección contable/financiera, utilizando métricas para identificar problemas que pueden llegar a surgir, para reducir las ineficiencias con el objetivo de ofrecer mayor valor a nuestros clientes y desviaciones en relación con lo planeado. Se deberá llevar una contabilidad estricta del negocio y lo más transparente posible para transmitir confianza a nuestros clientes en los gastos que incurrimos los cuales serán trasladados a los mismos.

### **Personal Administrativo**

Durante el horario laboral habrá una persona encargada de administrar todos los pedidos que se reciban de las aplicaciones y el seguimiento de los pedidos para que lleguen en tiempo y forma. Además cumplirá tareas administrativas y contables básicas, como facturación del alquiler de las cocinas, pago de servicios y alquiler del inmueble, entre otras.

## **Encargado Operativo**

Si bien la logística de envíos y pedidos se manejan mediante un software y manejadas por el personal administrativo, el encargado operativo recibirá las compras que hagan los clientes a proveedores y mantendrá el inventario al día para hacer mejor uso del espacio de almacenamiento y reducir el tiempo que los productos pasan almacenados y sean más frescos. A la vez, estará encargado de mantener las cocinas equipadas con lo necesario para operar y llevará los pedidos listos desde las cocinas a la entrada del edificio a caja donde serán entregados a los Glovers (repartidores). En el caso de que la ocupación del ODK sea la máxima prevista, se contratará a otro empleado quien se encargará de gestionar toda relación con las cocinas. Esta persona estará en constante interacción con las cocinas para atender a sus necesidades, sugerir cambios necesarios en la propuesta de servicio del ODK y coordinar los pedidos de alimentos.

## **Socios tecnológicos**

Como empresa digital, ODK depende ampliamente de la tecnología, por eso es esencial tener una buena relación con una empresa de sistema tecnológico que asegure el buen funcionamiento de los sistemas de información tanto la parte operativa como la de información en base a los datos extraídos del negocio para tomar decisiones estratégicas e identificar fallas en el sistema.

Las operaciones críticas de la empresa se realizan de manera digital por lo que la tecnología forma parte del core de nuestro negocio. Al formar una alianza con Glovo, la integración con la aplicación debe funcionar fluidamente, ODK se hará responsable de que una vez que la comida esté lista llegue en tiempo y forma al cliente final. Las cobranzas de las cocinas se realizarán a través de la app de Glovo, al igual que los pedidos, que el cliente pueda realizar un pedido a las cocinas depende exclusivamente de que el sistema funcione, de otra manera las cocinas aparecería como “no disponibles” para los clientes y haría

que pierdan ventas o que no se pueda realizar el pago correctamente. Para los clientes del ODK la administración que realicemos de esta parte del negocio es sumamente importante y siendo que gran parte de nuestros ingresos dependen del éxito de las cocinas también es muy importante para nosotros.

En primer lugar, necesitamos software que pueda integrar las aplicaciones de Glovo. A medida que vayamos aumentando las ventas podremos utilizar softwares más complejos que permitan identificar problemas de eficiencia o logística que estén afectados a las operaciones cotidianas del ODK.

En cuanto a hardware, cada cocina debe tener su dispositivo en el cual reciban sus pedidos y ellos puedan informar sobre el estado del pedido. Además de este dispositivo, quien cumpla la función de recepcionista debe poder administrar los pedidos, controlar que estos sean despachados en tiempo y forma y, muy importante, recibidos en tiempo y forma. Para ello será necesario que esta persona cuente con un sistema integrado para administrar los pedidos de todas las cocinas, pero también debe enfocar sus esfuerzos en que la distribución sea apropiada, sobre todo porque la distribución la realiza la empresa de delivery y no está bajo su control directo. Para ello necesitará no solo tecnología sino la correspondiente capacitación para darle buen uso.

Para el análisis de datos el uso de un tablero de control resulta lo más adecuado, ya que reduce posibles errores humanos a la hora de reflejar las operaciones del negocio. Además, un sistema CRM para tomar conocimiento sobre nuestros clientes, tanto del ODK como de las cocinas resultará de gran ayuda para una posible expansión en el futuro.

Aparte del socio de software interno, ODK formará una alianza con Glovo una empresa emergente con presencia internacional dedicada a la compra, recogida y envío de pedidos a través de repartidores independientes<sup>15</sup>. La alianza unificará el proceso de compra y le otorgará exclusividad a Glovo a cambio de un descuento de 5% de comisión sobre ventas a los clientes. Esto

---

<sup>15</sup> <https://coworkings.co/glovo/>

además simplificará los procesos de logística de pedidos ya que se manejarán todos a través de la misma aplicación.

## **Legal**

Para los procedimientos legales se contratará un consultor, ya que es importante contar con alguien informado sobre las últimas restricciones legales sobre todo para iniciar el negocio en los primeros meses. El encargado de Legales, ayudará en la constitución de la sociedad y en conseguir las habilitaciones y documentaciones descritas en el próximo capítulo. Estos documentos son esenciales para el funcionamiento del negocio, por eso se recurre a un profesional en el asunto.

## **Área de Marketing**

Habrá un encargado que cumplirá la función de General Marketer de las 6 cocinas. Estará encargado de la producción fotográfica de los productos, subida de los menús a las diferentes plataformas y su actualización. Además ejecutará campañas de marketing a través de las redes de todas las cocinas como también manejará las redes sociales de aquellas que lo deseen, con el objetivo de ampliar el awarness de las diferentes marcas y mejorar constantemente KPIs para obtener mayor rendimiento en las campañas.

## **Clientes**

Con la intención de crear un espíritu de equipo, se considerará a los clientes como parte del equipo de trabajo, la unión entre las partes, incentivará la creatividad y la co-participación a impulsar el negocio de cada uno. Los clientes pasarán largas horas en las cocinas y estarán en constante contacto con todos los empleados de ODK, hacer que ellos se sientan parte del equipo de trabajo también aportará a mejor comunicación y solidaridad entre las partes con el objetivo de lograr un espacio de co-working donde haya cierta cooperación entre todos los integrantes.

## **8. Aspectos Legales, impositivos y propietarios**

### **Estructura societaria**

Para llevar a cabo el negocio, se formará una Sociedad por Acciones Simplificada (SAS), la cual se puede constituir de manera simple, rápida y totalmente desde una computadora que debido a las restricciones actuales significa una gran ventaja<sup>16</sup>. Ahorra costos y trámites en relación a otros tipos de sociedades.

Los aportes societarios serán hechos en partes iguales entre Lucas D. Gurovich y Gonzalo Liotta H.

### **Aspectos impositivos**

Al conformar una sociedad y realizar operaciones gravadas tanto en Ganancias como en IVA e Ingresos Brutos la sociedad debe estar como responsable inscripta en AFIP y realizar las retenciones y aportes correspondientes. Siendo que la parte impositiva de un negocio en muchos casos puede determinar si un negocio conviene o no realizamos una liquidación estimada de los impuestos más importantes; IVA e IIGG.

Respecto al Impuesto al valor agregado, los primeros 4 años desde el inicio del negocio no habrá monto a pagar dado que los créditos fiscales generados durante los primeros años absorben los débitos fiscales hasta el 5to año donde deberá depositarse al fisco la suma de 4.444 y posteriormente año siguiente 6.444.

---

<sup>16</sup> <https://www.argentina.gob.ar/produccion/sas>



Respecto al impuesto a las ganancias se generará un quebranto en los primeros dos años y recién empezará a pagar ganancias desde el tercer, año en adelante, 1.652, 4.387, 3.295 y 2.953 correspondientemente.

## **Propiedad de Marca**

En la etapa inicial del Negocio, descrita en el Capítulo 6 de Operaciones del Negocio, la página web cumplirá un rol importante, será el portal por el que se contactarán los clientes. La URL debe ser fácilmente identificable y ayudar el tráfico orgánico al sitio, por eso se registrará el dominio [www.organicdarkkitchen.com](http://www.organicdarkkitchen.com) por un bajo costo anual.<sup>17</sup>

También debemos registrar la marca *Organic Dark Kitchen (ODK)* en el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, efectuarlo es gratuito y es por un período renovable de 10 años.

## **Documentación y Habilitaciones**

Un buen punto de partida para definir la infraestructura edilicia y de servicios es recurrir a la normativa oficial: la ley 18.284, decreto reglamentario 2126, conocido como Código Alimentario Argentino

Otro aspecto importante son los trámites a realizar para obtener la licencia comercial, la habilitación del establecimiento elaborador, de los productos elaborados y del responsable técnico del proceso de elaboración, así como la libreta sanitaria del personal involucrado en la manipulación de alimentos.

El diseño de nuestra sala deberá permitir: fácil limpieza, fácil inspección de la higiene del alimento y el edificio, fácil circulación y economía de movimientos del operario. Además, deberá tener: Una distribución de ambientes que evite la contaminación cruzada de los productos a causa de la circulación de equipos,

---

<sup>17</sup> <https://www.hostinger.com.ar/registrar-dominio>

personal y/o por proximidad de sanitarios a las salas de fabricación y procesamiento.

1. **UBICACIÓN** Los establecimientos se deben situar en zonas libres de contaminantes (malos olores, polvo, humo, vapores u otros) y no deben estar expuestos a inundaciones. Deben permitir el fácil acceso y circulación del personal, insumos y salida de productos terminados.
2. **EXCLUSIVIDAD DE USO** Los locales destinados a la elaboración de alimentos no deben tener conexión directa con viviendas ni con establecimientos que realicen actividades distintas a este tipo de industria.
3. **VÍAS DE ACCESO** Deben tener una superficie pavimentada o consolidada dura y adecuada para el tráfico al que han sido destinadas (por ejemplo, uso de puzolana, granza o binder).
4. **DISTRIBUCIÓN DE ÁREAS** Una adecuada distribución de las zonas de trabajo debe garantizar la separación de áreas funcionales: • sectores sucios (recepción y limpieza de materias primas), • sectores limpios (zona de elaboración), • almacenamiento (insumos y productos terminados), • sanitarios y vestuarios, • oficina. El equipamiento debe distribuirse de manera tal que permita un flujo de trabajo lineal, en U, en L para prevenir la contaminación cruzada. La consigna es que la higiene de las áreas de trabajo aumenta a medida que avanza el proceso de elaboración de nuestro producto.
5. **SERVICIOS** La sala debe disponer de energía eléctrica, agua potable, gas y sistema de evacuación de efluentes y residuos.
6. **CARACTERÍSTICAS DEL EDIFICIO Y LAS INSTALACIONES**  
El edificio y las instalaciones deben de ser de construcción sólida con materiales impermeables y resistentes a la acción de los detergentes, desinfectantes y roedores, y que resulten fáciles de mantener, limpiar y desinfectar.

Los materiales no deben de transmitir ninguna sustancia ni característica indeseable a los alimentos.

**Techos o cielorrasos:** Deben impedir la acumulación de suciedad y reducir al mínimo la condensación y formación de mohos, por lo cual no se permite el cielorraso o techo de madera. No deben tener vigas, tuberías u objetos que retengan polvo o suciedad.

Se debe garantizar una distancia mínima entre las fuentes de calor y el cielorraso en caso de que éste sea inflamable (ej., durlock o similar).

**Paredes:** Las paredes interiores deben ser lisas, sin grietas y tienen que estar revestidas con material no absorbente (pintura epoxi sanitaria, antibacterial laxecare, cerámico o azulejos), de fácil limpieza, lavable y preferentemente blanco o de color claro.

Respecto del revestimiento, es importante averiguar qué exigencias tienen los municipios u oficinas de bromatología locales. En los planos deberá indicarse la altura del friso, que será impermeable.

**Pisos:** Tienen que ser de materiales impermeables, no absorbentes, no porosos, antideslizantes, lavables y resistentes al tránsito.

Los líquidos deben escurrir hacia la boca de los sumideros para impedir la acumulación de desperdicios y agua de limpieza, para lo cual se recomienda que tengan una inclinación del 2%.

**Uniones** (entre paredes y pisos y entre paredes y techos): Deben ser redondeadas para impedir la acumulación de basura y permitir una fácil limpieza.

**Descargas o alcantarillas:** Tienen que estar protegidas con rejillas para evitar posibles obturaciones y el ingreso de plagas al interior del establecimiento y, además, permitir la limpieza de su interior.

**Ventanas:** Deben ser fáciles de limpiar, construidas de modo que se reduzca al mínimo la acumulación de suciedad. Las que se comunican con el exterior deben estar provistas de malla contra insectos (tela mosquitera), fácil de desmontar y limpiar. Deben permitir un buen ingreso de luz natural.

**Puertas:** Las puertas deberán ser de material no absorbente y de fácil limpieza. Las aberturas internas deberán tener puertas vaivén o cortinas plásticas transparentes.

**Iluminación:** Se debe disponer de iluminación natural o artificial para la realización de las operaciones de manera higiénica. La iluminación no debe dar lugar a colores falseados. Los artefactos de iluminación que estén suspendidos o aplicados y que se encuentren sobre la zona de manipulación de alimentos en cualquiera de las fases de producción deben permitir su limpieza y estar protegidos contra roturas y estallidos.

Las instalaciones eléctricas deberán ser empotradas o, en caso de ser externas, estar perfectamente recubiertas por caños aislantes y adosados a paredes y techos, no permitiéndose cables colgantes sobre las zonas de manipulación de alimentos.

**Ventilación:** El establecimiento debe estar provisto de un sistema de ventilación, preferentemente natural, que evite el calor excesivo, permita la condensación de vapor de agua y la eliminación de aire contaminado.

La ventilación mínima se determina en función de la dimensión del local (recomendada por encima de los 3 metros cúbicos por persona) y del número de personas. Cuando existan sistemas de extracción, el local deberá contar con entradas de aire de capacidad y ubicación adecuadas para reemplazar el

aire extraído. Las aberturas de ventilación deben estar provistas de rejillas o mallas de material no corrosivo y ser de fácil acceso y limpieza. La corriente de aire no deberá desplazarse desde un área sucia a una limpia.

**Abastecimiento de agua:** Para las operaciones de producción y limpieza será suficiente que el agua provenga de una fuente confiable, segura y de calidad sanitaria adecuada. Así se obtenga de una red o de pozo, el suministro debe vigilarse con frecuencia para asegurar que el agua sea segura para su uso en los alimentos y las superficies en contacto con ellos.

Los sistemas que se utilicen para almacenar agua deben ser construidos, mantenidos y protegidos de manera que se evite su contaminación. Las conexiones y cantidad de agua deben asegurar la limpieza y lavado de todos los ambientes y cubrir necesidades de los servicios sanitarios.

**Instalaciones de lavado:** Se deberá contar con instalaciones adecuadas, debidamente proyectadas para la limpieza de alimentos, utensilios y equipos. Las piletas de lavado deberán encontrarse en lugares estratégicos y en número suficiente acorde con la producción programada, todas con suministro de agua fría y caliente según corresponda, a los fines de efectivizar la limpieza de utensilios y de materias primas a utilizarse en la fabricación del producto final, además de que el operario pueda lavar sus manos.

**Evacuación de efluentes y residuos líquidos:** Se debe disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes y aguas residuales que sea adecuado al caudal generado, que pueda mantenerse en buen estado y considere su disposición final. Todos los conductos de evacuación deberán construirse para evitar la contaminación en el abastecimiento de agua potable.

**Evacuación de residuos sólidos:** Para ello se debe destinar un área exclusiva y alejada de la zona de producción y prever un sistema de recolección y disposición final. El material de desecho deberá conservarse en

recipientes lavables con tapa y bolsa plástica interna adecuados al volumen de residuos generados, que permitan su desinfección.

**Sanitarios:** Se deberá contar con servicios sanitarios adecuadamente ubicados y garantizar la eliminación higiénica de los residuos. Los sanitarios deben tener piso y paredes impermeables de hasta 1,80 metros de altura, buena iluminación, ventilación y no deben dar directamente a la zona de elaboración. El lavatorio debe estar provisto siempre de jabón líquido neutro, desinfectante y medios para secarse las manos (secador de manos automático o papel toalla descartable). Además, deberán incorporarse carteles indicativos sobre las formas de lavado de manos.

**Lugar de almacenamiento:** Debe tener suficiente ventilación, tiene que ser fresco, limpio y ordenado. Los insumos, materias primas y productos terminados deberán ubicarse sobre tarimas o encatrados separados de las paredes para permitir la correcta higienización de la zona.

**Elementos de seguridad:** Disponer de matafuegos en cantidad necesaria de acuerdo con lo sugerido por Bomberos. Las instalaciones eléctricas deben contar con llave térmica y disyuntor, y todas las tomas de corriente deben tener la correspondiente descarga a tierra. Se debe contar con cartelería luminosa indicativa de seguridad.

## II. Utensilios y equipos

El equipamiento de la sala con los utensilios e implementos necesarios para procesar en forma satisfactoria la materia prima es un tema de gran variabilidad que va a estar determinado por la disponibilidad de recursos. En general, se puede decir que en una escala pequeña de trabajo el nivel de tecnología a aplicar será básico, actuando la mano de obra como componente fundamental y el equipamiento como un elemento de apoyo.

Deben considerarse los siguientes elementos:

1. Utensilios de tamaño pequeño que permitan aumentar la eficiencia del trabajo (cuchillos, cucharas, tenedores, coladores, bandejas varias, piezas plásticas para trozar, recipientes varios, ollas, jarros, etc.).
2. Elementos manuales o eléctricos que permitan moler, trozar, tamizar, pesar, etc. la materia prima.
3. Instrumentos necesarios para realizar los primeros controles al producto, entre los cuales se pueden citar refractómetros (para la medición del contenido de azúcar), peachímetro (para la medición de la acidez), balanza digital, termómetros para industria alimenticia, etc.

También es recomendable considerar todos aquellos elementos que faciliten el desarrollo de las prácticas de registro, organización y comercialización, donde puede incluirse un mobiliario adecuado, ficheros, computadora, calculadora, etc.

En este punto es necesario señalar que el equipamiento alimentario deberá ser bromatológicamente apto, para lo cual deberá cumplir los siguientes requisitos:

- Estar fabricado con los materiales autorizados por el Código Alimentario Argentino y responder a exigencias particulares en los casos en que se especifique (ver lista de materiales autorizados y prohibidos en Tabla 1).
- No deberá transferir a los alimentos sustancias indeseables, tóxicas o contaminantes en cantidad superior a la permitida por el Código Alimentario Argentino.
- No deberá ceder sustancias que modifiquen las características composicionales y/o sensoriales de los alimentos (por ejemplo, elementos de madera).

- Deberá disponer de cierres o sistemas de cierre que eviten la apertura involuntaria del envase en condiciones razonables

### III. Habilitaciones y Registros

Una vez que tenemos nuestra planta de elaboración en condiciones para empezar a producir es necesario pensar en las habilitaciones para iniciar el proceso de comercialización. Para el caso de la provincia de Río Negro es necesario obtener las siguientes habilitaciones y licencias:

1. LICENCIA COMERCIAL Previamente a sacar el registro de Producto o Establecimiento se debe obtener la Licencia Comercial. La Licencia o Habilitación Comercial tiene que ver con el permiso para realizar la actividad comercial y se debe tramitar en dependencias del municipio (dependiendo del lugar, puede ser en el área de Comercio, Bromatología o en Hacienda). (Ver Anexo I).
2. REGISTRO DE ESTABLECIMIENTO ELABORADOR Una vez obtenida la Licencia Comercial se puede iniciar el trámite del RNE\* en las dependencias de Salud Ambiental de la provincia de Río Negro. (Ver Anexo II). \*RNE: Registro Nacional de Establecimiento Elaborador. Este Registro habilita a establecimientos que comercializan productos envasados que se transportan hacia otras bocas de venta. Es de alcance nacional, es decir que se pueden comercializar sus productos en todo el país.
3. REGISTRO DE LOS PRODUCTOS A ELABORAR Teniendo el RNE está todo listo en lo referido al local de elaboración. Entonces, el paso siguiente es tramitar el RNPA\* de cada uno de los productos que se van a elaborar. Este registro también debe realizarse en dependencias de Salud Ambiental de la Provincia de Río Negro. (Ver Anexo III). \*RNPA: Registro Nacional de Producto Alimenticio. Este Registro detalla todas las características y procesos de elaboración de cada producto. Es de



alcance nacional, es decir que habilita al producto para ser comercializado en toda la República Argentina.

4. **HABILITACIÓN DEL MANIPULADOR** Otro trámite a realizar es la obtención de la Libreta Sanitaria de cada una de las personas que van a intervenir en la elaboración y manipulación de los productos. Esta libreta se puede adquirir en dependencias del municipio y debe ser completada por profesionales de Salud Pública o de la actividad privada, previa realización de los análisis y estudios complementarios correspondientes. Pueden existir diferencias en cuanto a los requisitos que solicitan en cada municipio de nuestra región para realizar las habilitaciones de los establecimientos, motivo por el cual sugerimos que se efectúen las averiguaciones pertinentes en cada localidad.
5. **INSCRIPCIÓN DE DIRECTOR TÉCNICO DEL PROCESO DE ELABORACIÓN** Los establecimientos elaboradores de alimentos requieren de un director técnico que apruebe y verifique los procedimientos empleados en el proceso de elaboración. Dicho director técnico debe estar inscripto en el registro de directores técnicos para la industria alimentaria.

Universidad de  
San Andrés

## 9. Sustentabilidad

El movimiento de la comida orgánica y la sustentabilidad van de la mano, en éste capítulo se estudiarán varios factores a tener en cuenta para mejorar la sustentabilidad del negocio y minimizar el impacto que tiene en el medio ambiente y en la salud de los empleados y clientes.

### **Buenas prácticas en la cocina:**<sup>18</sup>

Residuos que genera:

- La compra de reciclables (papel, cartón, vidrio, plásticos y metales) serán evitadas para reducir la cantidad de desechos generados, en vez se buscarán productos que sean comercializados en envases biodegradables.
- Orgánicos: serán desechados en el espacio verde en el fondo del establecimiento dentro de un recipiente para generar más tierra fértil para las plantas.
- Residuos peligrosos cómo aceites de cocinas puede ser reciclado para generar Biodiesel y se recolectan en la ciudad.
- Se debe minimizar el tiempo de almacenamiento de materia prima, de manera que se evite la producción de residuos innecesarios.
- Cada cocina tendrá una campana de extracción de humos la cual filtrará diferentes componentes.

---

<sup>18</sup> <http://www.factoria3.com/documentos/COCINA.pdf>

La compra de productos orgánicos garantiza que la materia prima sea certificada cómo natural, sin modificaciones genéticas ni uso de herbicidas e insecticida lo que garantiza una gestión ambiental adecuada.

## **Salud física y mental en el área de trabajo**

Tener un área de dispersión posibilita a los empleados de cada cocina que tengan un espacio donde bajar las tensiones del trabajo, descansar y despejarse para poder volver al trabajo con más actitud. Sabemos que el trabajo de cocina puede generar mucho estrés, estar mucho tiempo encerrado en un ambiente tenso, constantemente presionados por el tiempo, el calor de los hornos y todo el tiempo concentrado en la correcta utilización de los elementos de cocina que pueden ser peligrosos. Por lo que, en la medida que sea posible, salir a un espacio al aire libre, especialmente diseñado para relajar al trabajador tiene un gran valor para ellos y para sus empleadores quienes lo verán reflejado en el incremento de la productividad.

## **Tecnología**

Todo el equipamiento a utilizar de maquinaria (Cocinas, Lavavajillas, Refrigeración) será de última tecnología, lo que implica que de lo que está disponible en el mercado serán las que menor energía consuman y por ende las más ecofriendly. Sí bien se producirá variedades de gases en cada cocina, cada una estará equipada con un potente extractor con diferentes filtros para absorber los componentes dañinos para el medio ambiente.

Por otro lado, el Software hará más eficiente varios procesos que sin la incorporación de tecnología se consumiría más energía, un ejemplo de esto es en el stock almacenado, sea refrigerado el cuál consume energía mientras este sin ser utilizado y al cabo de un tiempo se pudre y sin refrigerar el cual también se puede podrir luego de un tiempo. Tener un sistema de inventario incorporado en el software permitirá: llevar un registro actualizado de lo disponible para consumir, tomar mejores decisiones de compras de materia

prima para reducir el tiempo almacenado y evitar que se pudra o gaste energía innecesaria.

La sustentabilidad será uno de los pilares en los valores y visión de la empresa y algo el cuál se transmitirá con frecuencia ya que se requiere de un gran esfuerzo para lograr y por lo analizado en capítulos anteriores, será de gran valor para nuestros clientes y los consumidores finales.

## **Certificación**

Si bien no hay una ley a nivel nacional para que las empresas deban cumplir con cierto nivel de sustentabilidad más que las habilitaciones para poder operar las cuales se obtendrán en los primeros meses, ODK buscará una certificación en Responsabilidad Social (RSE) para otorgarle sustento a sus valores de empresa sustentable.

Hay muchas certificaciones que se pueden obtener mediante el cumplimiento de distintas normas en diferentes instituciones. Por ejemplo, la cátedra de Liderazgo y Responsabilidad Social de la Facultad de Ingeniería otorga un certificado luego de una extensa auditoría dónde se deben cumplir 84 requisitos, los aspectos principales son: “DDHH, condiciones de trabajo y protección social, salud y seguridad ocupacional, prevención de contaminación, uso sostenible de los recursos, competencia justa, mecanismos para promover la responsabilidad social en la cadena de valor, protección de los datos de los consumidores, inversión social” explica Juan Pablo Grammatico, titular de la cátedra, a una revista de Mar del Plata.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> <https://www.mdpya.com.ar/requisitos-para-obtener-la-certificacion-en-responsabilidad-social/>

## 10. Plan de implementación y riesgos

### Plan de implementación

El siguiente cuadro muestra el mes específico en el que se implementará cada proceso. Cumplir con los plazos permitirá comenzar la siguiente etapa a tiempo y por ende comenzar a operar y facturar lo antes posible para cumplir con los cash flows estimados.

Etapas del Proyecto	MES											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Constitución de la Sociedad												
Habilitaciones y Reglamentaciones												
Inscripción de Impuestos												
Reclutamiento de Equipo												
Desarrollo página Web												
Plan de Marketing												
Búsqueda de Clientes												
Restauración del depósito												
Instalación equipamiento Cocinas												
Instalación equipamiento Clientes												
Comienzo de operaciones												
Delegación Decisiones estratégicas												

El cuadro está relacionado a los procesos desarrollados en el capítulo 6 de Operaciones del Negocio. La Etapa Inicial comenzará en el mes 1 y finalizará antes del comienzo de operaciones de los clientes el cual está planeado a comenzar el mes 5 con la Etapa de Madurez del negocio, finalizando con la Etapa de Delegación aproximadamente el mes 12.

### Riesgos

Los mayores riesgos a afrontar son aquellos relacionados con el macro entorno. Del análisis PESTAL realizado, hay varios riesgos para analizar. Los ciclos económicos en Argentina parecen acortarse, y las recesiones hacerse más prolongadas. Esto puede significar dificultad para crecer, con la caída del poder adquisitivo de las personas, disminuye su poder de compra de comida de delivery y deben optar por opciones más baratas. El tipo de cambio fluctuante dificulta la posibilidad de proyectar a futuro el estado financiero de la empresa,

hay maneras de cubrirse ante ese riesgo utilizando futuros de dólares asegurando mayor predictibilidad de los flujos de fondo pero de todas maneras el riesgo de no conseguir suficientes clientes y facturar menos siempre va a estar. Puede ocurrir que los emprendimientos gastronómicos y restaurantes que busquen expandirse o virar exclusivamente al negocio online, no le encuentren valor a nuestro proyecto y opten por abrir sus propias cocinas, haciendo las inversiones que tengan que hacer pero obteniendo mayor personalización y control sobre el equipamiento que desean utilizar y como configurar la cocina.

Un error en el cálculo del tiempo para comenzar a operar es un riesgo grande y puede surgir por varias razones. Si el reacondicionamiento de la locación termina necesitando más inversión de lo proyectado y mayor tiempo para que se pueda comenzar a operar, significarán más meses sin facturar y nuevas necesidades de financiación sea a través de préstamos, adelanto de clientes o de los socios.

Por otro lado, desde que se comenzó a desarrollar e idear el proyecto, empezaron a aparecer nuevos competidores en el servicio de Dark Kitchen. Sin mucha presencia en medios, Rappi y Pedidos Ya comenzaron a operar con algunas cocinas pero todavía están probando el modelo. A pesar de haber una alta demanda del servicio, las bajas barreras de entrada harán que en un mediano plazo haya una posibilidad de que el mercado se sature de oferta y se producirá una limpieza de los ofertantes por el nivel y precio del servicio que ofrecen, logrando un mercado más competitivo.

## 11. Costos, Finanzas e Inversión

### Inversión Inicial y Costos

La inversión inicial será de USD 104.508<sup>20</sup> y se utilizará 64% en la compra de elementos indispensables de cocina (hornos, lavavajillas, cámaras frigoríficas, etc.), un 8% en hardware y 16% en software necesario para el funcionamiento de la administración del Dark Kitchen y un 19% en el acondicionamiento del establecimiento. Para financiar el proyecto tomaremos un préstamo del 60% del total de la inversión inicial a una tasa del 6% con sistema francés con cuotas de USD 16.518 y un período de gracias de un año, los intereses totales del préstamo suman USD 19.884.<sup>21</sup>

Para que el análisis sea más realista realizamos estimaciones en base a 3 tipos de escenarios posibles, Optimista, Cautó y Pesimista. En donde según el tipo de escenario que queramos analizar va a variar la cantidad de cocinas ocupadas y la cantidad de ventas de estas cocinas.

En cuanto a los costos mensuales, en los tres escenarios se mantiene fijo el alquiler en U\$D 2.000. Varían los costos mensuales de expensas, limpieza y mantenimiento según el escenario, en el Óptimo suman U\$D 1.820, en el Cautó suman U\$D 915 de y por último, en el escenario Pesimista U\$D 613. El sueldo del personal también es variable, en función a la ocupación del ODK. En todos los casos habrá un administrador general, un encargado operativo y se contratará un servicio de marketing, gastos que suman U\$D 3.000, y en el caso de que la ocupación del ODK sea la máxima se contratará a un encargado operativo más. Y los costos mensuales aumentan a U\$D 4.000<sup>22</sup>

---

<sup>20</sup> Ver Anexo 6

<sup>21</sup> Ver Anexo 7

<sup>22</sup> Ver Anexo 8

## Ingresos

Cómo se explicó anteriormente, ODK tendrá ingresos fijos mensuales, los cuales servirán para cubrir los costos operativos más amortizaciones, por eso, lo que se le cobre fijo mensual a cada cocina, dependerá de cada escenario. El mejor escenario dónde se consiguen los 6 clientes de antemano, llamado Óptimo, se les cobrará a las cocinas un alquiler fijo de USD 1.545, un total de USD 9.271. En este escenario, se estima que las ventas de cada cocina será alta, de 30 pedidos por día, operando 6 de los 7 días de la semana a un 4% de comisión sobre ventas como en todos los escenarios, los ingresos variables se estiman en USD 2.376. En el Cauto, los ingresos mensuales suman USD 7.668 (USD 1278 por cocina por tres cocinas) y los variables a 25 ventas por día, USD 1.440. Y en el Pesimista USD 7.065 (USD 1177 por cocina) y 20 ventas diarias USD 576 de ingreso variable.<sup>23</sup>

El abono mensual a cobrar se calcula utilizando el costo mensual explicado en *Inversión inicial & Costo* más amortizaciones del equipamiento y refacción del edificio. Decidimos que el precio de alquiler de nuestras cocinas sea un porcentaje del costo de las cocinas más un porcentaje de los ingresos de nuestros clientes, con el objetivo de hacer más atractiva nuestra propuesta y reducir el peso que tiene el precio sobre la decisión de contratación de nuestro servicio. Por lo que el precio a cobrar a nuestros clientes se conforma por un 100% del costo de las cocinas más un 4% de la facturación de nuestros clientes, es decir que ODK no obtiene un margen de rentabilidad si los clientes no facturan. Esta metodología está alineada con los valores de la empresa de tratar al cliente como parte del equipo, lo que ellos facturen será la ganancia del negocio.

---

<sup>23</sup> Ver Anexo 8



## Flujo de Fondos Proyectados

Durante los primeros 6 meses de puesta en marcha del proyecto utilizaremos el 100% de la inversión inicial y comenzaremos con las remodelaciones del inmueble, con el objetivo de estar en condiciones de comenzar a operar a partir del 7mo mes.

A partir de este punto, planteamos 3 escenarios posibles Optimista, Cauto y Pesimista, donde diferentes variables afectan los resultados finales. En el escenario Optimista, el Plan de Marketing funciona a la perfección y ODK logra conseguir los 6 clientes para cubrir todas las vacantes. Además, cada cocina tiene buenas ventas y logra conseguir 30 ventas por día laboral con un ticket promedio de 12 dólares. Cada año, el ticket promedio aumenta en un dólar ya que consideramos que en un buen escenario, cada vez confía más en cada restaurant y está dispuesto a gastar más en cada envío. En el escenario Cauto, los primeros dos años ODK logra conseguir 4 clientes y suma uno en el tercer año y otro en el quinto para completar la cocina, en cuanto a ventas, caen a un promedio de 25 por día, pero la cantidad de pedidos anuales de cada cocina crece un 20% por año. El último escenario, es el cuál ODK logra conseguir solamente dos clientes, luego en el tercer año se suma otro y en el quinto uno más. Además, los clientes no logran vender bien y solamente consiguen un promedio de 20 ventas por día, es decir un 33% menos que en el escenario Optimista.

El siguiente cuadro muestra indicadores para analizar la viabilidad del proyecto.

### Resumen de Escenarios

	Optimista	Cauto	Pesimista
<b>TIR</b>	49%	29%	-5%
<b>VNA</b>	75.113	33.770	(13.218)
<b>PB</b>	2,84	3,67	7,74
<b>DPB</b>	3,00	3,96	8,85

De las proyecciones, podemos observar que los escenarios Optimistas y Cautos proyectan valores positivos en cuanto a la TIR y el VAN y con tiempos de recupero de inversión menores a 3 y 4 años respectivamente. Mientras que en el Pesimista, donde a ODK le cuesta conseguir clientes y los que sí, no consiguen buenas ventas, las proyecciones no parecen atractivas para invertir en el proyecto, la TIR y el VAN dan valores negativos y el tiempo de recupero de inversión es mayor a 7,5 años



Universidad de  
**San Andrés**

## 12. Conclusiones

El presente trabajo de graduación permitió solidificar e implementar conocimientos obtenidos a lo largo de nuestras carreras e incorporarlos a un mismo trabajo el cuál requirió de mucho esfuerzo en conjunto de planificación y desarrollo. En este breve capítulo, brindamos una conclusión final de la viabilidad del negocio y lo aprendido en el transcurso del desarrollo del Plan de Negocio.

Comenzamos identificando una oportunidad en el mercado debido al incremento del consumo de servicio de delivery a través de aplicaciones móviles y a la vez el aumento en consumo de comida orgánica y natural especialmente en CABA. Pero por el otro lado, la faltante de oferta de comida natural y la ineficiencia que genera tener un restaurant a la calle y que gran proporción de las ventas sean online, es que hace que la oportunidad haya sido lo suficientemente atractiva como para justificar el desarrollo del Plan de Negocio.

A medida que se avanzó con el Plan, el entorno macroeconómico cambió radicalmente. Debido a la cuarentena obligatoria de larga duración en CABA, muchos restaurantes se vieron obligados a cerrar por la falta de ventas y altos costos fijos, nuestro proyecto en vez, se hubiese visto favorecido por las nuevas reglamentaciones. Tendría la posibilidad aún en cuarentena de seguir operando normalmente y vería incrementada la demanda de delivery durante cuarentena y probablemente después también por un cambio en el hábito de consumo.

El capítulo de éste documento que demando más esfuerzo y tiempo fue el del análisis financiero. Creemos que si bien es difícil hacer proyecciones debido al cambio macroeconómico que suele haber en Argentina, el análisis financiero debe ser lo más preciso para poder analizar la viabilidad del negocio. De los

escenarios posibles propuestos, creemos que los indicadores financieros utilizados sugieren un panorama positivo, confiamos en la habilidad del plan de negocio para captar clientes debido al valor agregado que brinda éste modelo de negocio y del contexto gastronómico actual del país. Tomando el escenario Cauto como referencia, con un VAN estimado de U\$D 33.770 a una tasa de descuento del 6% y una TIR de 29%. El negocio parece ser altamente rentable, y la temprana incorporación en un mercado de Dark Kitchens inmaduro significa que es escalable a un futuro cercano.



Universidad de  
**San Andrés**

## Herramientas de análisis

En el Plan de Negocios, se utilizaron fuentes y procesos de análisis de diferentes autores estudiados a lo largo de la carrera para otorgarle fundamento teórico al trabajo.

Para evaluación de la oportunidad, utilizamos los análisis de Bygrave, W. and Zacharakis, A. (Bygrave, W. and Zacharakis, A. 2010. *“The Entrepreneurial Process”*).

Para el estudio de la competencia del negocio utilizamos fundamentos teóricos del texto: “Análisis estratégico” de Michael E. Porter (Porter, M. 2008), el cual analiza la intensidad de la competencia desde 5 factores diferentes.

En cuanto al análisis del sector y el mercado se analizó con el modelo de negocios de Canvas y Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). “Business model generation.”

Adicionalmente utilizamos “Análisis de Operaciones” de Krajewski, Ritzman, Malhorta, Ritzman, Larry P, Malhorta, Manoj K, & Krajewski, Lee J. (2008).

Y los costos, finanzas e inversión se fundamentaron en los textos de Brealey, Myers, Allen, Myers, Stewart C, & Allen, Franklin. (2017). “Principles of corporate finance.”

## Anexo

### Anexo 1.

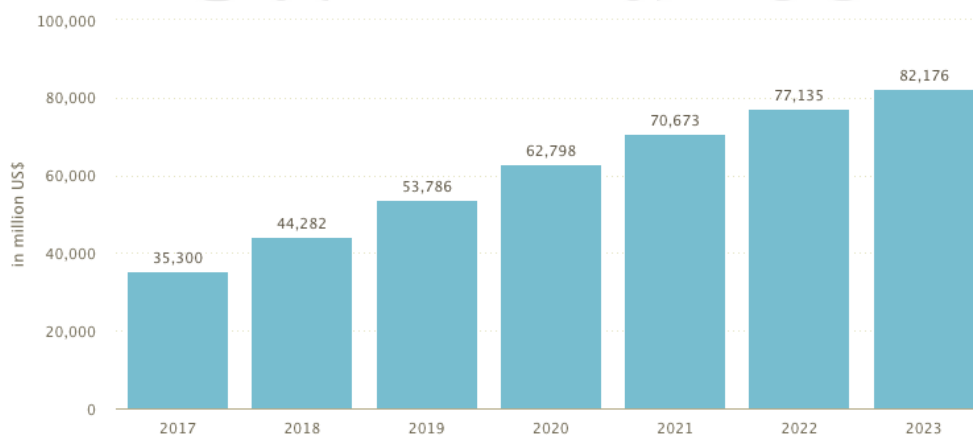
Aumento del consumo de comida lista para comer en Millones de pesos.



<https://www.ceicdata.com/en/argentina/consumer-price-index-greater-buenos-aires-apr2008100/cpi-gba-food--beverages-food-vegetables>

### Anexo 2.

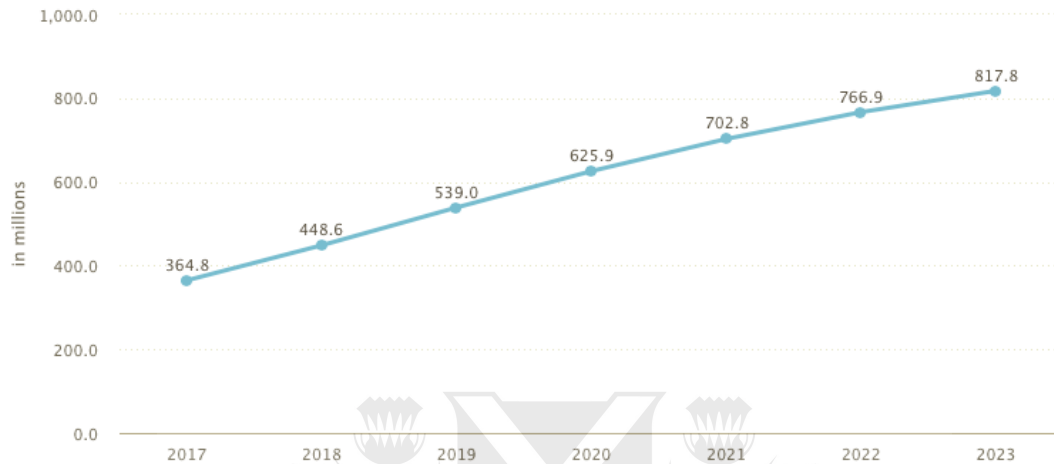
En la tabla se muestran los ingresos de app de delivery a nivel global y en congruencia con el aumento en el consumo y el aumento en los usuarios los ingresos también aumentan y se espera que sigan creciendo para 2023



[www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/376/100/platform-to-consumer-delivery/worldwide](http://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/376/100/platform-to-consumer-delivery/worldwide)

### Anexo 3.

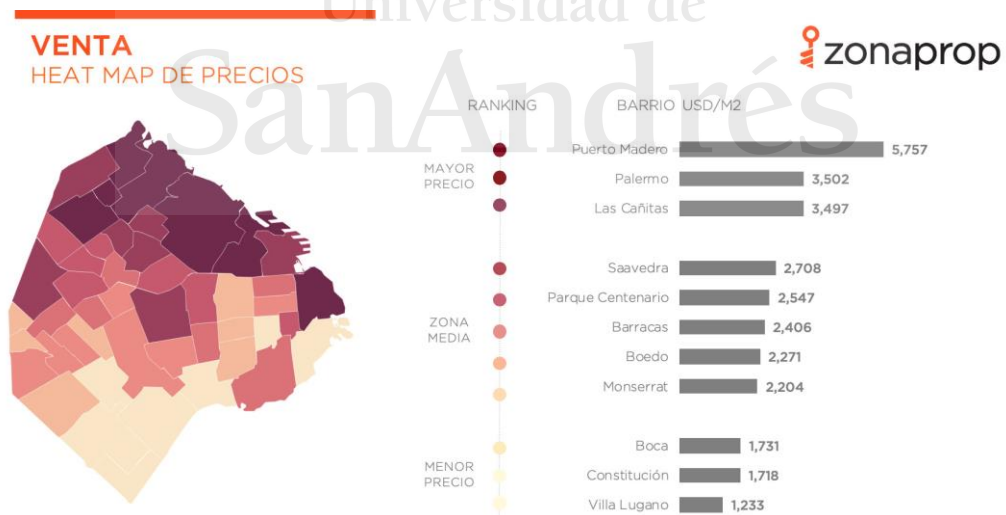
En el siguiente gráfico se puede ver el aumento de los usuarios del servicio de delivery y la proyección que hay para el crecimiento de la demanda



[www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/376/100/platform-to-consumer-delivery/worldwide](https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/376/100/platform-to-consumer-delivery/worldwide)

### Anexo 4.

Mapa de precios inmobiliarios en CABA por cada barrio en USD/M2



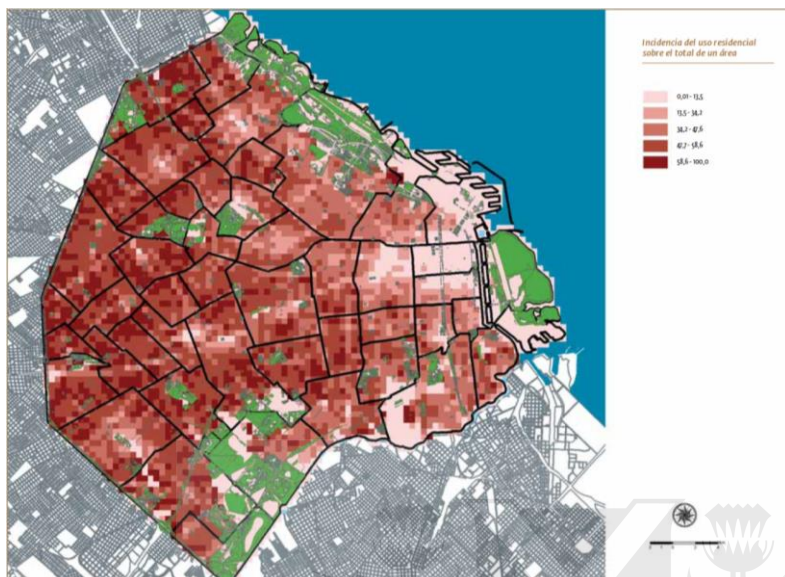
Rango de precio en la ciudad encuentra máximo en Puerto Madero USD 5.757 y mínimo en Villa Lugano USD 1.233

<https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/septiembre-todos-los-numeros-del-mercado-inmobiliario-en-buenos-aires/>

### Anexo 5.

## Anexo 5.

Incidencia del uso residencial sobre el total de un área cómo porcentaje del máximo.



[http://www.ssplan.buenosaires.gov.ar/MODELO%20TERRITORIAL/2.%20Ciudad%20Actual/2\\_ciudad\\_actual.pdf](http://www.ssplan.buenosaires.gov.ar/MODELO%20TERRITORIAL/2.%20Ciudad%20Actual/2_ciudad_actual.pdf)

## Anexo 6.

### INVERSIÓN INICIAL

Rubro	Sub rubro	Precio ARS	Cantidad	USD	scuento por volum	Preco Final
<b>Cocinas</b>	Cocción				20%	35.039
	Refrigeración	72.998	6	7.300		
	Extracción					
	Distribución	18.000	6	1.800	20%	8.640
	Preparación (Mesa c.	21.900	6	2.190	20%	10.512
	Lav. Vajillas	150.000	1	2.500	10%	2.250
	C.Frigoríficas	220.000	1	3.667	10%	3.300
<b>Administración</b>	Tablets	15.000	6	1.500	15%	7.650
	Computadoras	30.000	1	500	10%	450
<b>Sistemas</b>	Todo incluido	1.000.000	1	16.667		16.667
<b>Sub total</b>						<b>84.508</b>
Remodelaciones						20.000
<b>Total USD</b>						<b>104.508</b>

(Fuente: elaboración propia)



## Anexo 7.

### Prestamo

Capital	62.705
Intereses	6%
Período de gracia	1
Intereses a pagar	19.884
Cuota	16.518

(Fuente: elaboración propia)

## Anexo 8.

<b>Optimista</b>	-	1	2	3	4	5
Cocinas	6	6	6	6	6	6
<b>Costos</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>
Alquiler	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Expensas	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400	14.400
Limpieza	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200	7.200
Mantenimiento	240	240	240	240	240	240
Admin. Gral	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
Encargado Operativo	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Servicio de Marketing	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Ingresos</b>	<b>56.685</b>	<b>115.512</b>	<b>120.225</b>	<b>125.880</b>	<b>132.667</b>	<b>140.810</b>
Mensual	55.629	111.258	111.258	111.258	111.258	111.258
% Facturación	12.960	28.512	34.214	41.057	49.269	59.122
%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Ingresos x pedido	324.000	712.800	855.360	1.026.432	1.231.718	1.478.062
Pedidos x año	27.000	54.000	54.000	54.000	54.000	54.000
Precio	12	13	14	16	17	18
<b>Rtado</b>	<b>(20.869)</b>	<b>37.959</b>	<b>42.671</b>	<b>48.327</b>	<b>55.113</b>	<b>63.257</b>

<b>Cauto</b>	-	1	2	3	4	5
Cocinas	3	4	5	5	6	6
<b>Costos</b>	<b>58.661</b>	<b>61.653</b>	<b>64.645</b>	<b>64.645</b>	<b>77.554</b>	<b>77.554</b>
Alquiler	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Expensas	7.200	9.600	12.000	12.000	14.400	14.400
Limpieza	3.600	4.800	6.000	6.000	7.200	7.200
Mantenimiento	180	200	220	220	240	240
Admin. Gral	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
cargado Operat	12.000	12.000	12.000	12.000	24.000	24.000
rvicio de Market	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Ingresos</b>	<b>40.991</b>	<b>90.329</b>	<b>96.177</b>	<b>99.604</b>	<b>116.626</b>	<b>121.562</b>
Mensual	44.199	92.018	95.638	95.638	111.258	111.258
% Facturación	5.400	17.280	20.736	24.883	29.860	35.832
%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Pedidos x mes	135.000	432.000	518.400	622.080	746.496	895.795
	11.250	36.000	45.000	45.000	54.000	54.000
Precio	12	12	12	12	12	12
<b>Rtado</b>	<b>(17.670)</b>	<b>28.676</b>	<b>31.532</b>	<b>34.960</b>	<b>39.073</b>	<b>44.008</b>
<b>Pesimita</b>	-	1	2	3	4	5
Cocinas	2	2	2	3	3	4
<b>Costos</b>	<b>55.669</b>	<b>55.669</b>	<b>55.669</b>	<b>58.661</b>	<b>58.661</b>	<b>61.653</b>
Alquiler	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000	24.000
Expensas	4.800	4.800	4.800	7.200	7.200	9.600
Limpieza	2.400	2.400	2.400	3.600	3.600	4.800
Mantenimiento	160	160	160	180	180	200
Admin. Gral	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
cargado Operat	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
rvicio de Market	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000	12.000
<b>Ingresos</b>	<b>37.412</b>	<b>75.777</b>	<b>76.919</b>	<b>81.282</b>	<b>82.927</b>	<b>87.893</b>
Mensual	42.389	84.778	84.778	88.398	88.398	92.018
% Facturación	2.880	6.912	8.294	9.953	11.944	14.333
%	4%	4%	4%	4%	4%	4%
Pedidos x mes	72.000	172.800	207.360	248.832	298.598	358.318
	6.000	14.400	14.400	21.600	21.600	28.800
Precio	12	12	12	12	12	12
<b>Rtado</b>	<b>(18.257)</b>	<b>20.107</b>	<b>21.250</b>	<b>22.621</b>	<b>24.266</b>	<b>26.240</b>

(Fuente: elaboración propia)

## Bibliografía

### Textos académicos:

Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Boston: Harvard Business Review

Hernández Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (6th ed., Vol.1). México D.F.: McGraw-Hill

Bygrave, W. & Zacharis, A. (2011). *Entrepreneurship* (2<sup>nd</sup> ed.). United States of America: RR DONNELLY

Brealey, R., & Myers, S., & Allen, F. (2015). *The Principles of Corporate Finance*. New York: McGraw-Hill

Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Clark, T. (2010). *Business model generation*. New York: Yves Pigneur

Ritzman, Larry P, Malhorta, Manoj K, & Krajewski, Lee J. (2008). *Operations Management*. Ohio State University: Pearson

McCarthy, J. (1960) *Basic Marketing: A Managerial Approach*. USA: Richard D. Irwin, Inc.

## Artículos y Bases de Datos Online:

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

Website Title: TotalMedios

Access Day: 02

Access Month: november

Access Year: **2019**

Article Title: **Crece la utilización de aplicaciones de delivery en Argentina**

- URL <https://www.ceicdata.com/en/argentina/consumer-price-index-greater-buenos-aires-apr2016100/cpi-gba-food--beverages-food-ready-meals-to-take>

Website Title Argentina | CPI: GBA: Food & Beverages: Food: Ready Meals to Take | Economic Indicators

Publication Day 01

Publication Month May

Publication Year 2017

Access Day 01

Access Month november

Access Year 2019

Article Title Argentina: CPI: GBA: Food & Beverages: Food: Ready Meals to Take: Economic Indicators: CEIC

- URL <https://www.iproup.com/economia-digital/6398-clarin-gran-buenos-aires-sebastian-corzo-Cada-vez-mas-usuarios-usan-las-apps-de-delivery>

Website Title: iProUP

Article title: Estudio: cada vez más usuarios recurren a las aplicaciones de delivery en la Argentina

Access Day 9

Access Month november

Access Year 2019

- URL <https://www.cace.org.ar/noticias-crece-el-ecommerce-en-el-primer-semester-del-ano>

Website Title Cámara Argentina de Comercio Electrónico

Access Day 12

Access Month october

Access Year 2019

Article Title Crece el eCommerce en el primer semestre del año

- URL <https://www-statista-com.eza.udesa.edu.ar/outlook/376/114/platform-to-consumer-delivery/argentina>

Website Title Statista Inc.

Access Day 09

Access Month october

Access Year 2019

- URL <https://www.iproup.com/economia-digital/5005-app-plataforma-comercio-electronico-Glovo-lanza-mensajeria-para-empresas-y-un-coworking-de-cocina>

Website Title: iProUP

Article title: Glovo va por todo: lanza mensajería para empresas, prueba envíos con Mercado Libre y abre un coworking de cocina

Access Day 9  
Access Month november  
Access Year 2019

- URL [http://www.ssplan.buenosaires.gov.ar/MODELO%20TERRITORIAL/2.%20Ciudad%20Actual/2\\_ciudad\\_actual.pdf](http://www.ssplan.buenosaires.gov.ar/MODELO%20TERRITORIAL/2.%20Ciudad%20Actual/2_ciudad_actual.pdf)

Website Title: Buenos Aires Ciudad  
Article title: La Ciudad Actual  
Access Day 21  
Access Month november  
Access Year 2019

- URL <https://www.zonaprop.com.ar/noticias/zonapropindex/septiembre-todos-los-numeros-del-mercado-inmobiliario-en-buenos-aires/>

Website Title: ZonaProp  
Article title: Septiembre: todo los números del mercado inmobiliario de Buenos Aires  
Access Day 21  
Access Month november  
Access Year 2019

- URL [https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124239/val\\_s/101/gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad.html](https://puntobiz.com.ar/noticias/val/124239/val_s/101/gastronomicos-rosarinos-lanzaron-la-primera-dark-kitchen-de-la-ciudad.html)

Website Title: Punto Biz  
Article title: Gastronómicos rosarinos lanzaron la primera dark kitchen de la ciudad.  
Access Day 21  
Access Month november  
Access Year 2019

- URL <https://infonegocios.info/nota-principal/asi-es-blimp-el-sistema-de-cocinas-de-alquiler-un-co-working-para-gastronomicos>

Website Title: Infonegocios

Article title: Así es Blimp, el sistema de cocinas de alquiler (un co-working para gastronómicos)

Access Day 21

Access Month november

Access Year 2019

- URL [https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n\\_de\\_mercado](https://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado)

Website Title: Wikipedia

Article title: Segmentación de mercado

Access Day 20

Access Month May

Access Year 2020

- URL <https://en.wikipedia.org/wiki/Coworking>

Website Title: Wikipedia

Article title: CoWorking

Access Day 03

Access Month April

Access Year 2020

- URL <https://www.argentina.gob.ar/produccion/sas>

Website Title: Argentina

Article title: SAS

Access Day 15

Access Month May

Access Year 2020



Universidad de  
San Andrés

- URL <https://coworkings.co/glovo/>  
Website Title: Argentina  
Article title: Glovo en Latam  
Access Day 19  
Access Month May  
Access Year 2020
- URL <http://www.factoria3.com/documentos/COCINA.pdf>  
Website Title: Factoria  
Article title: MANUALES DE BUENAS PRÁCTICAS AMBIENTALES  
Access Day 25  
Access Month May  
Access Year 2020
- URL <https://www.mdpya.com.ar/requisitos-para-obtener-la-certificacion-en-responsabilidad-social/>  
Website Title: Mdpya  
Article title: Requisitos para obtener la certificación en Responsabilidad Social  
Access Day 21  
Access Month July  
Access Year 2020
- URL <https://www.lanacion.com.ar/economia/mas-alla-de-la-moda-el-saludable-negocio-de-los-alimentos-organicos-133x135-mm-nid2243195>  
Website Title: Mdpya  
Article title: Requisitos para obtener la certificación en Responsabilidad Social  
Access Day 21  
Access Month July  
Access Year 2020





- URL <https://www.hostinger.com.ar/registrars-dominio>

Website Title: Compra un dominio a la medida de tu proyecto

Article title: Requisitos para obtener la certificación en Responsabilidad Social

Access Day 21

Access Month July

Access Year 2020



Universidad de  
**San Andrés**