



**MBA 2019**

**Trabajo final de Graduación**

**Mentor: Ludovico Baistrocchi**

**Alumno:**

Muñiz, Nicolás

## Resumen ejecutivo

Casa Gourmet es un emprendimiento que comercializa productos envasados al vacío en su modalidad granel. Sus clientes actuales son empresas de la industria del food service que utilizan estos productos preelaborados para comercializar en eventos, festivales o locales para el consumidor particular. Es una industria con niveles de venta estables, pero de una rentabilidad media a baja con márgenes aproximados de entre 40% a 45%. Los últimos años en la Argentina han resultado un contexto para nada favorable a las Pyme. Fuertes devaluaciones y una estanflación prolongada solo han logrado destruir el capital de trabajo y reducir el producto bruto del país en aproximadamente un 25% para los últimos 4 años. Bajo contextos macroeconómicos y microeconómicos tan complejos y desalentadores es que Casa Gourmet pretende ubicarse como una propuesta de negocios estable y sólida ante tiempos tan tormentosos. Se buscará a lo largo del presente informe desarrollar un cambio de enfoque en el negocio de Casa Gourmet para adentrar en el mercado del consumo directo. Con márgenes cercanos al 75%.

La industria de la gastronomía ha sido históricamente una de las más diversas en el país. Argentina, siempre posicionada como un exportador de materia prima y alimentos, ha sabido a lo largo de los años, diversificar su cartera de productos y ofrecerle al mundo productos de calidad.

Casa Gourmet, un negocio que surgió para atender la necesidad de las empresas de food service, busca posicionar sus productos de calidad superior en un mercado cada vez más atractivo como el de congelados. Un mercado que contiene personas inquietas, en búsqueda de inmediatez y buenas experiencias. Personas que lo quieren todo ya, pero a bajos costos y de una calidad imbatible. Consumidores voraces, pero muy informados, establecidos en un ambiente digital cada vez más expandido y con tendencias de crecimientos exponenciales.

A lo largo del informe, intentaré de alguna manera validar y demostrar que con las herramientas disponibles que tiene Casa Gourmet y sus socios puede entrar como un competidor firme en el mercado de los consumidores particulares. Como con una visión externa de alguien ajeno al emprendimiento, pero familiarizado con la industria puede utilizar todas las capacidades que hoy tienen para lograr alcanzar

las metas trazadas. Abastecer a esos consumidores con productos con una calidad organoléptica superiores.

La propuesta de Casa Gourmet es ofrecer, productos envasados al vacío en dos modalidades. A partir de la venta a granel para el consumo de carnes desmenuzadas, ingresar de manera efectiva al mercado de consumidores particulares a través de la modalidad de viandas. Gracias al proceso de cocción por concentración, los productos resultantes contienen cualidades superiores a un producto de cocción normal. Esto consideramos que es nuestro diferencial. Como desarrollaré a lo largo del informe, la perspectiva del gusto resulta primordial para este consumidor, y será por este atributo que lograremos penetrar en el mercado.

La inversión requerida para este proyecto es de 25mil dólares el primer año, resultando en un VAN de 700mil para los 5 años proyectados y un TIR de 725%.



Universidad de  
**San Andrés**

## Contenido

Resumen ejecutivo.....	2
1. Presentación de la necesidad y la idea.....	7
1.1 Historia del emprendimiento.....	7
1.2 Idea del negocio.....	8
1.3 Descripción del mercado .....	9
1.4 Rentabilidad.....	11
1.5 Innovación del proceso sous-vide .....	12
2. Análisis de la industria y el mercado objetivo.....	12
2.1 La industria.....	12
2.1.1 Atractivo de la industria.....	14
2.1.2 5 fuerzas de Porter .....	15
2.1.3 Contexto de la industria (PESTLA) .....	20
2.2 El mercado objetivo .....	25
2.2.1 Necesidad.....	25
2.2.2 Mapa de empatía.....	26
2.2.3 Segmento de clientes y mercado objetivo .....	26
2.2.4 Tamaño total del mercado.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
3. Propuesta de valor, el modelo del negocio y la ventaja competitiva .....	30
3.1 Canvas business model.....	30
3.2 Problema identificado.....	30
3.3 Significado.....	30
3.4 Propuesta de valor.....	31
3.5 Relaciones con clientes .....	32

3.6	Canales.....	32
3.7	Segmentos .....	33
3.8	Insumos y actividades claves.....	33
3.9	Estructura de costos y fuentes de ingreso .....	34
4.	Go to market Plan.....	35
4.1	Plan de marketing .....	35
4.1.1	Las 4 P's .....	35
5.	Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria .....	43
5.1	Equipo emprendedor .....	43
5.2	Estructura directiva .....	43
5.3	Valores empresariales.....	46
5.4	Organización y personal .....	47
6.	Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados .....	49
6.1	Contexto macro y microeconómico .....	49
6.2	Modelo de generación de beneficios .....	50
6.3	Estado de resultados proyectado .....	53
6.4	Análisis financiero .....	54
7.	Plan operativo .....	55
7.1	Máquina y equipos.....	55
7.2	Introducción a los Procedimientos.....	57
7.3	Descripción de tareas.....	58
7.4	Ubicación.....	61
7.5	Proceso productivo .....	61
8.	Condiciones para la viabilidad del negocio .....	62

8.1	Viabilidad financiera.....	62
8.2	Principales riesgos y estrategias de cobertura.....	62
9.	Conclusiones sobre el negocio.....	64
10.	Fuentes y biografías.....	64
11.	Anexos .....	66
11.1	Anexo I – Maquinaria instalada.....	66
11.2	Anexo II – Utilización .....	68
11.3	Anexo III -Planificación de producción.....	68
11.4	Anexo IV – Programación diaria (5 años) .....	69
11.5	Anexo V -Forex (2019-2024).....	72
11.6	Anexo VI – Costo por plato.....	73
11.7	Anexo VII - Precio de venta (En pesos y dólares) .....	74
11.8	Anexo VIII -Punto de equilibrio .....	74
11.9	Anexo XIX – Proyectado ventas .....	75
11.10	Anexo X - Clientes actuales – Granel.....	75
11.11	Anexo XI – Valor de operación .....	76
11.12	Anexo XII – Cashflow proyectado .....	77
11.13	Anexo XIII – Egresos e ingresos proyectados .....	77
11.14	Anexo XIV – Workflow .....	79
11.15	Anexo XV – Encuestas .....	80
11.16	Anexo XVI – Promoción.....	86

## 1. Presentación de la necesidad y la idea

### 1.1 Historia del emprendimiento

Casa Gourmet surge en el 2015 como respuesta a la necesidad de las compañías de food-service de contar con un producto preelaborado para la venta en eventos masivos. Desde sus comienzos Casa Gourmet se encargó de la elaboración y venta de productos tales como carnes desmenuzadas con sus respectivas salsas listas para consumo. Especiales para la preparación de sándwiches, tacos, con nachos, ensaladas, etc.

CG observó una necesidad de estas empresas que necesitaban de un proveedor de productos preelaborados, que no necesitan de mano de obra especializada para la presentación. Además, los lotes de producción de CG garantizan un costo exacto del plato y stocks reales. Es ideal para espacios reducidos y una reducción significativa en lavado y personal para la presentación.

A comienzos del 2017 CG se localizó en el municipio de San Isidro con su planta elaborada para satisfacer con la creciente demanda de productos. Actualmente cuenta con diversos clientes fijos, que demandan 2 toneladas de carnes desmenuzadas mensualmente, resultando en una facturación anual de 10 millones de pesos. La producción se realiza 100% en la planta de Tigre, con mucho tiempo ocioso de maquinaria. La producción se realiza contra pedido y dependiendo los lotes, el proceso entero varía en varios días de preparación de cada lote de 1 kg de una carne desmenuzada.

En este contexto se encuentra el emprendimiento hoy en día. Entre los últimos meses del 2018 y principios del 2019 se empezó a observar una necesidad en el consumidor directo que CG podría satisfacer. El hombre o mujer que viven solos y llegan tarde a su casa luego de un día largo y que no tienen ni el tiempo ni la energía para ponerse a cocinar. En el apartado sobre mercado objetivo (2.2) ampliaré más sobre el arquetipo de este segmento.

Casa Gourmet se plantea ante esta necesidad con la idea de proveer a este mercado con una línea de viandas bajo el mismo concepto de envasados al vacío

para el consumo directo. En el siguiente inciso desarrollaré el concepto del negocio con mayor detalle.

## 1.2 Idea del negocio

La propuesta de negocio es esencialmente, la producción y comercialización de comidas envasadas al vacío. La comida esta presentada en la modalidad de Alimentos V gama, los mismos se encuentran envasados al vacío y listos para su servicio sin necesidad de cocción previa, solamente es necesario restaurar la temperatura deseada para su consumo, los mismos pueden conservarse frescos durante un periodo de tiempo inigualable.

Se presenta en dos modalidades, su línea de productos food-service, son carnes desmenuzadas con sus respectivas salsas listas para el consumo. Son especiales para la preparación de sándwiches, tacos, acompañar nachos, ensaladas, etc. Se venden por kilogramo.

Y en particular la línea vianda, platos gourmet en contenidos entre 250 y 500 gramos para consumo particular. La modalidad que se innova dentro de Casa Gourmet. Gracias a la tecnología disponible y las capacidades actuales se puede producir una gran cantidad de viandas para el consumo particular sin dejar de comercializar los productos a granel para la industria del food service.

La practicidad de las viandas consiste en que, para su consumo, solo hay que calentar el producto dentro de su bolsa y servirlo, evitando así ensuciar cacerolas, planchas, etc. Los métodos pueden ser:

1. Inmersión en agua caliente
2. Baño maría electrónica
3. Horno de microondas
4. Métodos tradicionales (sartén, parrilla, freidora, horno, etc.).

La producción se hace bajo estrictas normas de seguridad e higiene y el envasado al vacío y su posterior pasteurización, garantizan la inocuidad de los alimentos.



Estos productos utilizados solos o en combinación con otros brindan una amplia gama de posibilidades de la más alta calidad, para su consumo inmediato o diferido, siendo la tecnología usada por nosotros, las más avanzadas de la actualidad.

En el apartado de plan operativo (7), se adjunta una descripción detallada del proceso productivo del negocio.

### 1.3 Descripción del mercado

Hare una breve introducción al mercado al cual se incorporará Casa Gourmet. En los próximos apartados, en especial en el (2) descripción de la industria, los detallaré con mayor profundidad. Para ello, describiré los dos mercados principales para abordar. Un mercado B2B en la industria del food-service, el cual se encuentra actualmente, solo daré una breve descripción para aludirlo Y otro B2C, para consumidores particulares de capital federal y zona norte.

#### Food-Service

Las empresas que se encuentran en la industria del food-service, son todas las organizaciones encargadas de la distribución de comida preparada fuera del hogar. Los clientes de estos pueden ser otras empresas, consumidores directos, comedores, etc. Uno de los modelos de negocio planteados es el suministro a estos operadores de servicios de alimentos. Es actualmente un mercado donde se está vendiendo actualmente. Se hará mayor énfasis en los siguientes apartados.

#### Consumidores particulares

En la ciudad de buenos aires, hay una población de 2,9 millones de personas según el censo nacional de población, hogares y viviendas del 2010.

En las próximas secciones del informe se detallará con mayor enfoque en el estudio particular de este mercado. Pero en líneas generales se puede localizar un foco interesante en esa zona en particular. Sobre todo, para el lanzamiento de un producto como el nuestro. Si consideramos el consumo promedio per cápita en congelados de aproximadamente 1,4kg. Podemos armar una proyección sobre el mercado completo de congelados del país. Tomando en consideración que, de estas 3 zonas seleccionadas, el mercado total sería de aproximadamente 25

millones de viandas al año. A continuación, se detalla la tabla desagregada por zona.

<b>Municipios</b>	<b>Población</b>
<b>CABA</b>	<b>2890151</b>
<b>Zona Norte</b>	<b>1237686</b>
<i>V. López</i>	269420
<i>San Isidro</i>	292878
<i>Tigre</i>	376381
<i>Pilar</i>	299007
<b>Total, Mercado Potencial</b>	<b>4127837</b>

Si calculamos el 1,4kg de consumo anual por cápita y asumimos un peso promedio por vianda de 250 gramos resulta en la siguiente tabla.

<b>Zona</b>	<b>Consumo de congelados</b>
<b>CABA</b>	4046211
<b>Zona Norte</b>	<u>1732760</u>
<i>Tigre</i>	377188
<i>Pilar</i>	410029
<i>San Isidro</i>	526933
<i>V. López</i>	418610

<b><i>Kg de congelados totales</i></b>	<b><i>5778972</i></b>
<b><i>Cantidad de viandas Potenciales</i></b>	<b><i>23,115,887.20</i></b>

#### 1.4 Rentabilidad

A continuación, se encuentra una descripción de la composición de gastos para las viandas. Mas adelante en los siguientes apartados se detallará sobre el mecanismo completo.

Los ingresos están dados por las ventas para los dos segmentos, el actual de granel y al que vamos a ingresar, de viandas. Las ventas a granel se negocian con los clientes fijos y suelen ser más estables, suelen representar entre el 75% y el 85% de las ventas totales. Se desarrollará en los siguientes apartados cual es la distribución ideal para el correcto funcionamiento del emprendimiento. Además, las ventas en viandas que corresponden el momento del este informe de entre un 15% y 25% de las ventas totales.

Los egresos por otra parte constituyen a los costos operativos y administrativos del emprendimiento. Primero y principal los costos de producción.

Luego, los gastos en los cuales podemos encontrar dos tipos, costos fijos:

- i. Impuestos
- ii. Honorarios
- iii. Sueldos
- iv. Alquileres
- v. Servicios

Por otra parte, los gastos variables:

- i. Impuestos
- ii. Gastos de movilidad y distribución
- iii. Gastos Varios
- iv. Gastos en mantenimiento

Se desarrollará con mayor profundidad en los próximos apartados.

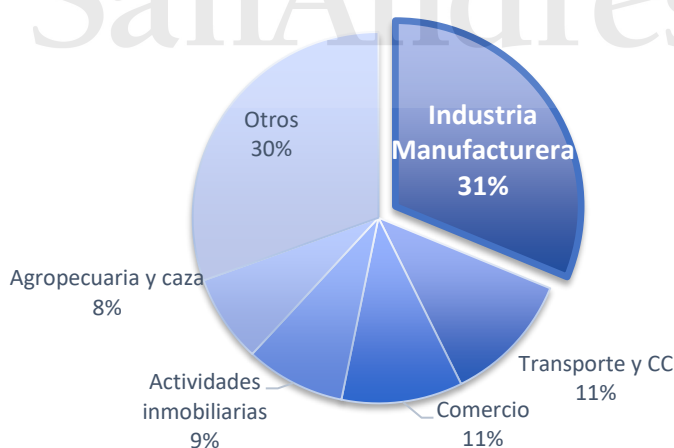
## 1.5 Innovación del proceso sous-vide

La innovación particular, es la utilización de los baños maría con capacidad de 30kg, 170kg y 300kg, dado que es un sistema de cocción por concentración los productos resultantes son de inmejorable calidad organoléptica ya que conservan todas las sustancias volátiles e hidrosolubles dentro del alimento, sobre todos los componentes aromáticos. Y al ser cocinados en su temperatura justa conservamos las mejores texturas de cada uno. Los productos se pueden mantener a 3° hasta 15 días o a -18° hasta 1 año listos para el servicio. El detallado del proceso productivo se hará en el apartado del plan operativo.

## 2. Análisis de la industria y el mercado objetivo

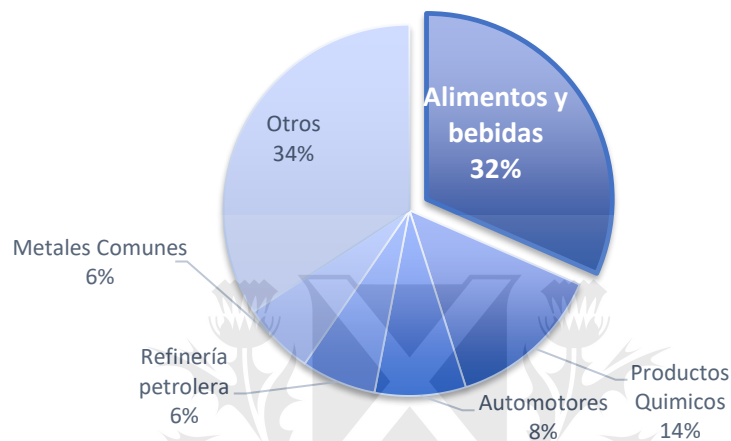
### 2.1 La industria

El negocio principal de Casa Gourmet es la producción y comercialización de alimentos congelados. La industria de alimentos congelados pertenece al sector de alimentos y. A partir de los avances tecnológicos de las últimas décadas, la industria de AyB aumento mucho su productividad. Es una gran fuente de empleabilidad y constituye una posición predominante en la industria manufacturera.



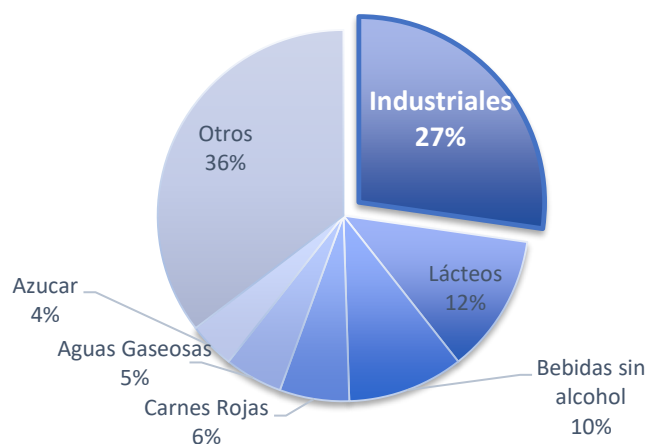
Porcentaje de composición sobre el Valor Bruto de Producción a precios básicos por rama de actividad económica. Valores anuales en millones de pesos a precios de 2004. FUENTE: INDEC. Elaboración propia.

Como se puede observar en el gráfico anterior, en la descomposición de valor bruto de producción, la industria manufacturera posee una posición predominante en la industria argentina, con un valor cercano a los 400 mil millones de dólares en el 2018. A su vez, el sector de AyB constituyen el 32% de la industria manufacturera y casi el 10% de todo el sector productivo como se puede observar en el siguiente cuadro.

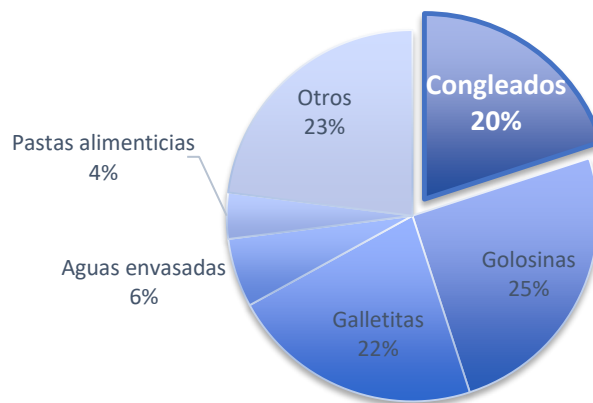


Composición del Valor Bruto de Producción a precios básicos de la industria manufacturera. FUENTE: INDEC. Elaboración propia.

Por la gran amplitud de oferta para el mercado más masivo. La participación de los industriales de los productos alimenticios en la industria de alimentos y bebidas es aproximadamente del 27%.



Por último, dentro del sector de alimentos industriales, podemos desglosar el siguiente gráfico, con los alimentos congelados.



Resultando finalmente en una industria de aproximadamente 2400 millones de dólares.

Industria	Procentaje	En MM USD
PBI Argentina en 2018	-	\$ 432,000.00
Industria Manufacturera	32% del PBI	\$ 138,240.00
Alimentos y bebidas	32% de IM	\$ 44,236.80
Alimentos Industriales	27% de AyB	\$ 11,943.94
Congelados	20% de AI	\$ 2,388.79

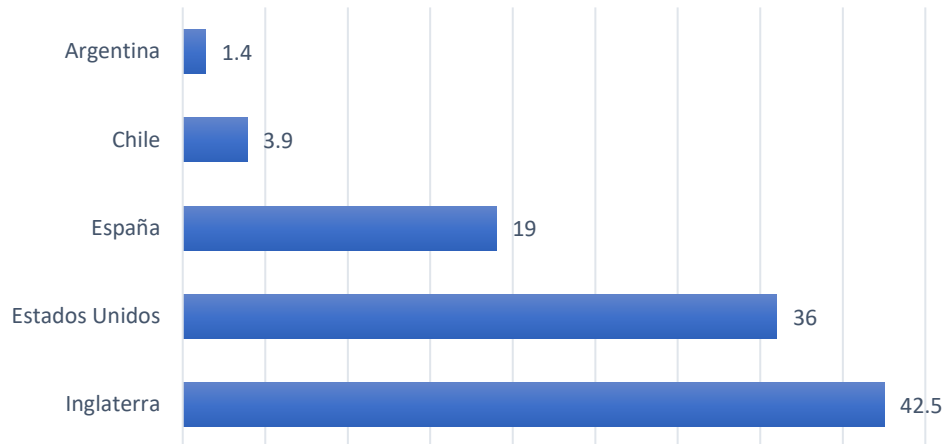
Fuente: Indec y CIPA (Cámara de industriales de productos alimenticios)

Esto representa una industria muy interesante para ingresar. Para poder contextualizar la industria en términos temporales procederé a realizar un análisis de contexto sobre la industria en particular.

### 2.1.1 Atractivo de la industria

Como se mencionó anteriormente, en Argentina el consumo per cápita de alimentos congelados es de 1,4kg al año. Es un consumo muy bajo comparado con otros países como España con 19kg y con Estados Unidos con 36kg. Por lo que se puede apreciar el gran potencial que hay en esta industria. Con actual predominancia en el sector ABC1, los sectores con mayores ingresos anuales. Se pueden observar indicios de modificación de esta situación.

### Consumo per capita anual (kilogramos)



#### 2.1.2 5 fuerzas de Porter

En lo que respecta al análisis del atractivo de la industria en la que se encuentra CG procederé a esquematizar un análisis de las cinco fuerzas de Porter.



#### a. Grado de rivalidad

Para poder establecer el atractivo en términos de la rivalidad voy a analizar en término de los tres conceptos mencionados en el cuadro. Para los tres casos será tanto para el principal competidor en consumo particular SimpleEat, Qüem, Frioteka, Allfrozen, Lowzero y Freezalo o Ifrozen), y para el consumo industrial, algunos desprendimientos de dichos competidores.

Rivalidad	Puntaje (1 a 7)	Ponderación	Atractivo
<b>Competidores</b>	4	0,3	1,2
<b>Crecimiento</b>	6	0,3	1,8
<b>Diferenciación</b>	6	0,4	2,4
<b>TOTAL</b>	-	<b>1</b>	<b>5,4</b>

Si bien en el caso del consumo particular hay un competidor muy asentado, con bastante penetración en el mercado. En el consumo industrial, el competidor no es tan fuerte. Sus costos de producción son demasiado elevados para el nivel que tiene CG al no poder escalar tanto su producción. En el desglose de costos de producción de CG se podrá observar en mayor detalle esta composición, pero la potencial economía de escala que poseemos nos da la ventaja sobre nuestro competidor.

Esta posición de fortaleza en el mercado a granel nos permite optimizar en mayor medida la producción fraccionada para poder brindar mejores precios al consumidor directo. Además, la propuesta de valor que desarrollaré en el apartado de Customer Journey (4) creemos que es lo suficientemente atractiva para competir con SimpleEat en el mercado de consumo directo.

El atractivo por el aspecto de rivalidad es muy alto por lo mencionado anteriormente.

#### b. Competidores potenciales



El proceso sous-vide es un fenómeno creciente en el mundo por las oportunidades que otorga. Igualmente, la viabilidad para ser implementada con éxito en el país no es tan simple.

<b>Competidores</b>	<b>Puntaje (1 a 7)</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atractivo</b>
<b>Lealtad</b>	1	0,15	0,15
<b>Costo de cambio</b>	2	0,10	0,2
<b>Economía de escala</b>	6	0,15	0,9
<b>Canales de distribución</b>	6	0,30	1,8
<b>Acceso a tecnología</b>	6	0,30	1,8
<b>TOTAL</b>	-	<b>1</b>	<b>4,85</b>

El atractivo total es promedio. La variabilidad de oferta para el consumidor particular se balancea con la poca oferta de la industria a granel. La ponderación que otorgue a las categorías mencionadas en la tabla identifica dos variables con mayor preponderancia. En primer lugar, los canales de distribución. Para cualquier negocio que involucre alimentos lo más complejo de solucionar es la logística. Una vez, que se encuentra establecido como lo es el caso de casa gourmet, el resto resulta barranca abajo. Para un nuevo jugador que quiera ingresar al mercado, es complejo solucionar esta variable sin caer en errores por falta de experiencia. En segundo lugar, el acceso a la tecnología. No es para nada sencillo acceder a una máquina para el proceso sous-vide es necesario contar con personal especializado en su operatoria, tener la maquina necesaria y estar muy familiarizado con los procesos generales. Por esa razón, considero muy complicado para un nuevo jugador el ingreso a la industria.

#### c. Compradores

En lo que respecta a los clientes hay que hablar de los dos tipos. Para el consumo particular el poder negociación claramente recae en estos. La oferta de productos sustitutos es muy variada con un costo de cambio muy bajo. Si bien, la relación precio/valor es mucho mayor en los productos sustitutos, no deja de ser una amenaza latente. Para la industria de consumo a granel, el costo de cambio es bajo,

pero la oferta no es tan variada. El producto sous-vide le ofrece una solución para muchos de sus problemas al momento de realizar sus propios procesos internos.

<b>Compradores</b>	<b>Puntaje (1 a 7)</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atractivo</b>
<b>Compradores</b>	3	0,4	1,2
<b>Costo de cambio</b>	3	0,3	0,9
<b>Integración</b>	7	0,3	2,1
<b>TOTAL</b>	-	<b>1</b>	<b>4,2</b>

Nuevamente nos encontramos en una situación en que los dos modelos se balancean, la industria a granel resulta más atractiva en términos de los compradores que la industria del consumo particular por diversas razones. La poca oferta de calidad y medio costo de cambio en el caso de la primera, y una oferta muy numerosa sumado a un muy bajo costo de cambio para la segunda. La amenaza de integración no resulta una posibilidad fuerte por el grado de especialización que requieren los productos sous-vide. Podemos afirmar en conclusión que el atractivo en términos de los compradores es medio.

#### d. Proveedores

Sin dudas, los proveedores resultan claves en la cadena de valor de nuestro negocio. La materia prima resulta fundamental para poder realizar un producto de calidad. La oferta en términos de proveedores es muy variada gracias a un gran mercado en lo que respecta a carnes de res y cerdo, con fácil acceso a los mercados de distribución de frutas y verduras y los abastos municipales. La locación de la fábrica de CG resulta una ventaja muy fuerte contra otros competidores actuales y potenciales.

<b>Proveedores</b>	<b>Puntaje (1 a 7)</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atractivo</b>
<b>Proveedores</b>	6	0,3	1,8
<b>Import. insumo</b>	6	0,4	2,4
<b>Rentabilidad</b>	4	0,3	1,2
<b>TOTAL</b>	-	<b>1</b>	<b>5,4</b>

El atractivo en términos de los proveedores resulta alto, por la gran oferta de calidad por la zona y por la facilidad de acceso a precios especiales. Un aspecto para tener en cuenta y tener atención es la rentabilidad de los proveedores. En general se trata de pequeñas empresas muy vulnerables a los vaivenes de la macroeconomía argentina. Pueden desaparecer muy rápidamente por lo que hay que estar siempre atento a buscar alternativas para acceder a un insumo que resulta primordial para nuestro negocio. Aun teniendo este factor en cuenta, el atractivo sigue siendo alto en ambos casos. Tanto para el mercado a granel como el fraccionado ya que el proveedor y los insumos son los mismos para ambos.

#### e. Sustitutos

Por último, vamos a analizar el atractivo en términos de los productos sustitutos. El fácil acceso en el caso de los consumidores particulares y la disyuntiva que puede encontrarse nuestros clientes para el consumo a granel.

Sustitutos	Puntaje (1 a 7)	Ponderación	Atractivo
Costo de cambio	2	0,3	0,6
Cantidad	2	0,5	1
Precio/valor	4	0,1	0,4
<b>TOTAL</b>	-	<b>0,9</b>	<b>2</b>

Nuevamente nos encontramos en una situación de dicotomía en el que las dos industrias se encuentran contrapuestas. En este caso, el balanceo no ocurre por la gran amenaza que tenemos en el mercado de particulares. Los productos que pueden actuar como sustitutos en el caso de nuestras viandas son prácticamente todo el mercado de alimentos de consumo directo. En cualquier situación que una persona opte por delivery, cocinar o salir a comer resulta un camino diferente al de nuestros productos. Lógicamente nuestro negocio no consiste en competir contra todo el mercado de alimentos, simplemente con un segmento particular que desarrollare en el apartado 2.2. Por esa razón es que considero en términos de los productos sustitutos una industria poco atractiva.

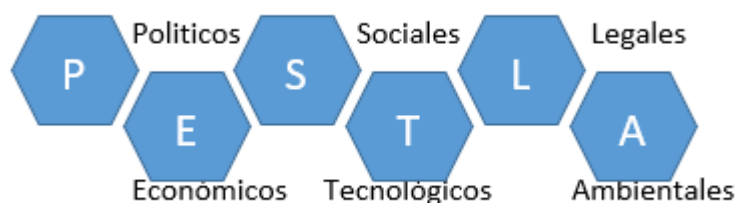
En conclusión, tomando en cuenta todas las perspectivas que fui desarrollando a lo largo del apartado puedo definir atractivo total de la industria de la siguiente manera,

Atractivo Total	Puntaje (1 a 7)	Ponderación	Atractivo
Rivalidad	5,40	0,20	1,08
Competidores	4,85	0,10	0,49
Compradores	4,20	0,25	1,05
Proveedores	5,40	0,30	1,62
Sustitutos	2,00	0,15	0,30
<b>TOTAL</b>	-	<b>1,00</b>	<b>4,54</b>

Las industrias granel y fraccionada se balancean tanto en términos generales como en el específico de cada perspectiva. El mercado particular es que proporciona los mejores márgenes de contribución en términos neto y bruto. Por esa razón, resulta fundamental poder posicionar la marca con un market share lo suficientemente importante para realizar una contribución general al negocio.

### 2.1.3 Contexto de la industria (PESTLA)

En este apartado desarrollare el contexto general en el cual se encuentra mi negocio. Teniendo como fecha para dicho contexto septiembre de 2019. Para el desarrollo del contexto realizare un análisis del tipo PESTLA donde se abarcarán 6 perspectivas particulares.



En primer lugar, un análisis general del contexto político en el cual nos encontramos, teniendo en cuenta las elecciones generales de argentina para el 27 de octubre. En términos generales se consideraría un momento de alta incertidumbre, donde se conocen que hay variables que impactan en mi negocio,

pero no sé cuáles son, ni conozco cómo controlarlas. Pero tomando en consideración las elecciones primarias donde la fórmula Fernandez-Fernandez sacó un contundente 49% contra el 34% de la fórmula Macri-Pichetto. Este resultado pone casi una sentencia definitiva sobre las elecciones de octubre. Por esa, razón se puede interpretar el próximo modelo de país que se espera en argentina para los próximos 4 años.

El contexto argentino en términos políticos es históricamente un contexto de incertidumbre. Las próximas elecciones generales del 27 de octubre logran de alguna manera potenciar esta cuestión. La inminente posibilidad del regreso de un modelo económico peronista a la presidencia más algunos desaciertos graves del gobierno actual en los días posteriores a las elecciones primarias ocasionaron una volatilidad muy alta de la economía argentina resultando en una devaluación del 26% del peso. Saltando de 47 pesos por dólar a casi 63, estabilizándose finalmente en 58. Una fuerte devaluación de este tipo ocasiona un cimbronazo muy fuerte en la microeconomía personal de las personas y las pymes. Los factores económicos los profundizaremos en el siguiente apartado.

Para poder estar preparados al contexto político posterior a diciembre de 2019, es necesario analizar los dos escenarios posibles. La cuestión central común, va a lograr estabilizar la economía para poder ir desacelerando la inflación lentamente. Cualquiera de las alianzas que logre la victoria en las elecciones va a tener que lidiar con esto. La diferencia va a estar en las estrategias y los marcos regulatorios que establecerá cada uno. En el caso particular de CG, que no tiene insumos importados, un eventual control sobre las importaciones no debería ocasionar grandes impactos en nuestros procesos internos, pero si debemos estar atentos a posibles desvíos del mercado. Este tipo de productos como el que ofrecemos puede encontrarse en otros países. Por el momento, no parecen estar interesados en ingresar en un mercado como el argentino. En el caso eventual de que ingrese, es necesario estandarizar nuestros procesos internos, para ser más productivos y estar preparados a posibles competidores extranjeros con procesos más robustos. El marco regulatorio de la industria de alimentos y bebidas suele ser bastante complejo. En general, se da tanto a nivel municipal como a nivel nacional. Desarrollare este tema con mayor amplitud en el apartado de factores legales. Pero

hay que tener en cuenta que un posible gobierno peronista, en general tiende a proteger a la industria nacional a través de incentivos, subsidios, y programas de transformación de industrias y sectores. Lo que resulta más complejo es el aumento de la burocracia estatal bajo este tipo de gobiernos. El gobierno actual trabajó mucho en la digitalización y transparencia de los procesos estatales, pero aún falta mucho camino para recorrer sobre todo a nivel provincial y municipal.

En segundo lugar, y tomando en cuenta el contexto planteado en la perspectiva política, intentaremos contextualizar una macroeconomía particular para el desarrollo de nuestro emprendimiento, y cómo poder aprovechar las oportunidades que se nos pueden presentar. Ante un contexto potencial de fuerte devaluación, aumento del déficit, la inflación y un estricto control cambiario, hay que poder estar preparados para desarrollarse en la economía 2020 que nos espera. Como se anticipó previamente, la fuerte devaluación de agosto de 2019 trajo aparejada una inflación de 4% para ese mes, resultando en una inflación interanual de 54,4%. Sumado a que los aumentos promedio de los últimos periodos fueron bastante inferiores a la inflación, resultaron en una caída del poder adquisitivo. Como consecuencia de este factor, el consumo masivo ha ido disminuyendo en el último año sustancialmente. Las ventas en julio, en supermercados, cayeron un 10% respecto del mismo mes del año pasado y acumulan una contracción de 8% del año corrido. El dato es para tener en cuenta porque, si bien nuestro negocio no compite con un supermercado, es uno de los formatos de venta posibles que desarrollare en el apartado del camino del consumidor. Los proveedores de carne de los que se nutre nuestra empresa aún no han trasladado su aumento de costos a los precios, pero próximamente lo harán. En los últimos periodos tomamos la decisión de no trasladar todos los aumentos a los precios de nuestros productos para lograr una base estable de ventas. Pero en los próximos meses vamos a tener que reajustar el precio base para poder mantener la rentabilidad por encima del punto de equilibrio. Es importante tener en cuenta como los factores macroeconómicos posteriores a diciembre impactan en la microeconomía local. Nuestros consumidores suelen mantener los volúmenes de los pedidos, pero para poder entrar con mayor penetración en el mercado particular es necesario realizarlo con una propuesta de valor competitiva sobre todo en lo que respecta al precio.

Cuando el contexto general es adverso, resulta fundamental tomar en cuenta esta posible barrera para que nuestros consumidores realicen sus compras.

En tercer lugar, un desarrollo de la perspectiva social que nos ubica. Como se mencionó anteriormente, una fuerte devaluación, siempre trae aparejado una suba en el índice inflacionario y una merma en la productividad, lo que genera desempleo. En ese contexto de alto índice de desempleo nuestro negocio tiene que ser una oportunidad de acceso a comida de calidad a un precio justo y alcanzable. No podemos desarrollar un negocio sin tener en cuenta este factor. La industria de alimentos y bebidas genera una base de empleo para casi 500 mil personas. En su gran mayoría predomina el empleo informal, sobre todo en los casos de empleos transitorios, como asistente de cocina. Por el momento no contamos con trabajadores particulares, pero hay una gran demanda de trabajo en lo que respecta a mano de obra calificada para cocina particularmente. Tenemos la intención de realizar contrataciones formales, por lo que en el momento de requerir algún asistente se realizará bajo un régimen formal de pasantía para lo que respecta la contabilidad y las tareas administrativas y para asistente de cocina. En ambos casos para aumentar la productividad que se viene exponiendo.

En cuarto lugar, la perspectiva tecnológica. Que en el caso de nuestro negocio juega un papel predominante. La máquina que se encarga de realizar el envasado resulta de vital importancia y un diferencial con respecto a nuestros competidores actuales y potenciales. Es necesario hacer foco en esto y estar pendientes de nuevas tecnologías para el resto de los procesos que componen nuestro negocio. Todos los datos sobre las máquinas estarán descriptos en el apartado del plan operativo.

Como es un sistema de cocción por concentración, los productos resultantes son de inmejorable calidad organoléptica. Es decir, todas las propiedades físicas que tienen los materiales. En el caso de los alimentos, todo lo que se puede percibir con los sentidos. Al gusto y al olfato por, sobre todo, pero sin descuidar a la vista y al tacto, dos cuestiones que resultan fundamentales al momento de consumir un producto por primera vez. Conservan todas las sustancias volátiles e hidrosolubles dentro del alimento, sobre todo los componentes aromáticos. El resultado de la producción sous-vide con la máquina logra que los productos puedan conservarse

a 3 grados hasta quince días. Y en un congelador a menos dieciocho por 365 días. Este tipo de maquinaria no es sencillo de conseguir para producción a gran escala, sobre todo bajo el contexto que nos encontramos. Y particularmente esta máquina en puntual, esta patentada. Lograr una réplica que logre las mismas condiciones de los productos finales resulta definitivamente muy complejo.

En quinto lugar, el desarrollo de las cuestiones legales que rodean al emprendimiento. Argentina es un país con mucha burocracia en lo que respecta a las habilitaciones necesarias para desarrollar nuestro emprendimiento. Sobre todo, en el ámbito de la industria alimenticia. Hay dos organismos a nivel nacional que se encargan del control de alimentos. El Servicio nacional de sanidad agroalimentaria (SENASA) para los alimentos primarios y el Instituto nacional de alimentos (INAL) para los productos procesados. Hay muchos matices por lo que en general las intervenciones de estos dos organismos se superponen. En lo que respecta al marco regulatorio, es bastante complejo.



Fuente: Elaboración propia durante mi desempeño en el ministerio de producción.

Por esa razón, CG cuenta con habilitación de RNE y RNPA otorgadas a nivel municipal y nacional, y se encuentra en el proceso de habilitación como SAS.



En sexto y último lugar, se abordará la perspectiva ambiental. Una perspectiva que en los últimos años tomó mucha fuerza y preponderancia en el mundo de los negocios por el impacto que producen las industrias en el ecosistema. En particular la industria de alimentos y bebidas. Intentaré reflejar cuales son los esfuerzos que realizaremos como empresa para reducir nuestra huella, e impacto en el ambiente. Tanto con nuestros procesos generales como en la reducción de desperdicio y el reciclado de materiales. En lo que respecta a la reducción de residuos ningún desperdicio es volcado directamente a la basura general y todo es debidamente seccionado y clasificado por el tipo de basura. El principal componente para tener en cuenta es el plástico de las bolsas una vez que el consumidor ya las utilizo.

## 2.2 El mercado objetivo

### 2.2.1 Necesidad

En el contexto actual en el que nos encontramos, bajo un mundo cada vez más dinámico con una gran cantidad de ofertas para cada momento de nuestras vidas. Resulta muy complejo poder atender todas las necesidades de la gente. Las marcas y empresas muchas veces equivocan el foco y ponen su producto por delante del cliente. Intentando empujar estos mismos sobre el mercado, impulsando nuevas ofertas, mejores financiaciones, enfocándose en todo menos en la necesidad del usuario. Nos enfrentamos a un mercado cada vez más informado y conectado, que intenta cubrir sus necesidades de una manera rápida y efectiva. No quiere perder tiempo en saber todo sobre la marca, pero sí sobre el producto. No buscan un plan de marketing efectivo, buscan resolver su necesidad. No descubren un producto gracias a la posición de la marca sobre el market share de una industria en particular. Escuchan y leen lo que le comentan sus amigos, conocidos o familiares sobre sus experiencias personales con los productos. No necesitan conocer todos los canales de venta para una empresa en particular, simplemente quieren tener su producto cuando ellos quieran recibirlo. Y particularmente, buscan experiencias significativas cuando adquieren algo, pero de inmediato.

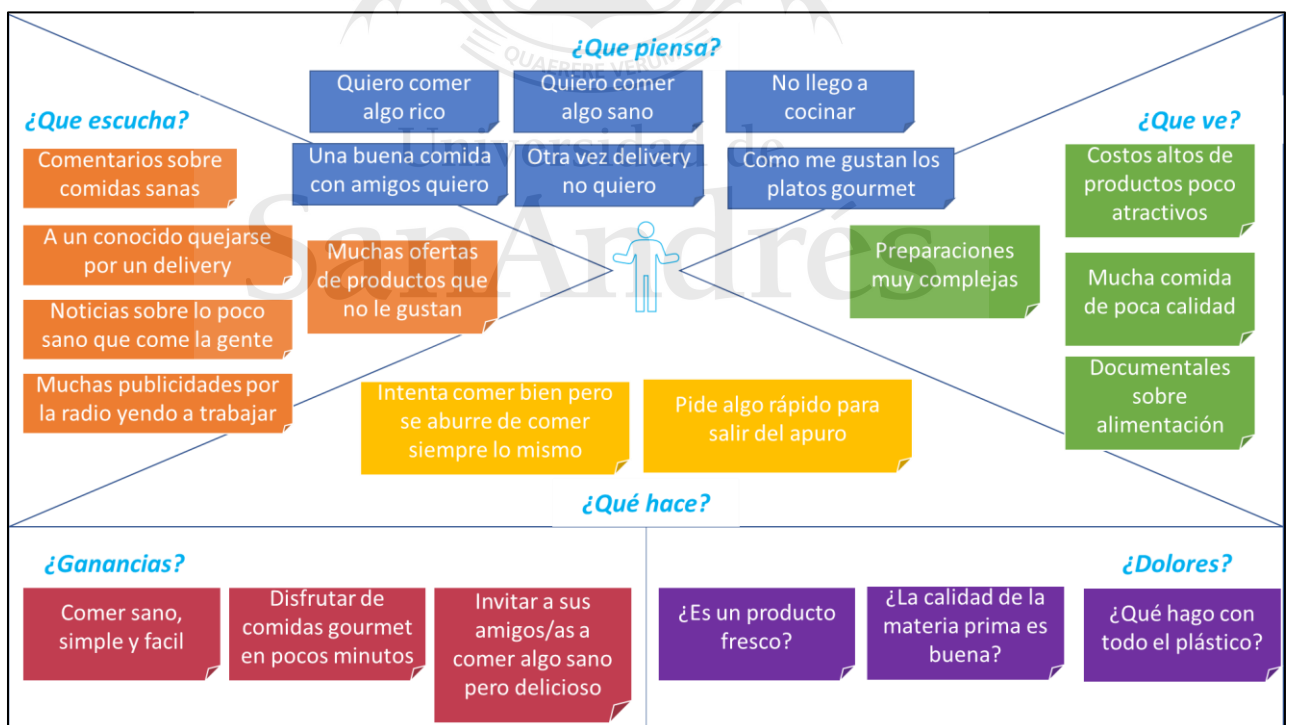
Bajo este predicamento es necesario que los productos alimenticios acompañen estas nuevas necesidades del mercado. Alimentos frescos, de alta calidad culinaria y organoléptica. Pero no pueden perder tiempo en entregas, preparaciones

complejas o instrucciones confusas. Necesitan productos al instante de calidad asegurada. Lograr a través de una comida, una experiencia gourmet única. Eso es lo que nos proponemos con el emprendimiento.

### 2.2.2 Mapa de empatía

En virtud de conocer con mayor profundidad el mercado al cual ingresamos con el emprendimiento, es necesario esquematizar un análisis de mapa de empatía. Colocar al cliente en el centro implica conocer todos sus gustos, deseos, acciones, etc. Para poder de alguna manera dar mayor contenido a nuestra interpretación de sus necesidades. Para el caso de nuestro negocio, es necesario realizar el mapa de empatía del consumidor particular. Para ello, ilustrare un mapa en donde podremos observar siete dimensiones particulares, en cuanto a sus sentidos y pensamientos generales y en términos de los productos que consume.

#### ✓ Mapa de empatía para consumidores



### 2.2.3 Segmento de clientes y mercado objetivo

#### a. Mercado Actual 1: B2B. Empresas de Food-service

Como se puede detectar en el apartado anterior se ubican dos grandes mercados. En primer lugar, el mercado de empresas de Food-Service, destinadas a la distribución de alimentos elaborados fuera de casa. Particularmente me refiero a toda compañía que realiza la venta de alimentos para el consumo directo. No nos referimos a restaurantes o Locales de consumo directo. En su mayoría son empresas que venden sus productos en eventos especiales, o tienen un puesto móvil. Para poder ejemplificar de manera más clara voy a enlistar los clientes actuales con los que cuenta el emprendimiento con la evolución en sus compras y las proyecciones para los próximos meses.

- ✓ **Lomitos Beto´s (12 locales)**
- ✓ **Maldini (2 locales)**
- ✓ **Delicity (14 locales)**
- ✓ **Chungo (20 locales)**
- ✓ **Food trucks y caterings (15 locales)**
- ✓ **6 revendedores**

En el Anexo X se adjunta el listado con las cantidades totales por cliente.

***b. Mercado objetivo: B2C. Consumidores particulares.***

En segundo lugar, el mercado de consumidores particulares. En él se ubican todos los potenciales clientes directos para nuestras viandas envasadas al vacío.

Para la validación del modelo, se realizó una encuesta a 304 potenciales clientes de las siguientes zonas de Tigre, GBA, CABA, San Isidro y Pilar principalmente. Las preguntas se enfocaron en entender cuáles de las 4 dimensiones consideran más relevantes al momento de consumir un alimento.

- ✓ Nutrición, en términos generales consideramos estar al mismo nivel que nuestros competidores. No resulta un diferencial.
- ✓ Precio, un 63% en relación con el precio de nuestros competidores.
- ✓ Gusto, este es nuestro principal diferencial gracias a nuestro proceso de cocción en los baños maría.
- ✓ Practicidad, Tanto nuestros competidores como nosotros utilizamos las mismas bolsas para el envasado. No resulta un diferencial.

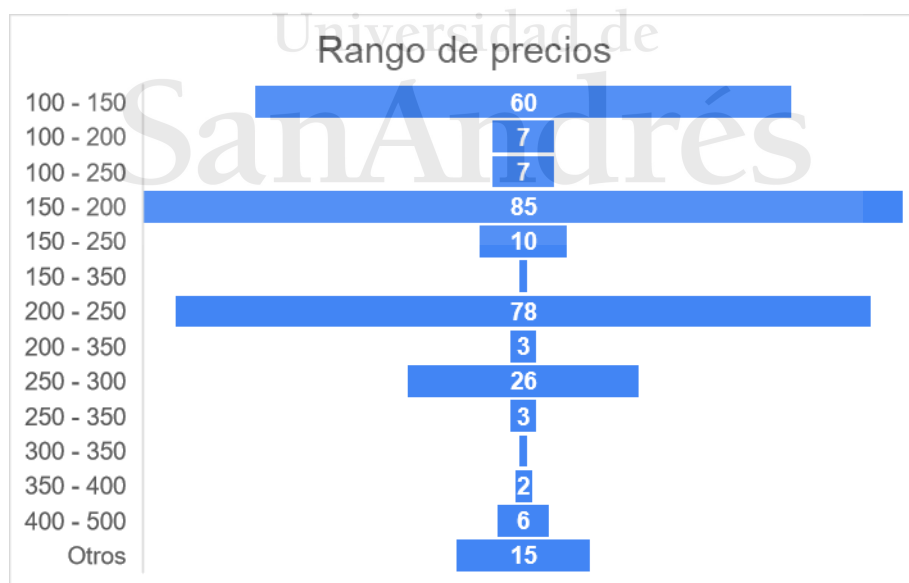
En segundo lugar, el grado de acercamiento a los productos envasados al vacío. Es decir, si lo conocen y en el caso de conocerlos si habían probado alguna vez. Y, en tercer lugar, cuanto estarían dispuestos a pagar por ello.

Los resultados de las encuestas arrojaron que al 51% le interesa que sea rica. Al 54% le interesa que sea sano y nutritivo. Al 56% le interesa que sea practica la preparación. Y al 57% que sea barato. Además, aproximadamente un 10% seleccionó que le interesan las 4 perspectivas en simultaneo.

Realizando el análisis en términos negativos, es decir, cuanta gente eligió la opción poco o nada en alguna de las 4 perspectivas, casi un 10% seleccionó que no le interesa el aspecto nutritivo del alimento. Un 20% no priorizó la variable precio a la hora de seleccionar una de las opciones. Para la perspectiva de gusto, apenas un 1% seleccionó la opción de desinterés.

Con respecto al grado de acercamiento con los productos envasados al vacío, casi un 94% de los encuestados dijo haber consumido o al menos conocer el producto.

Por último, en relación con el precio, se pudo establecer el siguiente gráfico de distribución para los distintos rangos.



Todos los detalles sobre la encuesta, los resultados pueden observarse en el Anexo XV.

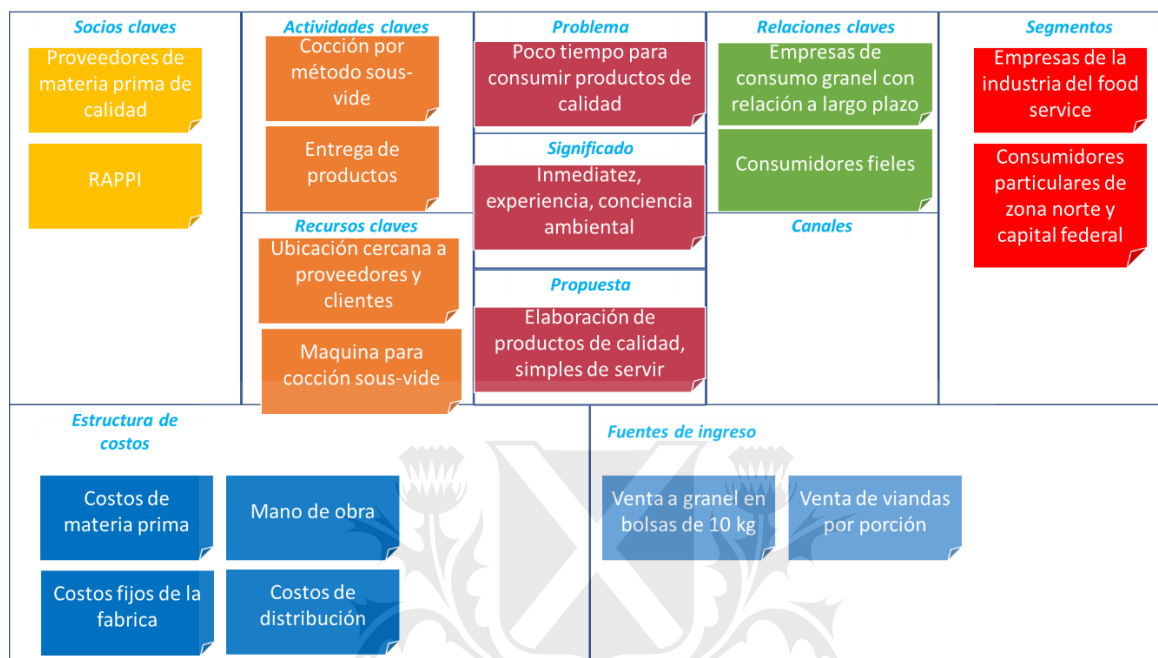
Para poder evaluar la potencialidad del crecimiento para el sector de viandas es necesario primero definir particularmente al segmento al cual vamos a enfocar nuestro producto. Por esa razón vamos a definir y caracterizar nuestro segmento con el mapa de empatía para poder construir un mapa del consumidor tipo.

Desde que se empezó a probar el producto de viandas en los consumidores particulares se están vendiendo alrededor de 215 viandas particulares semanales. Para la elección de los primeros productos se realizaron una serie de análisis descriptos en el apartado 4. Los consumidores de dichos productos se pueden identificar en el Anexo VX, ya que del universo de 304 entrevistados el 85% se trata de consumidores actuales de nuestras viandas.

En base a las respuestas de las encuestas realizadas que se encuentran en el anexo VX, el 65% de los entrevistados corresponde, a personas que viven solas o en pareja. Estamos hablando de un joven adulto, que está estudiando (un 12%) o trabajando (un 44%). O posiblemente ambos (un 37%). En total estamos hablando del 93% de los entrevistados. Esta mucho tiempo fuera de su casa, pero en general no come bien. Come lo que puede, rápido, pero intenta no gastar demasiado. Le interesaría mucho empezar a comer bien, pero no tiene el tiempo de prepararse comidas muy elaboradas o realizar controles estrictos sobre la calidad o cantidad de lo que consume a diario. Es una persona que se interesa por el medio ambiente, por eso se siente con mucha culpa cuando pide algún delivery que traen la comida con muchos envoltorios. Gasta demasiado en comida, pero la gasta mal. Está buscando algún producto que sea barato, pero no por eso de menor calidad. Quiere comer bien, rico y sano. Pero no puede estar todo el día investigando que comer. Tampoco puede ir al supermercado todos los días para comprar cosas frescas. Llega muy tarde a su casa. Necesita un producto que lo esté esperando en su casa, que simplemente tenga que calentarlo y ya esté listo para consumirlo. Este grupo puede encontrarse identificado en las encuestas realizadas en el Anexo VX.

### 3. Propuesta de valor, el modelo del negocio y la ventaja competitiva

#### 3.1 Canvas business model



#### 3.2 Problema identificado

El problema que vamos a resolver es proveer a consumidores con un producto alimenticio de gran calidad en términos nutritivos y organolépticos para su consumo inmediato o almacenado. De fácil preparación, con valores exactos de porción y sin la necesidad de ser o contar con personal calificado para la preparación. Tres pasos simples para la preparación y el desperdicio controlado al máximo. Además, contribuir de alguna manera a la gestión sustentable de residuos. Y no generar más basura de la necesaria.

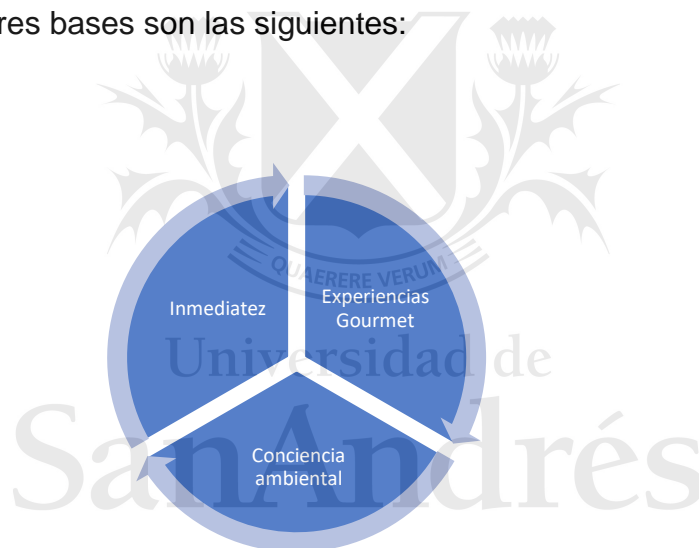
#### 3.3 Significado

Casa Gourmet busca ser una empresa que provee productos de calidad que satisfagan las tres necesidades identificadas. La inmediatez, brindando productos que pueden ser preparados de manera muy simple por cualquiera. Otorgando a los

consumidores tanto de los productos a granel como las viandas de alimentos gourmet en tan solo 10 minutos de preparación. La experiencia, brindando calidad única en alimentos frescos y sanos en nutrientes, para poder desarrollar una dieta saludable. Y la conciencia social, otorgando a través del sistema de reciclado de plásticos, absolutamente ningún residuo extra a nuestros consumidores.

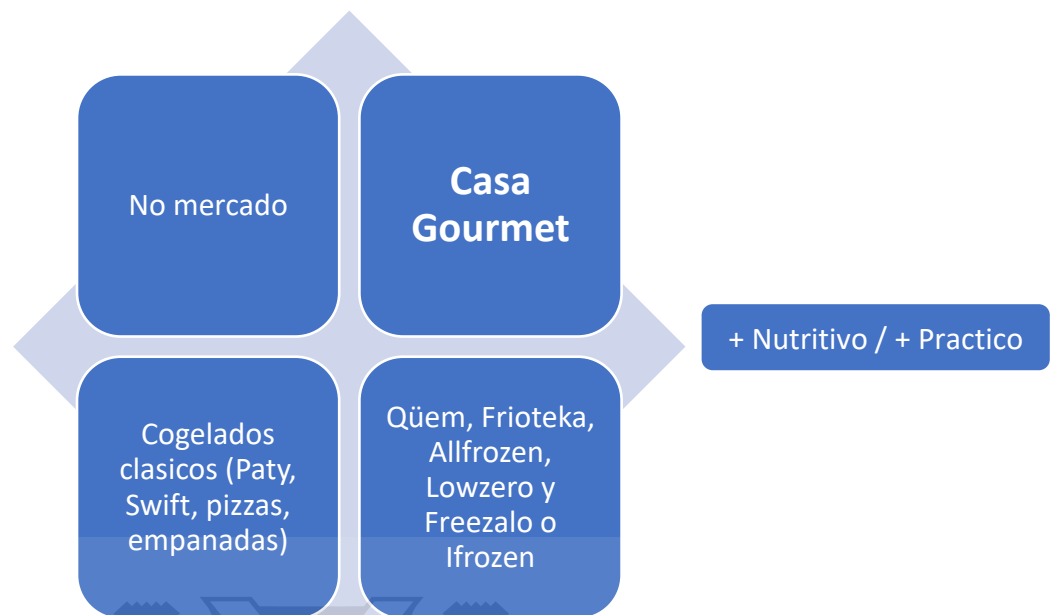
### 3.4 Propuesta de valor

Es nuestra intención como Casa Gourmet poder brindar esta solución para nuestros consumidores. Apalancado en 3 bases desarrolladas a lo largo de todo el proyecto. Lograr la cercanía con nuestros clientes y proveedores tanto físicamente como sentimentalmente. Para poder lograr que asocien nuestra marca con las experiencias que lograron tener por el tiempo que nuestros productos le permitieron ahorrarse. Las tres bases son las siguientes:



Para lograr diferenciarnos en una industria sobre abastecida de productos sanos pero complejos de elaborar. Simples, pero costosos. De entrega inmediata pero baja calidad. Casa gourmet pretende diferenciarse estableciéndose en un punto de equilibrio entre estas tres dimensiones.

Estableciendo una matriz incluyendo las tres variables claves podemos identificar rápidamente el posicionamiento y la diferenciación de Casa Gourmet en contra de algunos competidores.



### 3.5 Relaciones con clientes

En cuanto a la relaciones claves, es necesario establecer una relación a largo plazo con los clientes particulares. En el apartado 4, desarrollaré las estrategias que utilizaremos con nuestro socio Rappi para poder fidelizar a nuestros clientes bajo cuatro grandes perspectivas.



### 3.6 Canales

El canal de venta para las viandas será en dos modalidades,

- ✓ Aplicación Rappi, en el apartado 4 se profundizará sobre el mismo.



- ✓ Ampliar la base de 6 revendedores actuales, re-definiendo su segmento target hacia los consumidores particulares.

### 3.7 Segmentos

#### a. Empresas de Food-Service

Todas las empresas de consumo a granel de las carnes desmenuzadas para ser consumidas en una variedad de métodos a elección por el cliente. Se va a mantener este segmento.

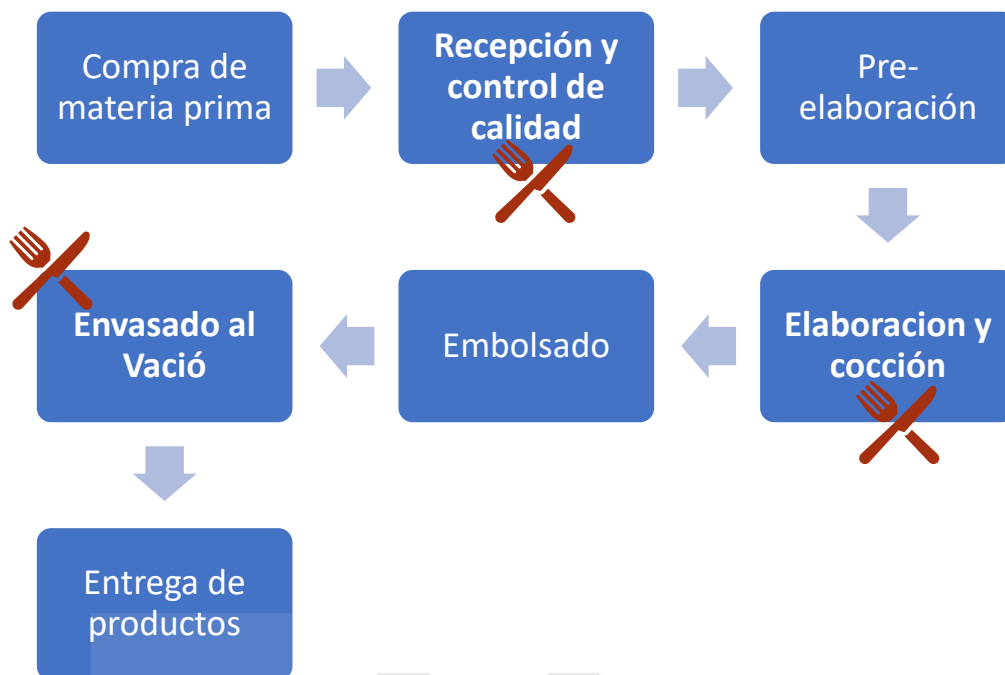
#### b. Consumidores particulares

Todas las personas que consuman nuestras viandas con los platos gourmet. Alguno de los platos disponibles son los siguientes:

1. Bondiolas de cerdo con papa rústica
2. Solomillo de cerdo con papa rústica
3. Pechuga de pollo con puré (Calabaza o papa)
4. Wok de Carne
5. Wok de pollo
6. Goulash con spatzles
7. Cazuela de pollo
8. Guiso de lentejas
9. Merluza papillote

### 3.8 Insumos y actividades claves

En lo que respecta al proceso productivo de los alimentos las actividades necesarias son las siguientes:



Se encuentran identificadas en el proceso las tres actividades claves para el exitoso desarrollo del emprendimiento. En particular el control de la materia prima y la cocción. Para poder garantizar las mejores condiciones organolépticas de los alimentos, es necesario garantizar que la materia prima es de calidad y que la cocción es realizada bajo el manual de procedimientos estandarizado. Es necesario que la cocción sea realizada por concentración. Las actividades se detallarán con mayor profundidad en el plan operativo.

### 3.9 Estructura de costos y fuentes de ingreso

La estructura de costos de los procesos de nuestros alimentos son los siguientes:

- ✓ Gastos fijos
  - Impuestos
  - Honorarios
  - Sueldos
  - Alquileres
  - Servicios
- ✓ Gastos Variables
  - Impuestos

- Gastos de logística
- Gastos de mantenimiento
- Gastos varios

## 4. Go to market Plan

### 4.1 Plan de marketing

#### 4.1.1 Las 4 P's

En este apartado del informe, procederé a desarrollar el plan de marketing para la implementación de los posibles formatos de venta para Casa Gourmet. En ese sentido y como se viene desarrollando anteriormente, es necesario completar la imagen del consumidor del que estamos hablando. Para poder hablar de una oferta de negocio atractiva. Es necesario en ese sentido construir las cuatro P's. **People**, definir el contexto de ellas. Es decir, a la persona específicamente y el punto de contacto. Entender el contexto, investigar a las personas. Para ello, en primer lugar, se expuso el mapa de empatía (apartado 2.2.2) por lo tanto es momento de construir nuestro buyer persona tanto para el mercado objetivo 1 como el mercado objetivo 2 definiendo las 3 preguntas básicas:

- ✓ Who: Muestreo, el contexto general.
- ✓ What: Diversidad de productos, gustos y necesidades.
- ✓ Why: Frases reales, posibles objeciones o puntos de esfuerzo.

En Segundo lugar, **Properties** o los puntos de contacto con el cliente. Elementos que tocan al cliente y le hablan de la marca. las 4p's de marketing como base y luego, se agregarán sensaciones, eventos del pasado, anécdotas. Es decir, todo lo que pueda influir al cliente sobre su percepción marcaría. Entender que el primer punto de contacto se inicia desde antes que el usuario o cliente conozca a la marca. Llamado como ZMOT o momento cero de verdad por sus siglas en inglés. Los consumidores, de cualquiera de los dos Mercados objetivos, pueden tener un primer contacto por personas y o contactos ajenos a su círculo social.

En tercer lugar, el camino a recorrer. Esto es lo fundamental. Comprender por completo la aventura en la que se encamina una persona cuando se relaciona con la marca. Desde que la descubre sea de la manera que sea, hasta que consume

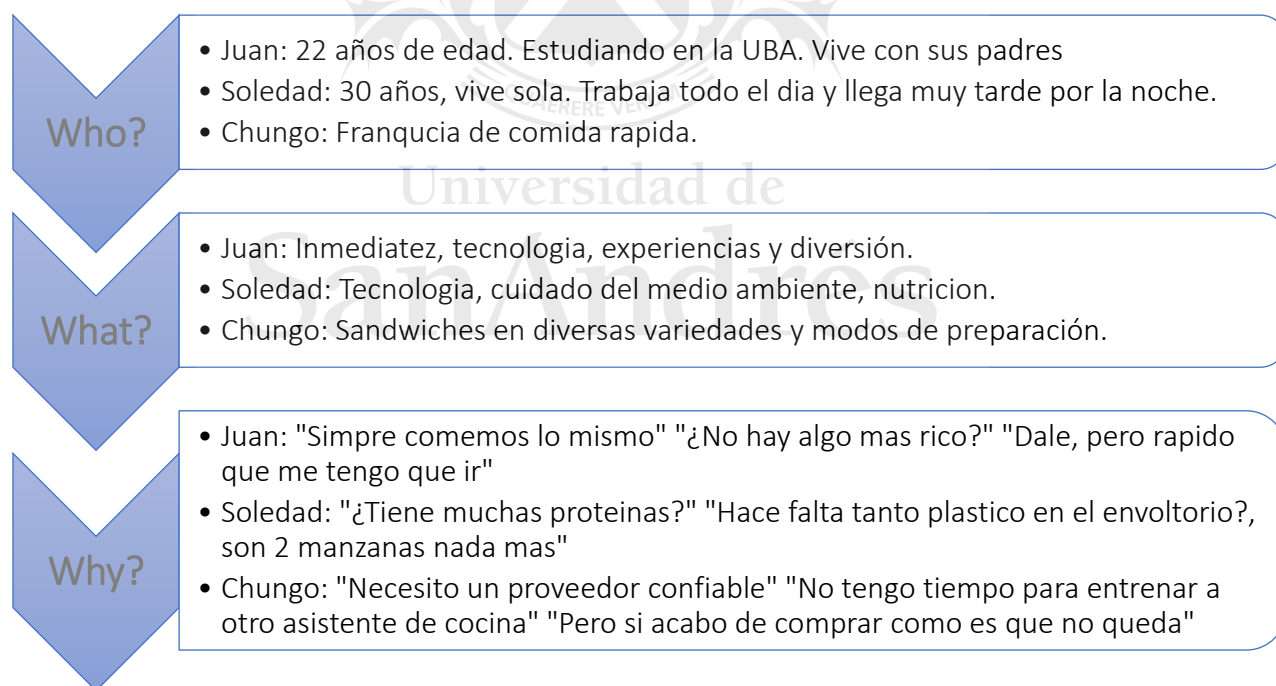
algo, lo analiza lo juzga, decide si está o no satisfecho con la experiencia completa. Todos los puntos de contacto en el camino a él. La experiencia completa del usuario. Como los puntos afectan la percepción del cliente sobre mi marca.

Por último, **Purpose.** Feeling, la relación con el cliente, experiencia de consumidor y comprador, en las 3 etapas de la compra. Pre compra, compra y post compra.

### *Persona,*

En una industria como el de congelados, el cliente y mercado objetivo puede ser muy variado. En general la oferta de productos suele abarcar un espectro muy grande dentro de los tipos de arquetipos y del mercado en general.

Las personas y/o empresas que consumen este tipo de productos pueden ser muy variadas, pero en general podemos armar el siguiente esquema. Para el primer mercado objetivo 1, voy a definir un único segmento particular. Para el caso del segundo mercado objetivo definiré 2. Un consumidor eventual, y otro frecuente.



Hay que tomar en cuenta que si uno pretende ofrecer una oferta variada para un espectro social tan variado es necesario tomar en cuenta todas las variables para que cada grupo se sienta parte de la marca y no se sienta excluido. Es decir, cada mercado objetivo va a requerir un esquema y formato de venta a su medida. Si se

decide establecer tiendas físicas cada una de las funcionalidades que se le ofrecen a cada tipo tienen que están en armonía con las demás. Si a la empresa que prefiere dejarlo almacenado en nuestro congelador pretendemos llevárselo cuando no tienen el espacio de almacenarlo podemos generarles un dolor. Pero si al consumidor no le ofrecemos ninguna alternativa para llevárselo a su casa, puede resultar complejo para aumentar las ventas del sector viandas. Es necesario que todo mantenga una sinergia lógica. En general estamos ante un contexto de gente que sigue la siguiente lógica:

Por esta razón el mercado que se viene es un grupo de clientes que busca inmediatez, pero experiencias que le permitan generar vínculos reales con los demás, busca relacionarse, pero no perder el tiempo con procesos que le son ajenos. No quiere pasarse el día entero en un local esperando a que llegue su comida. Pero estaría dispuesto a hacerlo por una experiencia Gourmet de su Chef favorito. Es un mercado nuevo y excitante pero complejo y hay que estar preparado para enfrentarlo.

*Properties,*

Bajo este contexto sobre las personas que pueden consumir nuestros productos es necesario desarrollar todos los contactos que estos puedan tener con la empresa desde las cuatro P de marketing, (Producto, Plaza, Promoción y Precio) sumando sensaciones y anécdotas. En ese sentido podemos esquematizar el siguiente cuadro para poder resumir este aspecto.



### Producto,

- ✓ Línea de carnes desmenuzadas con sus respectivas salsas. Especiales para la preparación de sándwiches, tacos, ensaladas, etc. Se vende por kilo y las variedades son pulled pork BBQ, Pulled beef, Pollo teriyaki, Pollo honey mustard.
- ✓ Línea Vianda. Platos gourmet listos para su consumo.

### Plaza,

- ✓ Order online & pick up in store. Descubrir el producto en Instagram, encargarlo por ahí o por mail y buscarlo por local.
- ✓ Desarrollo del producto a través de la aplicación de Rappi.
- ✓ Revendedores

### Promoción

- ✓ Página de Instagram (Anexo XVI)
- ✓ Página Web para pedidos online y mail.
- ✓ Campañas de Rappi (Desarrollado en el apartado de customer journey)

### Precio

- ✓ En base a los competidores representa un 63% de la opción más barata. \$150 para Casa Gourmet y \$237 para los competidores.

### *Path, (Customer Journey)*

Como aspecto primordial dentro de las 4P's es momento de definir el camino del consumidor, asociando los puntos de contacto mencionados anteriormente. Luego al momento de desarrollar los formatos de venta se podrán asociar con este camino y definir una propuesta de valor completa.

En ese sentido podemos esquematizar dos caminos de venta particulares, dentro de las 3 categorías definidas anteriormente, profundizaré el camino de Soledad en particular. Como consumidora particular de las viandas.

El principal punto que desarrollar para el camino de nuestro consumidor particular será la decisión de ingresar como "aliado" en la aplicación Rappi de envíos.



Rappi es una compañía de origen colombiana de comercio electrónico, que conecta comercios con consumidores. A través de una red de repartidores realiza entregas en las zonas de CABA, y GBA Norte.

Se optó por Rappi por encima de sus competidores (PedidosYa y Glovo) por las siguientes razones:

- ✓ Pedidos Ya, el líder en el rubro de servicios de entrega de comidas tiene un modelo más enfocado en grandes cadenas de restaurantes y comercios. Es un modelo que no le conviene a un emprendimiento como Casa Gourmet, ya que estamos en una posición muy débil de negociación para la comisión y el servicio es muy poco personalizado.
- ✓ Glovo, está más enfocado en mensajería, las zonas de entrega son muy amplias y un producto envasado al vacío como el nuestro no puede estar mucho tiempo sin frío, si el cliente pretende no consumirlo automáticamente cuando lo recibe.
- ✓ Rappi tiene un servicio personalizado para emprendimientos y pequeños comercios. Con una curva amigable con respecto al porcentaje de comisión,

nos puede apalancar en los primeros meses con baja demanda. Además, tiene un servicio para nuevos aliados con buenas campañas para captar y fidelizar clientes.

Los términos y condiciones para nuestra alianza con Rappi serían los siguientes:

- ✓ Local en una zona de cobertura de Rappi. La planta ubicada en victoria está dentro del área de cobertura.
- ✓ CUIT y CBU asociado a Casa Gourmet,
- ✓ Listado de platos y precios actualizados (enunciados en el apartado 3)
- ✓ Las habilitaciones corren por cuenta de Casa Gourmet, aun así contamos con RNPA y RNE.
- ✓ Al tratarse de un contrato de exclusividad, la comisión es de 22% dando un total por plato de \$183+IVA por vianda. En el apartado con el flujo de fondos proyectado, tomaré el ingreso de \$150 para Casa Gourmet.
- ✓ Rappi otorga un servicio de comisiones escalonadas por tienda y volumen de ventas. Como Casa Gourmet solamente va a utilizar la planta en Victoria como punto de retiro, la curva dependerá exclusivamente de la distribución mensual de ventas. Resultando en una comisión promedio anual de 22%.
- ✓ Para ayudar a una marca nueva como lo es Casa Gourmet, Rappi nos brinda un "Pack de bienvenida" de marketing. Este consiste en un banner especial de nuevos lanzamientos, figuraremos como "NUEVOS ALIADOS", y tendremos a disposición un cupón de primera compra bonificada a cargo de Rappi (para usuarios nuevos de Rappi).
- ✓ Con ayuda de las analíticas que tiene Rappi a disposición, nos recomendará en base a estadísticas de otros locales similares que acciones comerciales hacer dependiendo el momento de nuestra curva.
- ✓ A lo largo que transcurran los meses, se empieza a analizar la operación para ayudarnos a tener la mejor operación logística posible para brindar el mejor servicio al cliente y que se fidelicen los usuarios captados.

En base a esto podemos trazar el camino de nuestro consumidor.

Soledad (Consumidor particular):





Descubrimiento Acercamiento Compra Post-compra Sensaciones

	★	★	★	★	★
Touchpoints	Encuentra la página de Instagram con el link a Rappi	Ingresa a Rappi y observa las promociones.	Elije la opción que más le gusta.	Esa misma noche se prepara un plato en 10 minutos.	Soledad descubre lo simple que es de preparar.

Para darnos a conocer y a nuestros productos, vamos a utilizar las herramientas que tiene disponible Rappi para las campañas de lanzamiento y luego mensuales.

Como se mencionó anteriormente, se utilizarán los banners genéricos de Rappi para las primeras semanas,

The screenshot displays the Rappi app interface. At the top, there is a search bar with the text "Search products and restaurants". Below the search bar, there are several promotional banners and categories. One banner is titled "Discounts" with the text "Find the best promotions tailored exclusively for you". Another banner is titled "DEALS" with a "See more" link. There are also category icons for "Sandwiches", "Helados", and "Argentina". A large banner at the bottom left features a "30% OFF" discount on "HELADOS". To the right, there is a banner for "Envío Gratis" (Free Delivery) with an illustration of a hand holding a delivery bag. Below this, there is a section titled "PRODUCTS IN PROMOTION".

Luego, a partir del comportamiento del consumidor de la zona, se promocionarán los platos con mayor salida. en primer lugar, el guiso de lentejas. Gracias un proceso de cocción de 55 minutos, mantiene una calidad en el sabor superior.



Presentación de las viandas



Producto terminado

Revendedores,

Como segundo canal de venta para el mercado de particulares vamos a realizar la penetración en base en zonas claves de CABA y GBA. Actualmente poseemos 6 revendedores en zonas estratégicas de nuestra zona de venta. En base a nuestra percepción sobre los mejores productos que tenemos a disposición y un análisis realizado sobre los consumos particulares en las zonas establecidas, se definieron algunos productos para empezar a comercializar dichos productos entre los consumidores.

En el Anexo XVI, se encuentra uno de los flyers específicos de un revendedor de la zona San Isidro.

La estrategia de penetración para nuestros productos por el canal revendedores es la utilización de nuestros productos para eventos, cumpleaños u cualquier congregación social. Por esta razón, los primeros meses estuvimos vendiendo los productos en su modalidad granel para ir acercando nuestra marca a un consumidor no tan acostumbrado.



De esta manera poder llegar a mas de un consumidor a través de un solo cliente y en un solo evento. Ya que, con aproximadamente 3 bolsas se puede hacer un evento para 20 personas aproximadamente.

Purpose,

Es fundamental que las primeras experiencias a través de Rappi resulten positivas. Tenemos plena confianza en la calidad de nuestros productos para lograr una fidelización de nuestros clientes. Por otra parte, la selección de revendedores resulta primordial, por eso esta limitada a personas de confianza de los socios y/o allegados.

## **5. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria**

### 5.1 Equipo emprendedor

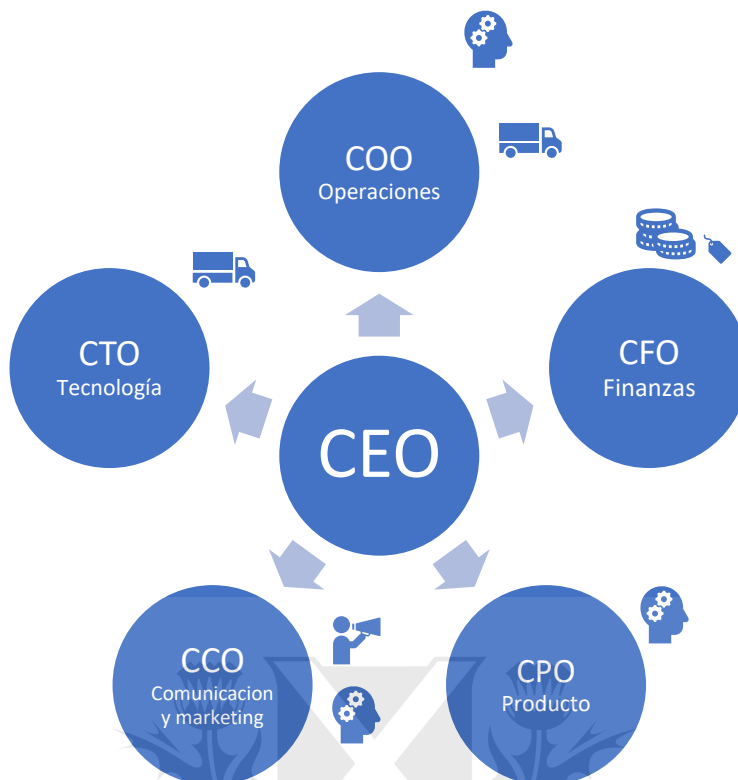
Para Casa Gourmet, pata fundamental es el equipo emprendedor. Voy a definir siete roles específicos bien delimitados y una serie de características que vamos a establecer en el emprendimiento que actualmente no están bien definidos para poder alcanzar un equipo altamente efectivo. Luego, enmarcaremos un organigrama dinámico y las personas que en un primer momento ocuparan cada rol específico y cómo proyectamos crecer en estructura y personal.

### 5.2 Estructura directiva

Como se mencionó en apartados anteriores para el emprendimiento se van a definir seis roles específicos para la estructura directiva abarcando las cinco patas principales de todos los negocios. Estas son, la creación del valor, marketing, ventas, entrega del valor y finanzas.



Definidas las cinco perspectivas de nuestro negocio es necesario establecer una estructura firme, pero sin dudas dinámica para poder atender el espectro completo sin desatender ninguna. Sin dudas, todas son igualmente importantes y fundamentales. Para ello, y como ya se mencionó vamos a establecer una estructura directiva con seis roles particularmente. Cada uno de ellos podrá atender una o más perspectivas y podrá ser ocupado por una o más personas. Dependiendo de la complejidad, la potencialidad y particularmente el momento del emprendimiento. El objetivo es que, a mediano plazo, cuando el flujo de fondos lo permita, tener una persona enfocada en cada uno de los seis roles que mencionaremos a continuación. En definitiva, los seis roles definidos son los siguientes:



1. CEO, presidente o gerente general del emprendimiento.
2. COO, vicepresidente de operaciones enfocado principalmente en la entrega del valor y por la correcta ejecución de la creación del valor. En nuestro emprendimiento en particular además tendrá el rol de garantizar el control de los procesos internos para asegurar que cada rol cumpla con sus tareas específicas y no desvíe el foco antes las urgencias que irán surgiendo. En el caso de Casa Gourmet, es necesario que se estandaricen los procesos de una manera más formal a la que se encuentran actualmente para poder darle la escalabilidad que se propone en el apartado del plan operativo.
3. CFO, vicepresidente de finanzas enfocado en dos perspectivas, las ventas y la financiación del negocio. En el caso en particular del emprendimiento, es necesario que este velando por la correcta distribución del mix entre ventas a granel y viandas. Además, es necesario que esté atento a los movimientos de los precios de la materia prima para no estar atrasado en los precios de ventar. Negociar mejores comisiones con Rappi.
4. CPO, vicepresidente de producto enfocado en la perspectiva de la creación del valor. Al resultar de un emprendimiento con mucho foco en el producto específico que se le ofrece al mercado. Se considera necesaria la

implementación de un rol definido para el control de productos. Crear nuevas recetas, mantener las actuales. Estar atento a tendencias, etc. Es fundamental que estén completamente articulados con al COO y el CCO. Con el vicepresidente de operaciones para poder garantizar la correcta ejecución del proceso de producción logrando el producto deseado. Y con el vicepresidente de comunicaciones y marketing para idear productos desde las necesidades observadas y no viceversa.

5. CCO, Apalancar las campañas y el servicio personalizado que nos otorga Rappi y utilizar la plataforma de Instagram para captar nuevos clientes.
6. CTO, vicepresidente de tecnología encargado como perspectiva primordial la correcta creación y entrega del valor. Tiene como foco principal el correcto funcionamiento de la tecnología y los equipos. El desarrollo de nuevas herramientas de gestión para facilitar en sus tareas al resto del equipo directivo. Velar por el correcto funcionamiento de los baños maría, la envasadora y la desmenuzadora.

### 5.3 Valores empresariales

Bajo este equipo directivo se alineará al resto de la organización. Para poder definir una cultura base en la cual se ira construyendo al resto de la organización se enlistarán una serie de principios y valores que serán necesarios y fundamentales. Estos principios son los que se considera que se deben poseer o poder desarrollar para permanecer en la organización. Estos valores están basados en trabajo publicado en un sitio español sobre cómo construir equipos altamente efectivos situado en el apartado de fuente. En primer lugar, tener un propósito claro dentro del emprendimiento. Tener en claro la misión y visión de Casa Gourmet.

Misión: Ser la empresa argentina líder en el consumo de alimentos envasados al vacío.

Visión: Proporcionar alimentos envasados al vacío que sean nutritivos, prácticos, ricos y accesibles a los consumidores argentinos.

En segundo lugar, una comunicación fluida dentro y fuera de la organización. Para ello, es necesario una buena definición sobre los canales normales para la comunicación tanto internamente como externo. Eliminar el grupo como

comunicación formal, el WhatsApp. En tercer lugar, participar de los cursos anuales que otorga el IAG para emprendedores en la industria gastronómica. En cuarto lugar, trabajar en equipo, lidiando con todos los obstáculos de en conjunto. Los problemas son de todos y todas sin excepciones. Formalizar las reuniones diarias de 15 minutos por la mañana para definir los objetivos del día y analizar problemas que pueden haber surgido el día anterior. Las reuniones serán conducidas por el COO con el soporte del chef ejecutivo. Es un emprendimiento dinámico en un mercado dinámico, se necesita estar constantemente mejorando y buscando mejores formas de hacer las cosas.

#### 5.4 Organización y personal

Definidos los roles y valores particulares del emprendimiento se procederán a detallar las personas que en un primer momento participarán activamente del mismo. Los roles que ocupará cada uno de ellos al principio y hacia donde se busca que lleguen. Al tratarse de una empresa emergente en los primeros momentos una misma persona puede ocupar dos o más roles, pero a la larga se busca que cada uno de los roles definidos en el apartado anterior sea ocupado por una sola persona.

**Federico Sinner**, Licenciado en administración de empresas de la universidad de ciencias empresariales y sociales en el 2016. Con experiencia en distintas empresas del ámbito privado evocado actualmente a tiempo completo al emprendimiento. Uno de los dos socios fundadores del emprendimiento e hijo de Andres Sinner, el diseñador y creador de la máquina de cocción. Federico está actualmente abocado a las tareas administrativas. La venta de los productos, la promoción de la marca la negociación con los clientes y proveedores. Se caracteriza por ser un profesional con vocación proactiva al servicio y a la resolución de problemas. Con experiencia previa en servicio de cliente y al estar conectado desde chico con el trabajo de Andrés, Federico resulta una pata fundamental para el desarrollo del emprendimiento. Ocupa en un primer momento los roles de CCO y CFO.

**Andres Salmán**, cocinero recibido del I.A.G (instituto argentino de gastronomía) desde hace más de 5 años con amplia experiencia en cocinas, restaurantes y bares.

Andres es el responsable del desarrollo y la ejecución de todos los platos y recetas que salen de Casa Gourmet. Una mente ágil para la detección de nuevas tendencias, de él surge la idea de la producción de alimentos de cocción por concentración y envasado al vacío. Andres actualmente, ocupa la posición de CPO como jefe de cocina y producción. Junto con Federico son los socios fundadores de Casa Gourmet.

**Andres Sinner**, chef ejecutivo y desarrollador de la máquina de cocción por concentración. Investigador y desarrollador de técnicas para la cocción sous-vide, cursos de transformaciones químicas y físicas sobre los alimentos durante las cocciones. Chef certificado en el I.A.G y máster internacional en tecnología de los alimentos en el MITA UniParma-Fauba de la facultad de agronomía. Mas de 10 años en el desarrollo, producción y venta de maquinarias para la cocción al vacío. Diseñando maquinas innovadoras para Sous-Vide. Mas de 20 años en la industria gastronómica. Actualmente Andrés es el principal consultor de Casa Gourmet y el chef ejecutivo del emprendimiento.

**Nicolas Muñiz**, Ingeniero industrial de la universidad austral estudiante de la maestría en administración de negocios de la universidad de San Andres. Mas de 5 años trabajando en el sector privado y público en reingeniería, optimización y control de procesos. Se desarrollo durante dos años en la tarea de reingeniería de procesos para el ministerio de producción donde tuvo la oportunidad de familiarizarme con la burocracia de tramites, normativas, y procedimientos específicos que se requieren para los organismos encargados de dar las habilitaciones pertinentes en la industria de alimentos. Nicolas se acoplará al emprendimiento como COO para poder estandarizar y darle mayor control y gobernabilidad a los procesos internos y externos del emprendimiento. Además, gracias a los estudios realizados en el San Andres y su experiencia en el SENASA como auditor y consultor, resultara una pata fundamental para el desarrollo del emprendimiento. Dará soporte a los roles de CPO, CFO y CCO para la estandarización de procedimientos y el desarrollo del negocio.



## 6. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

Como se presentan en los anexos XIX a XIII para llevar adelante con el proyecto es necesaria una inversión de 25mil dólares. La totalidad será aportada en partes iguales por los socios. Como se fue desarrollando a lo largo del informe. La mayoría del equipamiento es parte del capital invertido en los inicios del emprendimiento. Actualmente, Casa Gourmet supero el punto de equilibrio, pero para poder resultar en un negocio más atractivo es necesario invertir en la promoción, y publicidad de la marca. El resultado de dicha inversión sumado a un aumento en las capacidades de producción para los productos a granel ocasionará una inversión en el mix de la siguiente manera:



De tal forma queda compuesto el mix de producción que resulta más rentable para la compañía. La inversión de esta composición resultará fundamental. Por ello en el plan financiero que detallaré a continuación resulta necesario mencionar algunos supuestos considerados.

### 6.1 Contexto macro y microeconómico

#### *Supuestos macroeconómicos*

Para el contexto macroeconómico considere los siguientes supuestos:

- ✓ Inflación local con un piso de 20% para los próximos 4 años
- ✓ Inflación internacional de 2% anual.
- ✓ Recupero del PBI a niveles anteriores a la crisis del 2017, promediando a lo largo de los 5 años. Caída para los primeros dos años, en un 2,8% y un

1,5%. 1,9% de crecimiento para el tercer año. Y unas subas de 2,3% y 2,6% para los años cuarto y quinto respectivamente.

- ✓ Devaluación esperada de 56% acumulada para el final del año 5.
- ✓ Un REM promedio de 45% para el próximo año.

### *Supuestos microeconómicos*

Para el contexto micro, consideramos los siguientes supuestos,

- ✓ Precio de lanzamiento para las viandas de \$150 pesos o USD 2,29. Con aumentos del 2% en dólares para cada año corriente. Para la línea granel un precio de \$360 pesos para el pulled pork y \$300 para el pulled beef. O USD 6,17 para el pork y USD 5,17 para el beef.
- ✓ Costos en línea con la proyección de inflación, además de un aumento nominal por el incremento en la producción total.
- ✓ Aumento del market share en viandas de 0,02% al 5% en 5 años.
- ✓ Mix de productos anticipado anteriormente. Inversión del Pareto de granel a viandas.
- ✓ Pago de sueldos, impuestos a las ganancias e ingresos brutos en termino corriente.
- ✓ Pago a proveedores 30 días, y cobro a clientes 30 días.
- ✓ Nivel de utilidad alcanzado en 5 años 22%.

### 6.2 Modelo de generación de beneficios

Se adjunta el Anexo XIII con la composición de gastos fijos y variables. A continuación, se detalla cada uno de los egresos.

Costo de producción:

- ✓ Costo de producción, contempla el costo de materia prima, ingredientes e insumos para la preparación de las viandas. Tanto los sueldos administrativos, gastos de alquiler y en maquinaria se incluirán bajo los gastos fijos. Se realiza de esta manera para poder apreciar fácilmente el margen bruto real sin ser sensible a los aumentos de gastos fijos independientes a la actividad.

- ✓ Costo de producción viandas, al igual que el anterior solo se incluyen los costos de materia prima, ingredientes e insumos.

#### Gastos fijos:

- ✓ Alquiler, incluye el alquiler de la fábrica ubicada en victoria.
- ✓ Impuestos municipales, abl y tasas municipales. Mantenimiento anual de RNE y RNPA municipal.
- ✓ Honorarios, sueldo del asesor contable.
- ✓ Sueldos, correspondientes al COO, CPO, CFO y al ayudante de cocina.
- ✓ Servicios (Luz, agua y gas)

#### Gastos Variables:

- ✓ Gastos varios, gastos administrativos de poca nominación para la oficina de la planta.
- ✓ Gastos en marketing y promoción, referidos a la promoción de la marca en las redes sociales, eventos y festivales.
- ✓ Gastos de mantenimiento en la planta y equipos, incluidas las tareas preventivas y correctivas. Así también como la limpieza general del lugar.
- ✓ Impuesto a las ganancias.
- ✓ Ingresos Brutos.
- ✓ Posición frente al IVA deudor.

#### *Punto de equilibrio*

Definimos como estrategia del negocio un mix de producción del 85% en viandas y un 15% de venta a granel. De esta manera podemos trazar la recta de ingresos y egresos en términos de las viandas. La producción a granel la fijamos relativa al valor de las viandas. Así logramos obtener tres puntos de equilibrio. Un escenario positivo con un mix favorable a las viandas, relación viandas-granel de 85:15,

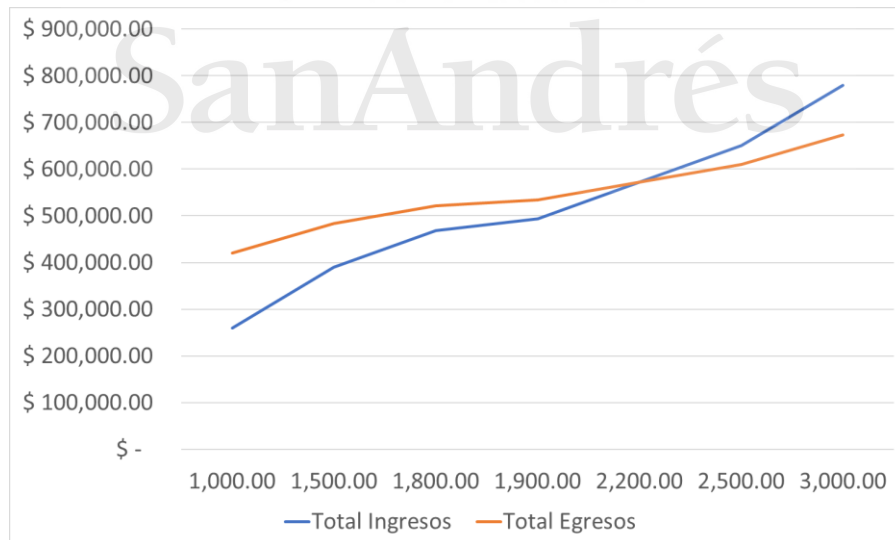


La composición queda de la siguiente manera:

<b>Ventas teóricas en punto de equilibrio A</b>	<b>\$ 536,823.53</b>
<b>Costo teórico en punto de equilibrio A</b>	<b>\$ 536,537.34</b>
<b>Punto de equilibrio A</b>	<b>\$ 286.19</b>

**Punto de equilibrio A = 3510 viandas semanales + 244 kg semanales a granel**

Si trazamos un mix balceado con una composición de 50:50 para productos en viandas y a granel el punto de equilibrio queda de esta manera,



La composición para B queda de la siguiente manera:

<b>Ventas teóricas en punto de equilibrio B</b>	<b>\$ 572,000.00</b>
<b>Costo teórico en punto de equilibrio B</b>	<b>\$ 572,008.09</b>

<b>Punto de equilibrio B</b>	<b>-\$</b>	<b>8.09</b>
------------------------------	------------	-------------

**Punto de equilibrio B = 2200 viandas semanales + 867 kg semanales a granel**

Y, por último, en un escenario con un mix invertido y una relación vianda a granel de 15:85,



La composición para C queda de la siguiente manera:

<b>Ventas teóricas en punto de equilibrio C</b>	<b>\$</b>	<b>611,000.00</b>
<b>Costo teórico en punto de equilibrio C</b>	<b>\$</b>	<b>611,874.24</b>
<b>Punto de equilibrio C</b>	<b>-\$</b>	<b>874.24</b>

**Punto de equilibrio C = 705 viandas semanales + 1500 kg semanales a granel**

Entre los tres escenarios el más positivo es el punto de equilibrio A. Ya que como desarrollaré en el apartado de plan operativo. La capacidad para el escenario C esta al máximo y el negocio está solamente en el punto de equilibrio. Tanto para el escenario A como B tengo bastante capacidad ociosa, pero el mix más conveniente es el descrito en el escenario A.

### 6.3 Estado de resultados proyectado

Se adjunta en el Anexo IX el estado de resultados proyectado a 5 años. Para ello se tomaron las siguientes consideraciones:

- ✓ Crecimiento en ventas rubro viandas: Se proyecta un crecimiento desde el 0.02% del market share en el año actual hasta un nivel de 5% en el año 5. Lo equivalente a un aumento de 215 viandas por semana a 1800.
- ✓ Crecimiento en ventas rubro a granel: Se proyecta un crecimiento en las ventas a granel del 832% al término del quinto año. La producción semanal en el año actual es de 481kg semanales y se proyecta alcanzar un nivel de 4000kg semanales
- ✓ El margen bruto, ira progresando a lo largo de todo el proyecto como resultado de la inversión en el vuelco del negocio a la venta de viandas. Arrancando en 10% para el año 1 y alcanzando un nivel de 66% para el último año proyectado.
- ✓ La Utilidad neta alcanza un nivel de 22% al término del 5to año.

#### 6.4 Análisis financiero

El Cashflow correspondiente se adjunta en el Anexo XII Para el cálculo y proyección a 5 años, se consideraron los siguientes supuestos en base al análisis en particular de la industria gastronómica.

<b>Beta apalancada de procesado de alimentos</b>	<b>0.60</b>
<b>Beta apalancada de mayoristas</b>	1.22
<b>Beta apalancada retails de alimentos (Food Service)</b>	0.28
<b>Beta apalancada ponderada (Correlación 20/40/40 respectivamente)</b>	<b>0.72</b>
Risk Free (Bono EEUU a 10 años)	1.79%
Prima de riesgo mercado	5.00%
Ku	5.39%
EMBI+ (Emerging Market Bonds Índice Plus)	2048 (20.48%)
<b>Ku Argentina (Tasa de Corte)</b>	<b>25.87%</b>

\*Todas las fuentes consultadas para el cálculo de Ku se pueden encontrar en la pagina

La inversión inicial del proyecto es de 25mil dólares y como se mencionó anteriormente será aportado en su totalidad por los socios. A continuación, los resultados obtenidos para la proyección.

<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>25.87%</b>
<b>VAN</b>	<b>707,718</b>
<b>TIR</b>	<b>725%</b>

Como puede apreciarse en los resultados obtenidos en negocio resulta muy atractivo.

## 7. Plan operativo

### 7.1 Máquina y equipos

Casa Gourmet cuenta con 9 equipos principales en los cuales se desarrollan las tareas para la producción de sus productos. 6 baños maría para realizar la cocción, dos desmenuzadoras para la producción a granel y 1 envasadora para realizar el proceso Sous-Vide. Asumiendo que las horas semanales productivas para el proceso general son,

Día	Horas productivas	Uso de los baños maría	Total, hs productivas	Total, hs Cocción
<b>Lunes</b>	9 a 18	18 a 09	9.00	15
<b>Martes</b>	9 a 18	18 a 09	9.00	15
<b>Miércoles</b>	9 a 18	18 a 09	9.00	15
<b>Jueves</b>	9 a 18	18 a 09	9.00	15
<b>Viernes</b>	9 a 18	18 a 09	9.00	15
<b>Sábado</b>	9 a 18	-	9.00	0

Los baños maría pueden para la cocción a granel se realizará por las noches de los días lunes a viernes inclusive. Todos los detalles sobre los tiempos y volúmenes de producción por año se adjuntan en el Anexo III.

Maquina	Cantidad	Capacidad (kg)
<b>Envasadora</b>	1	160
<b>Baños maría (chico)</b>	2	30
<b>Baños maría (mediano) - Granel</b>	2	170
<b>Baños maría (grande) - Granel</b>	2	300
<b>Desmenuzadora – Granel</b>	2	200

\*Mas detalles sobre la maquinaria, Anexo I.

El cuello de botella para nuestra producción es la cocción en el caso de la producción a granel. Y la envasadora para la producción de las viandas.

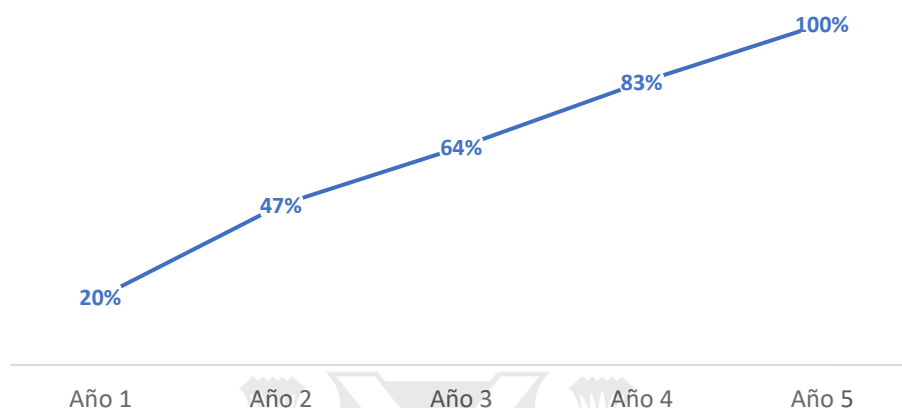
A lo largo del proyecto la capacidad ociosa de la planta ira reduciéndose, alcanzando los niveles óptimos para el 5to año. Por lo que no es necesaria la inversión en maquinaria para los primeros 5 años del proyecto.

Maquina	Código	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Envasadora</b>	CG.01	X	X	X	X	X
<b>Baños maría (chico)</b>	CG.02				X	X
<b>Baños maría (chico)</b>	CG.02b	X			X	X
<b>Baños maría (mediano)</b>	CG.03	X	X	X	X	X
<b>Baños maría (mediano)</b>	CG.03b			X		X
<b>Baños maría (grande)</b>	CG.04		X	X	X	X
<b>Baños maría (grande)</b>	CG.04b				X	X
<b>Desmenuzadora 1</b>	CG.05	X	X	X	X	X



<b>Desmenuzadora 2</b>	CG.06	X	X	X	X	X
------------------------	-------	---	---	---	---	---

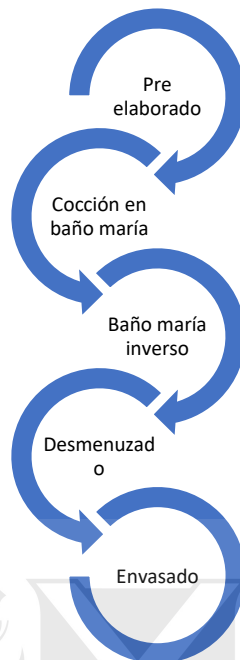
### GRADO DE UTILIZACIÓN CAPACIDAD INSTALADA



#### 7.2 Introducción a los Procedimientos

Para el desarrollo del plan operativo se separará en dos partes, en primer lugar, se realizará una descripción de las tareas asociadas a la producción de las viandas y en segundo lugar para la producción a granel. En el Anexo XIV se adjunta el flujograma completo de las dos líneas de producción. De esta manera se introduce un esquema simplificado sobre la producción del emprendimiento.

## Proceso a granel



## Proceso Viandas



### 7.3 Descripción de tareas

Proceso granel,

A continuación, se detallan todas las tareas correspondientes a la producción de las viandas con la capacidad individual de cada tarea. Se remarca el cuello de botella correspondiente a este proceso productivo.

Granel	Tareas	Sub-Tareas
1	Embolsado	
1.1		Colocar sobre las mesas
1.2		Salado de la carne
1.3		Embolsado
2	<b>Baño maría</b>	
3	Baño maría inverso	
4	Desmenuzado	
4.1		Pre-desmenuzado
4.2		Colocar en desmenuzadora
5	Envasado	
5.1		Colocar en cámara
5.2		Mezclado
5.3		Embolsado

1. Embolsado: Se compone de 3 subtareas, la primera es la colocación en las mesas de trabajo. Se retira de la cámara de congelado en donde son almacenadas las paletas y se ubican en las mesas correspondientes. Se realiza un salado de la carne o cerdo. Y luego se colocan en las bolsas. En cada bolsa entran 6,5kg de carne o cerdo. Cada lote varía a lo largo de los años. El detalle está en el Anexo III.
2. Baño maría: Preparación del baño maría. El agua se sube hasta 71 grados para la cocción. Se colocan las bolsas a última hora del día.

Aproximadamente a las 18hs que se retirarán al día siguiente luego de 15hs de cocción.

3. Baño maría inverso: Pre enfriado de las bolsas con agua a temperatura natural, a 20 grados. Durante 20 minutos. Se abren las bolsas, se retira la merma del líquido que se coloca sobre una cacerola.
4. Desmenuzado: Se coloca la carne sobre la maquina desmenuzadora. Y la merma se mezcla con un espesante para preparar la salsa y se manda a la cámara de frío.
5. Envasado: Colocar el producto en la cámara de frío hasta alcanzar la temperatura de 2 grados. Mezcla de la carne (o cerdo) con la merma liquida y la salsa correspondiente. Se colocan en bolsas de 2kg. Cerramiento al vacío.

Vianda	Tareas	Sub-Tareas
1	Pre-elaboración	
1.1		Preparación verduras
1.2		Cocción de guarnición
1.3		Salado de la carne (o pollo)
2	Cocción Sous-Vide verduras y carne	
3	Cocción tradicional salsas	
4	Colocar en cámara	
5	Mezclado	
6	Embolsado	

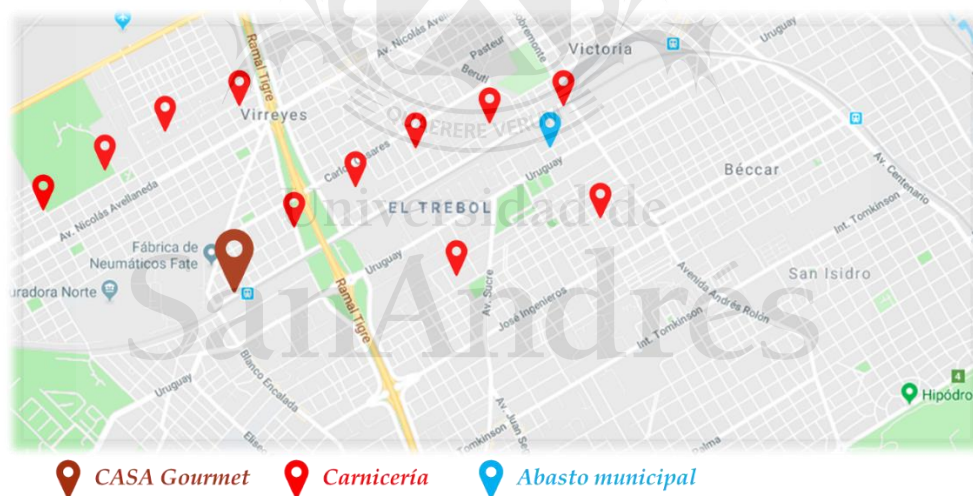
1. Pre-elaboración, Cocción por método de ensamble. En paralelo se producen las verduras, las salsas y la carne.

2. Sous-Vide, Cocción por concentración a bajas temperaturas por un periodo extenso. Se utiliza el baño maría descrito anteriormente con lotes pequeños de 50kg.
3. Cocción tradicional de la salsa, en cacerola.
4. Colocar en cámara, Se debe enfriar cada componente por separado en la cámara a 2 grados.
5. Mezclado, de todos los componentes a temperatura normal.
6. Embolsado, de cada vianda en bolsas de 250 gramos.

Todos los detalles de los procesos productivos están adjuntos en el Anexo XIV. Además, se encuentra adjunto en los Anexos II y IV la planificación diaria y semanal para cada año proyectado.

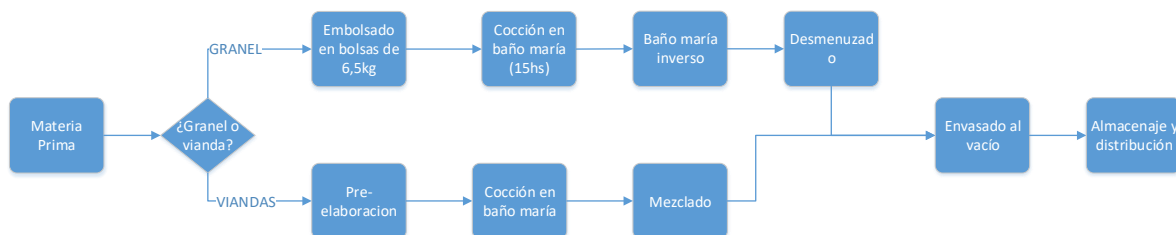
#### 7.4 Ubicación

La planta de nuestro negocio se encuentra ubicada en victoria partido de San Isidro,



#### 7.5 Proceso productivo

El proceso productivo detallado se encuentra en el Anexo XIV. Un esquema simplificado del mismo sería el siguiente,



## 8. Condiciones para la viabilidad del negocio

### 8.1 Viabilidad financiera

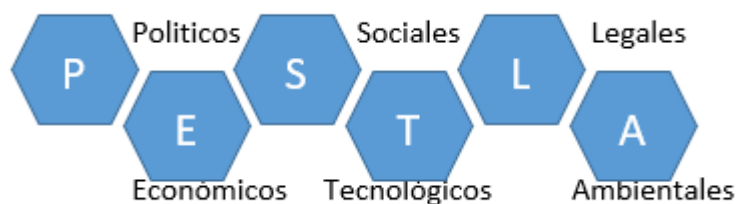
La proyección de este negocio fue realizada en un contexto muy negativo para las pymes argentinas. Con una devaluación anormal en términos promedios de otros periodos y una inestabilidad económica muy fuerte. Por esa razón es necesaria la aclaración de algunas condiciones básicas para mantenerse a para la realización de este.

- ✓ Una devaluación menor a 64% para los 5 años del proyecto.
- ✓ Un nivel positivo de crecimiento del PBI para los 5 años del proyecto.
- ✓ Mantenimiento de las reglamentaciones establecidas en el apartado de contexto legal del negocio.
- ✓ Recupero de la condición de estanflación establecida hace más de 10 años.

La implementación del proyecto puede realizarse desde cualquier entre octubre de 2019 hasta enero de 2020. En caso de proyectarse en una fecha posterior a enero de 2020 los cálculos sobre los estados financieros deben ser recalculados.

### 8.2 Principales riesgos y estrategias de cobertura

Para determinar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y las estrategias de cobertura se describe cada una en base a las 6 dimensiones descritas en el apartado de contexto del negocio.



Riesgos políticos o legales, incertidumbre política en vista a las elecciones generales de 27 de octubre. Cambios de las reglamentaciones actuales tanto en términos impositivos como en habilitaciones municipales. Es poca la probabilidad de cambios negativos en términos de reglamentación.

Riesgos económicos, inestabilidad económica. Pueden traer un impacto negativo y disminuir el costo de oportunidad del negocio. Para ello, no hay mucho campo de acción del emprendimiento, solamente esperar al resultado de las elecciones para determinar el vuelco hacia los consumidores.

Riesgos sociales, cambios sobre los comportamientos de consumo del mercado objetivo. Bajo este supuesto de cambio de tendencias es que se definió el rol del CPO para estar atento a nuevas tendencias para poder aplicarlas en los productos. Tanto en contextos positivos como negativos macroeconómicos, la producción de congelados resulta atractiva para el consumidor.

Riesgos tecnológicos, la aparición de alguna tecnología superior que reduzca tiempos de cocción. La capacidad productiva no es un inconveniente para Casa Gourmet que podría hacer frente a pedidos urgentes con mucha rapidez. Una tecnología superior en términos de calidad organoléptica de los alimentos es posible pero improbable. Es responsabilidad del CTO estar informado sobre nueva tecnología que pueda poner en riesgo el negocio.

Riesgos ambientales, la creciente tendencia de conservación del medio ambiente y los recursos naturales puede resultar un riesgo potencial. En términos reales, Casa Gourmet no genera grandes impactos negativos sobre el medio ambiente, pero participa activamente de una industria que se ubica en el centro de la escena por posibles impactos. Mayores controles sobre las etapas de producción agropecuaria podría encarecer los costos de materia prima para nuestro emprendimiento.

Bajo todos estos supuestos de riesgo podemos afirmar que el negocio sigue resultando muy atractivo para la realización.

## 9. Conclusiones sobre el negocio

Casa Gourmet es un negocio que intenta enfrentarse con el contexto actual. Es claro que en una macroeconomía actual los nuevos proyectos pueden ser riesgosos. Pero siempre y por lo que intenté demostrar a lo largo del informe es que siempre en momentos de crisis se pueden encontrar oportunidades. Una inversión mínima de 25mil dólares pueden lograr un impacto enorme en Casa Gourmet y acceder a este mercado potencial de 25 millones de pesos anuales.

La industria de la gastronomía está claro que sigue dando oportunidades para este país y sus habitantes. La gente en épocas de crisis ahorra en todo lo que puede, menos en comida. Y como empresarios, tenemos la responsabilidad de pensar en su felicidad y no explotar sus necesidades.

Los emprendedores, disfrutan de la incertidumbre aun cuando se trata de contextos desfavorables. En el informe se intentó demostrar 3 escenarios posibles para el futuro de Casa Gourmet, y en los 3 podemos encontrar oportunidad para establecer un negocio sólido. Simplemente hace falta voluntad y trabajo.

## 10. Fuentes y biografías

1. [https://www.indec.gob.ar/censos\\_provinciales.asp?id\\_tema\\_1=2&id\\_tema\\_2=41&id\\_tema\\_3=135&p=02&d=000&t=0&s=0&c=2010](https://www.indec.gob.ar/censos_provinciales.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=41&id_tema_3=135&p=02&d=000&t=0&s=0&c=2010)
2. [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H4-P\\_caba.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H4-P_caba.pdf)
3. [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H3-P\\_caba.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/H3-P_caba.pdf)
4. [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P5-P\\_Caba.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P5-P_Caba.pdf)
5. [https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P30-P\\_caba.pdf](https://www.indec.gob.ar/ftp/censos/2010/CuadrosDefinitivos/P30-P_caba.pdf)
6. <https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>



7. [https://www.google.com/search?tbm=fin&sxsrf=ACYBGNQKy4Dwe\\_b6MzueZVRViVJ4xNjpxw:1571402152080&q=INDEXSP:+.INX&stick=H4sIAAAAAA AAAAONgecRowi3w8sc9YSntSWtOXmNU5eIKzsgvd80rySypFBLnYoOyeKW4uTj1c\\_UNDM0qi4t5FrHyevq5uEYEB1gp6Hn6RQAAItD1MEkAAAA&sa=X&sqi=2&pj=1&ved=2ahUKEwjt9K-Y6aXIAhUPbKwKHQobCF4Qlq4CKAEwAnoECAEQBw&biw=1366&bih=657&dpr=1#scso=\\_tLGpXcHjlseAtgWfkIDYBg7:0&smids=/m/0f3bpq&wptab=C OMPARE](https://www.google.com/search?tbm=fin&sxsrf=ACYBGNQKy4Dwe_b6MzueZVRViVJ4xNjpxw:1571402152080&q=INDEXSP:+.INX&stick=H4sIAAAAAA AAAAONgecRowi3w8sc9YSntSWtOXmNU5eIKzsgvd80rySypFBLnYoOyeKW4uTj1c_UNDM0qi4t5FrHyevq5uEYEB1gp6Hn6RQAAItD1MEkAAAA&sa=X&sqi=2&pj=1&ved=2ahUKEwjt9K-Y6aXIAhUPbKwKHQobCF4Qlq4CKAEwAnoECAEQBw&biw=1366&bih=657&dpr=1#scso=_tLGpXcHjlseAtgWfkIDYBg7:0&smids=/m/0f3bpq&wptab=C OMPARE)
8. <https://www.cronista.com/apertura-negocio/empresas/Alimentos-congelados-cuales-son-las-claves-del-consumo-bajo-cero-20190405-0006.html>
9. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)
10. [https://www.citypopulation.de/php/argentina-buenosaires\\_s.php](https://www.citypopulation.de/php/argentina-buenosaires_s.php)
11. <http://www.forbesargentina.com/crecimiento-congelado/>
12. <https://gastrofranchising.com/2019-ano-los-emprendimientos-alimentos-congelados/>
13. <http://90mas10.com/2016/02/15/gastronomia-una-industria-creativa-en-transformacion-permanente/>
14. [https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/food-and-beverages/ARG\\_Economic-Analysis\\_ES.pdf](https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/food-and-beverages/ARG_Economic-Analysis_ES.pdf)
15. <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>
16. <https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-analistas-aumentan-sus-proyecciones-y-ya-ven-al-dolar-en--6650-para-fin-de-ano-20191009-0005.html>
17. <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino#1>
18. Fuente: <https://excelencemanagement.wordpress.com/2017/06/08/como-construir-equipos-de-trabajo-altamente-efectivos/>
19. Fuente: <https://preciohoy.com/prevision-dolar-peso-argentino/>  
<https://www.cronista.com/finanzasmercados/Los-analistas-aumentan-sus-proyecciones-y-ya-ven-al-dolar-en--6650-para-fin-de-ano-20191009-0005.html>

Calculo de Ku:

20. [http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New\\_Home\\_Page/datafile/Betas.htm](http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm)

/

21. <https://es.investing.com/rates-bonds/u.s.-5-year-bond-yield>



## 11. Anexos

### 11.1 Anexo I – Maquinaria instalada

Maquina	Código	Cantidad	Capacidad (Kg)
Envasadora	CG.01	1	160
Baños maría (chico)	CG.02	1	30
Baños maría (chico)	CG.02b	1	30
Baños maría (mediano)	CG.03	1	170
Baños maría (mediano)	CG.03b	1	170
Baños maría (grande)	CG.04	1	300
Baños maría (grande)	CG.04b	1	300


Desmenuzadora 1	CG.05	1	200
Desmenuzadora 2	CG.06	1	200
<b>Máxima Capacidad Cocción</b>			<b>1000</b>

Fuente: Elaboración propia

Maquina	Código	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Envasadora	CG.01	X	X	X	X	X
Baños maría (chico)	CG.02				X	X
Baños maría (chico)	CG.02b	X			X	X
Baños maría (mediano)	CG.03	X	X	X	X	X
Baños maría (mediano)	CG.03b			X		X
Baños maría (grande)	CG.04		X	X	X	X
Baños maría (grande)	CG.04b				X	X
Desmenuzadora 1	CG.05	X	X	X	X	X
Desmenuzadora 2	CG.06	X	X	X	X	X
Grado de utilización capacidad instalada						
		63%	20%	47%	64%	83%
		100%				

Fuente: Elaboración propia

## 11.2 Anexo II – Utilización



**3. Gran practicidad**

Solo hay que calentar el producto dentro de su bolsa y servirlo, evitando así ensuciar cacerolas, planchas, etc. Los métodos pueden ser:

- Inmersión en agua caliente
- Baño maría electrónico
- Horno de microondas
- Métodos tradicionales (sartén, parrilla, freidora, horno, etc.)

MICROONDAS	BAÑO MARÍA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Perforar la bolsa y colocarla en el microondas durante 3 min.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1 Colocar el sobre cerrado en agua caliente a fuego med. durante 10 min. (no tiene que hervir)</li> </ol>
 ⌚ 3'	 ⌚ 10'
<ol style="list-style-type: none"> <li>2 Abre el sobre y servir.</li> </ol>	

## 11.3 Anexo III -Planificación de producción

Producción Planificada	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Producción de viandas	11395.0	297494.8	583594.7	869694.5	1155794.4
Anual (kg)	2848.8	74373.7	145898.7	217423.6	288948.6

Semanal viandas (kg)	53.8	1403.3	2752.8	4102.3	5451.9
Granel (kg)	25,493.00	72,119.75	118,746.50	165,373.25	212,000.00
Semanal granel (kg)	481	1360.75	2240.5	3120.25	4000
Lote Vianda (kg)	30	30	30	170	170
Lote Granel (kg)	300	300	300	300	300

Fuente: Elaboración propia

## 11.4 Anexo IV – Programación diaria (5 años)

### Año 1

Lote diario	170	Cantidad de lotes semanales	3 Producción total		510			
Granel	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad (kg)	Tiempo de lote (min)	Tiempo (hs)	Inicio	Fin
1	N/A	Embolsado		170	60.00	01:00:00	17:00:00	18:00:00
1.1	N/A		Colocar sobre las mesas	170	20.00	00:20:00	17:00:00	17:20:00
1.2	N/A		Salado de la carne	170	20.00	00:20:00	17:20:00	17:40:00
1.3	N/A		Embolsado	170	20.00	00:20:00	17:40:00	18:00:00
2	Baños maría (mediano)	Baño maría		170	900.00	15:00:00	18:00:00	09:00:00
3	Baños maría (mediano)	Baño maría inverso		170	20.00	00:20:00	09:00:00	09:20:00
4	Desmenuzadora 1 Y 2	Desmenuzado		170	45.50	00:45:00	09:20:00	10:05:00
4.1	N/A		Pre-desmenuzado	170	20.00	00:20:00	09:20:00	09:40:00
4.2	Desmenuzadora 1 Y 2		Colocar en desmenuzadora	170	25.50	00:25:00	09:40:00	10:05:00
5	Envasadora	Envasado		170	73.75	01:13:00	10:05:00	11:18:00
5.1	N/A		Colocar en cámara	170	5.00	00:05:00	10:05:00	10:10:00
5.2	N/A		Mezclado	170	5.00	00:05:00	10:10:00	10:15:00
5.3	Envasadora		Embolsado	170	63.75	01:03:00	10:15:00	11:18:00

Lote	30	Cantidad de lotes semanales	2 Producción total		60			
Vianda	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad	Capacidad	Tiempo (min)	Inicio (hs)	Fin
1	N/A	Pre-elaboración		30	25.00	00:25:00	00:00:00	00:25:00
1.1	N/A		Preparación verduras	30	10.00	00:10:00	00:09:00	09:20:00
1.2	N/A		Cocción de guarnición	30	10.00	00:10:00	09:20:00	09:40:00
1.3	N/A		Salado de la carne (o pollo)	30	5.00	00:05:00	09:40:00	10:00:00
2	Baños maría (chico)	Cocción Sous-Vide verduras y carne		30	30.00	00:30:00	00:25:00	00:55:00
3	N/A	Cocción tradicional salsas		30	10.00	00:10:00	09:20:00	09:30:00
4	N/A	Colocar en cámara		30	5.00	00:05:00	09:40:00	09:45:00
5	N/A	Mezclado		30	5.00	00:05:00	10:00:00	10:05:00
6	Envasadora	Embolsado		30	11.25	00:12:00	00:55:00	01:07:00

Fuente: Elaboración propia

### Año 2

Lote	300	Cantidad de lotes semanales	5 Producción to		1500			
Granel	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad (kg)	Tiempo de lote (min)	Tiempo (hs)	Inicio	Fin
1	N/A	Embolsado		300	60.00	01:00:00	17:00:00	18:00:00
1.1	N/A		Colocar sobre las mesas	300	20.00	00:20:00	17:00:00	17:20:00
1.2	N/A		Salado de la carne	300	20.00	00:20:00	17:20:00	17:40:00
1.3	N/A		Embolsado	300	20.00	00:20:00	17:40:00	18:00:00
2	Baños maria (Grande)	Baño maria		300	900.00	15:00:00	18:00:00	09:00:00
3	Baños maria (Grande)	Baño maria inverso		300	20.00	00:20:00	09:00:00	09:20:00
4	Desmenuzadora 1 Y 2	Desmenuzado		300	65.00	01:05:00	09:20:00	10:25:00
4.1	N/A		Pre-desmenuzado	300	20.00	00:20:00	09:20:00	09:40:00
4.2	Desmenuzadora 1 Y 2		Colocar en desmenuzadora	300	45.00	00:45:00	09:40:00	10:25:00
5	Envasadora	Envasado		300	122.50	02:02:00	10:25:00	12:27:00
5.1	N/A		Colocar en camara	300	5.00	00:05:00	10:25:00	10:30:00
5.2	N/A		Mezclado	300	5.00	00:05:00	10:30:00	10:35:00
5.3	Envasadora		Embolsado	300	112.50	01:52:00	10:35:00	12:27:00

Lote	170	Cantidad de lotes semanales	9 Producción to		1530			
Vianda	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad	Capacidad	Tiempo (min)	Inicio (hs)	Fin
1	N/A	Pre-elaboración		170	25.00	00:25:00	00:00:00	00:25:00
1.1	N/A		Preparación verduras	170	10.00	00:10:00	00:09:00	09:20:00
1.2	N/A		Cocción de guarnición	170	10.00	00:10:00	09:20:00	09:40:00
1.3	N/A		Salado de la carne (o pollo)	170	5.00	00:05:00	09:40:00	10:00:00
2	Baños maria (Mediano)	Cocción Sous-Vide verduras y carne		170	30.00	00:30:00	00:25:00	00:55:00
3	N/A	Cocción tradicional salsas		170	10.00	00:10:00	09:20:00	09:30:00
4	N/A	Colocar en cámara		170	5.00	00:05:00	09:40:00	09:45:00
5	N/A	Mezclado		170	5.00	00:05:00	10:00:00	10:05:00
6	Envasadora	Embolsado		170	63.75	01:03:00	00:55:00	01:58:00

Fuente: Elaboración propia

Año 3

Lote	470	Cantidad de lotes semanales	5 Producción to		2350			
Granel	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad (kg)	Tiempo de lote (min)	Tiempo (hs)	Inicio	Fin
1	N/A	Embolsado		470	60.00	01:00:00	17:00:00	18:00:00
1.1	N/A		Colocar sobre las mesas	470	20.00	00:20:00	17:00:00	17:20:00
1.2	N/A		Salado de la carne	470	20.00	00:20:00	17:20:00	17:40:00
1.3	N/A		Embolsado	470	20.00	00:20:00	17:40:00	18:00:00
2	Baños maria (mediano)/(Grande)	Baño maria		470	900.00	15:00:00	18:00:00	09:00:00
3	Baños maria (mediano)/(Grande)	Baño maria inverso		470	20.00	00:20:00	09:00:00	09:20:00
4	Desmenuzadora 1 Y 2	Desmenuzado		470	90.50	01:30:00	09:20:00	10:50:00
4.1	N/A		Pre-desmenuzado	470	20.00	00:20:00	09:20:00	09:40:00
4.2	Desmenuzadora 1 Y 2		Colocar en desmenuzadora	470	70.50	01:10:00	09:40:00	10:50:00
5	Envasadora	Envasado		470	186.25	03:06:00	10:50:00	13:56:00
5.1	N/A		Colocar en camara	470	5.00	00:05:00	10:50:00	10:55:00
5.2	N/A		Mezclado	470	5.00	00:05:00	10:55:00	11:00:00
5.3	Envasadora		Embolsado	470	176.25	02:56:00	11:00:00	13:56:00

Lote	170	Cantidad de lotes semanales	17 Producción to		2890			
Vianda	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad	Capacidad	Tiempo (min)	Inicio (hs)	Fin
1	N/A	Pre-elaboración		170	25.00	00:25:00	00:00:00	00:25:00
1.1	N/A		Preparación verduras	170	10.00	00:10:00	00:09:00	09:20:00
1.2	N/A		Cocción de guarnición	170	10.00	00:10:00	09:20:00	09:40:00
1.3	N/A		Salado de la carne (o pollo)	170	5.00	00:05:00	09:40:00	10:00:00
2	Baños maria (mediano)	Cocción Sous-Vide verduras y carne		170	30.00	00:30:00	00:25:00	00:55:00
3	N/A	Cocción tradicional salsas		170	10.00	00:10:00	09:20:00	09:30:00
4	N/A	Colocar en cámara		170	5.00	00:05:00	09:40:00	09:45:00
5	N/A	Mezclado		170	5.00	00:05:00	10:00:00	10:05:00
6	Envasadora	Embolsado		170	63.75	01:03:00	00:55:00	01:58:00

Fuente: Elaboración propia

Año 4

Lote	630	Cantidad de lotes semanales	5	Producción total	3150				
Granel	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad (kg)	Tiempo de lote (min)	Tiempo (hs)	Inicio	Fin	
1	N/A	Embolsado		630	60.00	01:00:00	17:00:00	18:00:00	
1.1	N/A		Colocar sobre las mesas	630	20.00	00:20:00	17:00:00	17:20:00	
1.2	N/A		Salado de la carne	630	20.00	00:20:00	17:20:00	17:40:00	
1.3	N/A		Embolsado	630	20.00	00:20:00	17:40:00	18:00:00	
2	2 Baños maría (Grande) / 1 (Chico)	Baño maría		630	900.00	15:00:00	18:00:00	09:00:00	
3	2 Baños maría (Grande) / 1 (Chico)	Baño maría inverso		630	20.00	00:20:00	09:00:00	09:20:00	
4	Desmenuzadora 1 Y 2	Desmenuzado		630	114.50	01:54:00	09:20:00	11:14:00	
4.1	N/A		Pre-desmenuzado	630	20.00	00:20:00	09:20:00	09:40:00	
4.2	Desmenuzadora 1 Y 2		Colocar en desmenuzadora	630	94.50	01:34:00	09:40:00	11:14:00	
5	Envasadora	Envasado		630	246.25	04:06:00	11:14:00	15:20:00	
5.1	N/A		Colocar en cámara	630	5.00	00:05:00	11:14:00	11:19:00	
5.2	N/A		Mezclado	630	5.00	00:05:00	11:19:00	11:24:00	
5.3	Envasadora		Embolsado	630	236.25	03:56:00	11:24:00	15:20:00	

Lote	200	Cantidad de lotes semanales	21	Producción total	4200				
Vianda	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad	Capacidad	Tiempo (min)	Inicio (hs)	Fin	
1	N/A	Pre-elaboración		200	25.00	00:25:00	00:00:00	00:25:00	
1.1	N/A		Preparación verduras	200	10.00	00:10:00	00:09:00	09:20:00	
1.2	N/A		Cocción de guarnición	200	10.00	00:10:00	09:20:00	09:40:00	
1.3	N/A		Salado de la carne (o pollo)	200	5.00	00:05:00	09:40:00	10:00:00	
2	Baños maría (Mediano) / (Chico)	Cocción Sous-Vide verduras y carne		200	30.00	00:30:00	00:25:00	00:55:00	
3	N/A	Cocción tradicional salsas		200	10.00	00:10:00	09:20:00	09:30:00	
4	N/A	Colocar en cámara		200	5.00	00:05:00	09:40:00	09:45:00	
5	N/A	Mezclado		200	5.00	00:05:00	10:00:00	10:05:00	
6	Envasadora	Embolsado		200	75.00	01:15:00	00:55:00	02:10:00	

Fuente: Elaboración propia

Año 5

Lote	800	Cantidad de lotes semanales	5	Producción total	4000				
Granel	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad (kg)	Tiempo de lote (min)	Tiempo (hs)	Inicio	Fin	
1	N/A	Embolsado		800	60.00	01:00:00	17:00:00	18:00:00	
1.1	N/A		Colocar sobre las mesas	800	20.00	00:20:00	17:00:00	17:20:00	
1.2	N/A		Salado de la carne	800	20.00	00:20:00	17:20:00	17:40:00	
1.3	N/A		Embolsado	800	20.00	00:20:00	17:40:00	18:00:00	
2	2 Baños maría (Grande) / ((Mediano) / (Chico)	Baño maría		800	900.00	15:00:00	18:00:00	09:00:00	
3	2 Baños maría (Grande) / ((Mediano) / (Chico)	Baño maría inverso		800	20.00	00:20:00	09:00:00	09:20:00	
4	Desmenuzadora 1 Y 2	Desmenuzado		800	140.00	02:20:00	09:20:00	11:40:00	
4.1	N/A		Pre-desmenuzado	800	20.00	00:20:00	09:20:00	09:40:00	
4.2	Desmenuzadora 1 Y 2		Colocar en desmenuzadora	800	120.00	02:00:00	09:40:00	11:40:00	
5	Envasadora	Envasado		800	310.00	05:10:00	11:40:00	16:50:00	
5.1	N/A		Colocar en cámara	800	5.00	00:05:00	11:40:00	11:45:00	
5.2	N/A		Mezclado	800	5.00	00:05:00	11:45:00	11:50:00	
5.3	Envasadora		Embolsado	800	300.00	05:00:00	11:50:00	16:50:00	

Lote	200	Cantidad de lotes semanales	30	Producción total	6000				
Vianda	Maquinaria	Tareas	Sub-Tareas	Cantidad	Capacidad	Tiempo (min)	Inicio (hs)	Fin	
1	N/A	Pre-elaboración		200	25.00	00:25:00	00:00:00	00:25:00	
1.1	N/A		Preparación verduras	200	10.00	00:10:00	00:09:00	09:20:00	
1.2	N/A		Cocción de guarnición	200	10.00	00:10:00	09:20:00	09:40:00	
1.3	N/A		Salado de la carne (o pollo)	200	5.00	00:05:00	09:40:00	10:00:00	
2	Baños maría (Mediano) / (Chico)	Cocción Sous-Vide verduras y carne		200	30.00	00:30:00	00:25:00	00:55:00	
3	N/A	Cocción tradicional salsas		200	10.00	00:10:00	09:20:00	09:30:00	
4	N/A	Colocar en cámara		200	5.00	00:05:00	09:40:00	09:45:00	
5	N/A	Mezclado		200	5.00	00:05:00	10:00:00	10:05:00	
6	Envasadora	Embolsado		200	75.00	01:15:00	00:55:00	02:10:00	

Fuente: Elaboración propia

## 11.5 Anexo V -Forex (2019-2024)

2019 Variación Ac			2022 Variación Ac		
ene	38.67		ene	85.18	44.29%
feb	39.22		feb	85.02	44.02%
mar	42.15		mar	83.48	41.42%
abr	44.21		abr	85.98	45.65%
may	46.02		may	88.56	50.02%
jun	44.94		jun	91.22	54.53%
jul	43.78		jul	91.27	54.61%
ago	54.76		ago	90.66	53.58%
sep	59.03		sep	88.22	49.44%
oct	60.09	1.80%	oct	88.46	49.85%
nov	61.66	4.45%	nov	88.47	49.87%
dic	59.85	1.39%	dic	91.12	54.36%
Mes	Inicio		<b>2023 Variación Ac</b>		
<b>2020 Variación Ac</b>			ene	89.9	52.29%
ene	63.25	7.15%	feb	92.48	56.66%
feb	65.15	10.36%	mar	92.04	55.92%
mar	63.20	7.06%	abr	91.81	55.53%
abr	65.10	10.28%	may	94.56	60.18%
may	67.05	13.58%	jun	92.52	56.73%
jun	65.04	10.18%	jul	89.94	52.36%
jul	65.68	11.26%	ago	87.24	47.78%
ago	67.14	13.74%	sep	89.86	52.22%
sep	69.15	17.14%	oct	92.56	56.80%
oct	71.22	20.65%	nov	95.34	61.51%
nov	70.39	19.24%	dic	96.77	63.93%
dic	72.50	22.81%	<b>2024 Variación Ac</b>		
<b>2021 Variación Ac</b>			ene	96.86	64.09%
ene	70.33	19.14%	feb	96.96	64.24%
feb	72.44	22.71%	mar	97.05	64.40%
mar	74.61	26.39%	abr	97.14	64.56%
abr	72.37	22.59%	may	97.23	64.71%
may	74.54	26.27%	jun	97.33	64.87%
jun	76.78	30.07%	jul	97.42	65.03%
jul	78.32	32.67%	ago	97.51	65.18%
ago	78.32	32.67%	sep	97.60	65.34%
sep	80.24	35.93%	oct	97.70	65.50%
oct	82.65	40.01%	nov	97.79	65.66%
nov	85.13	44.21%	Dic	97.88	65.81%
dic	83.53	41.50%			

Forex anualizado



	<b>Año 0</b>	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
	2019	2020	2021	2022	2023	2024
	49.53	\$67.07	\$77.44	\$88.14	\$92.09	\$97.37
<b>Variación</b>		35%	15%	14%	4%	6%
<b>Acumulada</b>						65%

## 11.6 Anexo VI – Costo por plato

<b>Viandas (por porcion)</b>	<b>\$ 49.45</b>
Guiso de lentejas	\$ 35.04
<b>Pollo al disco</b>	\$ 39.66
<b>Pechuga grillada</b>	\$ 58.22
Goulasch	\$ 47.59
cazuela de pollo	\$ 42.76
<b>Wok carne</b>	\$ 54.76
Merluza	\$ 38.20
Bondiola	\$ 87.23
Wok de camarones	\$ 41.60
Salmon Grillado	\$ 118.70
<b>Guarniciones (por porcion)</b>	<b>\$ 7.63</b>
Papas rusticas	\$ 7.08
zanahoria galseada	\$ 9.54
Pure de papas	\$ 7.14
pure de zapallo	\$ 6.74
<b>Granel (por kilo)</b>	<b>\$ 177.05</b>
<b>Pulled beef x Kg</b>	\$ 118.80
<b>Pulled Pork x kg</b>	\$ 235.29

Fuente: Elaboración propia

## 11.7 Anexo VII - Precio de venta (En pesos y dólares)

Facturacion	\$ vta	Margen	usd
Goulasch	150	315%	\$ 2.29
Pollo al disco	150	378%	\$ 2.29
Pechuga grillada	150	258%	\$ 2.29
Merluza	150	393%	\$ 2.29
Bondiola	150	172%	\$ 2.29
Pulled Pork x kg	360	153%	\$ 5.49
Cazuela de pollo	150	351%	\$ 2.29
Guiso de lentejas	150	428%	\$ 2.29
Pulled beef x Kg	300	253%	\$ 4.58

Fuente: Elaboración propia

## 11.8 Anexo VIII -Punto de equilibrio

Positivo	85% % Viandas							
	15% % Granel							
año	Cantidad de viandas	1,000.00	2,000.00	3,000.00	3,510.00	6,000.00	8,000.00	10,000.00
año	Cantidad granel	69.52	139.04	208.56	244.01	417.11	556.15	695.19
	\$ viandas	\$ 130,000.00	\$ 260,000.00	\$ 390,000.00	\$ 456,300.00	\$ 780,000.00	\$ 1,040,000.00	\$ 1,300,000.00
	\$ granel	\$ 22,941.18	\$ 45,882.35	\$ 68,823.53	\$ 80,523.53	\$ 137,647.06	\$ 183,529.41	\$ 229,411.76
	Costo de producción Viandas	\$ 57,075.71	\$ 114,151.42	\$ 171,227.14	\$ 200,335.75	\$ 342,454.27	\$ 456,605.70	\$ 570,757.12
	Costo de producción Granel	\$ 12,308.14	\$ 24,616.29	\$ 36,924.43	\$ 43,201.59	\$ 73,848.86	\$ 98,465.15	\$ 123,081.44
	Gastos Fijos	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00
	Gastos Variables	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
	Total Ingresos	\$ 152,941.18	\$ 305,882.35	\$ 458,823.53	\$ 536,823.53	\$ 917,647.06	\$ 1,223,529.41	\$ 1,529,411.76
	Total Egresos	\$ 362,383.86	\$ 431,767.71	\$ 501,151.57	\$ 536,537.34	\$ 709,303.14	\$ 848,070.85	\$ 986,838.56
	Resultado	-\$ 209,442.68	-\$ 125,885.36	-\$ 42,328.04	\$ 286.19	\$ 208,343.92	\$ 375,458.56	\$ 542,573.20
	Viandas anuales	12000	24000	36000	42120	72000	96000	120000

Balanceado	50% % Viandas							
	50% % Granel							
año	Cantidad de viandas	1,000.00	1,500.00	1,800.00	1,900.00	2,200.00	2,500.00	3,000.00
año	Cantidad granel	393.94	590.91	709.09	748.48	866.67	984.85	1,181.82
	\$ viandas	\$ 130,000.00	\$ 195,000.00	\$ 234,000.00	\$ 247,000.00	\$ 286,000.00	\$ 325,000.00	\$ 390,000.00
	\$ granel	\$ 130,000.00	\$ 195,000.00	\$ 234,000.00	\$ 247,000.00	\$ 286,000.00	\$ 325,000.00	\$ 390,000.00
	Costo de producción Viandas	\$ 57,075.71	\$ 85,613.57	\$ 102,736.28	\$ 108,443.85	\$ 125,566.57	\$ 142,689.28	\$ 171,227.14
	Costo de producción Granel	\$ 69,746.15	\$ 104,619.22	\$ 125,543.07	\$ 132,517.68	\$ 153,441.53	\$ 174,365.37	\$ 209,238.45
	Gastos Fijos	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00
	Gastos Variables	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
	Total Ingresos	\$ 260,000.00	\$ 390,000.00	\$ 468,000.00	\$ 494,000.00	\$ 572,000.00	\$ 650,000.00	\$ 780,000.00
	Total Egresos	\$ 419,821.86	\$ 483,232.79	\$ 521,279.35	\$ 533,961.54	\$ 572,008.09	\$ 610,054.65	\$ 673,465.58
	Resultado	-\$ 159,821.86	-\$ 93,232.79	-\$ 53,279.35	-\$ 39,961.54	-\$ 8.09	\$ 39,945.35	\$ 106,534.42
	Viandas anuales	12000	18000	21600	22800	26400	30000	36000

Negativo	15% % Viandas							
	85% % Granel							
año	Cantidad de viandas	500.00	550.00	600.00	650.00	705.00	750.00	800.00
año	Cantidad granel	1,116.16	1,227.78	1,339.39	1,451.01	1,573.79	1,674.24	1,785.86
	\$ viandas	\$ 65,000.00	\$ 71,500.00	\$ 78,000.00	\$ 84,500.00	\$ 91,650.00	\$ 97,500.00	\$ 104,000.00
	\$ granel	\$ 368,333.33	\$ 405,166.67	\$ 442,000.00	\$ 478,833.33	\$ 519,350.00	\$ 552,500.00	\$ 589,333.33
	Costo de producción Viandas	\$ 28,537.86	\$ 31,391.64	\$ 34,245.43	\$ 37,099.21	\$ 40,238.38	\$ 42,806.78	\$ 45,660.57
	Costo de producción Granel	\$ 197,614.09	\$ 217,375.50	\$ 237,136.91	\$ 256,898.32	\$ 278,635.87	\$ 296,421.13	\$ 316,182.54
	Gastos Fijos	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00	\$ 253,000.00
	Gastos Variables	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00	\$ 40,000.00
	Total Ingresos	\$ 433,333.33	\$ 476,666.67	\$ 520,000.00	\$ 563,333.33	\$ 611,000.00	\$ 650,000.00	\$ 693,333.33
	Total Egresos	\$ 519,151.94	\$ 541,767.14	\$ 564,382.33	\$ 586,997.53	\$ 611,874.24	\$ 632,227.92	\$ 654,843.11
	Resultado	-\$ 85,818.61	-\$ 65,100.47	-\$ 44,382.33	-\$ 23,664.20	-\$ 874.24	\$ 17,772.08	\$ 38,490.22
	Viandas anuales	6000	6600	7200	7800	8460	9000	9600

Fuente: Elaboración propia

## 11.9 Anexo XIX – Proyecto ventas

Actualidad		Viandas				
Viandas Semanales actuales	215	Actuales			Anuales: 11395	
Semanas	53					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Market Share Consumidores Particulares	0.049%	1.29%	2.52%	3.76%	5%	
Total Viandas	11,395.00	297,494.84	583,594.68	869,694.52	1,155,794.36	
KG	2,848.75	74,373.71	145,898.67	217,423.63	288,948.59	
Facturación (\$)	\$ 1,709,250.00	\$ 52,910,958.75	\$ 115,933,020.77	\$ 180,708,592.32	\$ 260,897,062.58	
Facturación (USD)	\$ 26,080.27	\$ 694,508.29	\$ 1,362,414.71	\$ 2,030,321.12	\$ 2,698,227.54	

Fuente: Elaboración propia

Granel	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
KG	25,493.00	72119.75	118746.5	165373.25	212000
Capacidad semanal	481	1360.75	2240.5	3120.25	4000
Kg pork	19119.8	54089.8	89059.9	124029.9	159000.0
Kg Beef	6373.3	18029.9	29686.6	41343.3	53000.0
Facturación (\$)	\$ 8,807,010.00	\$ 24,881,313.75	\$ 40,967,542.50	\$ 57,053,771.25	\$ 73,140,000.00
Facturación (USD)	\$ 134,380.13	\$ 326,591.68	\$ 481,439.91	\$ 641,018.09	\$ 756,422.32

Fuente: Elaboración propia



## 11.10 Anexo X - Clientes actuales – Granel

Cliente	Tipo de Cliente	Carne	Locales	Cantidad Semanal (Kg) x Local	Cantidad Total Semanal
Lomitos Betos	A	Pork	12	14	168
Maldini	A	Pork	2	50	100
Delicity	A	Pork/Beef	14	2	28
Chungo	A	Beef	20	1	20
Food trucks y caterings	B	Pork/Beef	15	5	75
Revendedores	C	Pork/Beef	6	15	90

## 11.11 Anexo XI – Valor de operación

**Valor de la Operación**

	<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
EBITDA	16,311	555,176	1,121,749	1,690,583	2,272,293
Imp. Operativo	0	0	0	0	0
Inversion en NOF	0	0	0	0	0
CAPEX	0	0	0	0	0
Flujo de Fondos Libre ARG/USD VR	16,311	555,176	1,121,749	1,690,583	2,272,293
Flujo de Fondos Libre ARG/USD + VR	16,311	555,176	1,121,749	1,690,583	2,272,293
	0.794470485	0.79447049	0.79447049	0.79447049	0.79447049
Factor de Descuento	0.631	0.501	0.398	0.317	0.251
Valor Presente del FFL	10,295	278,397	446,896	535,088	571,388

VU (\$)	\$ 123,551,834.08
---------	-------------------

Fuente: Elaboración propia



## 11.12 Anexo XII – Cashflow proyectado

Cash Flow a 5 años en USD					
AÑOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>INGRESOS</b>					
Ventas Granel	131,306	327,731	474,115	631,969	766,158
Mix Granel	84%	32%	26%	24%	22%
Ventas Viandas	25,484	692,192	1,357,871	2,023,550	2,689,228
Mix Viandas	16%	68%	74%	76%	78%
<b>SUBTOTAL INGRESOS</b>	<b>156,789</b>	<b>1,019,923</b>	<b>1,831,985</b>	<b>2,655,518</b>	<b>3,455,386</b>
<b>Costo de producción</b>					
Costo granel	78,361	192,010	277,772	370,255	448,874
Costo vianda	9,697	219,268	377,925	539,050	677,478
Gastos Fijos	45,264	46,170	47,093	48,035	48,996
Gastos Variables	7,156	7,300	7,446	7,594	7,746
<i>Honorarios</i>	3,578	3,578	3,578	3,578	3,578
<i>Gastos Varios</i>	2,684	2,684	2,684	2,684	2,684
<i>Gastos Marketing y publicidad</i>	2,684	2,684	2,684	2,684	2,684
<i>Gastos de mantenimiento</i>	1,789	1,789	1,789	1,789	1,789
<b>SUBTOTAL COSTOS</b>	<b>140,479</b>	<b>464,747</b>	<b>710,237</b>	<b>964,935</b>	<b>1,183,094</b>
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>16,311</b>	<b>555,176</b>	<b>1,121,749</b>	<b>1,690,583</b>	<b>2,272,293</b>
<b>MARGEN BRUTO %</b>	<b>10%</b>	<b>54%</b>	<b>61%</b>	<b>64%</b>	<b>66%</b>
<b>IMPUESTOS</b>					
-- Impuesto a las Ganancias	4,893	166,553	336,525	507,175	681,688
-- Impuesto a las Ganancias a pagar	0	0	0	0	0
-- IVA Débito	32,926	214,184	384,717	557,659	725,631
-- IVA Crédito	2,254	2,254	2,254	2,254	2,254
-- Posicion IVA	30,672	211,930	382,463	555,405	723,377
-- Ingresos Brutos	4,704	30,598	54,960	79,666	103,662
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>23,957.74</b>	<b>146,096.06</b>	<b>347,802.02</b>	<b>548,338.19</b>	<b>763,566.48</b>
<b>UTILIDAD NETA %</b>	<b>-15%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>21%</b>	<b>22%</b>
<b>TASA DESCUENTO</b>	25.87%				
<b>VAN</b>	707,718				
<b>TIR</b>	725%				

Fuente: Elaboración propia

## 11.13 Anexo XIII – Egresos e ingresos proyectados

Egresos

Fecha	22/10/2019					
Tipo de cambio (BCRA)	\$ 65.54	Dolares				
Egresos	PESOS ARG \$	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Gastos Fijos	\$ 3,036,000.00	\$ 46,324.24	\$ 46,324.24	\$ 46,324.24	\$ 46,324.24	\$ 46,324.24
Alquiler	\$ 480,000.00	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99
Servicios	\$ 480,000.00	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99
Impuestos	\$ 36,000.00	\$ 549.30	\$ 549.30	\$ 549.30	\$ 549.30	\$ 549.30
Sueldos	\$ 1,800,000.00	\$ 27,464.97	\$ 27,464.97	\$ 27,464.97	\$ 27,464.97	\$ 27,464.97
Honorarios	\$ 240,000.00	\$ 3,662.00	\$ 3,662.00	\$ 3,662.00	\$ 3,662.00	\$ 3,662.00
Gastos Variables	\$ 480,000.00	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99	\$ 7,323.99
Gastos Varios	\$ 180,000.00	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50
Gastos Marketing y publicidad	\$ 180,000.00	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50	\$ 2,746.50
Gastos de mantenimiento	\$ 120,000.00	\$ 1,831.00	\$ 1,831.00	\$ 1,831.00	\$ 1,831.00	\$ 1,831.00

Fuente: Elaboración propia

Gastos Fijos	\$ 253,000.00	Gastos Variables	\$ 40,000.00
Impuestos	\$ 3,000.00	Gastos Varios	\$ 15,000.00
Honorarios	\$ 20,000.00	Gastos Marketing	\$ 15,000.00
Sueldos	\$ 150,000.00	Gastos de manten	\$ 10,000.00
Alquiler	\$ 40,000.00		
Servicios	\$ 40,000.00		

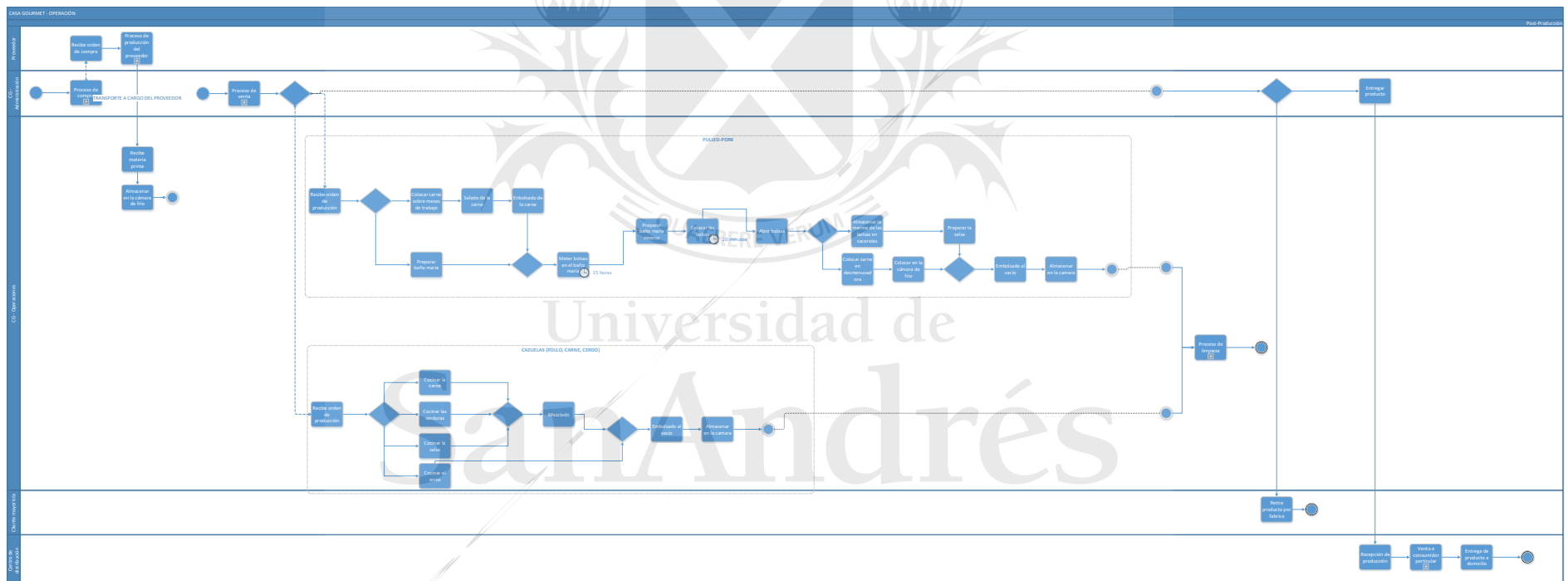
Fuente: Elaboración propia

Ingresos

Año	1	2	3	4	5
VENTAS X AÑO (en pesos)	\$ 8,833,090.27	\$ 77,792,272.50	\$ 156,900,563.27	\$ 237,762,363.57	\$ 334,037,062.58
VENTAS X MES (en pesos)	\$ 736,090.86	\$ 6,482,689.37	\$ 13,075,046.94	\$ 19,813,530.30	\$ 27,836,421.88
Kg granel x mes	\$ 2,124.42	\$ 6,009.98	\$ 9,895.54	\$ 13,781.10	\$ 17,666.67
Viandas x mes	\$ 949.58	\$ 1,899.17	\$ 3,608.42	\$ 5,773.47	\$ 7,794.18
VENTAS X MES (en dólares)	\$ 13,371.70	\$ 85,091.66	\$ 153,654.55	\$ 222,611.60	\$ 287,887.49
VENTAS X AÑO (en dólares)	\$ 160,460.40	\$ 1,021,099.97	\$ 1,843,854.62	\$ 2,671,339.22	\$ 3,454,649.86
Inflación		2%	2%	2%	2%
VENTAS X AÑO (en dólares)	\$ 160,460.40	\$ 1,041,521.97	\$ 1,880,731.71	\$ 2,724,766.00	\$ 3,523,742.86

Fuente: Elaboración propia

11.14 Anexo XIV – Workflow



11.15 Anexo XV – Encuestas

## Alimentos envasados al vacío.

Encuesta estudio de mercado

\*Obligatorio

Género \*

Hombre

Mujer

Edad \*

Tu respuesta

Ocupación \*

Estudiante

Trabajo

Ambas

Otro: \_\_\_\_\_



Universidad de  
**SanAndrés**



Con quien vive. \*

- Solo
- Padres y/o hermanos.
- Pareja
- Amigos
- Hijos
- Otro: \_\_\_\_\_

Con cuantos integrantes vive. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

Zona de vivienda. \*

Tu respuesta \_\_\_\_\_

A la hora de comer cuáles de estas opciones prioriza? \*

	No me interesa	Poco	Me interesa	Mucho	Es fundamental
Alimentos sanos y nutritivos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que sea rica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Precio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Preparada en casa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trazabilidad, que contenga información nutritiva y sea certificada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Practicidad en cuanto a preparación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Que sea orgánica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Comiste alguna vez alimentos envasados al vacío \*

- Sí, con frecuencia
- Sí, alguna vez
- No
- Otro: \_\_\_\_\_

Conoces las raciones listas y envasadas al vacío que solo deben ser calentadas antes de comer? \*

- Sí
- No

Cuanto estarías dispuesto a pagar por una porción de comida envasada al vacío considerando que esta cumple con sus exigencias nutritivas, de sabor y practicidad. \*

- 100 - 150
- 150 - 200
- 200 - 250
- 250 - 300
- 300 - 350
- 350 - 400
- 400 - 500
- Otro: \_\_\_\_\_

ENVIAR

[https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsYVILakAPYV3GgNAK5o6sHE8hqa3GHynx8j1TcPjQ-i6Uw/viewform?usp=sf\\_link](https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLScsYVILakAPYV3GgNAK5o6sHE8hqa3GHynx8j1TcPjQ-i6Uw/viewform?usp=sf_link)

## Mapa de calor

Cuenta de Numero	Rico				Total general
Precio	Me interesa	Mucho	Es fun	Poco	
Me interesa	92	45	38	1	176
Poco	34	14	10	2	60
Mucho	22	14	19	1	56
Es fundamental	2		4		6
No me interesa	3	2	1		6
<b>Total general</b>	<b>153</b>	<b>75</b>	<b>72</b>	<b>4</b>	<b>304</b>

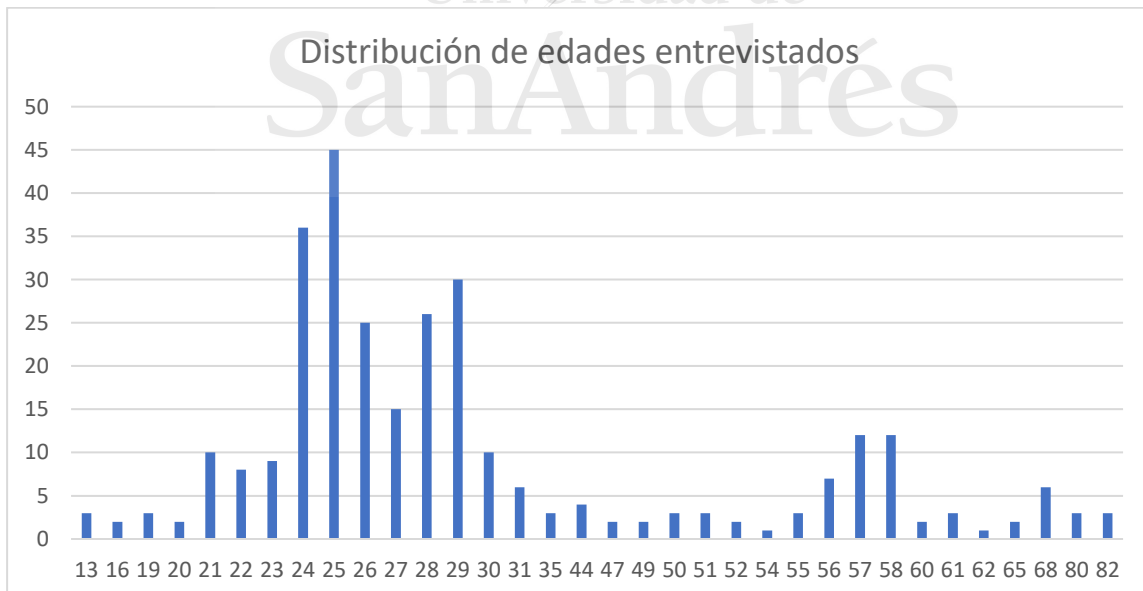
Cuenta de Numero	Nutritivo						Total general
Practicidad	Me interesa	Mucho	Poco	Es fundamental	No me interesa	Mucho	
Me interesa	80	29	23	17	8	4	161
Mucho	29	13	3	5	2		52
Poco	28	4	7	3	1		43
No me interesa	19	2	3	4	2		30
Es fundamental	8	4			2		14
Poco, Mucho	1				1		2
Poco, Me interesa	1		1				2
<b>Total general</b>	<b>166</b>	<b>52</b>	<b>37</b>	<b>29</b>	<b>16</b>	<b>4</b>	<b>304</b>

## Acercamiento

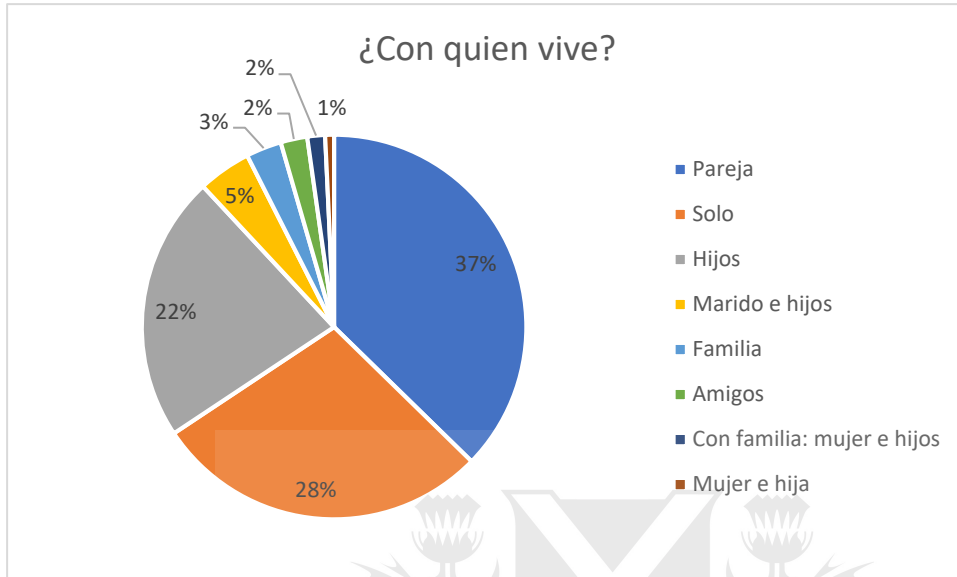
Acercamiento	Cuenta de Numero
Otros	1
Desconozco	2
No	14
Sí, alguna vez	203
Si, con frecuencia	84
<b>Total general</b>	<b>304</b>

### Zona de vivienda

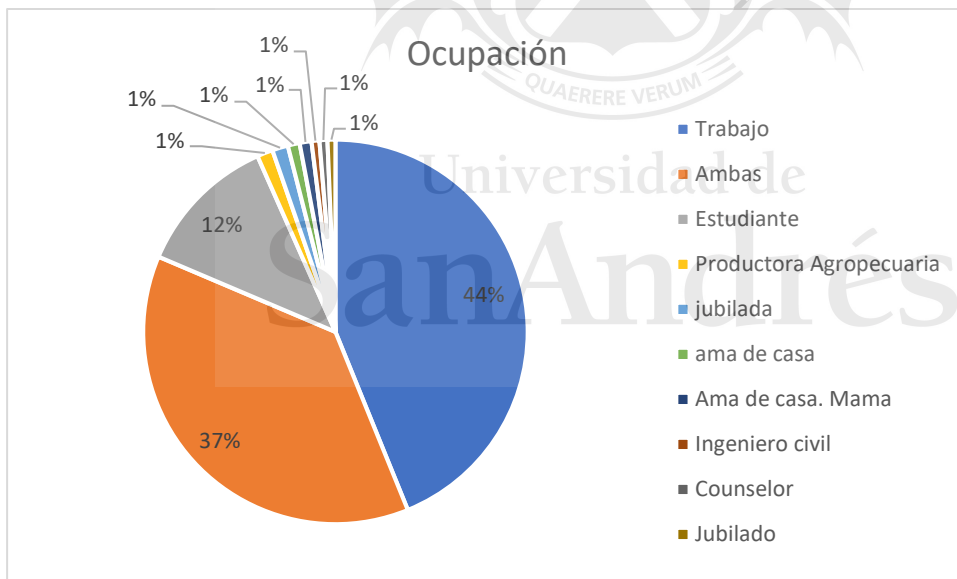
Zonas	Cuenta de Numero
CABA	88
GBA	60
Tigre	56
San Isidro	25
Pilar	23
Beccar	15
Vicente López	6
San Fernando	6
Acassuso	5
Belgrano	5
Tandil	3
San Isidro	3
Escobar	3
San Miguel, Buenos Aires	3
Belgrano	2
Trenque Lauquen	1
<b>Total general</b>	<b>304</b>



Fuente; Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia



Fuente: Elaboración propia





Casa Gourmet presenta su línea de productos **food service**, son carnes desmenuzadas con sus respectivas salsas listas para el consumo. Son especiales para la preparación de sándwiches, tacos, acompañar nachos, ensaladas, etc.

▪ **RELLENOS POR KG** **1 KG**

Pulled pork BBQ	\$500
Pulled beef	\$510
Pollo teriyaki	\$500
Relleno fajitas	\$500
Pollo honey mustard	\$500
Pollo cesar	\$500

▪ **PLATOS LÍNEA VIANDA** **1 KG**

Wok de carne	\$500
Wok de pollo	\$500
Goulash con spatzles	\$500
Cazuela de pollo	\$500



Fuente: Elaboración propia