



Universidad de
San Andrés

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

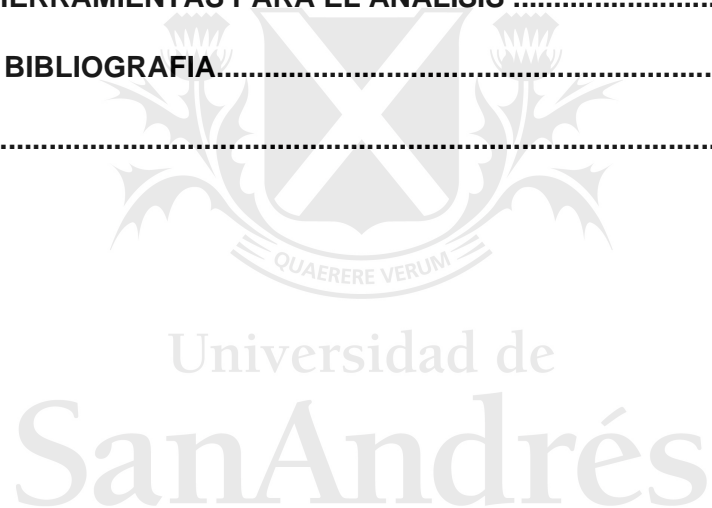
Trabajo Final de Graduación “Tu Chef”

Autor: *Felipe Collazo* Legajo: 28033

Mentor: *Roberto Dvoskin*

Índice

CAPITULO 1: INTRODUCCION.....	4
CAPITULO 2: ENTENDIMIENTO DE LA INDUSTRIA	10
CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIO	21
CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACION.....	26
CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING	34
CAPITULO 6: OPERACIONES DE NEGOCIO.....	39
CAPITULO 7: INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS.....	46
CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES	65
CAPITULO 9: HERRAMIENTAS PARA EL ANALISIS	67
CAPITULO 10: BIBLIOGRAFIA.....	68
ANEXOS	69



RESUMEN EJECUTIVO

El presente plan de negocios propondrá la creación de una empresa que logre satisfacer las necesidades de un nicho particular dentro de la competitiva industria gastronómica. Se buscará a través de una propuesta innovadora competir por la captación de un cliente exigente y de pretensiones específicas en relación a los tiempos de preparación de las comidas y la calidad de las mismas.

El modelo de negocios de Tu Chef buscará ser distintivo de los servicios de delivery existentes, como a su vez de las empresas proveedoras de viandas o de las propuestas de comidas rápidas de muchos restaurantes. Se buscará satisfacer a aquellas personas que trabajen largas horas y no tengan tiempo de preparar su comidas, y que den importancia a la calidad y al valor nutricional de los alimentos que ingieran. Esto se hará a través de la provisión de kits de comida, una novedosa propuesta en la cual el cliente recibirá los ingredientes necesarios para preparar un plato, correctamente seleccionados y pre-porcionados, junto con una receta de fácil seguimiento para poder preparar un plato delicioso en un tiempo razonable. Los pedidos se realizarán con varios días de antelación a través de una página web en donde el cliente podrá visualizar la oferta de recetas propuestas por los Chefs de la empresa, que se irán actualizando de forma frecuente.

A lo largo del plan, se desarrollarán todas las cuestiones pertinentes de la implementación, incluyendo un análisis de la industria, una segmentación de mercado, planes financieros y de marketing, aspectos legales relevantes, descripciones de las operaciones y planes de implementación.

Para el desarrollo de este proyecto se requerirá una inversión inicial de USD 13.000, en concepto de los trámites legales para la creación de la sociedad, alquilar y acondicionar un primer local, y el desarrollo de la página web. Esta inversión será recuperada, a valores descontados, en un período de 6 años. El Valor Actual Neto del proyecto de USD 311.000, y su Tasa Interna de Retorno esperada es de 68%.

CAPITULO 1: INTRODUCCIÓN

1. Oportunidad de Negocio

En los últimos años, los desarrollos tecnológicos han significado una simplificación importante en muchos aspectos de la vida cotidiana, reduciendo ampliamente el tiempo que antes se solía emplear a algunas necesidades y obligaciones. En lugar de ir al banco para pagar los servicios de luz y agua, esto ahora puede hacerse en tan solo unos minutos desde la computadora o el teléfono celular, sin necesidad de moverse uno de su casa o lugar de trabajo. Esta tendencia también ha llevado a modificar muchos hábitos de consumo, generando que muchas compras pasen cada vez más por un dispositivo electrónico que por lugares de venta físicos. Tal puede ser el caso de rubros tales como ropa, alimentos y bebidas, electrodomésticos o artículos de bazar, por nombrar algunos.

El comercio electrónico en Argentina registró un crecimiento sostenido a lo largo de las últimas dos décadas, con una fuerte aceleración en la segunda parte de la última. Fue durante estos últimos años, gracias en parte a la difusión casi total en la sociedad de los smartphones y a las nuevas inversiones en los sistemas de conectividad a internet que el sector vivió aumentos significativos en sus volúmenes de operación.

Hacia el año 2015, el sector facturaba unos \$ 60.000 millones, lo cual representaba un 70% de aumento respecto de 2014. En 2016, la proporción de adultos que había comprado online alguna vez ya era del 90%. Además de la clara comodidad que este tipo de compra sugería, la industria fue solidificándose, asimismo, de la mano de la ampliación de los productos ofrecidos, con los rubros turismo, dispositivos electrónicos, artículos para el hogar y alimentos y bebidas como principal tracción de las ventas. Durante el año 2018, por ejemplo, en que el consumo doméstico se vio fuertemente golpeado por una devaluación anual total de casi el 100% del peso argentino, el sector continuó su crecimiento, aumentando en un 32% la cantidad de ordenes de compra y en un 47% la facturación respecto al 2017¹.

En el año 2020, la pandemia del COVID 19 supuso una situación completamente inusual para esta industria. En un año en que el consumo cayó de forma brutal y

¹ Datos de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE) (cace.org.ar)

repentina, con una caída interanual promedio de 7.9% respecto del 2019, el sector del comercio electrónico facturo \$905.000 millones de pesos, significando un aumento del 124% interanual. Se estima que a lo largo de 2020 se sumaron a la industria alrededor de 1.200.000 nuevos consumidores. Está claro que fue el sector que más beneficiado resultó tras las disposiciones de restricción a la movilidad que fueron determinadas para la contención de esta pandemia.

En la actualidad, se estima que hay alrededor de 20 millones de argentinos que realizan al menos una compra online al mes. Lo que antes se trataba mayormente de sectores jóvenes y de sectores socioeconómicos medios y medios-altos, tras la pandemia pasó a incluir también a sectores medios-bajos y bajos y a población de +45 años de edad. Además, los rubros más populares han cambiado, siendo hoy los más concurridos aquellos relacionados con consumos más cotidianos, situándose en primer puesto indumentaria y artículos deportivos, en segundo puesto indumentaria no deportiva, y en tercer puesto alimentos y bebidas ².

El sector de la gastronomía ha formado parte, en su medida, de estos cambios; es uno de aquellos que ya han vivido cierta trayectoria en el e-commerce, tanto a nivel global como nacional. Los nuevos hábitos de consumo han afectado en particular los modos de consumir alimentos, que de estar centrados en los restaurantes y supermercados o comercios de barrio han pasado a convivir mucho más estrechamente con los rubros de entrega a domicilio; el contexto parece indicar que esta transformación seguirá adelante.

Esto se combina con el hecho de que hoy muchos consumidores presentan nuevos intereses a la hora de consumir alimentos, tales como mejorar su salud y bienestar físico a raíz de nuevas dietas saludables o con determinados contenidos nutricionales. Estos nuevos tipos de consumo gastronómico, que ganan popularidad año a año, generan una oportunidad de negocios para aquellas empresas que quieran innovar en el rubro atendiendo estas nuevas demandas. Los alimentos sanos, bajos en calorías, de origen orgánico y con menos contenido proveniente de animales han ganado muchísimo espacio en el mercado internacional, y lo están haciendo más lentamente en el mercado nacional.

El sector gastronómico siempre se caracterizó por ser una industria competitiva, en parte gracias a los enormes volúmenes que se operan y a la amplia gama de público

² Estudio anual de comercio electrónico (cace.org.ar)

que existe para atender; esto ha permitido la evolución de propuestas gastronómicas de todo tipo. Hoy en día, una de las novedades que más llama la atención es la aparición de modelos que se plantean como alternativas a los tradicionales retailers de comida ya existentes. Hoy existe una amenaza clara a los establecimientos tradicionales por parte de nuevos minoristas digitales, con plataformas sumamente ágiles y altamente competitivas entre ellas, atrayendo a muchos clientes con precios atractivos y sobre todo con la comodidad de poder realizar las compras sin tener que trasladarse hasta el comercio físico. Estas brindan la posibilidad al consumidor de recibir en su casa tanto platos de distintos restaurantes como ingredientes comprados en comercios de barrio o supermercados, dando la comodidad de poder hacer los pedidos desde el lugar en donde se esté, sin necesidad de trasladarse físicamente para hacer una compra o retirar un pedido.

Estas nuevas modalidades son sumamente beneficiosas para el consumidor, dándole la posibilidad de elegir entre más y mejores vendedores de comida, en distintas ciudades en todo el país.

Hoy siguen emergiendo apps de delivery de comida, y por el momento, siguen creciendo en volumen de operaciones. Según la empresa Rappi, de origen colombiano y con operaciones en Argentina, que opera en áreas metropolitanas de todo el país, hoy el 75% de sus 900.000 ordenes mensuales son de comida preparada (675.000 entregas mensuales) ³. Pedidos Ya, de origen uruguayo y también jugador importante a nivel nacional, cuenta en el país con 18.000 repartidores y cerca de 32.000 comercios adheridos a la app. Además, afirma que en el año 2020, gracias a las restricciones de circulación, triplicaron la cantidad de pedidos entregados respecto al año anterior. ⁴

Por otro lado, es necesario destacar que actualmente el problema de la mala alimentación es notable en el país y existe un bajo nivel de conocimiento sobre el valor nutricional de los alimentos que se consumen. De la última Encuesta Nacional de Factores de Riesgo, realizada en el último trimestre de 2018 por el Ministerio de Salud, se desprenden los siguientes datos, que de por sí resultan llamativos: el 66,1% de los

³ “Por qué Pedidos Ya, Rappi y Glovo están cambiando la comida, las compras y el trabajo”, de Forbes Argentina

⁴ “PedidosYa: el secreto de esta empresa uruguayo que vale u\$s 2000 M y los argentinos aman”, de Info Technology.

argentinos tiene exceso de peso, sólo un 6% consume la cantidad recomendada de frutas y verduras a diario, y la mayoría (83%) utiliza sal durante la cocción de los alimentos. Estos datos, junto con el alto nivel de sedentarismo (según el estudio el 64% de la población no realiza la cantidad de actividad física recomendada), aumenta los riesgos de patologías como hipertensión arterial, exceso de colesterol y diabetes.⁵

Una encuesta realizada por el autor de este plan de negocios, en el mes de mayo de 2021, arroja resultados conforme a estas tendencias (para encuesta completa referirse al Anexo 2). La mayoría de los encuestados, en su mayoría jóvenes profesionales que habitan en áreas metropolitanas de la ciudad de Buenos Aires u otras ciudades del país, afirmaron contar con problemas de este tipo vinculados a su alimentación cotidiana. Un 42% de los consultados expresó que le gustaría llevar una dieta más sana; un 22% expresó que por falta de tiempo termina ingiriendo comida poco nutritiva y poco rica, y un 25% expresó que por diversos motivos le cuesta comer bien. La falta de tiempo en la rutina diaria, incluso en tiempos de pandemia y restricciones de movilidad (cuando se realizó esta encuesta en la Argentina regían estrictas medidas de confinamiento), resultó ser un tema vinculado a la mala alimentación. El 22% de los encuestados expresó que “le encanta cocinar pero en la semana rara vez tiene tiempo”, y un 41% expresó que preparar sus comidas le quita demasiado tiempo, y le gustaría poder simplificar ese proceso, sin perder calidad en los alimentos.

Actualmente, estas personas que carecen de tiempo para cocinarse deben recurrir al delivery o a las compras de último momento en los supermercados de barrio, donde la oferta gastronómica se ve reducida por falta de oferta o falta de tiempo para la preparación. Y la calidad, también se ve deteriorada. En el caso de los pedidos de delivery, principalmente por el tiempo que transcurre entre la preparación del plato y el momento de la ingesta, y además por la baja calidad nutricional que tienen los platos de muchos establecimientos de comida que hacen envíos. Un 21% de los encuestados expresó que la comida que pide por delivery rara vez es sana y no siempre llega en buen estado. Otro dato muy interesante surgido de la encuesta es que el 40% de los encuestados pide delivery en promedio 1 vez a la semana, el 37% lo hace en promedio 2 veces por semana, y un 17% lo hace 3 o más veces por semana. Por otro lado, el 30% va todas las semanas al supermercado para comprar

⁵ https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/4ta-encuesta-nacional-factores-riesgo_2019_principales-resultados.pdf

comida (al menos 1 vez), el 32% lo hace 2 veces por semana, y el 29% lo hace 3 o más veces por semana.

Por todo lo expuesto anteriormente se cree que, en una industria que se encuentra en pleno proceso de cambios, con propuestas altamente disruptivas y niveles de competencia altos, existe una oportunidad de negocios. Con un modelo negocios ágil y disruptivo es posible aprovechar los actuales cambios en la industria gastronómica para poder satisfacer las nuevas demandas de los consumidores, cuyas exigencias marchan en torno a solucionar sus problemas de tiempo con propuestas de comida lógicas y con gran relevancia en la calidad y los valores nutricionales, que hasta el momento los servicios de delivery tradicionales no han terminado de resolver.

2. Negocio Propuesto

El negocio propuesto es un servicio de entrega de kits de comida, en el que los clientes recibirán una vez por semana una caja con los ingredientes específicos, correctamente porcionados, para preparar una cantidad de platos determinados de primer nivel, junto con instrucciones para la preparación de los mismos. Se tratará de platos sofisticados y sanos, pero con recetas y formas de preparación que no requieran de altas habilidades culinarias por parte del consumidor.

La idea es que el cliente tenga la posibilidad de participar en la preparación de su comida, la cual será de excelente calidad, diseñada por chefs con experiencia y con cualidades nutritivas que se ajusten a lo que este requiera. Será una experiencia superior al delivery, que involucrará al cliente en la preparación de su plato, dándole la posibilidad de preparar comida de alta calidad en un tiempo reducido, sabiendo que siempre contará con la cantidad exacta de ingredientes necesarios, y pudiendo consumir algo que acaba de salir de la cocina.

El servicio contará con una plataforma web, dentro de la cual los clientes podrán registrarse, establecer un medio de pago electrónico, y buscar platos propuestos que se adapten al tipo de dieta que quieran llevar. Podrán elegir la cantidad de kits que quieran recibir cada semana, y el día y horario de la semana en que quieran recibir los mismos.

Si bien hay una oferta de comida sana en el mercado, la mayoría de las propuestas se trata de viandas orientadas exclusivamente a las restricciones dietarias

u opciones poco atractivas en cuanto a las cualidades de los platos, y muchas veces el alcance geográfico de estas es muy reducido.

En consecuencia, el objetivo principal del servicio es el de construir una clientela fiel y estable, en donde las personas de ingresos medios y altos de las ciudades, que trabajen largas horas y no tengan tiempo de preparar comidas sanas, puedan dejar de pedir delivery o ir a última hora del día de apuro al supermercado de barrio, y estar tranquilo con que todas las noches o mediodías, podrán preparar platos sanos y ricos en la comodidad de su casa, y disfrutarlos ni bien estén terminados. En la plataforma podrán especificar sus preferencias o restricciones dietarias, así como los niveles calóricos que busquen consumir para recibir sugerencias antes de realizar su pedido de todas las semanas, y variar su alimentación según deseen.

En cuanto al funcionamiento, la empresa contará con un establecimiento en donde se prepararán los kits para enviar a los clientes, los cuales serán despachados diariamente de manera que cada cliente reciba en el día y horario que elija los kits que desee para cada semana. La caja contenedora de los kits será acondicionada especialmente con materiales térmicos con el fin de mantener una temperatura adecuada y segura durante unas horas para que el cliente reciba todos los alimentos en correcto estado. El transporte del producto será tercerizado con una empresa de motos con capacidad de transportar alimentos.

Cada cliente podrá optar por un mínimo de 2 kits (2 comidas para 2 personas) en cada entrega semanal, teniendo que realizar el pedido de los mismos al menos con una semana de anticipación.

El negocio busca darles a los clientes una experiencia culinaria distinta, una versión renovada y mejorada de los actuales servicios de comida por delivery. Una opción en la cual puedan disfrutar de la experiencia de cocinar, sin necesitar incurrir en la tarea y el tiempo de pensar y salir a comprar los ingredientes que deban utilizar, para poder consumir platos de comida sana.

CAPITULO 2: ENTENDIMIENTO DE LA INDUSTRIA

1. Análisis PESTAL

Para comenzar el análisis de la industria en que Tu Chef se desempeñará, se utilizará el método PESTAL, herramienta creada por los autores Liam Fahey y V.K. Narayanan, que busca describir el macroentorno en el que se encuentra una firma a través de 6 tipos de factores que pueden afectar a la misma: políticos, económico, sociales, tecnológicos, ambientales y legales. A continuación se realizará un análisis de estos ítems para el caso específico de Tu Chef.

Políticos

En cuanto a los factores políticos, cabe destacar que la Argentina es un país que en las últimas décadas se ha destacado por la inestabilidad en este ámbito. Esto se traduce fácilmente en una baja tasa de continuidad en las políticas públicas, que no suelen sobrepasar a los partidos políticos; esto puede verse tanto a nivel regulaciones como en políticas macroeconómicas. Esta inestabilidad puede afectar a Tu Chef principalmente en los efectos económicos que pueda generar, que serán mencionados en el próximo ítem.

Otro dato a destacar en esta área es el amplio poder de negociación de los sindicatos y las duras leyes laborales en la Argentina. Esto, para Tu Chef, significará que los costos en materia de sueldos y aportes patronales siempre tenderán a aumentar, al menos acorde a la inflación, y que la rotación del personal, o despidos en caso de ser necesarios, no serán una tarea fácil.

Económicos

El aspecto económico del macroentorno está, en la Argentina, estrechamente vinculado al político. Esto se debe a lo mencionado en el punto anterior en relación a la pobre continuidad de las políticas públicas y económicas, que suelen sufrir grandes modificaciones con los cambios en el poder político. Tu Chef apuntará a un público con niveles de ingresos altos y medio-altos, cuyos patrones de consumo no suelen ser extremadamente sensibles a los vaivenes macroeconómicos, pero igualmente la firma deberá estar atenta a los mismos. Un enriquecimiento de los sectores medios en la región operativa significará una mayor porción de mercado disponible, mientras que un empobrecimiento resultará en un achicamiento del número total de personas que

puedan acceder a los productos ofrecidos. Se deberá prestar especial atención entonces en las inversiones en nuevos locales y los aumentos de personal, buscando anticiparse de la mejor manera posible a los futuros niveles de consumo, teniendo en cuenta una situación económica poco estable y difícil de predecir. La tercerización del sector de delivery del negocio, por ejemplo, brindará una mayor flexibilidad en caso de que los factores externos generen una menor demanda de la esperada.

Los factores económicos también podrán generar impacto en los costos de las operaciones, tanto fijos como variables. Por ejemplo, las políticas tarifarias de los servicios públicos y el nivel de subsidios que el gobierno nacional decida dar a los mismos, afectarán sustancialmente las erogaciones en electricidad y en gas para los locales. Los niveles de regulación o desregulación en la venta de alimentos también afectarán a los costos variables. Un ejemplo de esto son las políticas de precios máximos implementadas por el gobierno actual, o medidas puntuales tales como la prohibición a la exportación de carnes, que generó un aumento en el precio de las mismas. Tu Chef deberá empeñarse en desarrollar una estrecha relación con los proveedores y ser flexible a la hora de buscar mejores precios o adaptar las recetas en este tipo de situaciones.

Sociales

El aspecto social del macroentorno incluye factores tales como la cultura, educación, preferencias, niveles socioeconómicos, edades y estilos de vida del público al cual se buscará ofrecer un producto o servicio.

En primer lugar, será importante tener en cuenta que el producto de Tu Chef es una propuesta novedosa; el concepto de los kits de comida es una idea que en el mercado gastronómico argentino no ha sido explotado, y por lo tanto es algo nuevo para los potenciales clientes. A la hora de planear la comunicación y la estrategia de marketing será imperioso tener este factor en cuenta, buscando exhibir correctamente la propuesta de valor y los beneficios de este tipo de productos. Además, al ser una propuesta nueva para los clientes, deberá contemplarse un período inicial para que los mismos adquieran confianza en esta, y también en la marca.

Dentro de este ítem también deberán contemplarse las preferencias del público objetivo; por ejemplo, en los sectores jóvenes es cada vez más frecuente la implementación de dietas que dejen de lado las carnes o los productos provenientes de

animales, con lo cual se deberá prestar atención a estas tendencias a la hora del diseño de las recetas.

En cuanto a los hábitos de consumo y niveles socioeconómicos, se tendrán en cuenta los relacionados con las largas jornadas laborales y poco tiempo para la preparación de comidas, que han sido mencionados en la Introducción y serán tratados con mayor profundidad en el apartado 4 de este capítulo.

Un último factor social importante a tener en cuenta, que tiene que ver específicamente con la demografía de la CABA, es que es baja la proporción de edificios de departamentos (o casas) en esta ciudad que cuenten con servicio de portería o seguridad. Con lo cual, a diferencia del servicio que brindan Home Chef o Blue Apron en los Estados Unidos, en el que suele ser común dejar el paquete en la recepción de los edificios en las grandes ciudades, la operación de Tu Chef deberá tener una especial planificación en la actividad del delivery para asegurarse de que el cliente esté presente para recibir el paquete.

Tecnológico

En cuanto al factor tecnológico, deberá tenerse en cuenta que el público objetivo, principalmente por su edad, es un público con manejo avanzado de este tipo de herramientas y será muy exigente en el manejo de las plataformas propuestas por Tu Chef. Al ser la plataforma web el principal medio de interacción con el consumidor, será imperioso el correcto funcionamiento de la misma y su capacidad para generar una satisfactoria experiencia.

Ambientales

Este ítem refiere a los factores medio ambientales que componen el macroentorno dentro del cual operará el negocio. Lo primero a tener en cuenta en este caso es que la conciencia en cuanto al cuidado del medio ambiente en la Argentina, especialmente en los sectores medios y altos, ha incrementado en los últimos años. Los materiales de único uso y el desperdicio generado por el packaging de productos forman parte de estas preocupaciones. Tu Chef deberá ser consciente de la sensibilidad que sugerirán estos temas en los potenciales clientes, y es por esto que los materiales para el packaging de los kits provendrán en un 100% de productos reciclados o biodegradables, que se adquirirán a la empresa Biopackaging. Esto será explicado en detalle en el capítulo de Inversión, Costos y Finanzas, y tendrá como objetivo que Tu Chef sea

percibida como una empresa que respeta la preocupación por el cuidado del medio ambiente y aporta en esta tarea.

2. Competencia

Siendo la gastronomía una industria altamente competitiva, con distintos nichos y enfoques muy marcadas, a continuación se identificarán 4 grupos de empresas con los cuales Tu Chef competirá, para poder dar un entendimiento más exhaustivo del panorama.

El primer grupo es el de las aplicaciones móviles para realizar pedidos de delivery. Los jugadores más conocidos en este rubro son Pedidos Ya y Rappi. Estas dos aplicaciones, que están presentes en casi toda América Latina, utilizan la geolocalización de los usuarios para mostrarles comercios gastronómicos cercanos y poder realizar pedidos a los mismos, los cuales son entregados por repartidores que ellos califican como “socios estratégicos”, ya que son personas que no son empleados directos de la empresa, sino que bajan la aplicación y reparten pedidos cuando deciden hacerlo.

En ambas plataformas la oferta gastronómica es diferente a la que se propone en Tu Chef, ya que conectan a los consumidores con restaurantes que operan con delivery, centrando la oferta principalmente en platos estandarizados: pizzas, empanadas, sándwiches, pastas, ensaladas, etc. ⁶ El principal diferencial que presentan es que la comida llegará pronto (Rappi afirma que el 95% de sus pedidos llegan en menos de 35 minutos) y que el pedido puede hacerse a través de unos pocos clics. En cambio, Tu Chef busca focalizarse en la calidad de los platos, en la frescura de los ingredientes y en la experiencia culinaria de la preparación de los mismos; siendo que los kits llegarán una vez por semana a la casa del cliente, la rapidez en la entrega no es algo en lo que la empresa buscará diferenciarse.

En el segundo grupo se encuentran los distintos servicios de viandas existentes en el mercado. A diferencia de Tu Chef, que busca atacar a una gama más amplia de clientes, cuyo denominador común sea la falta de tiempo y las ganas de comer mejor, en su mayoría estos servicios se focalizan en clientes que buscan cumplir dietas

⁶ Sitios web de Rappi y Pedidos Ya.

estrictas en cuanto a contenido calórico, o aquellas que presentan condiciones que no les permiten ingerir cierto tipo de alimentos, como la celiaquía. Estas empresas suelen proveer platos para ser guardados en la heladera y luego calentados, y en algunos casos se puede encontrar aquellas que vendan productos congelados que luego deberán ser cocinados en el horno.

En el tercer grupo se encuentra un competidor que no tiene nombre propio, dentro del cual se encuentran todos los comercios de cercanía que puedan servir como una alternativa a este servicio. Aquí se encuentran las rotiserías, pizzerías o restaurantes con delivery propio que reciban pedidos por teléfono, o incluso los super o mini-mercados de cercanía a los que muchos consumidores acuden previamente a la cena para adquirir a último momento los ingredientes que necesiten para preparar su plato del día. Todos cuentan con la característica de encontrarse geográficamente cerca del consumidor y de servir como soluciones de último momento para satisfacer sus necesidades.

En el cuarto y último grupo se encuentra un competidor específico llamado Simple Eat. Se trata de una start-up que vende platos congelados, de muy buena calidad nutricional, que vienen envasados al vacío y deben ser hervidos durante 15 minutos para ser consumidos, sin necesidad de remover el packaging. Se trata de un método de ultra-congelación inventado por un reconocido Chef de origen francés, en el cual aparentemente los sabores del plato se conservan correctamente, para ser luego cocinado con este plástico especial que puede ser hervido sin problemas. Esta empresa realiza envíos a domicilio de sus platos, hacia distintas zonas de la capital federal y el área metropolitana de Buenos Aires. Además cuenta con un local propio en el barrio de Belgrano y puntos de entrega en algunos locales Freddo de la capital y Zona Norte.⁷

3. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

El modelo de Porter es un análisis que busca, a partir del estudio de 5 fuerzas competitivas, determinar el nivel de competencia dentro de una industria al que va a tener que enfrentarse una empresa en la búsqueda por ganar su espacio en el market-share.

⁷ Página web de Simple Eat



Rivalidad dentro de la industria: ALTA.

Esta fuerza determina el nivel de las acciones competitivas que puedan tomar los jugadores de la industria para mantener o incrementar su posición dentro de la misma; está afectada por las otras 4 fuerzas de competitividad.

Tal como fue explicado previamente en este capítulo, la gastronomía es una industria donde la lucha por el market share es muy intensa. En el caso específico de la entrega de alimentos a domicilio, existen jugadores grandes con experiencia en el mercado, que cuentan con mecanismos muy aceitados para seguir proponiendo nuevas alternativas que satisfagan al cliente. Esto representa un desafío no menor para Tu Chef, que deberá presentar un producto que realmente se diferencie y provea de un valor agregado al consumidor para poder acceder a una parte de este mercado.

Por esto es que la diferenciación en la frescura de los ingredientes, la calidad de las recetas y la experiencia culinaria total resulta sumamente importante para este negocio.

Poder de negociación de los proveedores: MEDIO.

Esta variable depende del nivel de concentración que tengan los mismos dentro de la industria, del nivel de importancia que tenga su producto dentro del esquema productivo de la empresa, y por características intrínsecas del producto mismo.

En el caso de Tu Chef se trata de los proveedores de los alimentos que se utilizarán para la preparación de los kits de comida. Se estima que en los primeros 12 a 24 meses de operación la posición de la empresa respecto de los mismos sea favorable debido a los volúmenes de insumos que se necesitarán adquirir, que permitirán negociar directamente con los mayoristas y/o productores, sin necesidad de tener que pasar por los grandes minoristas (supermercados). Con el paso del tiempo, a medida que los niveles de operación de la empresa vayan aumentando, se espera que este posicionamiento vaya volviéndose más favorable, es decir, tener una posición de negociación aún mejor frente a los proveedores.

Amenaza de productos sustitutos: ALTA.

Esta variable hace referencia a la existencia de productos dentro de la industria que puedan servir como alternativa al propuesto por la empresa, y la posibilidad real que tengan los mismos de cumplir dicho rol. Esto puede ser afectado por las similitudes en calidad de los productos sustitutos, por la relación de precios entre los mismos y por la propensión o facilidad de los consumidores para sustituir un producto por otro.

En el caso de Tu Chef los productos sustitutos más cercanos son dos: que el cliente decida trasladarse al super o mini-mercado de cercanía y preparar su comida en el momento con los ingredientes que adquiera; que el cliente adquiera algún servicio de platos preparados como ser viandas o platos congelados para conservar en su freezer como propone la empresa Simple Eat. Ambas opciones se encuentran, por un lado muy arraigadas como costumbre en muchos consumidores, y por otro lado muy atractivas en cuanto a comodidad. Es por esto que uno de los puntos claves de Tu Chef será establecer una clara diferencia en cuanto a la experiencia culinaria propuesta, la calidad superior de los ingredientes y el atractivo de los platos.

Amenaza de nuevos competidores: MEDIA. Esta variable mide las barreras de entrada a la industria para nuevos participantes. Cuanto más bajas sean estas barreras de entrada, mayor será la amenaza.

Las barreras de entrada son relativamente bajas ya que se trata de un modelo de negocios sin alta complejidad ni necesidad de realizar grandes inversiones en tecnología y bienes de capital. Por otro lado, estas barreras pueden ir subiendo a medida que la empresa logre generar un volumen importante de clientes que confíen en el servicio y se vuelvan fieles al mismo. En ese entonces, por más que el modelo de negocios no sea difícil de imitar, deberán romper esa barrera importante de fidelización del cliente. Por otro lado, una vez que el volumen del negocio crezca, y las operaciones logísticas se vuelvan más complejas (ampliación del alcance geográfico del negocio, apertura de nuevos centros de preparación de los kits), será más difícil la entrada de nuevos competidores ya que las inversiones necesarias para competir en escalas más amplias se volverán mayores.

Poder de negociación de los clientes: si bien los clientes serán totalmente libres de contratar otro servicio en el corto plazo (las suscripciones serán semanales), para el cual contarán con otras opciones, se apunta a que la experiencia y la calidad superiores brindada por Tu Chef sean un factor que lo posicionen por encima de las otras opciones que tengan los consumidores.

4. Segmento Objetivo de Clientes y Tamaño de Mercado

3.1 Segmento Objetivo

A continuación se intentará definir un determinado segmento de clientes de la industria de la gastronomía al que Tu Chef buscará captar. Se los ordenará en cuanto a 5 datos principales: Edad, Grupo Socio-Económico, Zona Geográfica, Características Conductuales y Preferencias.

En cuanto a edad, el segmento objetivo se encuentra entre las edades de 18 y 35 años, siendo que se trata de un grupo habitualista en el uso de la tecnología para la resolución de sus necesidades cotidianas. Esto resulta importante para la disposición de los mismos a adoptar la plataforma y aplicación móvil que Tu Chef proporcionará. Por otro lado, es dentro de este grupo etario en el cual se encuentra la mayor proporción de personas que viven solas o en pareja, que son parte del segmento a atacar.

Para distinguir al grupo socio-económico, se utilizará como referencia la siguiente denominación realizada por la Universidad Católica Argentina⁸:

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

Los grupos a los que se buscará apuntar son los primeros dos, es decir: ABC1 y C2 C3, quienes son los que cuentan con ingresos más altos, y por ende tienen la posibilidad económica de poder adquirir un servicio de comida de alta calidad.

En cuanto a la variable geográfica, se buscará captar a clientes que residan en la Capital Federal, especialmente en las zonas Centro y Norte⁹, y la Zona Norte del Gran Buenos Aires, especialmente en los partidos de Vicente Lopez y San Isidro. Se trata de zonas donde el ingreso promedio de la población es elevado, y que convenientemente a la logística del negocio se encuentran cercanos a la Capital Federal.

Para completar la segmentación se tomarán dos variables menos duras, o más subjetivas. Una de ellas es el aspecto conductual. Se buscará apuntar especialmente a jóvenes para los cuales la falta de tiempo en su semana sea un problema; aquellos que trabajen o estudien largas horas y lleguen a sus casas a un horario que no les permita realizar muchas otras actividades, y para los cuales agilizar la actividad de la cocina sería realmente una mejoría en su calidad de vida. Se trata de personas que presenten conductas tales como acudir varias veces por semana al supermercado, a la hora de la cena, para adquirir comida, o recurran seguido a las aplicaciones de delivery o envíos de restaurantes.

La variable psicográfica tendrá que ver con las preferencias del público. Se buscará captar a aquellos consumidores que valoren las cualidades nutricionales de sus comidas, que estén interesados por el origen natural de los ingredientes, y que busquen llevar una dieta que sea beneficiosa para su salud. También podrán ser aquellos que tengan restricciones dietarias particulares y encuentren dificultades a la hora de comprar sus alimentos.

⁸ “Estructura social de la Ciudad de Buenos Aires”, Universidad Católica Argentina

⁹ Ver Anexo 1, mapa de la Ciudad de Buenos Aires

La encuesta mencionada en el Introducción, realizada a 75 personas argentinas, en su mayoría jóvenes profesionales o universitarios de la Ciudad de Buenos Aires y la Zona Norte del Gran Buenos Aires, arrojó como resultado que la mayoría de ellos presenta problemas relacionados con la falta de tiempo para preparar las comidas. Esta es una característica que se cree sería común al grueso de la clientela de Tu Chef. Además, dicha encuesta sirvió para comprobar que, en las zonas geográficas y en los grupos sociales propuestos, existen las características conductuales y psicográficas que impulsarán el consumo de los kits de comida.

Además de los resultados ya comentados, el 84% de los encuestados expresó que estaría “algo” o “muy interesado” en probar el servicio propuesto por Tu Chef.

4.2 Tamaño de mercado

Para el cálculo del tamaño de mercado potencial, se utilizarán entonces los parámetros mencionados previamente: zona geográfica, edad y nivel de ingresos.

Hoy la Ciudad de Buenos Aires tiene una población aproximada de 3.078.000 habitantes. De esa población, 751.000 tienen entre 18 y 35 años de edad¹⁰. Según los datos de la Universidad Católica, los dos grupos de ingresos más altos (ABC1 y C2) componen el 19.9 y 19.1% de su población, respectivamente, sumando entonces un 40%. Esto arroja un total de **300.000** personas en este territorio con ingresos altos y pertenecientes al grupo etario mencionado.

El Partido de Vicente López cuenta con una población de 270.000 personas, de las cuales se estima que 80.000 pertenecen al grupo de entre 18 y 35 años. En San Isidro, la población total es de 290.000 y se estiman unas 85.000 personas dentro de este grupo etario. Dado que no existen datos actuales publicados sobre los niveles de ingresos de la población en estos dos municipios, se utilizará como referencia los datos de la Universidad Católica sobre la Ciudad de Buenos Aires. Dado que ambos partidos cuentan con PBIs per cápita similar, o levemente superior, al de la capital, se ha decidido utilizar estos datos para ayudar a estimar los niveles de ingresos de la población. Siguiendo esta lógica, habría entonces **32.000** jóvenes de entre 18 y 35 años pertenecientes a los grupos ABC1 y C2 en Vicente López, y **34.000** en San Isidro.

¹⁰ Sitio web del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Todo esto arroja como resultado que existe un **mercado potencial de 364.000 consumidores** en el área determinada, a los cuales Tu Chef deberá atraer con sus propuestas culinarias.

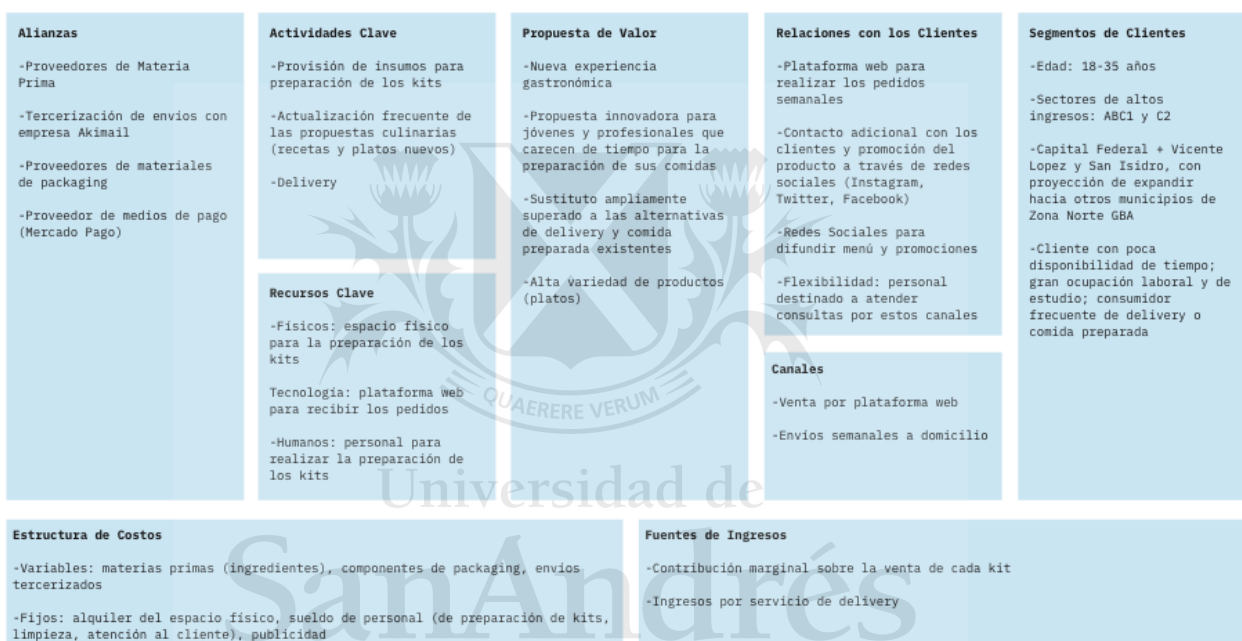


Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 3: MODELO DE NEGOCIOS

1. Business Model Canvas:

Para el desarrollo explicativo del modelo de negocios a llevar a cabo, se utilizará el modelo de Business Model Canvas. Este resulta útil para realizar un diagrama global del funcionamiento del negocio propuesto, y consta de 9 elementos considerados clave para tal fin, que son los siguientes: Socios Clave, Actividades Clave, Recursos Clave, Propuesta de Valor, Relación con Clientes, Canales, Segmentos de Clientes, Estructura de Costos y Fuentes de Ingresos.



Alianzas

Entre los aliados estratégicos, debe destacarse al servicio tercerizado de delivery, a través de la empresa Akimail, los proveedores de materias primas (ingredientes) y los proveedores de los insumos necesarios para el packaging.

Por otro lado, los proveedores de los ingredientes y los insumos necesarios para un packaging serán también socios estratégicos de vital importancia para garantizar la calidad del producto, con lo cual se deberá cuidar especialmente el mantenimiento de buenas relaciones con los mismos.

Actividades Clave:

La provisión de los ingredientes de alta calidad y en excelente estado para la preparación de los kits resulta de vital importancia para que los mismos se destaquen por su calidad superior, y cumplir con la propuesta de valor. La elaboración y actualización frecuente de recetas, que destaquen la calidad de estos ingredientes y permitan al cliente la preparación de platos sofisticados en tiempo razonable, será también sumamente para el valor que Tu Chef buscará proveer.

Por último, el servicio de delivery será otra actividad clave para el desarrollo del negocio. La empresa contratada deberá tener la posibilidad de transportar alimentos en los tiempos adecuados, bajo condiciones que aseguren la conservación y la frescura de los mismos. Además, deberán poder realizar estas entregas en la zona geográfica propuesta por Tu Chef. La empresa Akimail cumple con todas estas condiciones.

Recursos clave:

Desde el punto de vista físico, Tu Chef deberá contar con un espacio que cumpla con todas las normas actuales de sanidad y apto para la manipulación de alimentos, que cuenten con el espacio necesario para dos actividades core: recibimiento y almacenamiento en frío de los ingredientes (e insumos de packaging), y preparación de los kits. Además, este espacio deberá tener una ubicación geográficamente estratégica para que la distribución del producto resulte lo más eficiente posible.

Desde el punto de vista de los recursos humanos, se deberá contar con personal apto para la manipulación de alimentos (y que haya realizado los cursos correspondientes para esta aptitud) para poder preparar los kits. Se deberá contar además con chefs habilitados que participen en la elaboración de las recetas y el diseño de los kits, y para dar las pautas específicas de preparación de los mismos.

Desde lo tecnológico, la plataforma web será de vital importancia ya que debe garantizar una correcta interacción con el cliente, que permita transmitir de la mejor manera posible la propuesta de valor y generar una experiencia superior de compra.

Propuesta de valor:

El valor entregado al cliente es una mezcla de tres componentes clave: la calidad de los ingredientes, la comodidad y conveniencia de la modalidad de recibir una caja especialmente preparada todas las semanas, y la experiencia culinaria global, derivada de la preparación de forma simple de un plato atractivo y sofisticado. La posibilidad de realizar el pedido en poco tiempo a través de una página web o aplicación móvil son una parte importante de este valor agregado.

El producto soluciona principalmente la falta de tiempo para cocinar y comprar alimentos, y la necesidad de comer mejor. Forma parte de la propuesta de valor, además, la posibilidad que brindará Tu Chef a personas interesadas en la cocina, que no lo hagan por falta de tiempo, de realizarlo de una forma mucho más fácil, que requiera de menos tiempo y esfuerzo.

Relaciones con los clientes:

El principal medio de contacto con el cliente será la plataforma web, donde además se llevarán a cabo las transacciones en que estos adquirirán el producto. También la publicidad y el marketing digital jugarán un rol importante en el *awareness* del servicio y la captación de clientes. Se hará uso de las principales redes sociales para dar a conocer los menús y promociones disponibles. El modelo propuesto supone personal encargado al manejo de estos canales y a responder consultas vía plataforma o redes sociales.

Canales:

Debido a que el segmento objetivo de clientes será población tanto millennial como generación Z, la mejor manera para establecer con estos será a través de los canales digitales, específicamente las redes sociales más populares y la página web. En el capítulo de "Marketing" se explicará detalladamente cómo será el uso de estos recursos.

Segmentos de clientes:

Tal como fue descrito en el capítulo anterior, el segmento objetivo de clientes serán jóvenes de entre 18 y 35 años, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y municipios al norte de la misma, con ingresos medios y altos, pertenecientes a los grupos de consumo ABC1 y C2. Se buscará apuntar a jóvenes profesionales y universitarios, que vivan solos, en pareja o con familias pequeñas, y sus trabajos o estudios les permitan poco

tiempo para ocuparse de la preparación de sus comidas. Se buscará atacar la necesidad de muchos de ellos de poder comer sano sin tener que incurrir en cantidades excesivas de tiempo con el que no cuentan.

Estructura de costos

El paquete de costos fijos contiene todas aquellas erogaciones que no sean directamente relativas al nivel de actividad de la compañía. Entre ellos se encontrarán ítems como el alquiler del espacio físico, los sueldos del personal de preparación de los kits, de limpieza y de aquellos destinados al área administrativa y contable del negocio, y los gastos de publicidad en que se deberá incurrir (aunque puede que estos tiendan a la baja con el tiempo, cuando se adquiriera un nivel de awareness importante de la marca).

Los costos variables son aquellos gastos que sí son dependientes del nivel de actividad de la empresa, y entre ellos se podrán encontrar principalmente los costos de los ingredientes, los costos de las cajas para los envíos y el resto del packaging correspondiente a los kits y los costos de los envíos por parte de la empresa de motos.

Existirán costos semi-fijos, que son aquellos que por naturaleza serán constantes pero solo por un tiempo determinado. El principal costo de esta característica consistirá en los contratos celebrados con los distintos chefs que prepararán las diferentes recetas que corresponderán a cada kit. La contratación será temporal ya que se los necesitará por períodos cortos en los que se diseñarán los kits y se hará una selección de los ingredientes necesarios para los mismos.

Fuentes de ingreso:

Los kits se abonarán desde un principio de forma semanal, es decir, se abonará por cada uno que se reciba. La contribución marginal generada por esta facturación será la principal fuente de ingreso. Además, el cobro por el servicio de delivery será una fuente secundaria de ingresos.

2. Análisis FODA

A continuación se analizará el modelo de negocios propuesto desde el punto de vista de la matriz FODA. Esta busca realizar un análisis crítico del negocio identificando claramente sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Este modelo mezcla variables endógenas y exógenas, dado que las Fortalezas y Debilidades son variables que podrán ser administradas con mayor control dentro del manejo del negocio, y las Oportunidades y Amenazas corresponderán más con cuestiones correspondientes al macroentorno del mismo, que fueron analizadas en el capítulo anterior.

Fortalezas

Las fortalezas pueden definirse como aquellas ventajas competitivas que permiten a una firma posicionarse en un lugar favorable con respecto a su competencia. Una de las principales fortalezas de Tu Chef será la calidad superior de los ingredientes. Como fue explicado en este capítulo, uno de los ejes clave del negocio será la identificación de proveedores que garanticen alimentos de primera calidad, y el desarrollo de buenas relaciones con los mismos con el fin de contar siempre con la disposición de sus productos para poder preparar kits de alta calidad.

Otra fortaleza identificable en este emprendimiento será la profesionalidad de los chefs y el diseño sofisticado de los platos. Con la rigurosa selección de los chefs para la preparación de las recetas y supervisión de las tareas de armado de los kits, se garantizará que las propuestas culinarias sean sofisticadas y atractivas, siempre manteniendo el distintivo del preparado simple para los clientes.

Una última fortaleza en el modelo de negocios de Tu Chef será la importancia que se le dará a la cuestión ecológica. Seleccionando los materiales del packaging de forma que los mismos sean 100% reciclables o biodegradables, se buscará generar este plus que identificará a la marca como una empresa responsable con el medio ambiente, algo que sumará una valoración importante por parte de los clientes.

Debilidades

Las debilidades son aquellos factores endógenos al modelo de negocios en donde el mismo podría presentar dificultades. Uno de los principales encontrados en este grupo es el nivel de desconocimiento que existe en la Argentina sobre el concepto de

los “kits de comida”, debido a la inexistencia de empresas que ofrezcan este servicio a nivel local. Es por esto que será de gran importancia que las campañas de marketing logren dar a entender correctamente la propuesta al público.

Otro potencial debilidad del modelo de negocios es que la etapa de entrega de las cajas con los kits podrán llegar a generar fricciones con los clientes o inconveniencias en ellos. Se ha determinado que se pactará con ellos un horario para las entrega, en el que deberá haber una persona en su domicilio para poder recibir el envío, con el fin de garantizar la correcta conservación de los ingredientes. Para evitar desencuentros entre el servicio de delivery y los consumidores, será imperioso que exista una comunicación clara y concisa en la que el cliente pueda llegar a avisar con anticipación si necesita modificar el horario del envío.

Oportunidades

Las oportunidades son aquellos factores exógenos, es decir más correspondientes al macroentorno, que pueden llegar a ser positivos para el negocio.

Según los informes de la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (CACE), en el año 2020 el rubro alimentos y bebidas pasó de estar en el puesto 10 del ranking de los productos más vendidos en el año previo a ocupar el tercer puesto. Esto, sumado al incremento global del e-commerce como industria, que sumó 1.200.000 nuevos consumidores de forma interanual, representa una clara oportunidad de crecimiento y de inserción en el mercado para Tu Chef, cuya modalidad de venta de alimentos será 100% de forma online.

Hoy la conciencia por el cambio climático tiene en el país relevancia especialmente en los sectores jóvenes. Se trata de una generación que creció con educación ambiental, y que presenta un interés importante en cuidar el medio ambiente. Son cada vez más las organizaciones no gubernamentales que se crean al respecto, y resulta muy común ver este tema como tópico frecuente en las redes sociales, habiendo incluso influencers que se dedican especialmente a transmitir conciencia ambiental ¹¹. Siguiendo esta línea, es cada vez mayor la exigencia de este grupo para con las marcas que consumen en cuanto a sus métodos de producción y su respeto por el medio ambiente. El packaging suele ser un punto muy controversial en muchas empresas de consumo masivo, que suelen usar grandes cantidades de plásticos de único uso para

¹¹ “Influencers del cambio climático: quiénes son los jóvenes que están despertando conciencia sobre el medio ambiente en la Argentina”. Infobae

el embalaje de sus productos. El hecho de que en Tu Chef se haya decidido utilizar envases y contenedores de materiales reciclados o compostables es una oportunidad para presentarse como una marca con conciencia ambiental y poder seducir a estos grupos de consumidores.

Por otro lado, especialmente en las grandes ciudades, donde la oferta gastronómica es mayor, se ha vuelto común la proliferación de nuevas dietas *trendy*, tales como el Keto, o de rutinas que supriman ingredientes provenientes de animales a distintos niveles, tales como el veganismo o vegetarianismo. Estos son sectores donde Tu Chef tendrá oportunidades de crecimiento si logra presentar propuestas culinarias que satisfagan sus deseos.

Un último dato que puede considerarse como oportunidad es que el modelo de negocio es de fácil expansión por distintos caminos, siempre en caso de que los niveles de consumo sostengan el crecimiento. Un eje de expansión puede darse a través de las nuevas recetas, y la ampliación de la oferta gastronómica, mientras que otro eje podrá darse desde el punto de vista geográfico, a través de la apertura de nuevos locales que puedan abastecer a clientes de distintas zonas. Ninguna de estas expansiones sería demasiado intensiva en términos de capital, ya que en el caso de una expansión de platos se contará con los Chefs que ya habrán sido contratados, y en el caso de una expansión geográfica la inversión necesaria será de alrededor de USD 13.000, que no es un monto demasiado elevado considerando los flujos que generará el negocio después de los primeros años de operación.

Amenazas

Las amenazas son aquellos factores exógenos que pueden generar impactos negativos en el negocio. Una primer amenaza hacia Tu Chef es la posibilidad de la aparición de nuevos competidores. En una industria altamente competitiva y masiva como es la gastronómica, es muy probable que si el modelo de negocios prospera emerjan competidores que intenten imitarlo, dado que las barreras de entrada no son demasiado altas; la inversión necesaria para montar un local de preparación de kits no es elevada y el know-how gastronómico en la Argentina no es un activo difícil de conseguir. Esto obligará a la firma a mantenerse atenta a las preferencias de los consumidores y a intentar mejorar constantemente su ventaja competitiva.

Dicho esto, el nivel alto de rivalidad entre los competidores dentro de la industria expresado a través de las 5 Fuerzas de Porter será algo a lo que Tu Chef deberá estar

atento constantemente. No solo deberá cuidarse de posibles nuevos competidores, sino también de las innovaciones en productos sustitutos a los que los clientes puedan volverse en caso de no estar satisfechos con la propuesta. Una vez más, esta situación obligará a la empresa a mantener estándares muy altos de innovación y de atención a las necesidades de su público.

Una última amenaza a la firma, en este caso mas global, es la situación macroeconómica Argentina. Como es sabido, los indicadores globales del país no han sido positivos en los últimos años, y han sido especialmente golpeados por la pandemia del COVID 19 en el año 2020. En términos concretos, la inflación, la devaluación del peso argentino y la pérdida general del poder adquisitivo serán factores macro que podrán afectar el desarrollo del negocio, y con los que la empresa deberá buscar convivir de la mejor forma posible.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN

El plan de implementación plantea un tiempo determinado a emplear en cada una de las tareas necesarias para poder poner el emprendimiento en marcha. La tabla de Gantt, como la que vemos arriba, sirve para visualizar dichas tareas y tiempos de una manera sencilla y ágil. En el caso de Tu Chef, se ha decidido elaborar dicho plan segmentando las tareas en tres grupos principales: Creación de Sociedad y Permisos, Operaciones y Puesta en Marcha.

	2021					2022							
	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
ACTIVIDADES SOFT													
Creación de la sociedad	■												
Alta AFIP		■											
OPERACIONES													
Alquiler local + adecuación			■	■									
Diseño página web		■	■										
Contrato chefs + primeras recetas			■	■									
Primeras recetas + diseño primeros kits				■	■								
Selección de proveedores de ingredientes				■	■								
Diseño de packaging + selección de proveedores				■	■								
Contratación y capacitación de personal					■	■							
Contratación de servicio de delivery por moto						■	■						
Contratación de agencia de marketing							■	■					
PUESTA EN MARCHA													
Lanzamiento de primer campaña de marketing							■	■	■	■	■	■	
Lanzamiento "Soft"								■	■	■	■	■	
Expansión geográfica dentro de Caba										■	■	■	
Lanzamiento de nuevos kits											■	■	

4.1 Tareas "SOFT"

Este primer grupo ha sido denominado "Soft" ya que abarcará todas aquellas tareas que no comprometan grandes sumas de gastos fijos pero que sean indispensables para sentar las bases del emprendimiento. Se trata de dos grandes grupos: por un lado las bases legales sobre las cuales irá creciendo toda la operación, y es sumamente importante para asegurarse de que el negocio sea legalmente viable y esté en regla con todas las normativas que le competan; por otro lado, se procederá con un primer diseño de la página web, que es un proceso que lleva tiempo y que será una herramienta indispensable a la hora de comenzar las operaciones.

Se estima que la sumatoria de las tareas dentro de este grupo demorarán alrededor de 1 mes y medio en ser completadas.

La actividad clave de esta sección es la creación de la sociedad a través de la cual operará la empresa. Hasta hace unos meses, esto era una tarea muy fácil gracias a la implementación de las SAS, sociedades que podían crearse de forma 100% digital en tan solo 24hs. Sin embargo, hoy esta opción no está tan clara, ya que dentro del contexto de un proyecto de ley que se ha impulsado en los últimos meses, buscando dar final a esta operatoria, los tiempos para crear este tipo de sociedades han aumentado notablemente.¹² En consultas con distintos abogados y escribanos se ha sabido que existen muchas solicitudes de apertura de SAS en la IGJ sin respuesta hace meses, con lo cual se ha decidido optar por la creación de una SA, figura jurídica que según los profesionales del sector hoy está sufriendo menos trabas. Pagando el tipo de trámite “rápido” ante la IGJ, se estima que la constitución de una sociedad de este tipo dure alrededor de 4 semanas.

Una vez hecho esto, se deberá inscribir la sociedad ante la AFIP con el fin de obtener un CUIT (clave única de identificación tributaria) para la misma. Esto permitirá realizar los aportes al estado (impuestos) de manera regular, pudiendo así estar en regla con todas las leyes tributarias. Previendo la cantidad de documentación que debe ser entregada, y habiendo consultado con contadores y abogados, se estima que este trámite, pueda demorar hasta 2 semanas.

4.2 Operaciones y sede

En esta fase del plan de implementación se llevarán a cabo las tareas que estén más relacionadas con la operación pura del negocio. La primera de ellas será la búsqueda, alquiler, puesta a punto y habilitación de un local comercial para la preparación de los kits. Se estima que este proceso lleve como máximo 6 semanas.

En paralelo, se firmará un contrato de trabajo con Angeles Rodriguez Schon, chef del IAG, y George Petersen, también del IAG. En base a las propuestas que ellos realicen se decidirá cuales serán los primeros platos ofrecidos por Tu Chef, y se diseñarán los kits y recetas para cada uno de ellos. Se estima que este proceso dure también un mes, ya que es muy importante que las primeras propuestas estén bien apuntadas a la propuesta de valor del negocio.

Acto seguido, basándose en los kits que se hayan diseñado, se procederá a la selección de los proveedores que se utilizarán para la producción de los mismos. Se

¹² “Mientras cierran comercios y cierran empresas por el coronavirus, esta es la cantidad de SAS que se constituyeron en mayo en CABA”, iprofesional.com

elegirán no solo en base a los precios que ofrezcan, sino en la calidad de sus productos, que deberá poder adaptarse a los altos estándares buscados por la marca. Se seleccionará a aquellos que puedan cumplir con las cantidades necesarias y que resulten más convenientes para cumplir la propuesta de valor. Además, se trabajará en el diseño de las packaging de los kits, y se procederá a seleccionar a los proveedores de estos materiales (cajas y materiales de packaging para envolver a los ingredientes dentro de las cajas).

En paralelo, durante este mes se trabajará con un programador para comenzar el diseño de una primera versión, simple pero funcional, de la página web, que se estima podrá demorar alrededor de 3 semanas en estar operativa. No se tratará de un diseño sofisticado, sino de algo que sirva como base para que en el momento de estar operativo el negocio, no exista el cuello de botella de no tener un canal ágil por donde tomar los primeros pedidos. Esta primera versión servirá además para evaluar las interacciones con los primeros clientes, de forma que a medida que los volúmenes aumenten esta se pueda ir mejorando. Este instrumento será clave a la hora de comenzar a las operaciones, y tiene que estar en pleno funcionamiento cuando se empiece a recibir los pedidos.

De forma consecutiva se procederá a reclutar, seleccionar y capacitar a los empleados que trabajarán en el armado de los kits. Se estima que la oferta de empleo será amplia, dada la coyuntura económica argentina, y especialmente por parte de trabajadores del sector gastronómico. Según datos de la Federación Empresaria Hotelera Gastronómica (FEHGRA), desde el inicio de la pandemia han cerrado en el país más de 8000 establecimientos y se han perdido alrededor de 175.000 puestos de trabajo en el sector.¹³ Estos datos estremecedores, sumamente negativos para la coyuntura actual, plantean que existe gran oferta de trabajo en el sector gastronómico, con lo cual no será difícil encontrar personal que tenga experiencia en la manipulación de alimentos. Por más que las tareas a realizar no sean de una gran complejidad gastronómica, esto sería beneficioso a la hora de capacitar a los empleados y agilizaría las operaciones diarias. Se estima que todo el proceso, sumado a la semana de capacitación que se le brindará a cada empleado, dure 1 mes.

Otro punto importante será establecer el acuerdo comercial con la empresa Akimail para la entrega por delivery de los kits. En el mismo se deberá acordar con la empresa

¹³ "Hoteleros y gastronómicos récord de pérdida de empresas y piden ayuda para sostenerse", de Infobae

que las motos utilizadas para las entregas serán siempre aptas para poder transportar alimentos, y se acordarán los días y horarios en que sus servicios estarán disponibles.

Finalmente, cómo última actividad dentro de esta etapa, se contratarán los servicios de la agencia Buppa Comunicación. Con esta relación ya formalizada, se podrán comenzar a diseñar las primeras campañas para cuando la empresa esté lista para operar. Este ítem será explicado en profundidad en el capítulo Marketing.

4.3 Puesta en Marcha

En este grupo de tareas se encontrarán aquellas necesarias para terminar de poner en marcha el negocio. En primer lugar, se trabajará con la agencia de marketing para efectuar el lanzamiento de las primeras campañas de marketing. La idea es empezar a crear *awareness* de Tu Chef en el público objetivo; que la marca empiece de a poco a ser conocida.

Posteriormente, se empezarán a vender los productos de Tu Chef dentro de un grupo de prueba, al que llamaremos Beta. Esto vendría a ser una especie de *soft opening*; se brindará el servicio de los kits de comida semanales en unos pocos barrios de la Ciudad de Buenos Aires, con el fin de testear los productos y trabajar en su perfeccionamiento. Las propuestas de recetas serán reducidas, con el fin de poder optimizar cuidadosamente cada una de ellas y prestar atención al feedback de los primeros clientes. En principio, este grupo estará conformado por los barrios de Recoleta, Palermo y Belgrano. Esta prueba será clave, además, para testear la eficacia y la confiabilidad de la empresa de delivery por moto y el funcionamiento de la página web; las interacciones con los primeros clientes serán de gran relevancia para trabajar en su perfeccionamiento y mejora antes de recibir grandes volúmenes de pedidos.

Luego de completada esta prueba, que se estima llevará como máximo dos meses, se procederá a expandir progresivamente el servicio en todo sentido: desde el punto de vista geográfico, se expandirá hacia el resto de los barrios de CABA (zonas Centro y Norte). La expansión hacia la Zona Norte del Gran Buenos Aires se dará en principio a partir del año 3. Se prevé además, en ese mismo año, sumar un segundo local en CABA, y en el año 4 uno en la localidad de Vicente Lopez para atender la demanda correspondiente a esta área de la Provincia de Buenos Aires (ver Capítulo 7).

Desde el punto de vista culinario, se procederá a progresivamente ir sumando más recetas y kits, para que la oferta resulte sumamente atractiva y superadora para el cliente que busca comer bien y variado sin necesidad de recurrir al delivery. La mayor propuesta culinaria y el crecimiento del área geográfica permitirán aumentar la clientela, y, por ende, dar un uso más eficiente a los recursos de la compañía.



Universidad de
San Andrés

CAPÍTULO 5: MARKETING

En este capítulo se analizarán las condiciones necesarias para una exitosa captación del público al que Tu Chef buscará vender su producto. Esta cuestión se abordará utilizando la teoría de las 4Ps de McCarthy; se analizarán el Producto, el Precio, la Plaza y la Promoción de Tu Chef. Para obtener una ventaja competitiva significativa, es necesario analizar estos cuatro aspectos desde un punto de vista global, para poder diseñar una estrategia de marketing en el cual sean coherentes e interactúen entre ellos.

Producto

Al hablar de producto, resulta importante destacar que este puede tener hasta 4 niveles distintos: el producto básico, el esperado, el aumentado y el potencial. Cada uno de los niveles agregará valor al cliente, generando una oferta más completa y competitiva. La idea de producto básico es un kit de comida que logre diferenciarse de las actuales propuestas gastronómicas en la Argentina. Dicho kit estará compuesto por ingredientes especialmente seleccionados por su calidad y frescura, que compondrán una receta sumamente atractiva. Esta receta podrá ser preparada por el cliente tan solo siguiendo los pasos claros de un instructivo, en un tiempo reducido que jamás superará los 30 minutos. Los componentes de los kits llegarán en perfecto estado luego de haber sido lavados, porcionados, cortados y embalados por los ayudantes de cocina de Tu Chef. La única tarea del cliente entonces será introducir los mismos en la preparación del plato, de la forma en que la receta lo indique. Parte del producto básico también tendrá que ver con la variable del tiempo: se buscará impactar en la valoración del cliente por el tiempo que el producto de Tu Chef le permitirá ahorrar en la preparación de sus comidas diarias. Este ya no perderá tiempo en ir al supermercado antes de la hora de la cena, ni en esperar un delivery que en muchos casos suele demorar más de lo que demora la preparación de uno de los kits propuestos.

En el producto esperado, se destacará el valor nutricional de los platos propuestos en los kits. Tu Chef ofrecerá al cliente algo que, según las encuestas y distintos materiales estadísticos consultados, resulta para el mismo difícil de lograr: comer alimentos sanos y ricos a diario. El foco en el diseño de los kits tendrá que ver en gran parte por la calidad nutricional de los platos, y se informará a los clientes de los mismos, dándoles la posibilidad de diseñar una dieta balanceada según el tipo de alimentos que prefieran consumir. Podrán optar por orientar su dieta hacia los vegetales, las carnes,

los pescados, las pastas o ensaladas, entre muchas otras variantes, sin tener que resignar calidad o frescura en los platos que consuman.

En cuanto al producto aumentado, podría decirse que es aquí donde se completa la propuesta de valor de la firma. Se espera que Tu Chef, además de solucionar una problemática en la vida cotidiana de sus clientes, garantizándoles comidas de calidad sin tener que sacrificar grandes cantidades de tiempo, genere una experiencia culinaria positiva y satisfactoria en aquellos que busquen incursionar más en esta práctica y no lo realicen por falta de tiempo. Se buscará que los instructivos para la preparación de los platos resulten lo más intuitivos y llevaderos posible, poniendo un gran esfuerzo conjunto entre los chefs y la agencia de marketing para realizar los folletos correspondientes a cada plato, y, más aún, con el tiempo se buscará incluir videos enviados en formato digital a los clientes, en los que los mismos chefs mostrarán de forma interactiva y simple los pasos a seguir en la preparación.

Respecto del producto potencial, se aspire a que Tu Chef se convierta con el tiempo en una empresa referente dentro de la industria gastronómica. Se cree que la experiencia disruptiva dentro del status quo de empresas gastronómicas tradicionales ayuden a este emprendimiento a destacarse y tomar notoriedad rápidamente. La idea es que con el tiempo y la expansión constante de recetas ofrecidas la marca sea capaz de extender su clientela a personas con todo tipo de necesidades y preferencias alimentarias, abarcando desde el vegetarianismo y veganismo a las dietas libres de gluten o de harinas, buscando también hacer pie en platos con características de distintas culturas y nacionalidades. La fidelización generada en el público, gracias a que les permitirá planificar las comidas de sus semanas con anticipación, servirá generar adhesiones en clientes de necesidades y preferencias sumamente diversas.

Precio

Este segundo punto del análisis de las 4Ps resulta crucial para el desempeño de la empresa. Este afectará sus niveles de ganancias, su capacidad para cubrir los costos fijos y variables, y afectará también las cantidades demandadas de los productos ofrecidos. Es por esto que resulta imperioso definir un nivel de precios que logre balancear correctamente estas variables. En otras palabras, se debe buscar un precio que garantice una renta empresarial razonable pero que también resulte tentador y accesible para los clientes a los cuales apuntará el negocio.

Como primer parte del análisis, se consultó a los encuestados sobre el monto que suelen gastar (por persona) cuando piden comida a domicilio y por el monto que estarían dispuestos a pagar por el servicio de Tu Chef. En cuanto a la primera pregunta, un 14% respondió que suele gastar un monto inferior a \$400, el 48% respondió que gasta entre \$400 y \$500, un 22% entre \$500 y \$600 y el restante 16% más de \$600. Luego fueron consultados por cuánto estarían dispuestos a pagar por un servicio de este tipo, a lo que un 44% respondió “si la calidad de los ingredientes es realmente superadora, estaría dispuesto a pagar lo mismo que pago por un plato preparado” y el restante 56% respondió “sin importar la qué tan buena sea la calidad, no pagaría lo mismo que pago por un delivery de comida preparada”.

Analizando los datos obtenidos de la encuesta, se entiende que una parte de los clientes pagaría, como mucho, un precio igual al que gastarían pidiendo un plato por delivery, y que la mayoría no estaría dispuesto a pagar lo mismo por un plato preparado que por un plato que ellos mismos tendrían que cocinar, sin importar sus cualidades nutritivas ni su calidad superior. Esto quiere decir que muchos de ellos, a priori, no valorarían, en términos monetarios, a un kit de comida por igual que un plato de delivery preparado. Entonces, a la hora de definir el precio de los kits se buscó establecer uno que garantizara una contribución marginal razonable pero que sea acorde con la valoración que los potenciales clientes darán al producto.

Teniendo estos conceptos en mente, se ha decidido establecer un precio promedio de **USD 6,240** para los kits de carne y **USD 5,012** para los de pasta; como será explicado en el apartado de Costos Variables, del capítulo 7, la oferta de platos será mucho más amplia, pero se decidió tomar estos dos menús como genéricos a fines de simplificar los cálculos económicos. Ambos precios están calculados con una diferencia inicial de 40% por sobre los costos de las mercaderías para la preparación de cada uno de ellos, porcentaje que se irá ampliando con el porvenir del negocio a medida que se vayan generando economías de escala con los proveedores, y las relaciones con ellos permitan obtener mejores precios unitarios en cada uno de los elementos.

Al tipo de cambio de referencia, estos precios equivalen a \$597 y \$479, respectivamente, por cada kit. Tomando un ticket promedio por persona en pedidos de delivery de \$450 (el 48% de los encuestados reconoció gastar entre \$400 y \$500), y teniendo en cuenta que cada kit equivale a una comida para dos personas, se llega a la conclusión de que estos precios representan entre un 53% y un 66% de dicho monto. De esta manera, se puede decir que el precio definido será acorde a la valoración del producto demostrada por los clientes.

Plaza

El término *plaza* refiere a los distintos canales de distribución a través de los cuales un negocio logra satisfacer la demanda de sus clientes. Este proceso se entiende por finalizado una vez que el cliente ha recibido el producto o servicio solicitado, y es indispensable para cumplir con la propuesta de valor; si Tu Chef busca solucionar el problema de jóvenes que busquen comer de una forma más sana, sin tener que resignar valiosas horas de sus semanas, es importante que puedan realizar la adquisición de una forma conveniente y cómoda y que reciban el producto correctamente en el momento que les resulte más beneficioso. La encargada de la distribución física del producto será la empresa de envíos por moto Akimail. Esta será la encargada de recoger las cajas con los kits en los locales de la empresa, y realizar su traslado hacia el domicilio de los clientes en el horario en que ellos lo hayan solicitado. La decisión de tercerizar esta parte del negocio proviene de motivos económicos y logísticos, que serán explicados en profundidad en los capítulos 6 y 7.

Paralelamente, el canal directo para las ventas será la plataforma web de Tu Chef. Aquí los clientes podrán apreciar las distintas ofertas culinarias disponibles en cada momento, y realizar sus pedidos con anticipación para los próximos días. La efectividad y correcto funcionamiento de la página web resultará primordial ya que se trata de la mayor interacción que se tendrá con el cliente, y esta debe estar a la altura de atender sus necesidades, permitiendo una compra fácil e intuitiva del producto que desean, y pudiendo programar un delivery en el momento que sea de mayor conveniencia para ellos.

Promoción

Este último ítem refiere a la estrategia de comunicación que la empresa llevará a cabo. La principal tarea, siendo un emprendimiento con un producto novedoso con pocas alternativas similares en el mercado, será generar *awareness* en el grupo objetivo de clientes, transmitiendo correctamente la propuesta de valor de la marca. Se deberá transmitir de forma clara cómo este producto atacará las necesidades de este grupo de personas que busca comer sano y rico sin necesidad de utilizar grandes cantidades de tiempo. El mensaje a transmitir deberá ser capaz de explicar claramente las características del producto y de mostrar las ventajas y diferencias que este tiene respecto de los productos sustitutos a los que se buscará que el cliente reemplace. Los ejes principales entonces deberán fijarse en la calidad de los ingredientes, el atractivo de los platos y la fácil y rápida preparación de los mismos. Los clientes potenciales

deberán percibir que existe una solución a esa disyuntiva entre el tiempo de sus días y la calidad de sus comidas.

Como ya fue mencionado anteriormente, el segmento objetivo de este negocio serán los jóvenes profesionales y universitarios, de entre 18 y 35 años, de niveles de ingresos altos y medios-altos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (y a futuro la Zona Norte del Gran Buenos Aires). Teniendo esto en cuenta y luego de lo conversado con la agencia de marketing Buppa Comunicación, quien se encargará de estas tareas, se decidió que la principal campaña de promoción se llevará a cabo a través de distintas redes sociales. Se utilizarán principalmente Instagram y Facebook, que según la agencia son donde el segmento objetivo realiza más interacciones y son aquellas donde resulta de suma utilidad la posibilidad de segmentar la pauta publicitaria según edades y áreas geográficas. Dentro de esta campaña de awareness, se contemplará también la posibilidad de realizar publicidad no tradicional por medio de *influencers*, que son personajes públicos con amplios niveles de audiencia en estas redes, y en los últimos años se han convertido en una gran herramienta para promocionar nuevos productos. Luego del lanzamiento, y alcanzado un nivel alto de conocimiento en el público, la estrategia de comunicación apuntará a seguir captando nuevos clientes pero también a mantener a los clientes habituales informados sobre nuevos lanzamientos de platos y novedades de la marca. Por supuesto, para la comunicación con aquellos que ya hayan adquirido el producto, se utilizará la comunicación vía e-mail para generar un contacto habitual con los mismos.

Universidad de
San Andrés

CAPITULO 6: OPERACIONES DEL NEGOCIO

Como ha sido destacado anteriormente, el negocio propuesto por Tu Chef es distinto al de cualquier otro negocio existente en la industria gastronómica de nuestro país. El modelo planteado incluye diferentes etapas, o procesos, que concluyen en la entrada de una caja con distintos kits de ingredientes de primera calidad, junto con las recetas correspondientes para que el cliente pueda preparar platos sanos y ricos sin tener que sacrificar una gran porción de tiempo de su día. Para poder arribar a este resultado, será necesario cumplir en tiempo y forma cada uno de los procesos detallados en este capítulo.

Al comienzo de sus operaciones, Tu Chef no contará con una oficina administrativa. Se estima que este trabajo podrá hacerse perfectamente de manera remota, de forma de no incurrir en un gasto fijo adicional en el alquiler de oficinas, y poder contar con todo el espacio del local alquilado para la preparación de los kits. Luego del primer año de actividad, se volverá a evaluar la posibilidad de establecer un espacio físico, basándose en la necesidad y en los costos en que haya que incurrir.

El siguiente desafío consistirá en ir regulando la oferta de platos conforme vaya creciendo la demanda del servicio de los kits. La idea es que a mayor volúmenes de clientes, mayor sea la oferta de platos disponibles, para poder ir acompañando a las preferencias de nuevos grupos y mantener satisfechos a los clientes que se vuelvan frecuentes, de manera que no se “aburran” y terminen comiendo los mismos platos todas las semanas. Es por esto que se prevé comenzar con una oferta de entre 5 y platos, y se planea ir aumentando esta oferta de forma progresiva a medida que el volumen del negocio lo permita. Se cree que la variedad en la oferta de platos será clave para poder mantener vivo el interés de los clientes a lo largo del tiempo y el atractivo del producto, y poder generar de esta manera una masa significativa de consumidores frecuentes.

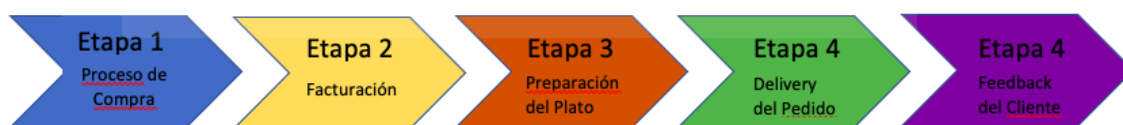
Transcurrido un año del lanzamiento Tu Chef, se procederá a realizar una ampliación del espacio de preparación de los kits (de ser demasiado rápido el crecimiento de la demanda, se evaluará la posibilidad de hacerlo antes). Esto permitirá aumentar la complejidad del proceso de preparación (principalmente sumar nuevos platos), y satisfacer la mayor demanda del producto generada por las campañas de marketing y las expansiones geográficas del delivery. En el capítulo “Capacidad y

Expansión del Negocio” se realizará una proyección de cómo aumentarán el espacio de preparación y el personal dedicado a esta tarea a medida que aumente la demanda de kits.

Por todo lo expuesto anteriormente, la página web tendrá un rol clave en el desarrollo del negocio, ya que es donde se dará el primer contacto con el cliente, y, en caso de que este decida realizar un pedido, esta interacción desencadenará una serie de procesos que culminará en la caja con los kits que la persona reciba en su domicilio. Se trata entonces del punto inicial de la cadena productiva que desarrollará Tu Chef. En este capítulo se analizarán otros puntos clave como la ubicación geográfica del lugar de preparación de los kits, las distintas formas de pago que tendrá a su disposición el cliente para abonar el producto, y, por último, las formas de generar confianza en el cliente para que este se sienta seguro a la hora de consumir los platos propuestos.

Para poder brindar un servicio de alta calidad, como es el de Tu Chef propone, es importante entender el funcionamiento de los distintos procesos del negocio y cómo estos se relacionan entre ellos. En el primer capítulo de “Administración de Operaciones”, Krajewski sostiene que “[e]l trabajo acumulado de los procesos de una empresa es una cadena de valor, que es la serie interrelacionada de procesos que produce un servicio o bien que satisface a los clientes.” (Administración de Operaciones, Página 8).

A continuación se exhibe la cadena de valor de Tu Chef:



El esquema resume la operación global del negocio en cinco procesos distintos. En base a esto, es necesario generar la mayor eficiencia posible dentro de cada uno de ellos y en la relación entre los mismos, para poder llevar el negocio a su máximo potencial. Krajewski expone en su libro que el Benchmarking es una tarea sistemática para medir los procesos, productos y servicios de una empresa, y compararlos con los de los líderes de la industria¹⁴. Resulta muy útil, en prácticamente cualquier industria,

¹⁴ “Administración de Operaciones”, Lee J. Krajewski, 2008

para poder medir la calidad de los procesos y evaluar constantemente alternativas de mejora en los mismos. En los casos que resulte relevante, se recurrirá al Benchmarking para poder medir la eficiencia de cada proceso e intentar imitarla con quienes lo hacen de la mejor forma posible dentro de la industria.

Etapa 1: Proceso de Compra

En esta etapa, el cliente potencial podrá elegir los platos que desee consumir la próxima semana. El mismo podrá ver todos los menús disponibles, y elegir cuales deseará recibir en su próxima caja, debiendo optar por un mínimo de 2 platos por cada entrega. Es muy importante que la experiencia en la plataforma sea lo mas amigable posible, y que el cliente sea atraído por esta nueva propuesta culinaria y los platos propuestos. Es por esto que es muy importante que en la página esté bien exhibido el concepto novedoso de “kits de comida”, de forma que los usuarios puedan percibir todos los atributos del mismo, y que los platos propuestos resulten lo suficientemente tentadores para que ellos decidan probarlos.

El benchmark en este caso será la empresa Home Chef, que provee este mismo servicio en los Estados Unidos. Junto con Blue Apron y Hello Fresh, es una de las empresas líderes de la industria en ese país. En su página web la interacción con el cliente es clara y la experiencia resulta satisfactoria. El concepto de los “kits de comida” está muy bien expuesto y la oferta de platos es amplia y atractiva para una amplia gama de gustos culinarios.

En este proceso además el cliente deberá elegir un día y horario en el que se encontrará en su domicilio (el cliente mismo o alguna persona que pueda recibir el pedido), de forma que siempre que un delivery entregue un kit haya alguien presente y el envío no deba rehacerse. Se utilizarán notificaciones mediante SMS los días previos a los envíos como recordatorio para asegurarse que el cliente estará al momento de la entrega.

Etapa 2: Facturación

En esta sección se analizarán las distintas formas de pago que tendrán disponibles los clientes, y las formas en que Tu Chef dispondrá de estos pagos.

El medio de pago es de suma importancia tanto para los consumidores como para la empresa. Desde el lado de los consumidores, el no brindarles un medio de pago que se ajuste a sus necesidades se traduciría directamente en una disminución en las

potenciales ventas. Desde el lado de la empresa, resulta importante entender cuáles serán estos medios y cómo funciona cada uno para poder tener una idea de cómo se dispondrá de los ingresos generados por las ventas. Por eso es que Tu Chef buscará distintas opciones en los medios de pago, tratando de acercarse lo más posible a la conveniencia del cliente, y cuidando también que estos resulten positivos para el aspecto financiero del negocio. En resumen, las distintas opciones serán: tarjetas de crédito y débito, servicio que será tercerizado a la empresa Mercado Pago, que permite trabajar con 15 marcas de tarjetas distintas, incluyendo a todas las más populares en nuestro país. Se cree que además, siendo esta una empresa de renombre y de primera línea, generará confianza en los clientes a la hora de tener que brindar los datos de sus tarjetas de crédito, algo que puede generar dudas comprando a una empresa nueva como será Tu Chef. El costo de este servicio dependerá del tipo de tarjeta elegida por el cliente para realizar el pago. Se exponen a continuación:

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

San Andrés

Etapas 3: Preparación del Kit

Tu Chef deberá ser capaz de cumplir de satisfacer a clientes exigentes, que le dan importancia a la calidad de los kits que reciban y esperan poder confiar en el día y hora para el que fue pedido. Es por esto que esta etapa del proceso necesita estar sumamente aceptada.

Como ha sido mencionado antes, se le requerirá al cliente comprar un mínimo de 2 kits por pedido, ya que esta resulta la cantidad mínima para generar un margen de ganancia razonable. Por otro lado, para garantizar un nivel de coordinación y previsión en la preparación de los kits, estos deberán pedirse con un mínimo de 3 días de antelación, pudiendo recibirse de lunes a viernes en un rango amplio de horarios. De esta forma buscará organizarse de la mejor manera posible la provisión de la mercadería, buscando garantizar que los ingredientes siempre sean lo más frescos

posible, y ajustar la preparación de los kits en relación a los pedidos para los próximos días, de forma de adelantarse siempre a la demanda y evitar cuellos de botella en esta etapa. También resultará útil para planificar la distribución de los asistentes.

En esta parte específica del proceso, es importante aclarar que los chefs con trayectoria serán aquellos encargados de elaborar las distintas recetas y de luego diseñar sus respectivos kits. Ellos ayudarán con el armado de los mismos durante los primeros meses, pero en un rol de supervisión. Para esta instancia, en cambio, en la cual las actividades serán mucho más sistemáticas y repetitivas (picado o cortado de vegetales, hervor de hortalizas, porcionamiento de carnes), se contratará personal calificado pero de menos jerarquía, tales como ayudantes de cocina. Los chefs brindarán su expertise para determinar los procedimientos y técnicas a seguir en cada caso, y entrenarán al resto del personal en caso de ser necesario.

Para que la preparación sea lo más eficiente posible, el lugar de preparación estará equipado con heladeras, alacenas para el almacenamiento de comida a temperatura ambiente, amplias superficies de trabajo, anafes y ollas para el hervor de algunos vegetales y todos los utensilios necesarios para lavar y porcionar los ingredientes.

Etapa 4: Delivery y ubicación del local

En el capítulo 11 de su libro, Lee Krajewski sugiere lo siguiente: *“las opciones de localización pueden tener importancia crucial para las empresas y producen un profundo impacto en la cadena de valor de una empresa”* (Administración de Operaciones, pág. 420). En dicho capítulo el autor describe la importancia de estar geográficamente cerca del público objetivo, y utiliza el ejemplo de cómo la cadena de comidas rápidas White Castle (en Estados Unidos) obtuvo un gran éxito al colocar sus restaurantes cerca de las industrias manufactureras, cuyos empleados eran su grupo principal de clientes. El ejemplo expuesto por Krajewski se tomará como benchmark, ya que, por más que los clientes no acudirán al local de Tu Chef, será importante estar relativamente cerca de ellos para que los costos del servicio de delivery sean razonables.

Como fue explicado previamente, el público objetivo de Tu Chef serán jóvenes estudiantes y profesionales de entre 18 y 35 años, de altos ingresos (de los grupos ABC1 y C2), que habiten en las zonas Centro y Norte de la Ciudad de Buenos Aires y en los municipios de San Isidro y Vicente Lopez. Dentro de este grupo, se buscará

apuntar a aquellas personas que por sus ocupaciones laborales o de estudio, no posean de demasiado tiempo en sus días para dedicar a la compra de alimentos y a la preparación de sus comidas, y terminan recurriendo normalmente a opciones poco sanas como el delivery.

Para poder estar en un punto de relativa cercanía con las áreas mencionadas, el local estará ubicado dentro de la zona Centro de la Ciudad de Buenos Aires, siendo los barrios de San Nicolás, Balvanera y Almagro las opciones posibles. De esta manera se estaría próximo a los principales barrios de la Zona Norte de la Ciudad, donde, por niveles de ingresos, se estima que la demanda será mas fuerte. La baja actual de los precios de los alquileres en dichas zonas, por la cantidad de cierres debido a las medidas de restricción de la circulación resultará una oportunidad en cuanto al precio del alquiler.

Como fue comentado en el capítulo anterior, pasado el año de operaciones, cuando se prevé que se realizará la expansión del negocio hacia la zona Norte del Gran Buenos Aires, se evaluará, en base al volumen de pedidos en esa zona, la posibilidad de establecer un nuevo local en el municipio de Vicente Lopez. Esto tendrá como objetivo atender a esa zona con un costo de delivery mucho más reducido en comparación a mandar los kits desde la capital.

Respecto del delivery, se ha decidido que lo mejor para el negocio será tercerizar este servicio; la adquisición de motos propias no sería una inversión demasiado grande, pero el personal necesario para realizar los envíos representaría un incremento importante en los gastos fijos y la organización de los mismos sumaría una complejidad operativa que, de entrada, quitaría energías que pueden ser mejor aplicadas en el core del negocio que es la propuesta culinaria. Es por esto que se decidió delegar este servicio a la empresa Akimail, empresa dedicada a los repartos por motos, tanto en la capital como en la Provincia de Buenos Aires. Akimail cuenta con vasta experiencia de trabajo con locales gastronómicos, y tiene motos especializadas para este rubro con bolsas térmicas dentro de las cajas de reparto, que aseguran que las cajas conteniendo los kits de comida lleguen en buenas condiciones. Los costos presupuestados por la empresa serán tratados más adelante en los análisis de Costos.

Entonces, será tarea de Akimail recoger las cajas con los kits en los distintos locales de Tu Chef para realizar su traslado hacia el domicilio de cada cliente. Resulta sumamente importante en este caso el cumplimiento de los horarios, ya que se

solicitará al cliente que pida el delivery para un horario en que haya alguien en su domicilio para poder recibir el kit y no echar a perder la frescura de los alimentos.

Etapas 5: Feedback del Cliente

La cadena de valor concluye con esta última etapa, que es donde se reciben las valoraciones del cliente acerca del producto recibido, y resulta de vital importancia para que la empresa vaya midiendo y puliendo su performance desde su lanzamiento.

En este espacio, entonces, se brindará a los clientes la posibilidad de puntuar distintas etapas del servicio, en una escala del 1 al 5, haciendo foco en los siguientes aspectos: el cumplimiento del horario pactado para la entrega en su domicilio, el estado de los kits recibidos, la calidad de los ingredientes, la facilidad de la preparación del plato y si este les resultó atractivo o no. En todos los casos se les dará la posibilidad de agregar cualquier comentario que tengan al respecto.

En base a las respuestas de dicha encuesta, que se les habilitará a los clientes por la página web 5 días después de haber recibido los kits, para asegurarse de que los hayan consumido, se trabajará en pulir los procesos que no estén generando máxima satisfacción en el consumidor, y se identificarán las tendencias que resulten populares dentro de las recetas y aquellas que no generen valoraciones positivas. Esta interacción con el cliente, luego de que el mismo haya probado los kits, dará a Tu Chef bases para buscar la mejora continua y tratar de seguir acertando en satisfacer la necesidad del consumidor.

CAPITULO 7: INVERSIÓN, COSTOS Y FINANZAS

Como ha sido explicado previamente, la propuesta de Tu Chef es una novedad dentro de la industria gastronómica, y deberá competir con las opciones ya existentes y muy establecidas de restaurantes y servicios de delivery. Al ofrecer un producto distinto, la estructura del negocio deberá ser distinta a la de estos últimos.

Para poner en marcha este negocio, se deberá realizar una inversión inicial acorde a las necesidades iniciales del mismo, que permita sentar las bases sobre las cuales se montarán las operaciones. En este capítulo se cuantificará dicha inversión y se expondrá la propuesta para financiar la misma.

Teniendo en cuenta la alta tasa de inflación actual en la Argentina, y la devaluación de la moneda local, que en los últimos 12 meses acumuló más de un 35% (en el tipo de cambio oficial), se ha decidido expresar estos valores en moneda extranjera, con el fin de simplificar el análisis de los costos, la inversión inicial y las proyecciones de los flujos. Se utilizará como referencia el precio del **dólar mayorista especie A3500**, publicado diariamente por el BCRA, del día 28 de junio de 2021, con un valor de 95,68 pesos argentinos por cada dólar estadounidense. Además, todas las compras y ventas mostradas en este capítulo, incluidas las de la inversión inicial e inversiones futuras (en nuevos locales), serán expresadas en montos brutos de IVA (Impuesto al Valor Agregado); es decir, sin discriminar el mismo. En el apartado Impuestos de este mismo capítulo se explicará el tratamiento del mismo y su impacto final en el flujo de fondos.

7.1 Inversión inicial

La inversión inicial a realizar será de **USD 12.935,88**. El cálculo de este monto está basado en 4 ítems centrales, que, razonablemente, son los 4 primeros que pueden apreciarse en la tabla de Gantt, en el capítulo de Plan de Implementación. Estos son la constitución de la sociedad, el equipamiento de cocina necesario, el diseño de la página web y la puesta a punto del local junto con los primeros 2 meses de alquiler. A continuación se detalla la composición de este monto:

Concepto	Monto
Sociedad + otros trámites legales	970,00
2 meses de alquiler + adecuación local	4.285,12
Equipamiento de cocina	6.896,90
Desarrollo página web	783,86
Total	12.935,88

En cuanto al primer ítem, la constitución de una sociedad resulta indispensable para el desarrollo de cualquier negocio. Es el instrumento legal que permitirá a la empresa facturar sus ventas, contratar empleados, pagar correctamente sus impuestos, etc. Ya que lamentablemente el trámite de la apertura de las SAS (Sociedad por Acciones Simplificada, que podían abrirse en tan solo 24hs de forma 100% virtual) se encuentra altamente ralentizado e impredecible debido a un proyecto de ley para derogar este tipo societario, se ha decidido optar por la apertura de una Sociedad Anónima, que resulta bastante más costoso y lento. Luego de recibir presupuestos de distintos estudios de abogados, se llegó al costo promedio de \$87.000, que incluye los \$9600 del trámite rápido en la IGJ y los honorarios correspondientes. Dentro de este ítem también se encuentra el pago del trámite a realizar ante la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria de la Ciudad de Buenos Aires, para realizar la inscripción de un establecimiento gastronómico, por un monto de \$5.810. Ambos aspectos serán tratados en mayor profundidad en el capítulo "Aspectos Legales". El total de este ítem es de \$92.810, equivalente a **USD 970**.

En el segundo ítem se incluyeron los gastos referidos al alquiler del local y las tareas de mantenimiento necesarias para que el mismo esté en correctas condiciones. Se prevén 2 meses de alquiler dentro de esta inversión inicial, ya que se estima es el tiempo que llevará terminar de acondicionar el mismo y poner el negocio en marcha. Se utilizaron como referencia los precios actuales de los alquileres, para comercios de entre 80 y 100 m², en el área geográfica mencionada previamente. Los trabajos de acondicionamiento podrán incluir pintura, baños, y arreglos de instalaciones de agua y gas en caso de ser necesario. Para este punto se pidieron presupuestos a albañiles, plomeros y gasistas. Se estimó un gasto total para este ítem de \$410.000, equivalente a **USD 4285,12**.

El tercer ítem, que representa más del 50% de la inversión inicial requerida, refiere a todo el equipamiento que deberá incorporarse para poder realizar el trabajo de preparación de los kits. Esto incluirá mobiliario de cocina, utensilios, heladeras y un equipo de cocina, dado que para ciertos kits se realizará una pre-cocción de algunas carnes o legumbres. En la tabla a continuación se detallan dichos productos y sus costos.

Equipamiento	Cantidad	Precio	Total
Heladera exhibidora Bricket Master 5000 (501 L)	3	122.179,00	366.537,00
Cocina industrial EG 5h 94cm	1	50.998,00	50.998,00
Mesa inox 1.45x60x90 "Acero Inox Estantería"	2	43.000,00	86.000,00
Estantería acero inox 90x60x200 "Acero Inox Estantería"	2	12.180,00	24.360,00
Mesada con bacha tipo industrial 1.75 m "MGA"	1	92.000,00	92.000,00
Utensilios de cocina (incluye también cuchillos, fuentes, ollas, asaderas)	varios	40.000,00	40.000,00
		Total	659.895,00
		Total USD	6.896,90

En cuanto al último ítem, correspondiente al desarrollo de la página web sobre la cual se dará la interacción con los clientes y se recibirán los pedidos, se pidió un presupuesto a un programador profesional, quien calculó un costo de \$75.000, para el diseño de una plataforma con las características solicitadas. Esto es equivalente a **USD 783,86**.

7.2 Estimación de Ingresos

A continuación se desarrollarán los principales supuestos de ingresos tenidos en cuenta para la elaboración del cuadro de resultados. Se detallará la estimación de este monto, proveniente de la venta de kits y del servicio de delivery, para los próximos 10 años:

Ingresos por ventas:

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3 *	Año 4	Año 5
Tamaño de mercado	300.000	303.000	370.030	373.730	377.468
Porción de mercado	0.2 %	0.4%	1.0%	1.4%	2.5%
Clientes	600	1.212	3.700	5.232	9.437
Frecuencia Anual	20	22	24	26	30
Cantidad de kits por orden (promedio)	3	3	3	3	3
Total de Kits	36.000	79.992	266.422	408.113	849.302
Precio kit promedio anual	5,63	5,63	5,63	5,63	5,63
Ingresos por ventas	202.608,00	450.194,98	1.499.420,76	2.296.862,71	4.779.872,26

Ingresos	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Tamaño de mercado	381.242	385.055	388.905	392.794	396.722
Porción de mercado	3.0%	4.0%	4.8%	5.5%	7.5%
Cientes	11.437	15.402	18.667	21.604	29.754
Frecuencia Anual	30	30	30	30	30
Cantidad de kits por orden (promedio)	3	3	3	3	3
Total de Pedidos	1.029.354	1.386.197	1.680.071	1.944.332	2.677.875
Precio kit promedio anual	5,63	5,63	5,63	5,63	5,63
Ingresos por ventas	5.793.205,18	7.801.516,30	9.455.437,76	10.942.699,32	15.071.081,34

* = se suma la Zona Norte del Gran Buenos Aires

Para el calculo de esta proyección se tomaron en cuenta los siguientes supuestos:

- Un pedido de promedio de 3 kits
- Una frecuencia anual que se mide por la cantidad de pedidos en el año, no por la cantidad de kits
- En el tercer año se expandirá el área geográfica hacia la Zona Norte del Gran Buenos Aires
- Un crecimiento progresivo de la captación de mercado, apalancado principalmente por las campañas de marketing, y apoyado en la alta calidad del producto.
- Un crecimiento progresivo de la cantidad de pedidos por año de cada cliente, basado en el crecimiento de la confianza en el producto y en la progresiva adaptación de los hábitos de consumo del cliente objetivo. Esto crecerá hasta un punto máximo, que se estima en 30 pedidos por año. Partiendo de un año de 52 semanas, se estima que este es un número conservador teniendo en cuenta vacaciones o períodos de cambios de rutina del cliente, y que el mismo seguirá manteniendo en cierta proporción los hábitos de consumo existentes (restaurantes, delivery, compra en supermercados).

Ingresos por Delivery:

La segunda fuente de ingresos de Tu Chef será el cobro por el servicio de delivery que se adicionará al cliente. El precio de este servicio será distinto para CABA que para provincia de Buenos Aires. Dentro de CABA este será de \$50, equivalente a USD 0.52, y para los envíos a provincia será de \$100, equivalente a USD 1.04. Para facilitar los cálculos, a partir del año 3, cuando se expande el servicio hacia la Zona Norte de la provincia, se utilizará un único precio resultante de un promedio entre ambos precios, ponderado por el tamaño de mercado de cada zona, equivalente a USD 0,61. La cantidad de envíos se calculó dividiendo el número total de kits por la cantidad promedio de kits por pedido.

Ingresos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de envíos	12.000	26.664	88.807	136.038	283.101
Tarifa por Delivery	USD 0,52	USD 0,52	USD 0,61	USD 0,61	USD 0,61
Ingreso por Delivery	USD 6.240,00	USD 13.865,28	USD 54.172,47	USD 82.982,98	USD 172.691,41

Ingresos	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de envíos	343.118	462.066	560.024	648.111	892.625
Tarifa por Delivery	USD 0,61	USD 0,61	USD 0,61	USD 0,61	USD 0,61
Ingreso por Delivery	USD 209.301,98	USD 281.860,06	USD 341.614,44	USD 395.347,51	USD 544.501,25

7.3 Estimación de Egresos

A continuación se realizará el análisis correspondiente de los costos inherentes al modelo de negocios. Con el objeto de realizar un análisis más certero, se distinguirán los mismos entre fijos y variables, siendo los variables aquellos que serán afectados por el volumen de ventas, y los fijos aquellos que no sean dependientes del nivel de actividad del negocio.

Costos Fijos

En Tu Chef, los **costos fijos** incluirán el alquiler del local; los sueldos y aportes patronales de los ayudantes de cocina, del personal de limpieza y de los chefs; los gastos de publicidad; el servicio de delivery; el mantenimiento de la página web y los costos de los servicios públicos de luz, agua y gas.. A continuación se detalla una proyección de dichos costos para los próximos 10 años:

Costos Fijos	Año 1	Año 2	Año 3 *	Año 4 **	Año 5
Alquiler	16.304	16.304	32.609	38.873	38.873
Honorarios Chefs	15.031	15.031	30.061	62.078	93.116
Sueldos ayudantes de cocina	14.558	21.837	58.233	89.868	179.737
Sueldos personal de limpieza	6.009	12.018	24.036	37.226	49.635
Luz, agua y gas	4.755	4.755	9.510	14.265	14.265
Publicidad	10.033	10.234	14.328	18.626	18.626
Mantenimiento página web	1.505	1.505	1.505	1.505	1.505
Servicio de delivery	35.693	71.386	232.004	356.930	803.092
Total Costos Fijos	103.889	153.070	402.286	619.371	1.198.849

* Año 3 se suma segundo local en CABA

** Año 4 se suma local en Vte Lopez

Costos Fijos	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Alquiler	38.873	38.873	38.873	38.873	38.873
Honorarios Chefs	93.116	93.116	93.116	93.116	93.116
Sueldos ayudantes de cocina	202.204	269.605	329.517	381.941	524.232
Sueldos personal de limpieza	62.044	62.044	74.453	74.453	74.453
Luz, agua y gas	14.265	14.265	14.265	14.265	14.265
Publicidad	19.557	19.557	21.513	21.513	21.513
Mantenimiento página web	1.505	1.505	1.505	1.505	1.505
Servicio de delivery	981.557	1.338.487	1.606.184	1.873.881	2.587.741
Total Costos Fijos	1.413.121	1.837.452	2.179.426	2.499.547	3.355.698

En cuanto al primer ítem de los costos fijos, inherente al alquiler del local para la preparación de los kits, se tomó en cuenta el precio para el alquiler de los locales comerciales de entre 80 y 100m² en los barrios de San Nicolás, Balvanera y Almagro. Esto dio un promedio de \$ 130.000 por mes, equivalente a USD 1358,70. A partir del año 3 se sumará el alquiler de un segundo local en la Capital, para el cual se estimó un costo mensual equivalente al primero. Y en el año 4 se sumará un local en el partido de Vicente Lopez, para acompañar el aumento de demanda en esta localidad y en San Isidro. Se estimó para el mismo, con un tamaño similar al de los otros dos locales, un costo mensual de mensual de \$50.000, equivalentes a USD 522.

En cuanto a los sueldos de los ayudantes de cocina, se tomaron en cuenta los valores resultantes de la última paritaria de UTHGRA (sindicato de gastronómicos y hoteleros) para la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. El salario mínimo de este rubro es de \$ 43.401. A esto deben sumársele un 23% de aportes patronales, dando un gasto total de \$53.383,23, equivalente a USD 557,93. Cabe aclarar que el monto porcentual de aportes patronales deberá aumentar al 27% en el momento que la facturación anual de Tu Chef supere los USD 501.000 (\$48.000.000), que según las estimaciones será a partir del año 4; el gasto mensual por empleado será entonces de USD 576,08.¹⁵ A continuación se muestra la proyección del gasto en sueldos de ayudantes de cocina para los próximos 10 años. El aumento de personal se calculó siguiendo la razón de 45 pedidos diarios por cada ayudante, para los primeros 5 años (exceptuando el primer año), y 50 pedidos diarios por cada ayudante para el resto de los años; esto se estimó en función de lo necesario para poder mantener la alta calidad del producto y un correcto funcionamiento en la operación de preparación de los kits (en el primer año de operación se realizará una excepción a esta regla, con una proporción mayor de ayudantes por envíos teniendo en cuenta que llevará unos meses alcanzar el nivel de eficiencia propuesto y pulir el proceso). El aumento a partir del año 6 se debe al objetivo de mejorar

¹⁵ http://asesoriachd.com.ar/p_60/cargas-sociales-aportes-y-contribuciones-como-entenderlas.html

en términos de eficiencia en el proceso de preparación. El SAC (sueldo anual complementario) está incluido en el cálculo.

Ayudantes de Cocina	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 *	Año 5
Cantidad anual de envíos	12.000	26.664	88.807	136.038	283.101
Cantidad diaria de envíos (promedio)	48	106	352	540	1.123
Cantidad de ayudantes de cocina	2	3	8	12	24
Sueldo + aportes por empleado	559,93	559,93	559,93	576,08	576,08
Sueldos + aportes + aguinaldo	14.558,18	21.837,27	58.232,72	89.868,38	179.736,75

Ayudantes de Cocina	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad anual de envíos	343.118	462.066	560.024	648.111	892.625
Cantidad diaria de envíos (promedio)	1.362	1.834	2.222	2.572	3.542
Cantidad de ayudantes de cocina	27	36	44	51	70
Sueldo + aportes por empleado	576,08	576,08	576,08	576,08	576,08
Sueldos + aportes + aguinaldo	202.203,84	269.605,13	329.517,38	381.940,59	524.232,19

* = los aportes patronales aumentan a 27%

El próximo ítem de este grupo de costos refiere a los honorarios de los Chefs contratados. Como fue explicado en el capítulo Plan de Implementación, se contratará a Chefs para que realicen el diseño de las recetas y capaciten y supervisen a los ayudantes de cocina en las tareas de preparación de los kits, tales como las técnicas de cortado de cada ingrediente, la precocción de alguna carne en particular, etc. Ellos serán los responsables de que las operaciones en el local sean lo más eficientes posibles y que se garantice siempre la calidad y correcto estado de los ingredientes en todos los kits. También contarán con la responsabilidad de mantener actualizada la oferta de platos de forma de satisfacer la necesidad de los clientes, y participarán, junto con el personal de la agencia de marketing, en la creación de los videos explicativos que se enviará a los clientes para que aprendan a preparar los platos. Los honorarios de los chefs se estimaron en \$90.000 mensuales, equivalentes a USD 940; este número fue obtenido utilizando como referencia el mínimo establecido para esta categoría por UTHGRA (para CABA en el año 2021) y consultas particulares realizadas a profesionales del rubro. A esta cifra deben sumársele los costos de aportes patronales, que sumarán un 23% en concepto de aportes patronales, que serán 27% a partir del año 4 debido al monto de facturación de la empresa. Durante el primer año de operación se contará con un solo chef, y a medida que el volumen de las operaciones vaya aumentando se incrementarán siguiendo el siguiente esquema a lo largo de los 10 años:

Honorarios Chefs	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4*	Año 5
Cantidad de Chefs	1	1	2	4	6
Sueldo mensual + aportes	1.156,20	1.156,20	1.156,20	1.193,80	1.193,80
Gasto anual total en Chefs (incluye aguinaldo)	15.030,60	15.030,60	30.061,20	62.077,60	93.116,40

Honorarios Chefs	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4*	Año 5
Cantidad de Chefs	1	1	2	4	6
Sueldo mensual + aportes	1.156,20	1.156,20	1.156,20	1.193,80	1.193,80
Gasto anual total en Chefs (incluye aguinaldo)	15.030,60	15.030,60	30.061,20	62.077,60	93.116,40

* = los aportes patronales aumentan a 27%

En cuanto al sueldo del personal de limpieza, se tomó como referencia los valores de la última paritaria del Sindicato Obreros de Maestranza, que arroja un sueldo básico de \$35.956. Sumados el 23% correspondiente a los aportes patronales, el gasto mensual total por empleado es de \$44.225,88 equivalente a USD 462,23. Al igual que en el caso de los ayudantes de cocina, el porcentaje de los aportes deberá aumentar a 27% a partir del año 4, resultando en un costo mensual por empleado de USD 477,26. A continuación se muestra la proyección del gasto en limpieza por los próximos 10 años (incluyendo el SAC en el cálculo). La cantidad de personal irá aumentando conforme el volumen de operación de Tu Chef.

Empleados de Limpieza	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 *	Año 5
Cantidad de empleados de limpieza	1	2	4	6	8
Sueldo + aportes por empleado	462,23	462,23	462,23	477,26	477,26
Gasto anual en empleados de limpieza (incluye aguinaldo)	6.008,99	12.017,98	24.035,96	37.226,28	49.635,04

Empleados de Limpieza	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de empleados de limpieza	10	10	12	12	12
Sueldo + aportes por empleado	477,26	477,26	477,26	477,26	477,26
Gasto anual en empleados de limpieza (incluye aguinaldo)	62.043,80	62.043,80	74.452,56	74.452,56	74.452,56

* = los aportes patronales aumentan a 27%

El costo de mantenimiento de la página web resulta del promedio de los valores obtenidos de distintos programadores.

El monto de gasto de publicidad resulta de las estimaciones realizadas por la agencia de marketing Buppa Comunicación, quien cobrará un monto inicial de \$80.000 (equivalentes a USD 836,12) mensuales por el desarrollo de la campaña de lanzamiento y el mantenimiento de la publicidad en distintos canales, principalmente a través de redes sociales. Este monto irá incrementando según distintos objetivos operacionales, como por ejemplo el lanzamiento del producto en la Zona Norte del Gran Buenos Aires en el año 3.

Por último, se encuentra el costo relacionado al servicio de delivery. El mismo podría también ser visto como un costo variable dado que en definitiva cuando más envíos se realicen, más motos se requerirán; pero por otro lado la contratación de las motos se realizará de una manera escalonada, es decir, el número aumentará de forma progresiva y planificada a lo largo de los años, y por este motivo se ha decidido tratarlo como un costo de naturaleza fija, ya que por más que pueda sufrir modificaciones, la intención será cuantificarlo al inicio de cada ejercicio económico. El mismo está explicado por las tarifas propuestas por la empresa Akimail, a quién se tercerizará este servicio. Se empezará contando con 4 motos, que estarán disponibles para los envíos de los kits de Tu Chef 8 horas diarias, entre las 13 y las 21hs, de lunes a viernes. El precio por hora de cada moto es de \$350. Se calculó un promedio de dos entregas por hora por cada moto; esto fue teniendo en cuenta, principalmente, el hecho de que las proporciones de la caja harán que cada moto pueda transportar solo 1 pedido por cada viaje. A continuación se muestran las proyecciones de la erogación en este servicio durante los próximos 10 años:

Motos	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4 *	Año 5
Cantidad de Motos	4	8	26	40	90
Costo diario por moto	35,41	35,41	35,41	35,41	35,41
Costo diario total	141,64	283,28	920,65	1.416,39	3.186,87
Gasto anual total en motos	35.692,98	71.385,95	232.004,35	356.929,77	803.091,97

Motos	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Cantidad de Motos	110	150	180	210	290
Costo diario por moto	35,41	35,41	35,41	35,41	35,41
Costo diario total	3.895,07	5.311,45	6.373,75	7.436,04	10.268,81
Gasto anual total en motos	981.556,86	1.338.486,62	1.606.183,95	1.873.881,27	2.587.740,80

Costos Variables

Los **costos variables** de Tu Chef, es decir todos aquellos que varíen según el nivel de actividad, incluirán los gastos en mercadería (ingredientes), los gastos en packaging y cajas.

Para una mejor comprensión de los costos de las mercaderías y del packaging y cajas, a continuación se detallan los mismos de forma unitaria, a precios mayoristas actuales. Se utilizarán para este análisis dos kits modelo: uno de carnes y otro de pastas. Cabe aclarar que estos no serán las únicas opciones disponibles para los clientes, como ya fue comentado, Tu Chef se encargará de que exista una amplia oferta de recetas.

Estas dos propuestas cumplen solo el fin de estimar un promedio de los costos de mercadería. Cada uno contendrá ingredientes suficientes para servir a dos comensales.

Kit Carnes	Precio	Kit Pastas	Precio
Carne/pollo/pescado (400g)	2,52	Pasta fresca (250g)	0,78
Porción de verduras, hortalizas, arroz, otras guarniciones	0,80	Verduras para salsa	0,40
Aderezos/sal/aceite	0,30	Carnes para salsa (200g)	1,26
Bowl compostable 500cc	0,16	Aderezos/sal/aceite	0,30
2 tarritos compostables 15cc (p/aderezos)	0,08	Bowl compostable 500cc	0,16
Bandeja biodegradable	0,10	2 tarritos compostables 15cc (p/aderezos)	0,08
2 bolsas biodegradables	0,29	Bandeja biodegradable	0,10
2 fajas de papel reciclado	0,11	2 bolsas biodegradables	0,29
2 separadores biodegradables	0,07	2 fajas de papel reciclado	0,11
1/2 caja de cartón reciclado	0,03	2 separadores biodegradables	0,07
TOTAL	4,46	1/2 caja de cartón reciclado	0,03
		TOTAL	3,58

Para los costos de los ingredientes se utilizaron los precios de proveedores mayoristas para restaurantes de alto nivel. En las carnes, pollos y pescados, por ejemplo, se obtuvo en los mejores cortes un costo promedio de \$603/kg. A partir de esto se dedujo el costo para una porción promedio de 400 gramos, que es lo necesario para servir a dos personas, equivalente a USD 2,52.

Los elementos de packaging (bowls, bandejas, separadores, fajas) serán adquiridos a la empresa Bio Packaging, especializada en la fabricación de estos elementos a partir de material reciclado, compostable o bio-degradable.

Se supuso el precio de media caja de cartón reciclado, de 45cm x 30cm x 15cm fabricada por la empresa Casa Bergman. El calculo de media caja se debe a la política de Tu Chef que requerirá adquirir un mínimo de 2 kits por semana, los cuales compartirán una misma caja.

Se estima que los costos de las mercaderías podrán disminuir progresivamente, a medida que los volúmenes de operación aumenten y se profundicen las relaciones con los proveedores. A continuación se muestra una proyección, para los próximos 10 años, de la evolución de dichos precios.

Otro de los costos variables es la comisión que se deberá abonar a Mercado Pago por la prestación de servicio de cobros online. Se prevé que la opción más conveniente, en cuanto a su relación costo beneficio, para recibir pagos con tarjeta de crédito es la que tiene un costo de 3,49% y liquida los pagos en 14 días. Además, este mismo porcentaje es el costo de recibir pagos realizados con tarjetas de débito, que en este caso se acreditan instantáneamente. Por dichos motivos se ha decidido considerar este fee de 3.49% para el análisis del costo del servicio.

El Impuesto a los Ingresos Brutos será considerado dentro de los costos variables, ya que la base imponible del mismo es, como su nombre indica, los ingresos brutos, el monto total de los ingresos que registró la compañía a lo largo de cada año. Este es un gravamen provincial, con lo cual debe abonarse en la provincia en la cual se realicen las actividades económicas que generen un ingreso; cuando el ingreso sea generado por actividades complementarias e inseparables en distintas provincias, se tributará según lo establecido en la ley de Convenio Multilateral, con el fin de evitar la doble imposición.

Para los primeros tres años de operación, en que las ventas serán computadas únicamente desde los locales ubicados en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, el tributo entonces antes será ante AGIP, el fisco de esta jurisdicción. La alícuota establecida para este tipo de actividades gastronómicas en dicho distrito es de 3%.

A partir del año 4, período en el cual se sumará el nuevo local en la localidad bonaerense de Vicente Lopez, se deberá tributar también ante ARBA por los ingresos por ventas generados desde este establecimiento. La alícuota para este tipo de actividades en la provincia de Buenos Aires es de 5%. Como fue explicado en el apartado correspondiente a los Costos Variables, se prorrateará el número total de ventas según el porcentaje de mercado que representen las ventas en cada local (los locales en CABA por un lado y el local en Vicente Lopez por otro), para determinar que porcentaje de las ventas tributará con cada alícuota. Se estimó entonces que, a partir del año 4, la zona Vicente Lopez + San Isidro representará aproximadamente un 17% del mercado, siendo el restante 83% perteneciente a la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Entonces un 17% de las ventas tributarán bajo la alícuota bonaerense del 5%, y un 83% tributarán bajo la alícuota porteña del 3%.

Para lograr visualizar de forma más clara este grupo de costos, se realizó el cálculo de la Contribución Marginal para cada año de operación, siendo esta equivalente a los Ingresos por Ventas de Tu Chef (no se incluyen los ingresos por servicio de delivery) menos la totalidad de los costos variables, que, como fue explicado en este capítulo, son: costos de mercadería (ingredientes, packaging y cajas), la tarifa por los servicios de Mercado Pago y el Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Contribución Marginal	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ingresos por Ventas	202.608	450.195	1.499.421	2.296.863	4.779.872
Costo de Mercadería (ingredientes + packaging + cajas)	-144.720	-321.568	-1.028.176	-1.542.179	-3.072.775
Comisión de Mercado Pago	-7.071	-15.712	-52.330	-80.161	-166.818
IIBB	-6.078	-13.506	-50.081	-76.715	-159.648
Contribución Marginal	44.739	99.409	368.835	597.808	1.380.632

Contribución Marginal	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Ingresos por Ventas	5.793.205	7.801.516	9.455.438	10.942.699	15.071.081
Costo de Mercadería (ingredientes + packaging + cajas)	-3.641.443	-4.736.635	-5.740.801	-6.643.782	-9.150.299
Comisión de Mercado Pago	-202.183	-272.273	-329.995	-381.900	-525.981
IIBB	-193.493	-260.571	-315.812	-365.486	-503.374
Contribución Marginal	1.756.086	2.532.038	3.068.830	3.551.531	4.891.427

7.4 Estado de Resultados

A continuación se expone el Estado de Resultados de Tu Chef para los próximos 10 años. El mismo fue confeccionado con los supuestos de ingresos y egresos expresados previamente en este capítulo. El cálculo del Impuesto al Valor Agregado e Impuesto a las Ganancias será explicado en profundidad en el próximo apartado.

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
INGRESOS	208.848	464.060	1.553.593	2.379.846	4.952.564	6.002.507	8.083.376	9.797.052	11.338.047	15.615.583
Ingresos por venta de kits	202.608	450.195	1.499.421	2.296.863	4.779.872	5.793.205	7.801.516	9.455.438	10.942.699	15.071.081
Ingresos por delivery	6.240	13.865	54.172	82.983	172.691	209.302	281.860	341.614	395.348	544.501
COSTOS VARIABLES	-157.869	-350.785	-1.130.586	-1.699.055	-3.399.240	-4.037.119	-5.269.478	-6.386.608	-7.391.168	-10.179.654
Costo de Mercaderías (ingredientes, packaging, cajas)	-144.720	-321.568	-1.028.176	-1.542.179	-3.072.775	-3.641.443	-4.736.635	-5.740.801	-6.643.782	-9.150.299
Comisión Mercado Pago	-7.071	-15.712	-52.330	-80.161	-166.818	-202.183	-272.273	-329.995	-381.900	-525.981
IIBB	-6.078	-13.506	-50.081	-76.715	-159.648	-193.493	-260.571	-315.812	-365.486	-503.374
Resultado Bruto	50.979	113.275	423.007	680.791	1.553.323	1.965.388	2.813.898	3.410.444	3.946.879	5.435.928
GASTOS ADMINISTRATIVOS	-40.539	-53.827	-150.233	-260.801	-482.508	-563.638	-727.997	-866.495	-974.179	-1.274.795
Sueldos ayudantes de cocina	-14.558	-21.837	-58.233	-89.868	-179.737	-202.204	-269.605	-329.517	-381.941	-524.232
Sueldos personal de limpieza	-6.009	-12.018	-24.036	-37.226	-49.635	-62.044	-62.044	-74.453	-74.453	-74.453
Sueldos Chefs	-15.031	-15.031	-30.061	-62.078	-93.116	-93.116	-93.116	-93.116	-93.116	-93.116
Servicios públicos de luz, agua y gas	-4.755	-4.755	-9.510	-14.265	-14.265	-14.265	-14.265	-14.265	-14.265	-14.265
Saldo IVA a pagar	0	0	-28.021	-56.805	-145.197	-191.451	-288.408	-354.729	-409.991	-568.459
Amortizaciones	-186	-186	-372	-558	-558	-558	-558	-414	-414	-270
GASTOS COMERCIALES	-63.536	-99.429	-280.446	-415.934	-862.096	-1.041.492	-1.398.422	-1.668.075	-1.935.772	-2.649.632
Servicio de delivery	-35.693	-71.386	-232.004	-356.930	-803.092	-981.557	-1.338.487	-1.606.184	-1.873.881	-2.587.741
Alquileres	-16.304	-16.304	-32.609	-38.873	-38.873	-38.873	-38.873	-38.873	-38.873	-38.873
Publicidad	-10.033	-10.234	-14.328	-18.626	-18.626	-19.557	-19.557	-21.513	-21.513	-21.513
Mantenimiento página web	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505	-1.505
Resultado antes de Impuestos	-53.096	-39.982	-7.672	4.056	208.720	360.258	687.479	875.875	1.036.927	1.511.502
Impuesto a las Ganancias	0	0	0	0	-35.830	-105.464	-203.631	-260.150	-308.465	-450.838
RESULTADO NETO	-53.096	-39.982	-7.672	4.056	172.890	254.793	483.848	615.725	728.462	1.060.664

7.5 Impuestos

Siendo la Argentina uno de los países con mayor carga impositiva a nivel mundial, y dada la complejidad de algunos de los impuestos vigentes, se decidió realizar una explicación más exhaustiva de este ítem, que afectará en gran medida a la rentabilidad del negocio. Los impuestos que deberá tributar Tu Chef, bajo distintos esquemas, son los siguientes: Impuesto a las Ganancias, IVA (impuesto al valor agregado), Aportes Patronales (seguridad social), IIBB (impuestos sobre los ingresos brutos). Ya que los Aportes Patronales e Impuesto sobre los Ingresos Brutos fueron explicados dentro de los Costos Fijos y Costos Variables, a continuación se explicarán los dos restantes.

Impuesto a las Ganancias

Siendo Tu Chef una persona jurídica con carácter de Sociedad Anónima, esta deberá realizar anualmente el pago del impuesto a las ganancias. La ley actual establece que la alícuota correspondiente a este impuesto, para personas jurídicas, es de 25% para montos imposables de hasta \$5.000.000. Esto es equivalente a USD 52.257, al tipo de cambio de referencia. Esta escala será actualizada, según la ley, de forma anual, tomando como base el IPC (índice de precios al consumidor) calculado por el INDEC. Para montos imposables de entre \$5.000.000 y \$50.000.000, se tributará un monto fijo de \$1.250.000 (equivalente a USD 13.064), más un 30% sobre la diferencia entre el monto total imponible y el piso de \$5.000.000 ¹⁶.

Teniendo en cuenta que durante los primeros cuatro años de operación el resultado neto del negocio será negativo, cabe aclarar que en estos ejercicios no se abonará el impuesto, y que el quebranto acumulado cada año será trasladado al año siguiente, respetando el artículo 19 de la Ley 27430¹⁷. Dicho esto y teniendo en cuenta la proyección de resultados realizada, se espera que Tu Chef deba tributar, a lo largo de los 10 años, de la siguiente manera:

- Años 1 a 4: no se tributará el impuesto a las ganancias, debido a los quebrantos previstos hasta el año 4.

-Años 5 a 10: al superar el techo de \$5.000.000, se tributará un monto fijo de \$1.250.000 más un 30% sobre la diferencia entre la base imponible y el techo mencionado.

A continuación se expone el detalle del monto a abonar cada año en relación a este impuesto:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Base imponible (resultado del ejercicio)	-53.096	-39.982	-7.672	4.056	208.720
Alícuota del impuesto	25%	25%	25%	25%	monto fijo + 30% sobre excedente
Excedente sobre límite de \$5.000.000 (52.258 USD)					156.462
Impuesto a pagar	-	-	-	-	60.003
Quebrantos impositivos (acumulado)	-13.274	-23.269	-25.187	-24.173	
Impuesto a pagar deduciendo quebranto					35.830

¹⁶ <https://blog.errepar.com/modificacion-alicuotas-ganancias-sociedades/>

¹⁷ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=305262>

	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Base imponible (resultado neto del ejercicio)	360.258	687.479	875.875	1.036.927	1.511.502
Alicuota del impuesto	monto fijo + 30% sobre excedente	monto fijo + 30% sobre excedente	monto fijo + 30% sobre excedente	monto fijo + 30% sobre excedente	monto fijo + 30% sobre excedente
Excedente sobre límite de \$5.000.000 (52.258 USD)	308.000	635.222	823.617	984.670	1.459.244
Impuesto a pagar	105.464	203.631	260.150	308.465	450.838
Quebrantos impositivos (acumulado)					
Impuesto a pagar deduciendo quebranto	105.464	203.631	260.150	308.465	450.838

IVA (Impuesto al Valor Agregado):

Al ser un responsable inscripto, Tu Chef deberá realizar mensualmente el pago del impuesto al Valor Agregado. Para esto se deberá presentar una Declaración Jurada de IVA de forma mensual. Sin embargo, para una mayor coherencia en el análisis global del negocio, se ha decidido mostrar el efecto de dicha imposición de forma anual.

En la inversión inicial, la cual fue contabilizada en este análisis dentro de un período extraordinario denominado Año 0, se generará un crédito fiscal de USD 2.098,49. Este crédito será compensado con el débito fiscal del primer año de operación, siempre y cuando en dicho período el monto total de ventas sea mayor al monto total de compras. Al ser el resultado de este año también de crédito fiscal, dicho monto acumulado se irá trasladado hasta poder ser compensado con un débito fiscal. Esto, como se verá en el cuadro de tratamiento del IVA, sucederá en el año 2.

Dado que todos los montos de ventas y de compras exhibidos en este capítulo incluyen el IVA, para calcular el débito o crédito de cada una de ellas se deberá discriminar este monto.

El IVA Débito Fiscal será equivalente a las ventas divididas por 1.21, multiplicadas por 0.21; este será generado por los ingresos provenientes de ventas y del servicio de delivery.

El IVA Crédito Fiscal será equivalente a las compras divididas por 1.21, multiplicadas por 0.21; este provendrá de los siguientes rubros: compras de mercadería, comisiones de mercado pago, gastos en servicio de delivery, pagos de luz, agua y gas, alquileres, mantenimiento de la página web y gastos en publicidad.

A continuación se muestra la posición frente al IVA al final de cada año de operaciones. Una posición positiva significa que se terminó el año con crédito fiscal, con lo cual no debe abonarse el impuesto. Una posición negativa significa que el año ha finalizado con débito fiscal, debiendo abonarse este monto como pago del impuesto.

Concepto	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Crédito Fiscal	850.306,17	1.114.491,63	1.345.585,61	1.557.769,44	2.141.683,58
Honorarios abogados					
Alquiler + adecuación local					
Equipamiento de Cocina					
Diseño página web					
Mercadería	631.986,02	822.060,60	996.337,45	1.153.053,03	1.588.068,49
Comisión Mercado Pago	35.089,59	47.253,98	57.271,82	66.280,20	91.285,91
Servicio de Delivery	170.352,84	232.299,33	278.759,20	325.219,06	449.112,04
Alquileres	6.746,52	6.746,52	6.746,52	6.746,52	6.746,52
Publicidad	3.394,26	3.394,26	3.733,68	3.733,68	3.733,68
Mantenimiento página web	261,20	261,20	261,20	261,20	261,20
Servicios públicos de luz, agua y gas	2.475,74	2.475,74	2.475,74	2.475,74	2.475,74
Débito Fiscal	-1.041.757,44	-1.402.900,03	-1.700.314,84	-1.967.760,19	-2.710.142,43
Ingresos por ventas	-1.005.432,30	-1.353.982,17	-1.641.026,39	-1.899.146,16	-2.615.642,22
Ingresos por delivery	-36.325,14	-48.917,86	-59.288,46	-68.614,03	-94.500,22
Posición final IVA	-191.451,27	-288.408,40	-354.729,23	-409.990,76	-568.458,85
IVA a pagar	-191.451,27	-288.408,40	-354.729,23	-409.990,76	-568.458,85

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Crédito Fiscal	2.234,49	38.196,02	78.558,42	239.407,66	356.225,67	714.339,02
Honorarios abogados	157,81					
Alquiler + adecuación local	743,70		743,70	362,00		
Equipamiento de Cocina	1.196,98		1.196,98	1.196,98		
Diseño página web	136,00					
Mercadería		25.116,69	55.809,29	178.443,73	267.650,94	533.291,53
Comisión Mercado Pago		1.227,20	2.726,84	9.082,03	13.912,15	28.951,80
Servicio de Delivery		6.194,65	12.389,30	40.265,22	61.946,49	139.379,60
Alquileres		2.829,69	2.829,69	5.659,38	6.746,52	6.746,52
Publicidad		1.741,34	1.776,17	2.486,63	3.232,63	3.232,63
Mantenimiento página web		261,20	261,20	261,20	261,20	261,20
Servicios públicos de luz, agua y gas		825,25	825,25	1.650,50	2.475,74	2.475,74
Débito Fiscal	0,00	-36.246,35	-80.539,38	-269.631,88	-413.031,07	-859.535,84
Ingresos por ventas		-35.163,37	-78.133,01	-260.230,05	-398.629,07	-829.564,61
Ingresos por delivery		-1.082,98	-2.406,37	-9.401,83	-14.402,00	-29.971,24
Posición final IVA	2.234,49	1.949,67	-1.980,97	-30.224,22	-56.805,40	-145.196,82
IVA a pagar	-	-	-	-28.021,03	-56.805,40	-145.196,82

7.6 Flujo de Fondos Libres

El flujo de fondos permitirá hacer un análisis realista de la rentabilidad potencial del modelo de negocios de Tu Chef. También permitirá obtener otros datos como el valor actual neto del proyecto, y el período de recupero de la inversión. De esta manera se podrá evaluar con precisión, desde el punto de vista de un inversor, la viabilidad o no de llevar a cabo este negocio.

El cuadro de flujo de fondos libres tiene como objetivo reflejar el flujo neto de caja al final de cada año de operación. Siento el objeto reflejar movimientos exclusivamente de caja, y no contables, las amortizaciones de los artefactos de cocina han sido neteadas. A su vez, se han incluido los gastos extraordinarios, o no correspondientes a la operación misma, que son la inversión inicial y las restantes inversiones realizadas en los años 2 y 3 para la apertura de los nuevos locales.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Resultado antes de impuestos	-	-60.375	-47.261	-51.346	-63.345
Impuesto a las Ganancias	-	0	0	0	0
Amortizaciones	-	186	186	372	558
Inversión Inicial	-12.936	-	-	-	-
Gastos de Capital	-	-	-11.182	-8.986	-
Flujo de Fondos Libres	-12.936	-53.096	-39.982	-7.672	4.056
Flujo de Fondos Acumulados	-12.936	-66.032	-106.013	-113.685	-109.629
Flujo de Fondos Descontados	-12.936	-43.582	-26.937	-4.243	1.841
Flujo de Fondos Descontados Acumulados	-12.936	-56.518	-83.455	-87.698	-85.856

	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	Año 9	Año 10
Resultado antes de impuestos	58.939	158.054	410.385	546.357	654.987	979.780
Impuesto a las Ganancias	0	-4.290	-120.503	-161.294	-193.883	-291.321
Amortizaciones	558	558	558	414	414	270
Inversión Inicial	-	-	-	-	-	-
Gastos de Capital	-	-	-	-	-	-
Flujo de Fondos Libres	172.890	254.793	483.848	615.725	728.462	1.060.664
Flujo de Fondos Acumulados	63.261	318.054	801.903	1.417.628	2.146.090	3.206.754
Flujo de Fondos Descontados	64.417	77.922	121.459	126.868	123.202	147.243
Fondos Descontados Fondos Acumulados	-21.440	56.483	177.942	304.810	428.012	575.256

- VAN: USD 311.060
- TIR: 68%
- Período de recupero simple: 5 años
- Período de recupero descontado: 6 años

Cálculo de tasa de descuento:

Para el cálculo del VAN, TIR y períodos de recupero, se debió realizar el cálculo de una tasa de descuento que resultara acorde al proyecto en cuestión. Este es un cálculo de costo del capital, se intenta estimar cuánto es el rendimiento posible que un inversor estaría dejando de percibir si invirtiera en este proyecto. En un primer paso, en el VAN, por ejemplo, sirve para valuar en tiempo presente los flujos futuros de dinero, y determinar un valor estimado actual del proyecto. Para dicho propósito, se utilizó la siguiente fórmula:

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

-Risk Free (Rf): para la denominada tasa libre de riesgo, se tomó el rendimiento de los bonos del Tesoro Americano a 10 años, del día 28 de junio de 2021. Esta es equivalente a **1,49%**.

-Beta (Be): este término refiere a cuan sensible puede ser la actividad de una empresa a eventuales cambios macro de su entorno. Un Beta mayor a 1 quiere decir que esta tiende a hiper-reaccionar a estos movimientos, y un Beta menor a 1 quiere decir que esta no sufre mayores efectos ante cambios externos. En este caso se utilizó un estudio publicado por Aswath Damodaran para NYU en enero de 2021, que estima el Beta de los distintos sectores económicos¹⁸. Se utilizó el promedio de los últimos 5 años del “unlevered Beta”, ya que Tu Chef no planea financiarse con deuda, sino con aportes de capital de los fundadores. Este número es equivalente a **0.94**, lo que quiere decir que la actividad de este sector se mueve de forma casi lineal ante los cambios del mercado.

-Premio de Mercado: este porcentaje busca sumar a la tasa de descuento el beneficio que podría obtenerse colocando el dinero en otros activos de financieros, vendría a representar otra porción del costo de oportunidad. Aquí también se recurrió a Aswath Damodaran, quien calcula las primas de riesgo de mercado para distintos países¹⁹. En este caso la prima resulta ser **4.76%**.

-Riesgo país (Rp): este índice calculado por el banco JP Morgan permite saber cuál es la tasa de interés que debería pagar cada país para endeudarse según una serie de

¹⁸ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

¹⁹ http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctrypem.html

factores económicos, políticos y globales que se toman en cuenta. Se mide en puntos básicos, y 100 de ellos equivalen a 1 punto porcentual de tasa de interés. Al 28 de junio 2021, este índice para la Argentina equivalía a 1587 puntos básicos, que equivaldrían a una tasa del **15.87%**.

Teniendo en cuenta todos estos datos, se termina observando es equivalente a un **21,83%**.

A continuación entonces se muestra el resumen de los supuestos para el cálculo del costo del capital, que será la tasa para descontar los flujos de fondos futuros:

Rf	1,49%
B	94,00%
π	4,76%
RP	15,87%
KE	21,83%



CAPITULO 8: ASPECTOS LEGALES

A continuación se hará una breve recapitulación de los distintos aspectos legales, ya mencionados previamente, que corresponderán a la creación y funcionamiento del negocio de Tu Chef.

Creación de la Sociedad

Como fue explicado en el capítulo 4, una sociedad es un elemento básico con el que cualquier empresa debe contar; esta le otorgará personería jurídica a la misma, le permitirá firmar contratos, emitir facturas, pagar los impuestos y contratar empleados, entre otras actividades. Además, la sociedad es un mecanismo jurídico necesario para poder captar capital.

Se ha decidido la creación de una Sociedad Anónima (S.A.), a la cual los socios fundadores podrán realizar aportes de capital para financiar la puesta en marcha de la empresa, que resultarán en una determinada cantidad de acciones correspondientes para cada uno.

Para la elaboración del instrumento jurídico, se deberá contratar a un estudio jurídico que realice la redacción del contrato constitutivo y estatuto de la sociedad, que deberán ser firmados por los socios ante un Escribano Público. Una vez hecho este procedimiento, se presentarán todos los documentos ante la IGJ (Inspección General de Justicia) para dar formalidad a la inscripción de la sociedad. Se estima que transcurra un mes hasta recibir la aprobación de la inscripción por parte de este organismo.

Certificado de Manipulación de Alimentos

Para trabajar en establecimientos que vendan productos alimenticios, tanto en la Provincia de Buenos Aires como en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, se debe realizar contar con un Certificado de Manipulación de Alimento. Para la obtención de dicho certificado hay cursos dictados tanto por el gobierno nacional como por el de la ciudad. Seguido al curso se realiza un examen, que, de aprobado, servirá para la emisión del Certificado que permitirá a la persona trabajar en establecimientos gastronómicos. Este certificado indicará que la persona que la persona que haya rendido este examen estará capacitada con los conocimientos y habilidades necesarias para garantizar el higiene, sanidad y prácticas correctas en este tipo de

establecimientos, siempre con el foco en que los alimentos lleguen al consumidor en correcto estado.

Cada Certificado tiene una vigencia de 3 años, con lo cual todos los empleados nuevos que entren a Tu Chef (como ayudantes de cocina) deberán tenerlo al día, si es que provienen del sector gastronómico, y aquellos que sean nuevos en el sector recibirán por parte de la empresa el pago del curso y del examen, que tienen un costo de \$330.

Habilitación de Locales

Para habilitar el primer local de Tu Chef (y posteriormente los otros dos locales), se deberá pasar por la habilitación que tienen las cocinas de cualquier local gastronómico, tanto en la Ciudad de Buenos Aires como en la Provincia. Entre los requisitos mínimos se incluyen los siguientes ítems, para los que habrá que realizar los trámites con las autoridades correspondientes y someterse a las inspecciones necesarias:

- Planilla expuesta por la Dirección General de Calidad Ambiental
- Los trabajadores y el propietario deberán de tramitar y tener la Libreta Sanitaria
- Recibo de luz, agua y gas
- Realizar el Curso de Manipulación de Alimentos
- Informe sanitario, y de instalación de los servicios eléctricos

CAPITULO 9: HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS

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

CAPITULO 2: ENTENDIMIENTO DE LA INDUSTRIA. Michael Porter. *5 fuerzas de Porter*.

Liam Fahey y V.K. Narayanan. Análisis *PESTAL*.

CAPITULO 3: MODELO DE NEGOCIOS. Alexander Osterwalder. “Generación de Modelos de Negocios”

CAPITULO 4: PLAN DE IMPLEMENTACIÓN. Henry Gantt. *Diagrama de Gantt*.

CAPITULO 5: PLAN DE MARKETING. E. Jerome McCarthy. "Basic Marketing: A Managerial Approach".

CAPITULO 6: OPERACIONES DEL NEGOCIO. Krajewski, Lee; Ritzman, Larry; Malhotra, Manoj (2008). “Administración de Operaciones”. Octava Edición. México. Pearson Educación.

CAPITULO 7: INVERSION, COSTOS Y FINANZAS. Antonio Lavolpe, Carmelo Capasso y Alejandro Smolje - “Presupuestos y Control”- Editorial La Ley – Edición 2 - Año 2010.

Richard A Brealey, Stewart C Myers, Franklin Allen. “Principles of Corporate Finance” -McGraw-Hill Education (2016)

CAPITULO 10: BIBLIOGRAFÍA

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-comercio-electronico-argentina-2015-resumen.pdf>

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-comercio-electronico-argentina-2016.pdf>

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/estudio-anual-comercio-electronico-argentina-2018-resumen.pdf>

<https://cace.org.ar/uploads/estudios/Estudio%20Anual%20Comercio%20Electrónico%20CACE%202020%20-%20Resumen.pdf>

<https://www.bbva.com/es/ar/bbva-research-el-consumo-se-redujo-72-en-terminos-reales-en-argentina-en-2020/>

https://www.infotechnology.com/negocios/pedidosya-el-secreto-de-esta-empresa-uruguay-que-vale-us-2000-m-y-los-argentinos-aman/#_ga=2.54120104.1245818360.1622657754-2016754385.1622657754

https://bancos.salud.gob.ar/sites/default/files/2020-01/4ta-encuesta-nacional-factores-riesgo_2019_principales-resultados.pdf

<https://www.forbesargentina.com/por-que-pedidosya-rappi-y-glovo-estan-cambiando-la-comida-las-compras-y-el-trabajo/>

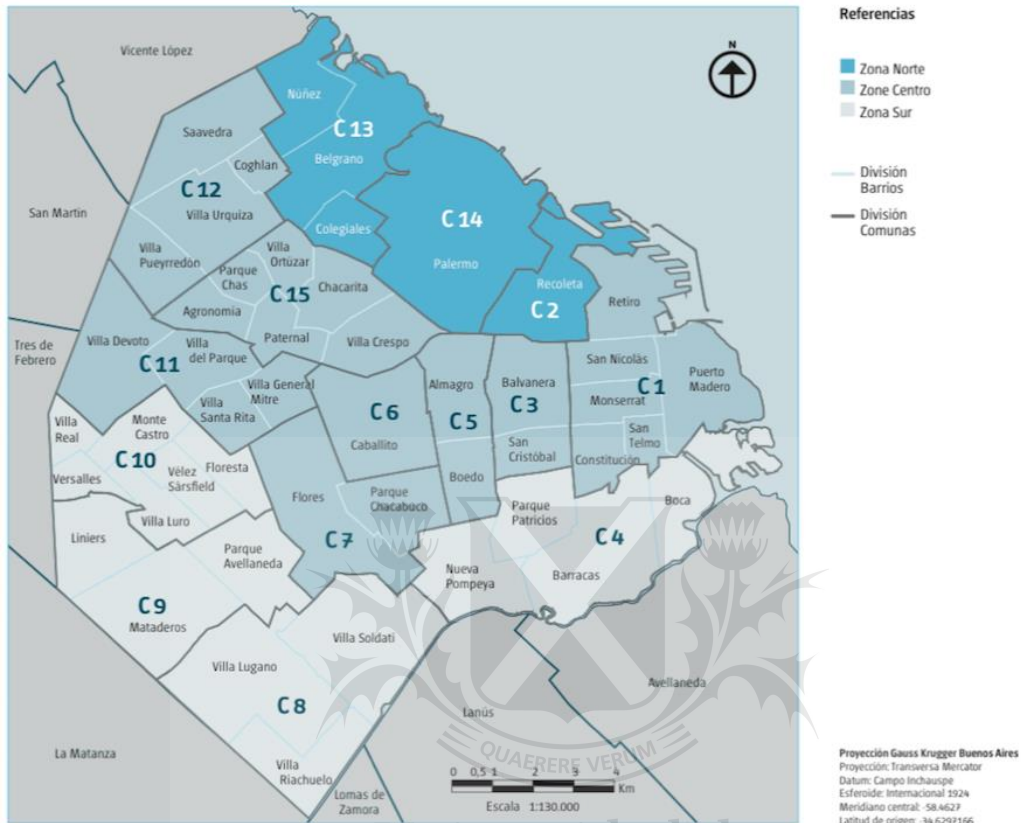
https://www.citypopulation.de/php/argentina-admin_s.php?adm2id=06861

<https://www.infobae.com/economia/2021/04/16/hoteleros-y-gastronomicos-denuncian-record-de-perdida-de-empresas-y-piden-ayuda-para-sostenerse/>

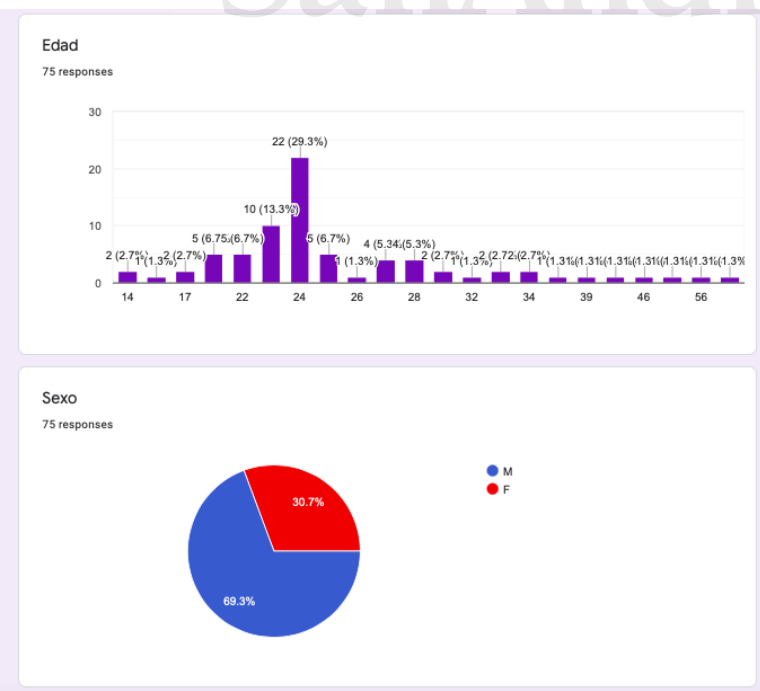
<https://www.infobae.com/sociedad/2019/06/30/influencers-del-cambio-climatico-quienes-son-los-jovenes-que-estan-despertando-conciencia-sobre-el-medio-ambiente-en-la-argentina/>

Anexos

1. Mapa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires

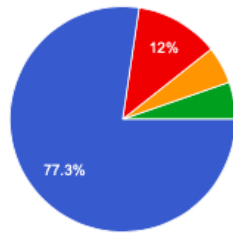


2. ENCUESTA



Tenés alguna restricción dietaria (o alguna de las personas con quienes vivís)?

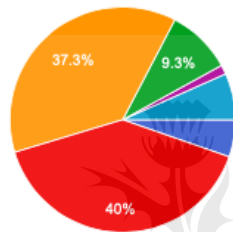
75 responses



- No, como de todo
- Si, por alguna condición médica (diabetes, celiacía, hipertensión, sobrepeso, u otras)
- Soy vegetariano/ vegano/ suprimo algunas carnes o derivados de animales por elección propia
- Otras restricciones

Aproximadamente cuántas veces a la semana pedís comida por delivery, sea directo a un local gastronómico o por medio de aplicaciones móviles (Pedidos Ya, Rappi)?

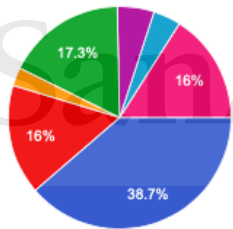
75 responses



- 0
- 1
- 2
- 3
- 4
- + 4

Lugar de residencia

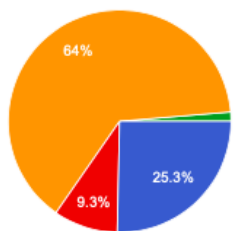
75 responses



- CABA Zona Norte
- CABA Zona Centro
- CABA Zona Sur
- Gran Buenos Aires Zona Norte
- Gran Buenos Aires Zona Oeste
- Gran Buenos Aires Zona Sur
- Ninguna de las anteriores / resto de provincia de Buenos Aires u otras provincias / otros países

Con quiénes vivís?

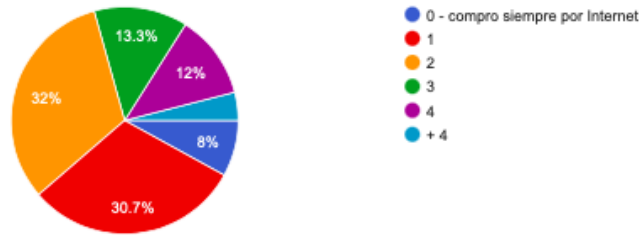
75 responses



- Vivo solo/a
- Vivo con mi pareja
- Vivo con mi familia (padres, hermanos, hijos)
- Comparto vivienda con un amigo/a

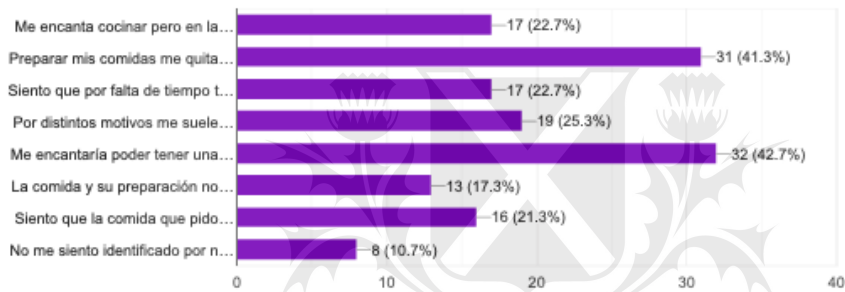
Cuántas veces por semana estimas que vas al supermercado / almacén / comercio de barrio para comprar comida?

75 respuestas



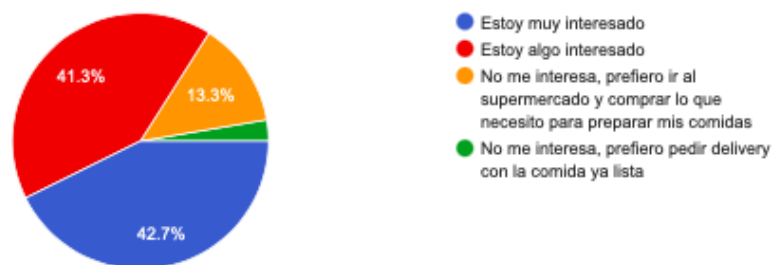
Te sentís identificado/a por alguna de las siguientes afirmaciones? Podés elegir todas las que quieras

75 respuestas



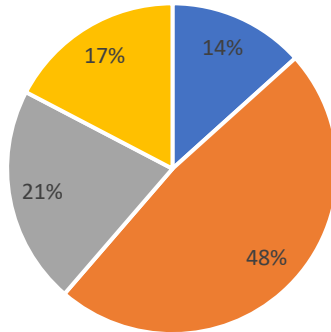
Estarías interesado/a en probar un servicio para recibir todas las semanas una caja con ingredientes de alta calidad, en cantidades exactas, junto con recetas preparadas por chefs calificados, para preparar de manera fácil y eficiente los platos que vos elijas? Podrías elegir los platos según tus preferencias específicas, y elegir la cantidad de kits que quieras recibir cada semana, según la cantidad de comensales.

75 respuestas



Cuanto suele gastar, en promedio, cuando pedís comida por delivery (por persona)?

- Menos de \$400
- Entre \$400 y \$500
- Entre \$500 y \$600
- Más de \$600



Con cual de las siguientes opciones se siente más identificado/a?

- Si la calidad de los ingredientes es realmente superadora, estaría dispuesto a pagar lo mismo que pago por un plato preparado
- Sin importar la qué tan buena sea la calidad, no pagaría lo mismo que pago por un delivery de comida preparada

