



Universidad de San Andrés

Escuela de Negocios

Licenciatura en Administración de Empresas

Trabajo de Graduación

Título: Smart Kitchens

Autor: Tobías Allende (30007)

Mentor: Fernando María Zerboni

Victoria, Provincia de Buenos Aires,

2022



Universidad de
San Andrés

Escuela de Administración y Negocios

Trabajo de Graduación

Título: Smart Kitchens

Universidad de

Autor: Tobías Allende (30007)

Mentor: Fernando María Zerboni

Victoria, Provincia de Buenos Aires,
2022

Índice

Observaciones

1. Introducción

- 1.1) Resumen Ejecutivo
- 1.2) Justificación de Razones de Estudio

2. Objetivo del trabajo:

- 2.1) Desafío Central
- 2.2) Objetivo del Trabajo

3. Oportunidad de Negocio

- 3.1) Tendencias
- 3.2) Consumidores
- 3.3) Industria y Competencia

4. Propuesta de Negocio

- 4.1) Propuesta
- 4.2) Modelo de Negocios “CANVAS”
- 4.3) Viabilidad de la Oportunidad de Negocios

5. Estrategia Metodológica y Herramientas

- 5.1) Tipo de Trabajo de Graduación y Metodología
- 5.2) Marco Conceptual y Herramientas

6. Plan de Marketing

- 6.1) Producto
- 6.2) Precio
- 6.3) Plaza
- 6.4) Promoción

7. Equipo

8. Operaciones del Negocio

- 8.1) Capital Físico
- 8.2) Cadena de Valor
- 8.3) Estrategia de Cadena de Suministro
- 8.4) Subcontratación
- 8.5) Costo Total de las Operaciones

9. Aspectos Legales

- 9.1) Sociedad

- 9.2) Cuestiones tributarias de la sociedad
- 9.3) Permisos, habilitaciones o seguros

10. Inversión, Costos y Finanzas

- 10.1) Inversión Inicial y Capital de Trabajo
- 10.2) Estimación de la Demanda
- 10.3) Proyección de Ingresos
- 10.4) Análisis de Costos
- 10.5) Tasa de Descuento del Capital
- 10.6) Flujo de fondos

11. Plan de Implementación y Riesgos

- 11.1) Cronograma de Actividades
- 11.2) Riesgos

12. Conclusiones y Recomendaciones

- 12.1) Conclusiones
- 12.2) Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



Observaciones

Cabe destacar antes de comenzar a leer este trabajo de graduación ciertas consideraciones que deben ser tenidas en cuenta a la hora de leer la misma. En primer lugar, su elaboración durante el transcurso de la pandemia mundial conocida como “Coronavirus”. Este virus a la hora de comenzar con el desarrollo de la tesis como a la hora de terminarla, fue variando en intensidad y propagación. Al día de la fecha ya han pasado mas de 3-4 variantes y distintas medidas sanitarias por parte del gobierno nacional. Por lo tanto, esta incertidumbre hacia el futuro a nivel política-sanitaria no es tenida en cuenta al ser un fenómeno tan cambiante como imprevista por lo tanto se opto por omitir esta variante de análisis de acá a futuro.

Por ultimo, los distintos números y costos obtenidos para el desarrollo de esta oportunidad de negocio fueron obtenidos en pesos argentinos pero para un mejor entendimiento en el futuro se optó por incluir no solo el precio en pesos argentinos si no que también su precio equivalente a dólar “libre” mejor conocido como dólar “blue”. Esto se debe en primer lugar a que es el tipo de dólar al que la población argentina tiene acceso de manera mas fácil y sin restricciones. La segunda y ultima razón para la utilización del dólar para los precios se debe a la alta inflación que viene padeciendo la Argentina estos últimos años. Desde el 2018 que la inflación anual no baja del 36%, obteniendo picos cercanos al 51% tanto en el año 2021 como en el 2019. Por lo tanto, a raíz de estos dos factores se opto por incluir también el precio dolarizado.

1. Introducción

1.1 Resumen Ejecutivo

El siguiente trabajo de graduación se enfocara en como aprovechar las distintas oportunidades que fueron surgiendo dentro de la industria gastronómica en los últimos años para poder crear un negocio viable. La propuesta consiste en la creación de un negocio que ofrezca a clientes ser dueños de tanto restaurants conocidos como “online only” (que solo se encargan de vender vía delivery) , como de cocinas para dar clases o hacer viandas en cuestión de horas, a un bajo costo y con un servicio agregado de limpieza, seguridad, marketing, manejo y gestión de proveedores y análisis de datos.

Esta propuesta de negocio contará con 1 galpón entre 80-70 metros de largo y 40-50 metros de ancho para ubicar allí dentro en principio 8 containers. Estos serán altamente equipados y remodelados para poder construir allí dentro una cocina de alto rendimiento con heladeras, freezers y utensilios de primer nivel. El galpón estará ubicado inicialmente entre la zona de Núñez, Villa Urquiza, Palermo y Villa Crespo, estando así en el núcleo de los principales “polos” gastronómicos de la Ciudad de Buenos Aires. Estos containers serán ocupados por distintos clientes con sus respectivos chefs, aunque sin embargo ofreceremos la posibilidad de obtener chefs graduados del Instituto Argentino Gastronómico (IAG) mediante una alianza estratégica. Desde allí las cocinas podrán operar individualmente y contarán con un espacio específico para poder entregar los paquetes a los deliveries y de allí comenzar el proceso de entrega. La idea es poder brindarle a los chefs ya sea tener su propia idea/marca de restaurant, clase de cocina o viandas, o a través de nuestro análisis de datos del mercado ofrecer oportunidades latentes que logremos identificar en distintas zonas y así crear propuestas ya formadas para poder vender. De esta manera, el inversor puede invertir en un proyecto gastronómico sostenido por los datos actuales sin tener que pensar ni preocuparse demasiado. Por mas que sea un negocio dentro de la industria gastronómica, la clave detrás de nuestro éxito esta en entender el negocio como un negocio de Real Estate. Nuestro objetivo es que las cocinas se alquilen y estén en uso, por lo tanto con tal de conseguir “inquilinos” , en nuestro caso, inversores, nuestro negocio crecerá acorde a lo esperado.

El proyecto comenzaría en 2023 con un periodo de prueba de 5 años en la zona de CABA. De ser exitoso, la expansión seguiría hacia GBA y luego hacia otras provincias del país. El equipo de trabajo será liderado por el autor de este trabajo, Tobías Allende y contará con otros 2 empleados dentro del galpón y otros 2 fuera del galpón encargándose del marketing, análisis de datos y área comercial. La inversión inicial requerida es de \$53,961.54 dólares , que será aportada por los socios fundadores. Se estima que se recuperara en tantos años en un escenario optimista o en tantos otros años en un escenario pesimista. La tasa de retorno que ofrecerá el proyecto para el escenario optimista es de 61% y para el escenario pesimista es de 37%.

El objetivo es poder crear la posibilidad de invertir en un negocio gastronómico viable , de bajo costo y con altos rendimientos. Hoy en día ser dueño de un restaurant como nos informó Sebastián Hochbaum en la entrevista, consiste en ocuparse mas en intentar sobrevivir antes que poder lograr ser exitoso. Entre los constantes problemas con proveedores, permisos legales, seguridad y el gran costo de inversión inicial, poder abrir un restaurant significa un gran riesgo para cualquiera. Sin embargo, creemos que esta industria tiene alto potencial de inversión de acá al futuro. Esto se debe en primer lugar al duro golpe recibido por causa del COVID -19. La industria según el FEHGRA ¹ cayó un 44%, a niveles de hace 40 años, resultando ser la industria mas golpeada del país. Por otro lado, el gran avance tecnológico de la mano de la constante adopción tecnológica en la sociedad esta comenzando a revertir las tendencias a la hora de comprar comidas hechas. Es por esto que creemos que de toda gran crisis surge una oportunidad, surgiendo en consecuencia esta idea de negocio llamada “Smart Kitchens”.

1.2 Justificación de Razones de Estudio

La motivación detrás de esta propuesta de negocio surge principalmente del contexto sanitario por el cual estamos pasando. La llegada del COVID – 19 a cambiado nuestras rutinas, nuestras formas de relacionarnos y con esto también nuestra formas de hacer

¹ “Informes Del Sector Turístico.” FEHGRA, <https://www.fehgra.org.ar/informes-del-sector-turistico-2#>.

negocios. Es de esta problemática mundial entonces que uno llega a pensar que en todos tiempos de crisis, siempre se abren espacios para una nueva oportunidad. La sociedades, precisamente la Argentina en nuestro caso, esta aprendiendo a convivir en esta nueva realidad y es de allí que surge la necesidad de renovar la industria gastronómica. Como vimos en los capítulos anteriores, hay una clara tendencia en alza del delivery por sobre ir a comer afuera, mas precisamente en deliverys “P2C” por sobre “B2C”, como podemos ver en el Anexo 3.4

Por otro lado, tenemos también la incipiente revolución tecnológica por la cual esta pasando la sociedad argentina, con unos porcentajes muy altos de uso móvil para comprar y pedir alimentos, generando nuevos canales de ingresos para distintos negocios. Las personas están comenzando a optar por llevar a cabo transacciones seguras , simples y rápidas desde su teléfono móvil.

Por ultimo, la ultima justificación detrás de este estudio surge de la grave caída porcentual en la industria gastronómica. Siendo la mas golpeada de las industrias argentinas, con miles de negocios cerrados permanentemente y con esto una gran cantidad de familias en la calle, me fue interesante intentar pensar como poder ayudar a repensar una industria que logro ser tan fuerte a nivel local pero sin embargo retrocedió a niveles de 1970

En conclusión, debido a este inconveniente humanitario, sumado a las crecientes innovaciones en el mundo del e-commerce gastronómico y en la tecnología a nivel mundial, que surge la oportunidad para innovar en esta industria dentro de la republica Argentina.

2. Objetivo del Trabajo

2.1 Desafío Central

El principal desafío en este trabajo de graduación es analizar si es viable invertir en una industria tan lastimada como la gastronómica en un contexto incierto como lo es el del Coronavirus. Creemos que se ha abierto una gran oportunidad para poder aprovechar el vacío en el mercado debido al cierre de gran cantidad de locales gastronómicos. Por lo

tanto, el desafío central será demostrar que este revolucionario modelo de negocios gastronómico puede llegar a ser una alternativa exitosa en el marco actual de incertidumbre.

2.2 Objetivo del Trabajo

El objetivo del trabajo consistirá entonces en poder lograr una propuesta de negocios viable y completa para poder no solo crear un negocio sostenible en el tiempo si no que también atractiva para captar distintos inversores. Se intentara poder marcar y explicar las distintas diferencias competitivas que nutren a la propuesta de negocio por sobre la competencia y conectar estas capacidades con las necesidades actuales del mercado local.

3. Oportunidad de Negocio

La oportunidad de negocio se articula en 3 secciones: Tendencias, Consumidores, Mercado & Competencia. Nos introduciremos dentro del mundo de las Dark Kitchens y la industria del delivery de comida online, donde, según Sebastián Hochbaum en la entrevista que llevamos a cabo, el desafío principal pasa por “como sostenerse en el tiempo, teniendo la capacidad de reinventarse garantizando la calidad”.

3.1 Tendencias

- El e-commerce a nivel mundial llegó para quedarse. Hootsuite ² (2021) anticipa para el año corriente, basado en estadísticas de años previos, que un 90.4% de las personas que usan internet entre 16 y 64 visitaron un negocio online de retail y un 55.4% de estos lo hicieron a través del teléfono (Anexo 3.1) . A nivel mundial, entre 2019 y 2020 (Statista, 2021)³ el delivery de comida creció en un 47%, mas que cualquier año previo (Anexo 3.2)

² Hootsuite “Digital in Argentina – Data Report – Global Digital insights. 11 Feb 2021. https://datareportal.com/digital-in-argentina?utm_source=reports&utm_medium=PDF

³ “The Statistics Portal.” Statista, <https://www.statista.com/>

- Enfocándonos en el continente Latinoamericano, desde antes del comienzo de la pandemia, el mercado de delivery de comida creció progresivamente año a año. Con la llegada del COVID-19, este crecimiento aumento exponencialmente. Entre 2016 y 2019 las ventas aumentaron en 13.5 billones de dólares (Anexo 3.3) y entre 2019 y 2020 aumentaron en 28.5 billones de dólares. El contexto epidemiológico hizo aumentar la demanda en el mercado de food delivery en cada país del continente. Dentro de las ganancias producidas en el mercado de delivery en Sudamérica, podemos destacar el crecimiento no solo del mercado en general, si no de el crecimiento exponencial del delivery “Platform – to – consumer” vs “Restaurant to Consumer”. (Anexo 3.4). Por otro lado, a nivel continental, la intención de realizar determinadas actividades online desde la pandemia creció también en todas sus categorías (Anexo 3.5). Dentro de la categoría de compra online de comida, el promedio de crecimiento llegó a una cifra de aproximadamente 75%. Tanto el mundo y el continente están pasando por un proceso de adaptación tecnológica dentro del mundo del delivery que comenzó siendo vista como una herramienta para sobrevivir y ahora esta en camino a convertirse en el principal proveedor de ganancias para los restaurantes y establecimientos de comida.

- Dentro de lo que es el continente sudamericano, podemos encontrar varias aplicaciones que se encargan de funcionar como plataforma “B2C” para el servicio de delivery de comida y de productos variados como farmacia u otros. Entre estas se encuentran por un lado “Uber Eats”, que es parte de la empresa madre “Uber”. Uber Eats ha logrado un total de 68.6 millones de descargas a nivel continental (Anexo 3.6) , donde se destacan principalmente Brasil, México y Chile. Argentina por su cuenta ha logrado un total de 2.46 millones de descargas. Por otro lado, tenemos Rappi. Esta aplicación ha logrado aproximadamente unas 66.4 millones de descargas a nivel continental. La diferencia entre Rappi y Uber es su gran presencia en Colombia, que cuenta con 10 millones de descargas debido a ser su lugar de origen en Bogotá. Enfocándonos en la Argentina, la presencia de Rappi cuenta con 5.5 millones de descargas (Anexo 3.7), con su mayoría siendo de Android por sobre IOS.

- Al mirar los datos locales, analizando el reporte de Hootsuite 2021 (Anexo 3.8) , podemos ver que dentro de todos los consumidores de internet vía teléfono, un 78.2% ha utilizado por lómenos 1 vez al mes una compra en su teléfono o Tablet, y un 93.6% de los usuarios de internet argentinos han visitado una pagina a través del teléfono para comprar algo. Este dato es relevante de analizar con el cambio en las tendencias de métodos preferibles para entrega de productos online que hubo en el país entre 2019 y 2020. Con la llegada de la pandemia, el porcentaje de productos enviados a las casas aumento del 65% a un 80% (Anexo 3.9) mientras que casi todas las opciones de pick up sufrieron perdidas de hasta 10%. Dicho esto, parece relevante combinar este dato también con la amplia concientización que hubo a raíz del COVID de intentar eliminar espacios donde se concentren grandes cantidades de personas. Hay una clara tendencia también en la utilización de aplicaciones a nivel local para hacer compras, donde un 78.2% (Anexo 3.10) de los usuarios activos de internet móvil entre 16 y 64 años han descargado aplicaciones para realizar compras de todo tipo online. Centrándonos mas específicamente en este ámbito del e-commerce local, vemos que un 72.5% (Anexo 3.8) de estos usuarios ha comprado un producto online por lómenos una vez al mes.
- Dentro de la categoría de compras de comida online, el año pasado se han gastado unos 691.4 millones de dólares (Anexo 3.11) , logrando un aumento del 44.8% en comparación al año previo. En un estudio realizado por esta misma empresa, un 54.8% de las personas que frecuentan el internet en celulares declararon comprar por lo menos 1 vez comidas por aplicaciones de comida como Rappi, Uber Eats, etc.
- En la encuesta realizada que se encuentra en el Anexo 1 podemos ver como hoy en día la gente que utiliza estas aplicaciones de comida y pide comida online tiene una experiencia mala a nivel general. Los principales inconvenientes que tienen a la hora de pedir comida son tanto el packaging y presentación de la comida como también la demora en llegar de los pedidos.

3.2 Consumidores

- Los consumidores que suelen pedir productos por aplicaciones de comida suelen ser entre los 16 – 64 años (Hootsuite 2021). Este rango etario incluye a todo tipo de persona que puede manejarse de manera optima o semi optima con un dispositivo celular. En Sudamérica a nivel general la cantidad de usuarios de internet viene en alza, logrando 160 millones en Brasil, 92 en México y 36.32 en Argentina. Si nos enfocamos específicamente en Argentina, el numero de usuarios aumento en 1.2 millones de personas (+3.5%) entre 2020 y 2021 (Hootsuite 2021), logrando una penetración del 80% (es decir, sobre el total de personas que habitan en el país). Si consideramos por otro lado, las conexiones móviles en el país, contamos con 55.19 millones (Anexo 3.12) , un 121.6% de la población actual. Este numero se debe a que muchas personas cuentan con mas de un teléfono móvil para su día a día. Dentro de estos dispositivos móviles, los consumidores suelen tener en un 98% un Smartphone, dato importante para la facilitación de este negocio.
- Estos consumidores han logrado a nivel nacional llegar a un numero de 24.81 millones de personas que compran productos vía internet, logrando un gasto de aproximadamente 223\$ USD anuales por usuario (Anexo 3.13)
- Achicando aun mas el espectro de nuestros consumidores, intentaremos precalcular una posible cantidad de consumidores dentro de nuestra región a trabajar (CABA). Esta región fue elegida inicialmente no solo para poder probar el modelo de negocios si no que también debido a que es hoy en día la región principal de delivery de comida vía apps a nivel nacional, como vemos en el Anexo 3.14, con la zona de entrega de Rappi para 2021. En CABA para dicho año 2021 se estiman que hay 3,078,836 personas habitando según El Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires ⁴. Utilizando este dato y lo mencionado previamente por Hootsuite acerca del rango etario entre 16 y 64 años, podemos calcular un estimativo de la cantidad de consumidores a los que podríamos alcanzar. Entre los 16 años y los 64 contamos con aproximadamente 1,967,212 personas. Si de las personas

⁴ Buenos Aires Data, <https://data.buenosaires.gob.ar/>.

mencionadas , un 54.8% como destacamos previamente con el estudio de Statista, suele comprar por lo menos 1 vez al mes comida vía aplicaciones celulares, nos queda en una cantidad aproximada de 1,078,032 personas que serian posibles consumidores.

- Por ultimo, cabe remarcar también por otro lado un numero importante acerca de los consumidores de nuestro propio servicio. Durante el ASPO (Aislamiento Social, Preventivo y Obligatorio) , el 90% de la industria gastronómica (FEHGRA 2021) debió endeudarse para poder mantener viva a la empresa. Esto genero un aproximado de 11,800 restaurants cerrados en CABA en los últimos 14 meses. Si calculamos un promedio de 2 chefs por restaurants, podemos estimar un porcentaje de 23.6 mil chefs sin trabajo actualmente.

3.3 Industria y Competencia

Comenzaremos con un análisis de la industria y competencia para luego crear un modelo de 5 fuerzas de Porter y por ultimo un modelo Pestel.

- El mercado gastronómico a nivel general sufrió un duro golpe con el COVID-19. Debido a las medidas sanitarias impuestas por el Gobierno de la Ciudad y el Gobierno Nacional, el sector gastronómico cayo un 44% según el FEHGRA, un numero ampliamente mayor al resto de las industrias como la construcción (-23%) y la manufacturera (-8%). Esta es la crisis mas grande de su historia, retrocediendo a niveles previamente vistos hace 40 años. Como mencionamos previamente, aproximadamente 11,800 restaurants debieron cerrar debido al endeudamiento.
- Al mirar el mercado online, nos encontramos con un mercado de e-commerce valuado alrededor de los 5.54 billones de dólares (Anexo 3.15) . Dentro del e-commerce, el segmento de delivery de comida online obtuvo una valuación de 802.5 millones de dólares, un 26.3% (Anexo 3.16) mas que el año anterior. El tamaño de este mercado esta en aumento debido a la pandemia mundial. Si comparamos este numero con el resto de la región, Argentina es el tercero en la lista de previsión de ingresos por pedidos online de comida a domicilio para el

año 2021 según IproUp. En primer lugar y con una amplia diferencia Brasil y siguiente México, como vemos en anexo 17.

- Al analizar la competencia, cabe destacar que la competencia a nivel indirecto se encuentra por un lado, los distintos restaurants donde las personas llaman personalmente para pedir delivery. Sin posibilidad de obtener un número real de restaurants que brinden este servicio, podemos ver en el siguiente mapa (Anexo 3.18) una distribución de una gran mayoría de los restaurants que figuran en Google Maps, plataforma donde la mayoría están inscriptos hoy en día. Destacamos dentro de estos las zonas de Palermo, Recoleta, Villa Crespo y Caballito como las zonas donde se concentra gran parte de esta competencia. Esta competencia es la que llamamos “Restaurant to Consumer delivery”, que por lo visto en el siguiente gráfico de Statista (Anexo 3.4) en los últimos años y proyectando a futuro, los ingresos en el mercado de delivery de comida a nivel continental irán incrementando a nivel Platform to Consumer a un nivel ampliamente superior a lo visto en el formato Restaurant to Consumer.
- Por otro lado, tenemos la competencia más cercana que vendría a ser la competencia directa. Estos son hoy en día la empresa Kitchenita, Markopolis y desde hace poco tiempo, Rappi. El más similar a lo que estaremos implementando es Kitchenita. Sin embargo, la diferencia entre este y nuestro negocio surge en la diferenciación de la marca con la comida. Es decir, en Kitchenita los chefs son elegidos por la empresa y todas sus marcas son “By Kitchenita”, son de alguna manera una cadena de restaurants online todos bajo la marca Kitchenita. Nuestra propuesta pasa por otro lado, brindando independización a chefs o restaurantes y permitiéndoles ser su propia marca. Por otro lado, brindaremos también propuestas para viandas o clases de comida. En relación a Markopolis, esta brinda en gran parte tercerización de servicio de delivery para restaurants ya establecidos a diferencia de nuestra propuesta todo online. Rappi en cambio, debido al atractivo crecimiento de este área creó depósitos grandes con comida de “quiosco” y poca comida preparada para llegar a más zonas.

Modelo 5 Fuerzas de Porter:

El modelo de las 5 fuerzas ⁵ fue creado por Micheal E Porter para poder analizar y tener una orientación acerca de como es la industria dentro de la que esta operando cierta empresa como también sus “consecuencias estratégicas”⁶ (p10, Porter) como dice Porter. Para dicho análisis el autor decidió incluir las siguientes 5 fuerzas que utilizaremos para analizar la industria de Smart Kitchens.

Poder de Negociación de los Proveedores:

En el caso de Smart Kitchens los proveedores no tendrían un nivel de negociación relativamente alto debido a la cantidad de oferta de proveedores actualmente en el mercado. Los proveedores que estamos hablando son del tipo alimenticio (materia prima) como también proveedores de electricidad y agua que es una tarifa fija. El mayor conflicto podría surgir de la negociación con los proveedores de materia prima sin embargo al contar con muchos clientes dentro del galpón y hacer pedidos de tamaño relevante, se podría sacar provecho de las economías de escala y conseguir los productos a un precio diferencial. Es crucial no permitir que los proveedores aumenten su poder ya que una buena relación acompañado de un precio competitivo es fundamental para poder ser abastecidos diariamente.

Poder de Negociación de los Clientes:

El poder de negociación de mis clientes puede ser analizado de dos maneras. En primer lugar, el segmento de cliente de chefs sin empleo o chefs con empleo pero que quieren comenzar su propia marca de restaurant, el poder de negociación será medio-bajo. Esto se debe a que seremos la alternativa mas barata del mercado en comparación a abrir un

⁵ Micheal E. Porter “5 Forces for Analyzing the Market and the Industry” Model

⁶ Micheal E. Porter. “Estrategia Competitiva: Tecnicas para el analisis de los sectores industriales y de la competencia”. Pag 10.

restaurant tradicional, inclusive mas barata que la competencia actual. Por lo tanto, no creemos que su poder de negociación sea muy alto. Para esto será crucial poder distinguirse competitivamente de la competencia para ofrecer un producto final notoriamente mejor.

Rivalidad entre los Competidores Existentes:

Bajo/Medio en este aspecto debido a que competencia directa solo contamos con 2 empresas. En primer lugar, Markopolis que cuenta con 2 depósitos con 30 marcas que ya cuentan con restaurants físicos. Es decir, tienen una cuota de riesgo bastante grande debido a que si el día de mañana esos restaurants deciden cerrar su parte de delivery en los depósitos de Markopolis, no tienen nada para hacer al respecto. Por otro lado, se encuentra Kitchenita que hoy en día tiene solamente un deposito con 6 restaurants online only pero con poca flexibilidad, debido a que todas están obligadas a pasar a ser parte de la marca “Kitchenita” logrando un control mucho mas centralizado y menos independencia para los chefs. Entre estos dos, competidores directos podríamos considerar a Kitchenita. Por otro lado, tenemos la competencia indirecta que vendrían a ser los restaurantes con su sistema de envíos tradicional ya sea propio o por las aplicaciones de comida. Esta rivalidad es media ya que hay mas competencia lógicamente, pero esta cayendo debido a la pandemia y las constantes restricciones gubernamentales por el COVID , que resulta en cierres de distintos establecimientos de gastronómicos.

Amenaza de Nuevos Entrantes:

Las barreras de entrada es baja ya que para abrir un restaurant ya sea online only o físico lo único que se requiere es una inversión. No hay limites legales en la industria. Si consideramos nuestro modelo de negocio, la barrera es aun mas baja ya que con el solo hecho de tener un galpón y varios containers remodelados uno ya puede comenzar con su negocio. Por lo tanto podemos decir que la amenaza es media/alta. Las restricciones legales a tener en cuenta pasan por cuestiones sanitarias únicamente, como el curso

obligatorio de manejo de comida entre otros aspectos legales mencionados mas adelante en el capitulo 9.3 .

Amenaza de Productos Sustitutos:

Los productos sustitutos que pueden llegar a surgir de este modelo de negocios son los siguientes. En primer lugar ir a comer al lugar físicamente y por otro lado cocinar en la casa de uno mismo. El primero hoy en dia tiene un poder relativamente bajo debido al peligro que genera ir a comer afuera debido a la pandemia. Por mas que ya no existan demasiadas restricciones de este tipo en el país, en distintos lugares del mundo como Alemania por ejemplo las restricciones están volviendo y las capacidades se redujeron ⁷(ApNews, 2022). En segundo lugar cocinar en la casa , que por mas que sea un producto sustituto viable y existente desde siempre, hoy en dia en el contexto actual ha tomado mas relevancia.

En conclusión, tras analizar las distintas secciones del análisis de Porter, podemos decir que la industria gastronómica hoy en dia no es tan competitiva como lo supo ser en el pasado. El resultado de la pandemia sumado a las políticas gubernamentales del Estado impactaron negativamente en la industria, disminuyendo el poder de muchos participantes por lo tanto hoy en dia tanto el ingreso como la competencia interna no es un problema para posibles inversores.

Análisis de Pestel

El análisis de Pestel fue creado por el profesor de Harvard Francis Aguilar (Mind Tools, 2021)⁸ en su libro “Scanning the Business Environment” en el año 1967. Esta herramienta cuenta con 6 factores acerca del entorno macro que puede llegar a afectar a la compañía o industria.

⁷ Alemania endurece restricciones a restaurantes por pandemia. Sitio Web: apnews.com/article/noticias-ba332569be15e54c5faafb60be5a2799. Fecha de Acceso: 10 de Enero 2022.

⁸ PEST Analysis. Sitio Web: mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm

Factor Político:

- Gobierno inestable y cambiante constantemente.
- Altos niveles de corrupción
- Políticas altamente restrictivas dentro de la Pandemia
- Leyes laborales muy desfavorables para los emprendedores
- Proceso largo y tedioso para poder crear una organización hoy en día.
- Imposibilidad de importar libremente

Factor Económico

- Top 3 mayor cantidad de impuestos en el mundo
- Contexto de recesión económica hace varios años
- Niveles de inflación por encima del 50% anual
- % de empleo en blanco significativamente mas bajo que el empleo informal.
- Moneda inestable y devaluada en relación al Dólar Estadounidense
- Imposibilidad de acceder a dólares “oficiales” libremente.
- Industria severamente golpeada (caída de mas de un 40%)

Factor Social:

- Población joven en aumento
- Sociedad argentina adoptando cada vez mas la tecnología y las nuevas practicas
- Barrera cultural de únicamente ir a comer afuera físicamente ya superada
- Contexto de cuidado de salud extremo debido a la pandemia COVID-19.

Factor Tecnológico:

- Argentina según el WIPO ⁹ (World Intellectual Property Organization) ocupa el lugar 73 de 132 en el Índice de Innovación Global
- Mas de 36 millones de Usuarios en internet con un crecimiento de 1.2 millones de personas en el ultimo año.
- Tecnologías de nivel mundial en relación a las plataformas de pedidos de comida.

Factor Ecológico:

- Esta industria como este mercado no tiene impacto ambiental/ecológico relevante como para formar un análisis, como tampoco presión de alguna ONG en especial.

Factor Legal:

- Varios procedimientos legales antes de poder abrir un comercio gastronómico en CABA como tener una libreta sanitaria para el propietario y trabajadores, planilla expuesta por la dirección general de calidad ambiental y Planilla Prontuaria con certificado de conducta del encargado del establecimiento.
- Por otro lado debe haber también certificados de calidad, de sanidad, y de correcta instalación de gas .

A nivel político-económico podemos concluir que la situación es negativa debido principalmente a las decisiones de los últimos gobiernos argentinos y el poco poder adquisitivo del peso argentino a nivel mundial. Sin embargo, los factores Social y Tecnológico son los que mantienen esta industria y este país atractivos para inversores.

⁹ WIPO Global Innovation Index. Sitio Web: "wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021

Por ultimo el factor legal es un tema neutral podemos concluir ya que los distintos requisitos son casi equivalentes en cualquier país de la región.

4. Propuesta de Negocio

4.1 Propuesta

El negocio propuesto es lanzar un empresa que brinde la posibilidad a restaurantes , chefs independientes o personas que quieran probar suerte en el mundo gastronómico de crear su propio restaurant online-only de la noche a la mañana, basándose en el análisis de datos y la tecnología, con una cobertura geográfica inicial en CABA en un plazo estimado de 6 meses.

La idea consiste en adquirir un galpón lo suficientemente grande para poder abastecer 8-10 cocinas pequeñas equipadas al máximo, con utensilios necesarios, heladeras, electricidad, seguridad y acceso directo a la puerta de salida donde se conectaran con las motos de delivery. El proyecto consiste entonces en ofrecer de manera mensual o semanal el alquiler de estas cocinas para que las personas puedan tener su restaurant online-only, su espacio de clase de cocinas o su lugar para armar viandas de la noche a la mañana. Por otro lado, todos nuestros clientes tendrán acceso 100% a nuestro servicio de Seguridad, Proveedores, Limpieza y de manera optativa y adicional, Marketing Digital.

Al eliminar los altos costos fijos y la necesidad de tener conocimiento de como arrancar un negocio, terminamos ofreciendo la posibilidad de abrir un restaurant online en cuestión de horas. Nuestro diferencial surge no solo de nuestra variedad de propuestas, si no que también de nuestro estudio tecnológico. Basándonos en el análisis de la oferta y demanda podremos identificar oportunidades no satisfechas dentro del mercado como también utilizar la información de nuestros propios clientes para futuros clientes, ofreciendo no solo el galpón si no que también modelos formales de tipos de restaurants. Ejemplo: Si notamos que en Palermo hay una falta de abastecimiento de comida vegana, utilizar estos datos sumados a nuestros propios datos de la comida vegana que mas suele vender y ofreciendo a nuestros clientes la posibilidad de invertir y crear un restaurant y una marca con solo poner el dinero. Por otro lado, esta propuesta también permite al dueño

independizarse por completo de nuestra marca y poder moverse a gusto. Si de un día para otro la demanda de su producto no termina explotando en el mercado, podrá cambiarla de manera rápida y sin necesidad de consultarnos, permitiéndole también la posibilidad de adaptarse de manera optima al mercado. Por otro lado, si este dueño desea por ejemplo durante el día brindar un servicio de desayuno y por la noche un sushi, podrá tener dos marcas distintas, operando desde una misma cocina, sin la necesidad de canibalizar su marca. Dentro de la propuesta ofreceremos también un importante asesoramiento y manejo de relaciones con las plataformas de delivery para los chefs. Sabemos que muchos de los chefs no provienen de un mundo de negocios por lo tanto al ayudarlos a relacionarse con estas empresas buscamos facilitarles su día a día y lograr que su única preocupación sea cocinar. De esta manera las cocinas funcionarían de manera mas exitosa y al mismo tiempo dejarían mas dinero para Smart Kitchens

En conclusión, esta propuesta es una con características única en el país, que busca democratizar el acceso a poder tener una marca propia de restaurant, viandas, o clases de cocina con la posibilidad de cambio de manera ágil y con decisiones 100% data driven. De esta manera, buscaremos apuntar como empresa a tener un lugar con un volumen muy grande pero con menos precio por unidad de producto que sale del local.

Universidad de
San Andrés

4.2 Modelo de Negocios “CANVAS



1) Segmentos de Clientes :

Para analizar los clientes, procederemos en primer lugar a separar los clientes del negocio en dos partes. En primer lugar, tenemos a nuestros clientes. Dentro de estos, tenemos a 4 tipos de segmentos de clientes, específicos del tipo “Nicho de mercado”.

- a) Primer grupo: Este grupo abarca chefs consolidados en CABA por mas de 10 años y que posiblemente perdieron su trabajo en pandemia o se encuentran disconformes con su actual trabajo debido a la falta de oferta laboral. Este grupo, sean tanto hombres como mujeres, desean tener su restaurant y arrancar con su propia marca pero no tienen tanto capital y tampoco el conocimiento para iniciar un restaurant propio. Este segmento demográficamente contiene a chefs entre los 35 años para arriba.
- b) Segundo grupo: Este grupo abarca los chefs recién graduados o provenientes del interior. Con poco conocimiento en la industria gastronómica, pocos ahorros y con ganas de insertarse en la industria con sus propias ideas y proyectos, este grupo es un potencial cliente para tener su restaurant online-only. Este grupo abarca un segmento de personas jóvenes, con interés de crecer y sin ganas de trabajar para alguien con ideas diferentes.
- c) Tercer grupo: En ultimo lugar agrupamos a los posibles ex dueños de negocios gastronómicos o personas simplemente interesadas en invertir en negocios innovadores. Este grupo contiene personas entre 30 y 60 años, con un buen colchón económico y con ganas de diversificar su cartera de negocios sin tener que preocuparse demasiado. Pensamos este grupo de inversores como personas que invertirían su capital y contratarían chefs y administradores para que le gestionen el negocio.

- d) Cuarto Grupo: Restaurantes de GBA, CABA o del interior que busquen expandir su negocio y llegar a mas clientes a través de nuestro nuevo formato. Mismo para restaurantes donde no den abasto en su cocina para llevar a cabo tanto operaciones de comida dentro de su restaurant como delivery.

En segundo lugar, tenemos los consumidores finales, es decir, los clientes de nuestros clientes a los que estaremos apuntando con la comida que se producirá en Smart Kitchens. Este segmento de personas esta conformado por jóvenes y adultos entre los 16 y 64 años, que como explicamos en los primeros capítulos son los que mas usan su dispositivo celular y frecuentan compras online. Este segmento habita en la Ciudad de Buenos Aires y están muy familiarizados en su gran mayoría con la tecnología, debido a su joven edad. Su necesidad es de productos de buena calidad y de manera rápida, con un buen packaging y producción.

2) Propuesta de valor:

El negocio propuesto busca brindar por un lado una oportunidad de inversión única en el mercado ofreciendo la posibilidad de tener un propio restaurant de manera online y con una inversión considerablemente menor a un restaurante normal. Por otro lado, brindara a los consumidores de delivery de comida online una mayor cantidad de opciones y mas pensadas para cada sector de la población y de la Ciudad de Buenos Aires gracias al análisis de datos.

Las principales características distintivas que Smart Kitchen contribuye con respecto a sus competidores es la posibilidad de poder independizarse por completo y crear la marca que les parezca conveniente, sin necesidad de “atarse” a Smart Kitchens. Buscamos ofrecer a los clientes total libertad para personalizar su negocio, y al mismo tiempo proveerlos con un servicio de seguridad, proveedores, limpieza, marketing digital y análisis de datos para lograr un negocio mas eficiente y 100% “data driven”.

En segundo lugar, creemos que la reducción de costo y de riesgo son otros dos factores que crean valor en nuestros clientes. Al compartir entre todas las cocinas los costos fijos y posiblemente los proveedores, tanto el costo fijo como el costo variable o unitario por

plato será ampliamente inferior al de un restaurant tradicional. Por otro lado, al no tener un lugar físico, en el momento en que identifiquemos un cambio en la demanda o una oportunidad mas beneficiosa, se podrá cambiar la marca por completo y con esto cambiar todo el menú y el nombre de la noche a la mañana, reduciendo así el riesgo de fracaso.

En tercer lugar, nuestro negocio también ofrecerá oportunidades no solo para la creación de restaurants, si no también de viandas o también clases de cocina (a largo plazo) , diversificando la cantidad de posibles inversores. Asimismo gracias al equipo de tecnología que tendrá Smart Kitchens, distintos nichos de negocio serán identificados en el mercado ofreciendo la posibilidad de montar un restaurant ya pensado y sustentado por los datos sin necesidad de pensar nada, únicamente invirtiendo el dinero.

Por ultimo, el cliente final abonara por un precio menor y mas competitivo , productos de alta calidad, con un packaging sustentable y pensado para su envío. Gracias al análisis de datos intentaremos juntar los productos con alta demanda con esos clientes que los demandan, a lo largo de toda la ciudad y de manera rápida. Como pudimos ver en la encuesta realizada, tanto el packaging como el tiempo de demora de los envíos son los dos principales inconvenientes que sufren los clientes hoy en día (90% y 53% respectivamente, Anexo 1 Preg 4). Por lo tanto, intentaremos crear valor solucionando estos problemas. Hochbaum desarrolla en la entrevista como los proyectos gastronómicos con la “capacidad de resolverle ciertas cuestiones de la vida a las personas, como la comida, de forma fácil y rápida (...) con ciertos estándares de calidad” pueden ser considerados buenas oportunidades de negocio. Su visión acompaña nuestra idealización de Smart Kitchens al intentar lograr ser una solución en la vida del cliente final antes que un problema.

3) Canales:

En relación al consumidor final, al tener este segmento ya integrado dentro de las plataformas de servicio de delivery online, la mejor forma de contactarlos es mediante la misma aplicación. Las distintas aplicaciones tienen la opción de poder pagar un precio diferencial para aparecer primero en las búsquedas, herramienta necesaria para el proceso de lanzamiento de los restaurants online, para poder llegar desde la fase de percepción de nuestro producto hasta la compra. Por otro lado, a través de paginas web,

redes sociales podremos llegar a apuntar con mas precisión que restaurants publicitar a que tipo de cliente a un bajo costo. Esto será elaborado en profundidad en el capitulo de Marketing.

En segundo lugar, para llegar a los clientes estaremos utilizando una mezcla de canales directos e indirectos. Mediante una pagina de internet propia y redes sociales propias, como también de manera indirecta a través de paginas de internet asociadas relacionadas con el mundo de los negocios y la industria gastronómica.

4) Relación con los Clientes:

Nuestro objetivo de relación con los clientes es una relación de asistencia personal dedicada. Contrataremos gente que se dedique a los clientes de manera especifica 24/7, capaces de resolver cualquier inconveniente que pueda surgir en un día laboral y con contacto directo a la gerencia. Al ser un negocio en creación, intentaremos también que haya una optima relación entre los clientes y el dueño del negocio, para intentar personalizar y generar una comunicación mas real y humana entre ambas partes. Este tipo de comunicación es mas costosa pero al fin y al cabo termina por brindar un servicio optimo al cliente, para poder no solo retenerlos si no que también adquirir nuevos clientes.

Por el lado del consumidor final, aprovecharemos el tipo de comunicación como “Comunidad” que existe en las aplicaciones de comida para tener una comunicación directa tanto con los clientes como entre ellos también. De esta manera poder tener en primera mano evaluaciones de los platos y pedidos específicos para mejoras o nuevas cosas.

5) Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingresos de Smart Kitchens vendrán de dos pilares principales:

En primer lugar, la empresa obtendrá un monto por el alquiler de las cocinas de manera mensual o semanal. Las cocinas serán de igual tamaño por lo tanto el precio será el mismo, sin embargo tendremos una posibilidad de un mejor precio en el caso de necesitar mas de

una cocina. Los montos de alquiler todavía no están definidos, pero intentaremos ofrecer un precio considerablemente mas barato que un alquiler de restaurant.

En segundo lugar, Smart Kitchens se quedara con un porcentaje pequeño por pedido de cada restaurant, obteniendo así una fuente de ingresos recurrentes resultante de pagos continuos. Sin embargo, cabe destacar que en principio la empresa intentara brindar 3 meses (numero tentativo) de “gracia” al pago de esta tarifa, alivianando el precio para los clientes.

6) Recursos Clave

- Físicos: Tanto las cocinas como el galpón en si debe estar equipado con las mejores herramientas y cumplir con las normas de sanidad y bromatología para estar habilitadas. Deben contener heladeras, freezers y una cantidad de luces suficientes para poder trabajar. Por otro lado, la tecnología tanto de la pagina web como del equipo mismo de tecnología es esencial para el análisis de datos y mejora del negocio.
- Humano: es necesario contar un equipo de seguridad 24/7 y un equipo de tecnología que sea capaz de poder analizar estos volúmenes de datos y crear insights valiosos para encontrar nuevas oportunidades de negocios. Por otro lado, es importante también tener un equipo de empaquetado que sea efectivo y preciso para poder entregar los productos en excelentes condiciones.

7) Actividades Clave

La primer actividad clave de tipo productiva es un eficiente manejo de los proveedores. Sin las materias primas de primer nivel , en la cantidad necesaria y en el momento necesario, no hay negocio ya que los restaurantes no pueden funcionar y los pedidos no se elaboran. Para esto es necesario tener una comunicación directa y constante tanto con los restaurantes como con los proveedores.

La segunda actividad clave es el servicio de empaquetaje. Hoy en día muchos restaurantes tienen buenos productos pero mal delivery debido a su pobre empaquetaje como también fallas en sus productos de packaging. Para eliminar este riesgo la creación de cada paquete debe estar estandarizada para ser eficiente con el tiempo y al mismo tiempo asegurarse que el pedido al momento de ser retirado este en optimas condiciones.

La tercer actividad clave, proviene de la solución de problemas. Las personas encargadas de relacionarse con los clientes (no finales) deben poder solucionar todo tipo de problema que pueda surgir, requiriendo entonces un alto nivel de conocimiento y entrenamiento.

Por ultimo, la constante búsqueda y análisis de oportunidades en el mercado es también de tipo necesario para el éxito del negocio. El equipo de tecnología debe poder analizar los productos que se envían actualmente y al mismo tiempo investigar nuevas zonas para enviar estos productos como también que productos se están demandando en que zonas, para así poder expandir el negocio.

8) Sociedades Clave

Las sociedades claves que debe tener el negocio son dos. En primer lugar, con los proveedores. Al ser un pilar imprescindible del negocio es crucial tener una comunicación directa y de buena fe constantemente para poder brindarle seguridad en su producción a los restaurantes cada día. De esta manera también podríamos conseguir, gracias al alto volumen, precios diferenciales por debajo del precio de mercado.

En segundo lugar, la segunda relación clave a tener en cuenta es con las aplicaciones de delivery de comida. Al ser parte directa del delivery de nuestros clientes, una buena relación con las aplicaciones implica poder insertarse en ellas de manera rápida, resolver problemas mas eficientemente y poder negociar tarifas para ubicar a los restaurants en los primeros puestos de búsqueda. Nuestro objetivo es poder facilitarle el trabajo a los chefs para que tengan que únicamente lidiar con cocinar en el dia a dia. Por mas que no sea nuestra “responsabilidad” como negocio, al asesorarlos a la hora de lidiar con estas empresas de delivery podemos lograr un mejor desempeño también de sus cocinas por lo tanto resultaría en un mejor escenario tanto para ellos como para Smart Kitchens.

9) Estructura de Costos

En relación a la estructura de costos, a esta altura de la investigación no hemos podido establecer un costo aproximado, ya que será elaborado mas en profundidad en el capitulo 10 de “Costos, Finanzas e Inversión”. Estos serán en gran parte los costos de alquiler del galpón y, y por otro lado los salarios y sus cargas sociales.

En segundo lugar, tenemos los costos variables, que son los que varían proporcionalmente con el volumen de bienes producidos. Estos serán los siguientes: En primer lugar los insumos gastronómicos para cada restaurant. Segundo, los gastos de empaquetaje que se intentara lograr una economía de escala al comprar en grandes cantidades. En tercer lugar tenemos los gastos de luz y electricidad que por mas que no sean un costo completamente variable, si no mas bien semifijo, lógicamente si no esta alquilado un sector de cocinas no se utilizaran estos insumos.

4.3 Viabilidad del Modelo de Negocios

La viabilidad de esta oportunidad de negocio parece ser en una primer mirada, optimista. Comenzando por un análisis mas superficial, hoy en día ya contamos con poca (pero bien asentada) competencia en el país dentro de esta industria, por lo tanto el modelo de negocios, por mas que varíe de la competencia, podemos deducir en principio que seria viable para aplicar.

En segundo lugar, si tomamos en cuenta el momento de crisis de la industria gastronómica sumado a la revolución tecnológica que esta atravesando la sociedad, considero que el momento justo para poder aplicar un modelo de negocios de esta índole es ahora. Asimismo, contamos con suficiente espacio en el mercado para poder explotar, de la mano de la fácil obtención de infraestructura para llevar a cabo esta propuesta, esta idea que venimos mencionando. Tanto para CABA en un principio como para el resto de la

provincia y el país a largo plazo, creemos que el modelo de “dark kitchens”, utilizado también por empresas de logística como Amazon y Mercado libre, llegó para quedarse.

En último lugar, en relación a la viabilidad, no podemos dejar de mencionar los riesgos que podrían surgir. En primer lugar, un empeoramiento de las condiciones macroeconómicas del país. El periodo de recesión en el cual está inmerso Argentina sumado a la grave desestabilidad del dólar podría llevar a desalentar posibles inversiones futuras. Sin embargo, como mencionamos previamente, la industria del e-commerce es la que más ha crecido estos últimos años. Por otro lado, como suele suceder en las distintas industrias a lo largo del mundo, la evolución es constante. Por lo tanto, es crucial analizar los riesgos de las nuevas tecnologías que podrían dejar atrás el modelo de negocios existente para poder pivotar y adaptarse.

5. Estrategia Metodológica y Herramientas

5.1) Tipo de Trabajo de Graduación y Metodología

Este trabajo de graduación será del estilo de un “Plan de Negocios” acorde a la Escuela de Negocios de la Universidad de San Andrés. Este consiste en lograr indagar acerca de la “realidad que rodea a un potencial negocio”¹⁰ (Darmohraj, Campus Virtual). El objetivo es poder lograr entender que distintos factores entran en juego a la hora de comenzar un negocio y hacer un estudio de mercado completo y exhaustivo para poder analizar la viabilidad de dicho negocio. Para esto se requiere utilizar distintos conceptos adquiridos a lo largo de la carrera para poder enriquecer el estudio.

Las herramientas conceptuales utilizadas para poder resolver y analizar las cuestiones que surjan del negocio, utilizaremos en principio una entrevista de tipo estructurado en primer lugar a personas dentro de la industria gastronómica. Con esta intentaremos llegar a personas con restaurantes ya asentados como también personas que intentaron abrir su

¹⁰ Campus Virtual Udesa – Trabajo de Graduación. Sitio Web:
<https://campusvirtual.udes.edu.ar/course/view.php?id=17195>

propio local o intentar un restaurant de solo delivery para analizar su rendimiento y experiencia. Para este caso hemos seleccionado entrevistar. Sebastián Hochbaum, conocido por su experiencia manejando varios restaurantes en CABA . En esta entrevista intentaremos indagar acerca de la industria gastronómica local y conocer su opinión al respecto de las dark kitchens. Intentaremos conseguir un paneo general acerca de cuales son las problemáticas hoy en día en la industria gastronómica y los principales “pain points” para mejorar. De ser posible, se intentara contactar también a los competidores de hoy en día para entender desde adentro como es que funciona su negocio mediante entrevistas semiestructuradas con preguntas guías para profundizar aun mas en estos temas.

En segundo lugar, se encuestara por un lado a personas entre 16-64 años, mas precisamente de CABA, para intentar entender como es su experiencia de delivery de comida y que cosas actualmente le molestan o lo satisfacen.

Utilizaremos también distintas bases de datos facilitadas por la Biblioteca Virtual de UdeSA. Entre ellas se encuentra Statista, EBSCO y demás del mismo tipo para poder enriquecer aun mas el trabajo con datos estadísticos.

5.1) Herramientas

A su vez, el marco de herramientas a utilizar será el siguiente:

- Business Canvas Model del libro de Osterwalder Y Pigneur, utilizado para el modelo de negocios
- Las 4 “p”s de Marketing creadas por el profesor Jerome McCarthy, utilizadas para el capitulo de Marketing.
- Las 5 fuerzas de Porter para el análisis del mercado y la industria.
- El libro de Krajewski “Administración de las Operaciones” para el capitulo de Operaciones del negocio

- El libro “Principles of Corporate Finance” de Brealey, Myers & Allen para la producción del capítulo de Costos, Finanzas e Inversión.
- La bibliografía provista por la materia “Entrepreneurship: entre esta se encuentran los Arquetipos de Persona, Value Proposition Canvas y el análisis de segmentos.

6. Plan de Marketing

En el siguiente capítulo se abordará la estrategia de marketing de “Smart Kitchens” para poder posicionar a la marca como líder en el mercado dentro de los próximos 5 años de proceso inicial. El objetivo es poder introducir la estrategia de marketing y generar una sinergia entre esta y la visión general de la empresa para poder no solo transmitir lo que es Smart Kitchens en relación a su funcionamiento si no que también para poder vender el producto de la mejor manera para atraer potenciales clientes. En nuestro caso, el plan de marketing está 100% dedicado a conseguir que las cocinas estén ocupadas, es decir, a atraer chefs o restaurantes dispuestos a alquilar las cocinas. Es por esto que podemos pensar nuestro negocio más desde el lado de Real Estate pero dentro de la industria gastronómica. Para explicar esto utilizaremos las 4p’s de Marketing (Promoción, Precio, Plaza y Producto) creado por Neil H Borden y por último agregaremos la última “P” que fue agregada más recientemente conocido como “Personas”.

6.1 Producto

La estrategia de Producto es “la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta”¹¹ explican Kotler y Armstrong (p51, Kotler & Armstrong). Esta

¹¹ “Marketing”. Philip Kotler & Gary Armstrong. Pearson, 2012.

definición incluye su variedad, calidad, diseño y todas aquellas características que lo hace ser diferencial. En nuestra propuesta de valor contamos con un producto que viene de la mano de un servicio integral para brindar una experiencia aun mas enriquecedora para el cliente. Por lo tanto separaremos la estrategia de producto en dos partes, en primer lugar la descripción del producto físico y por otro lado el servicio integral.

En el caso de Smart Kitchens el producto consiste en cocinas separadas en containers dentro de un galpón donde cada cocina opera independientemente como podemos ver en este esquema en la Figura 1. Estas son el producto crudo que vamos a ofrecer, las cocinas altamente equipadas con acceso a internet, luz, gas, agua y con freezers y heladeras de alta tecnología. Las cocinas estarán ubicadas de manera estratégica para poder tener un fácil acceso a la zona de carga y descarga de delivery para poder prevenir demoras e inconvenientes al inicio del proceso de distribución. Las cocinas podrán estar unidas con otras cocinas en el caso que un chef requiera mas espacio, como vemos en la Figura 1 en las cocinas 5 y 6. Todas estas tendrán un diseño estándar y con espacio suficiente para un máximo de 4 personas trabajando allí dentro. Luego, fuera de cada cocina y antes de llegar al área de carga y descarga cada cocina contara también con su propio espacio de empaquetaje donde se sellaran y cerraran las distintas ordenes. Esto no solo aumenta la velocidad de traspaso entre que se termina y se entrega al estar mas cerca del área de carga y descarga si no que también facilita el movimiento dentro de la cocina, permitiendo que el movimiento allí dentro sea pura y exclusivamente para cocinar. Luego en el área de carga y descarga contaremos con un portón. Esta zona estará en principio separa en dos partes aunque no siempre será de esta manera. En momentos de operación regular será destinado 100% a la entrega de productos a las motos. Sin embargo, 2 veces al dia al llegar los proveedores esta zona estará separada en dos partes delimitadas en el piso donde los camiones podrán ingresar libremente dejando un espacio para las motocicletas sin obstruir las operaciones en curso.

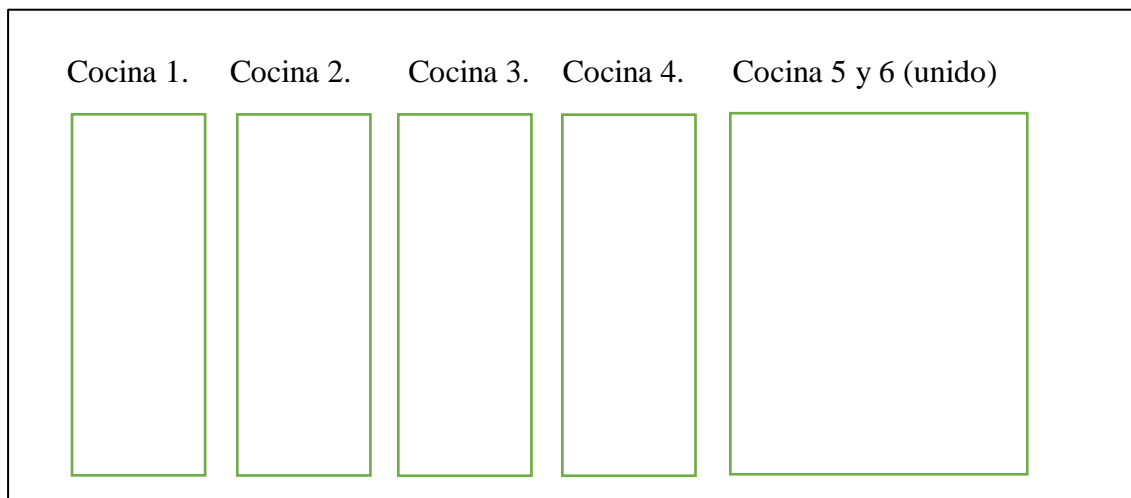


Figura 1

Las cocinas tendrán también distintos servicios que estarán ya incluidos como también servicios no incluidos por los cuales deberán pagar una tarifa extra. Dentro de los servicios ya incluidos tenemos los servicios básicos como seguridad y limpieza. La seguridad dentro del galpón será 24/7 y la limpieza será 2 veces por día. Este último es un servicio que no puede fallar debido a distintos permisos y certificados de sanidad que requiere el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires para operar un establecimiento gastronómico. Por otro lado, brindaremos también un servicio de administración de luz, gas y agua para que el cliente no se tenga que ocupar de pagarlo. A fin de mes se le brindará dentro de la tarifa acordada el extra de luz, agua y gas. Continuando, tendremos dentro de nuestra propuesta también un equipo de data analytics que brindará insights acerca del mercado para todos los clientes de manera personalizada. De esta manera se le facilita la operación al cliente para que solo tenga que ocuparse de cocinar. Este equipo de especializado en datos buscará tendencias, oportunidades de negocio y brindará un análisis exhaustivo del mercado personalizado a cada cocina, sumado a un análisis de la operación mensual. Por último, tendremos también personal encargado del área de pick up donde se entregarán los productos terminados. Aquí tendremos un área de pick up con personal para entregar los paquetes como también lockers con “self service” donde los restaurants podrán si quieren utilizar este servicio por un precio extra y acelerar los envíos con un “contact-less pick up”.

Dentro de los servicios no incluidos contamos con el servicio de marketing digital. El mismo equipo de análisis de datos se encargara, si es de ser solicitado, de desarrollar la estrategia de marketing digital de la marca/restaurant por una tarifa pautada con el mismo dueño en relación a sus expectativas y propuesta gastronómica. En ultimo lugar tenemos también el servicio extra de empaquetaje, delegando toda la ultima parte de la cadena de producción a Smart Kitchens para enfocarse únicamente en la producción de la comida. Este servicio, a diferencia del marketing digital, contara con una tarifa extra por producto enviado del 1%.

Por ultimo, como mencionamos previamente en este trabajo de graduación, el producto será inicialmente introducido a escala local, enfocándonos en la Ciudad de Buenos Aires. De ser exitoso el proyecto se espera poder sumar mas depósitos en CABA y en GBA inclusive, para luego empezar a explorar otras provincias.

6.2 Precio

La estrategia de precio en Smart Kitchens se encarga de sintetizar todos los esfuerzos de las otras áreas de marketing para poder generar utilidad. Teniendo en cuenta que este factor es el que “mas influye en las decisiones de los compradores” (p290, Kotler & Armstrong) intentaremos utilizar el precio como herramienta estratégica para obtener este valor de los clientes. Para esto utilizaremos dos estrategias distintas de precios para poder conseguir la mayor utilidad.

En primer lugar un enfoque de definición de precios basado en competidores y en los costos. Intentaremos ubicarnos en la posición mas accesible y competitiva al mismo tiempo dentro del mercado pero teniendo en cuenta también nuestra estructura de costos fijos y variables. Para esto decidimos tener un precio fijo de alquiler de \$350,000 pesos por mes (alrededor de 1682 USD al dia de la fecha) por mes. Este alquiler consiste en ser dueño de la cocina por todo el mes las 24hs. Si uno decide alquilarla únicamente por medio dia, de estar disponible se podrá alquilar por 175,000\$ (841 USD) por mes. De esta manera y teniendo 10 cocinas disponibles inicialmente, se llegaría a los 3 millones 500

mil pesos (16,826 USD) mensuales basándonos únicamente en el alquiler de las cocinas. Cabe destacar que esta tarifa incluye todo el servicio de manejo de tarifas de gas, agua y luz, el equipo de seguridad, de limpieza, data analytics y de empaquetaje y pick up.

Por otro lado, tenemos otra estrategia de precios que esta basada en el éxito de las cocinas. Es decir, se cobrara un porcentaje fijo **del 2%** por ganancia de cada orden repartida, sin contar los primeros 3 meses de operaciones que serán meses de gracia para los clientes. Esta decisión se ha tomado para poder permitir a los dueños asentar sus marcas en el mercado y con la ayuda de nuestro equipo de análisis de datos terminar de formar el mejor menú posible en relación a sus pretensiones. Cabe destacar también lo previamente mencionado acerca de los servicios agregados que son considerados extras. Tenemos en primer lugar el servicio de marketing digital, que será pautado tras reunirse con los dueños para entender el alcance, profundidad y variedad que buscan en su estrategia de marketing en relación con su facturación mensual. Por otro lado, el servicio de empaquetaje como mencionamos significa **un 1% por cada orden repartida, es decir, el porcentaje fijo de 2% aumenta a 3.5%.**

Teniendo en cuenta estos dos ejes y considerando una demanda pesimista estimada de 480 pedidos despachados mensuales por cocina, es decir, un promedio de 16 pedidos despachados por día) a un precio promedio de 2000 estamos hablando de 960,000 pesos de facturación para el cliente (4615USD). Si le quitamos el 2% que se le comenzaría a sacar a partir del 4to mes inclusive y con los 350,000 \$ (1682 USD) por mes, llegamos en un escenario pesimista a una ganancia total de \$590,865 mensuales (2840 USD) sin contar el costo de producción propio de cada cocina. Por lo tanto, la ganancia para el cliente seria significativa aun con la estrategia de precios elegida.

6.3 Plaza

La plaza, también conocida como distribución, tendrá dos ejes distintos dentro de la organización. Por un lado tenemos la plaza hacia nuestros clientes. Por otro lado tenemos los clientes de nuestros clientes, es decir, lo que se conoce como el consumidor final.

Para nuestros clientes como explicamos previamente en la propuesta de valor, estaremos utilizando una mezcla de canales directos e indirectos. Mediante nuestra propia pagina de internet y nuestras redes sociales intentaremos llegar a nuestros segmentos objetivos de clientes. De la misma manera estaremos haciendo publicidad y alcanzando a los clientes de manera indirecta en paginas de internet relacionadas con el mundo de los negocios y la industria gastronómica. No tendremos un punto de venta físico aunque sin embargo el galpón mismo podrá funcionar como lugar de encuentro. Nuestro objetivo dentro de la estrategia de marketing es únicamente captar a nuestros clientes para poder tener las cocinas ocupadas. Por lo tanto, nuestro esfuerzo económico ira pura y exclusivamente a capturar posibles “inquilinos” de estas cocinas.

En segundo lugar contamos con lo que llamamos el cliente final. Para alcanzar a este tipo de consumidor lógicamente estará todo a cargo de nuestro cliente, sin embargo, al contar con un equipo de marketing digital como servicio extra creemos útil explicar como funcionaria. La principal forma de llegar al cliente seria mediante las mismas aplicaciones.



Universidad de
San Andrés

6.4 Promoción

Creemos que nuestro plan de comunicación es una pieza clave en nuestro marketing mix aunque sin embargo intentaremos no destinar tanto dinero. Nuestro objetivo no será tanto enfocarnos en la publicidad paga si no que en entregar un producto y servicio de alta calidad para permitir que la publicidad sea de boca en boca. No obstante, nuestra comunicación se llevara a cabo en primer lugar a través de nuestra propia pagina de internet y redes sociales. Intentaremos lograr una visión moderna y acorde a lo que es nuestra propuesta de valor, mostrando todo lo que tenemos para ofrecer de una manera simple y completa. De esta manera podríamos apuntar bien a uno de nuestros segmentos que son los clientes mas jóvenes. Sin embargo, al contar también con segmentos de clientes como chefs mas consolidados en la industria y con mas trayectoria, las redes sociales no resultara para poder atraerlos. Por lo tanto utilizaremos también la publicidad

indirecta dentro de paginas de internet y revistas relacionadas a la industria gastronómica local, como también al mundo de negocios.

En segundo lugar contamos con la comunicación hacia nuestro cliente final. Al poder contar con la posibilidad de contratar el servicio de marketing digital, la comunicación hacia el consumidor final sería mayormente mediante las plataformas de delivery, ya sean Rappi o Pedidos Ya. Estas tienen la opción de poder pagar un precio diferencial para poder aparecer primero en las búsquedas, por lo tanto será crucial la promoción de los restaurantes en los primeros meses de lanzamiento. Por otro lado, la creación de redes sociales y paginas web para poder lograr no solo llegar mas precisamente al segmento objetivo si no que también para poder crear una identidad de marca. Creemos que es muy necesaria la creación de redes sociales para entender el comportamiento de nuestros clientes y buscar también al mismo tiempo tendencias dentro del mercado para de esta forma crear nuevas propuestas gastronómicas.

7. Equipo

El equipo de Smart Kitchens será liderado por el único socio y fundador Tobías Allende. El estará a cargo de atraer clientes los primeros meses y de las operaciones a nivel general. Su rol será Directivo y Administrativo hasta que la organización logre asentarse. Tobías contara con el 100% de las acciones de la organización.

Luego la organización tendrá 4 empleados contratados full time. Dentro de estos 5 tenemos en primer lugar a los 2 integrantes del equipo de data analytics, marketing digital y redes sociales. Este personal debe estar altamente capacitado para poder explorar insights del mercado y encontrar oportunidades para nuestros clientes. Su rol es encargarse de toda la parte de IT que sea necesaria para que la organización funcione. Dentro de estos roles también podemos incluir el mantenimiento de problemas que puedan surgir entre nuestros clientes y las aplicaciones. La idea es ubicar a estos tres dentro del mismo galpón para poder tener a todo el equipo trabajando cerca y ellos también poder entender como funciona el negocio. De esta manera al momento de haber

un inconveniente el hecho de tener el equipo de informática en el mismo lugar aceleraría el proceso de resolución.

En segundo lugar tenemos un supervisor/supervisora general de todas las cocinas. Este se enfocara en el manejo de proveedores tanto de materia prima como de gas, luz y agua. Su rol principal va a ser encargarse de que todas las cocinas tengan todo lo necesario para poder operar al máximo de su capacidad sin inconvenientes.

Luego tendremos un agente comercial que será la mano derecha de Tobías dentro el ámbito comercial/administrativo. Su responsabilidad será no solo atraer clientes si no que actuar como contacto directo para los clientes. La idea es poder brindar un servicio completo para el inversor para que ante cualquier duda pueda hablar con este agente, que se comunique con el galpón y solucionar los inconvenientes rápido, o mismo dialogar acerca de algún inconveniente comercial. Su rol también abarca la negociación con los clientes acerca de la tarifa en el caso de querer incluir marketing digital al servicio.

Universidad de

San Andrés

La limpieza y la seguridad será tercerizada para ahorrar costos e inconvenientes en las funciones administrativas. Cuando el negocio este operando a una capacidad máxima se contratara mas gente y viceversa. La idea es contar con 2 servicios de limpieza diarios en el caso que la cocina este alquilada por dos personas (es decir, que entre turno y turno haya una limpieza). Si la cocina es únicamente utilizada por un chef, en ese caso solo 1 turno de limpieza diario. Por otro lado, la seguridad estará contratada para vigilar 24/7. Es esencial este ultimo para prevenir siniestros ya que el galpón estará abierto casi todo el tiempo y entraran camiones y motocicletas constantemente.

Por ultimo, en el caso de que un chef/cliente solicite el servicio de empaquetaje como adicional contaremos con la opción de agregar un empleado mas en formato “part – time” por tiempo indefinido. De ser requerido por varios, se procederá a contratar 2-3 empleados para poder cumplir con la demanda.

8. Operaciones del Negocio

La estrategia de operaciones según Krajewski en su libro “Administración de las Operaciones”¹² es no solo como se genera valor si no que también como se traslada la estrategia corporativa a las operaciones del día a día para lograr diferenciarse y ser competitivos. Es esta filosofía que buscamos implementar dentro de la gestión de las operaciones de Smart Kitchens. Al ser un negocio de volumen donde la diferencia se hace en la cantidad de pedidos despachados por día, es esencial tener una estructura de procesos que busque la eficiencia y recortar gastos donde sea posible. Esto es otro concepto que podríamos relacionar con lo que Krajewski explica como “Lean Systems”. Intentaremos a lo largo de este capítulo desmenuzar los distintos procesos centrales que hacen a la cadena de valor de Smart Kitchen destacando sus principales características, costos y demás atributos.

8.1 Capital Físico

El capital físico necesario para llevar a cabo las operaciones de Smart Kitchens es el siguiente:

- 1) Galpón
- 2) Contenedor / Container
- 3) Equipamiento de las cocinas

1 – Galpón

Al momento de seleccionar el galpón llevamos a cabo un análisis para poder determinar la zona en donde ubicarnos. Habiendo elegido la Ciudad de Buenos Aires como lugar inicial de operaciones, logramos acceder a un mapa de la aplicación de comida “Rappi”

¹² “Administración de las Operaciones” Lee. J Krajewski

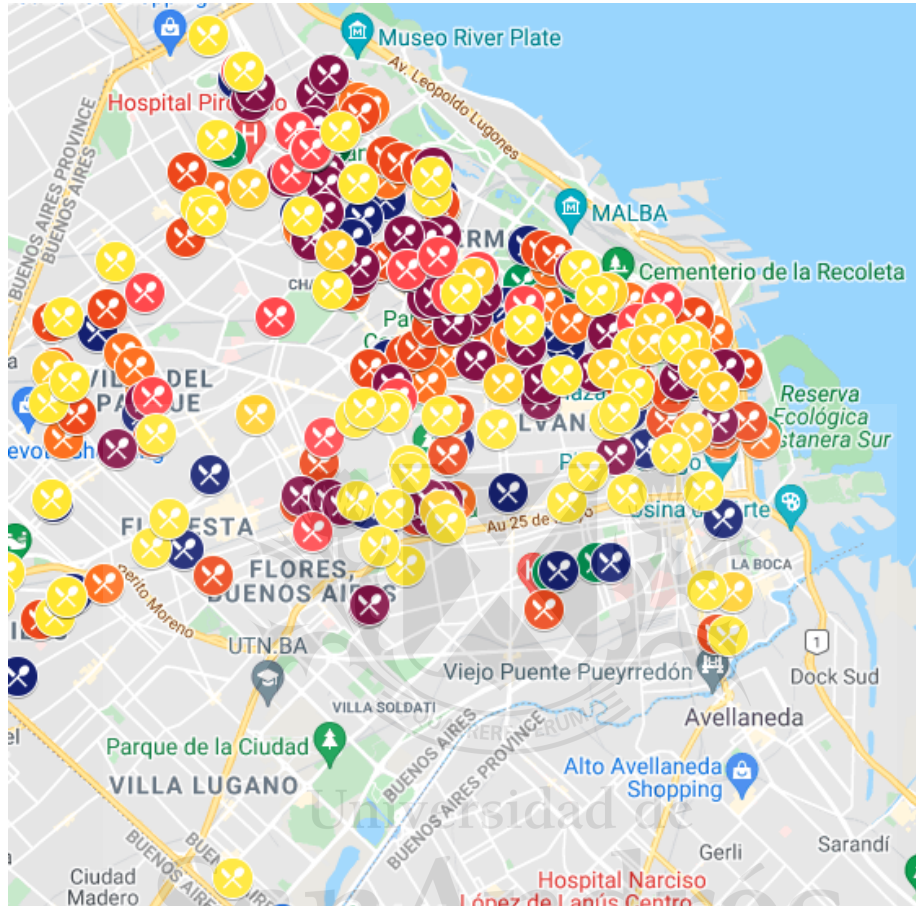
(Figura 2) donde se pueden ver sus principales zonas de entrega en 2020. Hoy en día ya abarcan toda la ciudad inclusive la sección donde en el mapa se ve vacío. Esto nos ayudo a reconfirmar nuestra elección de CABA como zona inicial y también para entender que claramente las zonas con mas demanda son mas cercanas al norte de la ciudad. Por lo tanto, la ubicación de nuestro galpón debería estar ubicado por allí.



(Figura 2: Zonas de entrega Rappi 2020)

Continuando con el análisis, logramos acceder a un mapa donde se especifican la mayoría de los restaurants de la ciudad que cuentan hoy en día con un sistema de delivery ya sea propio o por aplicaciones. Este mapa es el que podemos ver en la Figura 3 y nos re-confirma la conclusión llegada previamente: Las zonas con mas transito gastronómico están ubicadas mas cerca del norte de la ciudad formando un corredor del estilo rectangular entre Núñez – Villa Urquiza – Puerto Madero y Recoleta. Por lo tanto, podemos concluir que la ubicación del galpón debe estar en esta zona no solo por la alta demanda y funcionalidad de las aplicaciones, si no porque al ser polos gastronómicos como Palermo o Colegiales/Villa Crespo, son ubicaciones donde se

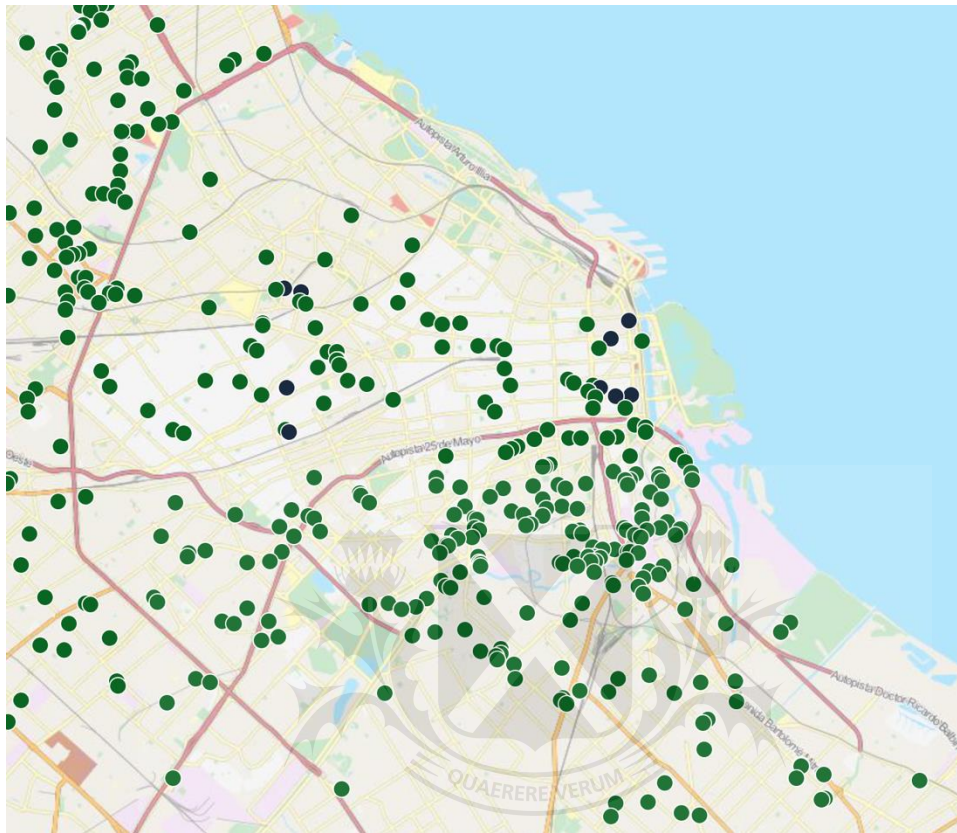
encuentra la mayor parte de la competencia para nuestros clientes al haber mas cantidad de consumidores.



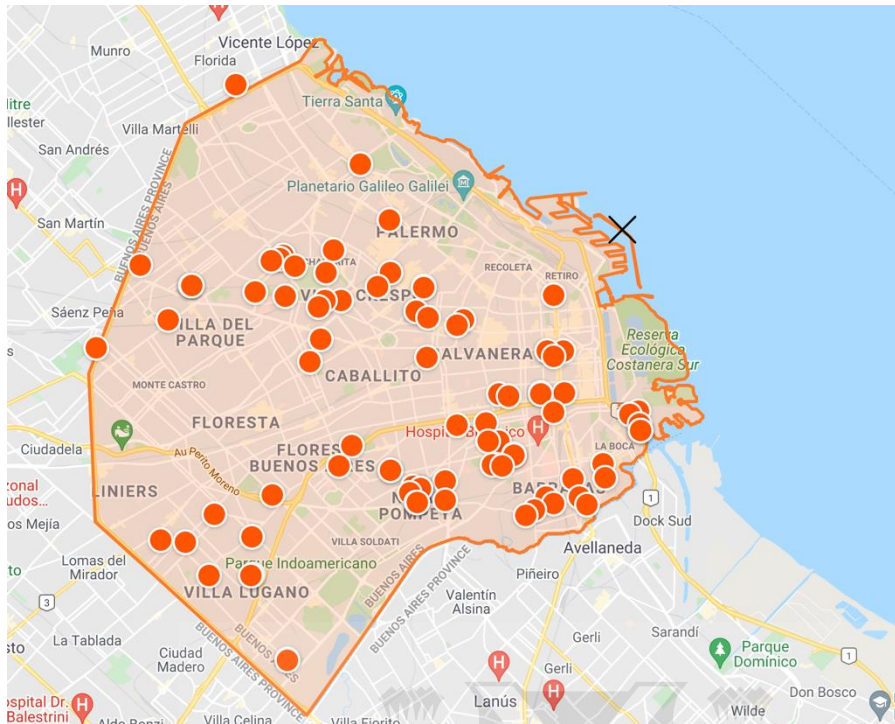
(Figura 3: Mapa de Google con los restaurants que hacen delivery en CABA)

Ya habiendo decidido aproximadamente la zona de ubicación del galpón procedimos a buscar galpones, depósitos y estacionamientos vacíos en oferta en distintas paginas de internet. Habiendo sufrido un golpe duro por la pandemia nos encontramos con mas oferta de la esperada y muchos locales vacíos de distintos tamaños disponibles. Iniciamos nuestra búsqueda en las dos paginas principales de alquiler de inmuebles ArgenProp y ZonaProp. Cabe destacar que nuestra búsqueda en estas paginas fue filtrada por alquileres, ya que la esencia misma de este negocio es poder montar las cocinas dentro de los containers por si el día de mañana se busca relocalizar todas las cocinas o separar las cocinas en distintos galpones, poder moverlas sin tener que estar atado a un lugar fijo.

Por lo tanto, comenzamos con nuestra búsqueda en ambas paginas, tanto ArgenProp como Zona Prop, donde nos encontramos con la siguiente oferta a nivel mapa , como podemos observar en la figura 4 y 5 respectivamente.

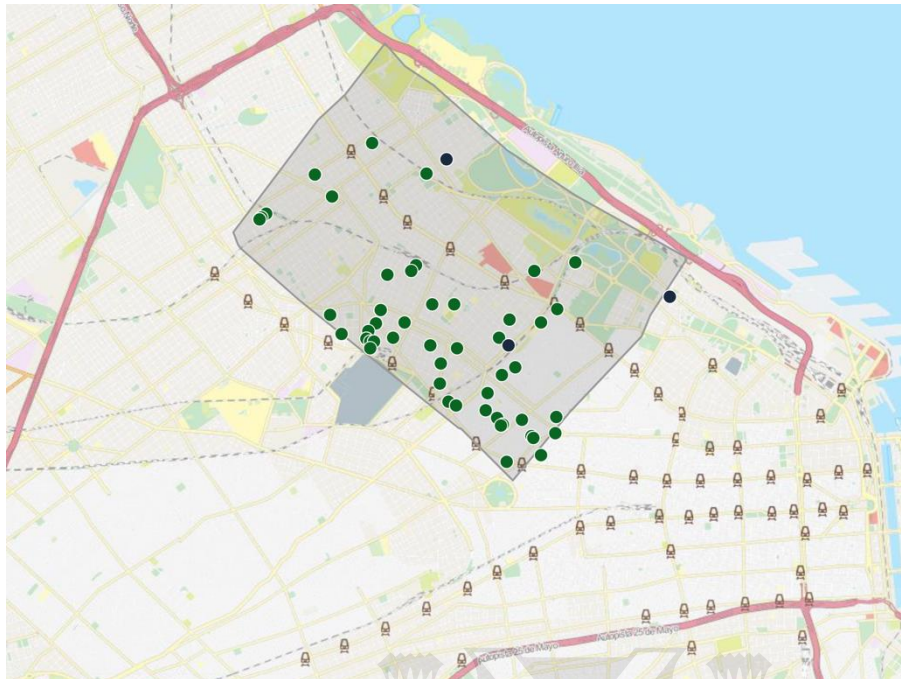


Universidad de
(Figura 4: Mapa ArgenProp con los galpones y depósitos disponibles en CABA)
San Andrés

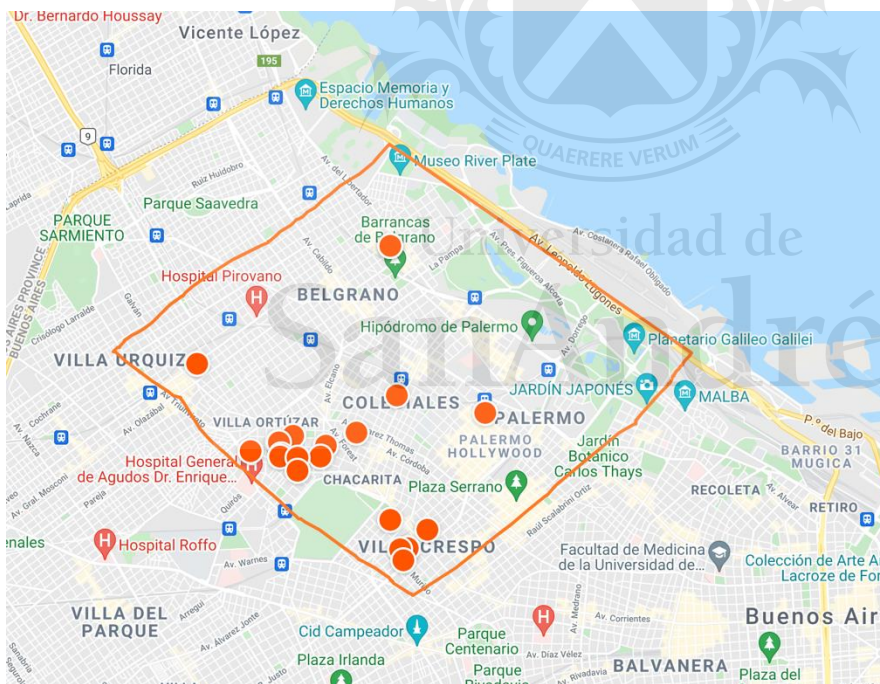


(Figura 5: Mapa ZonaProp con los galpones y depósitos disponibles en CABA)

Retomando la conclusión hecha previamente, logramos filtrar manualmente con un rectángulo la zona que nos parecía lo mas adecuada para comenzar con las operaciones. Esta zona fue achicada debido al incremento de precios hacia Puerto Madero y Recoleta, resultando en un rectángulo entre: Núñez , Villa Urquiza, Villa Crespo y Palermo. Aquí logramos achicar la búsqueda a mas de 65 depósitos y galpones disponibles , como podemos observar en las figuras 6 y 7.



(Figura 6: Mapa ArgenProp en zona elegida)



(Figura 7: Mapa Zona Prop en zona elegida)

Tras analizar las distintas opciones y alternativas en ambas paginas, logramos llegar a nuestra opción elegida “modelo” donde se podrían iniciar las operaciones. La aclaración de “modelo” es hecha ya que las ofertas varían constantemente y podrían tanto aparecer

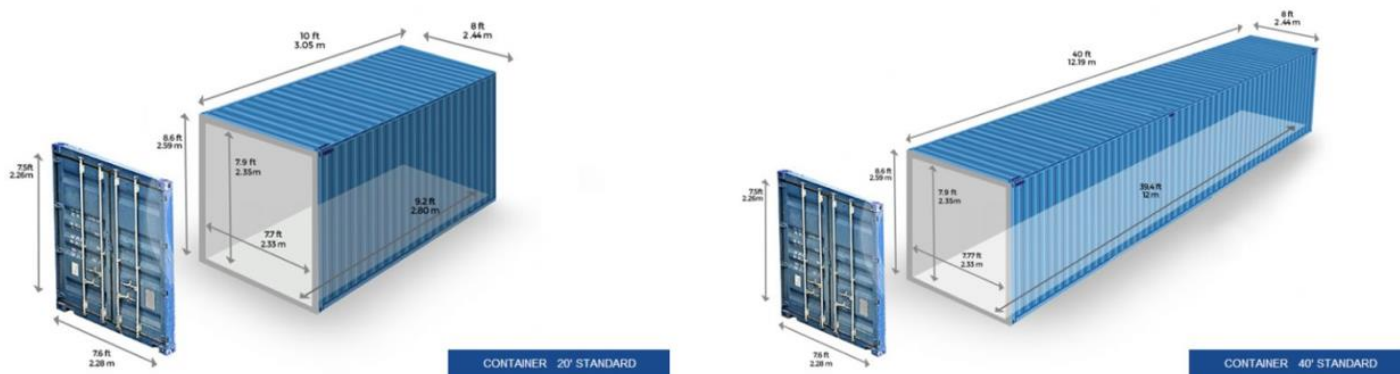
mas ofertas como desaparecer las ofertas pre-seleccionadas. Por lo tanto, utilizaremos la siguiente en formato de modelo para tener una orientación con precios y tamaños.

La mejor opción encontrada fue un deposito entre Villa Crespo y Chacarita con un tamaño de 450 metros cuadrados con entrada amplia para camiones . Cuenta también con 2 baños y oficinas ya pre-hechas por lo tanto se eliminaría un costo de construcción de oficinas para el supervisor general y el equipo de análisis de datos. Su ubicación es muy cercana a la avenida Jorge Newbery , Avenida Warnes y la Avenida Dorrego, que facilitaría no solo la llegada de proveedores pero también la llegada de motocicletas para acelerar el proceso de ultima milla de delivery. El costo de alquiler de este deposito es de 190,000 pesos mensuales (913 USD cotizados a 208\$/1USD.)



2 – Contenedor / Container

Los contenedores hoy en día tienen 3 medidas estándar, sin embargo para la eficiencia y entendimiento del análisis hemos decidido obviar el más pequeño ya que es físicamente imposible lograr instalar una cocina allí dentro. Las dos medidas que vamos a estar analizando son las dos más grandes disponibles en el mercado hoy en día. Para una mejor referencia tenemos las figuras 8 y 9 con las medidas principales de estos dos containers.



(Figura 8: Modelo contenedores extraído de “Casa Container”)

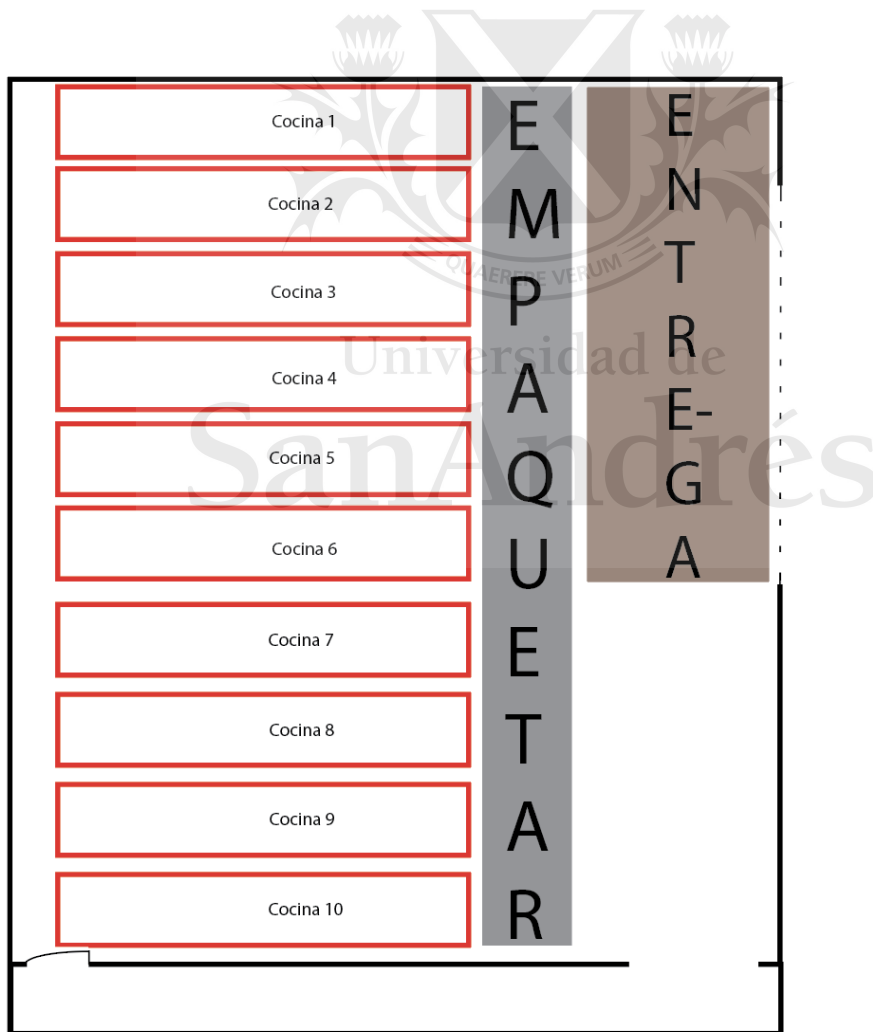
| Volumen del contenedor | |
|------------------------|----------------------|
| 20 pies | 26-28 m ³ |
| 40 pies | 55-58 m ³ |

(Figura 9: Medidas contenedores extraído de “Casa Container”)

Como podemos ver, tenemos dos contenedores idénticos en ancho y alto con la única diferencia en el largo, siendo uno el doble que el otro. Para una mayor eficiencia en la cocina y rapidez en el proceso decidimos seleccionar al contenedor estándar de 40 pies como el elegido para abarcar las cocinas. Estos contenedores hoy en día se venden y se alquilan, sin embargo al ser una pieza clave de nuestro negocio y al remodelarlos completamente en cocinas altamente equipadas, la compra definitiva es la mejor opción para poder asegurarse las cocinas de acá a futuro.

El precio de estos contenedores de 40 pies usados ronda los 800,000 de pesos en Mercado Libre, o también 4000 USD al mercado “Blue”. Al necesitar unos 10 contenedores para ubicar dentro del galpón dentro del periodo de iniciación, estamos hablando de una inversión de 8,000,000 de pesos o sino 40,000 USD.

Para un mejor entendimiento del negocio y del galpón, hemos desarrollado el siguiente plano (no a escala) de manera representativa de como estarían posicionadas las distintas cocinas-container dentro del galpón como vemos en la figura 10. Cada cocina tiene acceso directo a la zona de empaquetaje y luego de allí se llevan los productos a la zona de pick up justo enfrente a la puerta de acceso. Al fondo del galpón en la parte inferior contamos con un ambiente largo y angosto donde estarán ubicadas las oficinas tanto del supervisor general como de los analistas de datos.



(Figura 10: Plano representativo del galpón con cocinas)

3 – Equipamiento de las Cocinas →

El equipamiento de las cocinas abarca tanto los utensilios como las maquinarias necesarias para poder operar con normalidad. Uriel Krimer , cofundador de Markopolis uno de los dos competidores principales, explica en una nota con “IproUP” que hoy en día el costo de “equipar una sucursal virtual para un restaurant es de 600,000 pesos”¹³ (IproUP, 2020). Estimando que un restaurant virtual es lógicamente mas grande ya que tiene mas cocineros y espacio de lo que esperamos meter en cada cocina y hay espacio dedicado a pick up y recepción a diferencia de en los containers, podemos estimar que el costo de equipar una cocina container como las que estamos trabajando es de un 60% menor, es decir, 240,000 pesos por cocina individual. Trasladando este numero al total de cocina-container que buscamos instalar (10) llegamos a un costo total de 2,400,000 pesos equivalente a 1200 USD.

Si comparamos esto con el costo actual de montar un restaurante de 0, el mismo Krimer explica en la nota que el costo de decoración, edificación y sillas únicamente ronda alrededor de los 2 millones y medio de pesos. A esto se le suman los aproximados 141,000 pesos de gastos aproximados de tramites antes de abrir un local según La Nación ¹⁴ (La nación, 2020). Con esos dos gastos únicamente superamos el costo de armar 10 cocinas individuales, demostrando la cantidad de costos fijos que hay que incurrir antes de lograr empezar a facturar en el caso de construir un restaurant físico.

Para seguir analizando el contraste, tenemos el caso de Agustín Amoedo, dueño de un restaurant en CABA que logro abrir otro local en 2020¹⁵ (Cronista, 2020) . En ese entonces tuvo que gastar unos 50,000 – 60,000 USD. Al día de hoy eso es aproximadamente entre 10 y 12 millones de pesos para un solo restaurant.

¹³ Franquicias: como invertir y en cuanto tiempo se recupera, 2020. Sitio Web: www.iproup.com

¹⁴ “Las clave para abrir un negocio. Tramites, trabajas y gastos en cada paso.”2020. Sitio Web: www.lanacion.com.ar

¹⁵ “Cuanto sale abrir hoy un local gourmet en Palermo”. 2020. Sitio Web: www.cronista.com.ar

8.2 Cadena de Valor

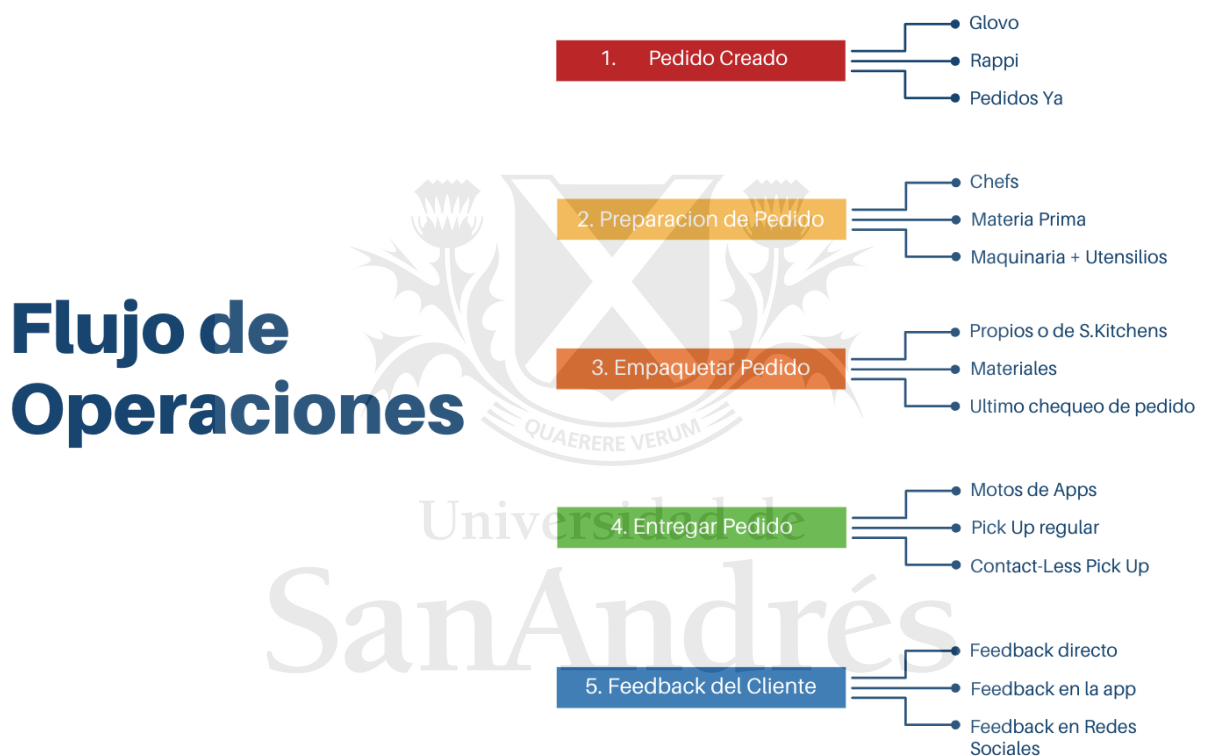
La cadena de valor de una organización consiste de distintos procesos centrales y de apoyo que se encargan de entregar valor a los clientes según Krajewski . Dentro de Smart Kitchens contamos con 3 procesos centrales:

- 1) Preparación del Pedido
- 2) Empaquetar el Pedido
- 3) Entregar el Pedido

El primer proceso comienza lógicamente en la cocina. Aquí el equipo recibe la orden a través de su Tablet conectada a las aplicaciones, como sucede en cualquier restaurant tradicional con delivery. Luego comienzan a preparar el pedido y una vez finalizado trasladan el producto terminado a la zona de empaquetaje. Aquí comienza el segundo proceso donde se empaqueta el producto y se lo deja listo para despachar. Una vez finalizado este proceso se traslada a la zona de entrega donde ya sea por contact-less pick up o por pick up tradicional, el encargado de este sector se encarga de chequear por ultima vez el código del pedido para entregarlo al conductor designado.

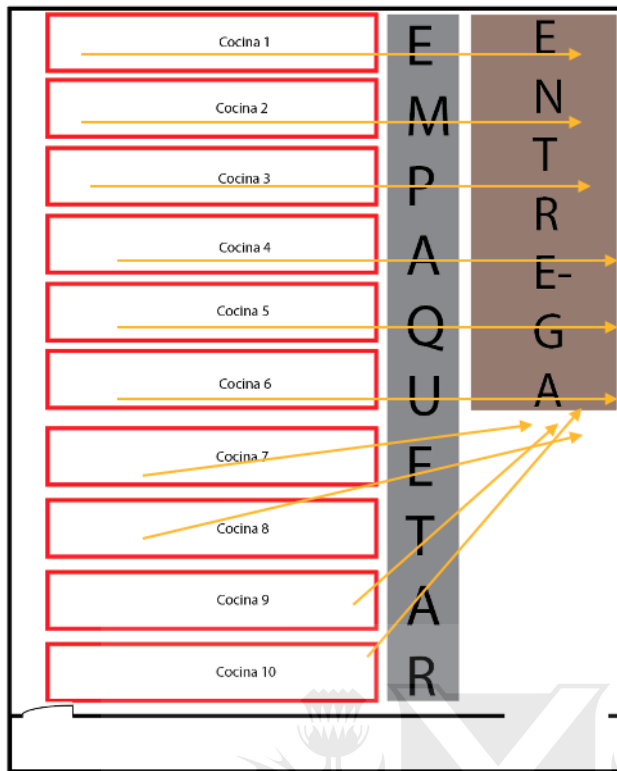
Estos tres procesos centrales cuentan con dos procesos de apoyo. El primero es llevado a cabo por el equipo de informática. Este se encarga de que a la cocina le llegue al pedido correcto y que al área de entrega y pick up le llegue la misma orden. De esta manera tenemos un lado de la operación preparando el pedido y el otro lado esperando la misma orden para poder re-chequear mas adelante que este todo acorde a como se debe entregar. Por otro lado tenemos un proceso de apoyo en la zona de limpieza. Por mas que sea tercerizado y no se lo considere “parte” de la operación en si, es algo esencial ya que sin este no se puede operar debido a las licencias y certificaciones de higienización. Por lo tanto, es un claro ejemplo de proceso de apoyo. Para entender mejor como funciona el flujo de operaciones dentro de la organización podemos ver el siguiente flujograma en la figura 11. En esta podemos ver incluido también el proceso de creación del pedido, llevado a cabo por los clientes mismos a través de sus aplicaciones como Glovo, Rappi o

Pedidos Ya. En ultimo lugar tenemos también el feedback de los clientes tanto de manera directa, a través de la app o mediante redes sociales. Este feedback es de gran utilidad para el negocio para poder entender y predecir tendencias en el mercado. De esta manera podremos formar y encontrar fallas en las propuestas de valor de nuestros clientes de manera rápida y precisa.



(Figura 11: Flujo de Operaciones)

Por ultimo hemos intervenido también el plano creado previamente para mostrar como es que esta cadena de valor operaria en un día regular y como seria el flujo de los pedidos desde que se preparan hasta que se entregan, como vemos en la figura 12.



(Figura 12: Plano intervenido con flujo de operaciones)

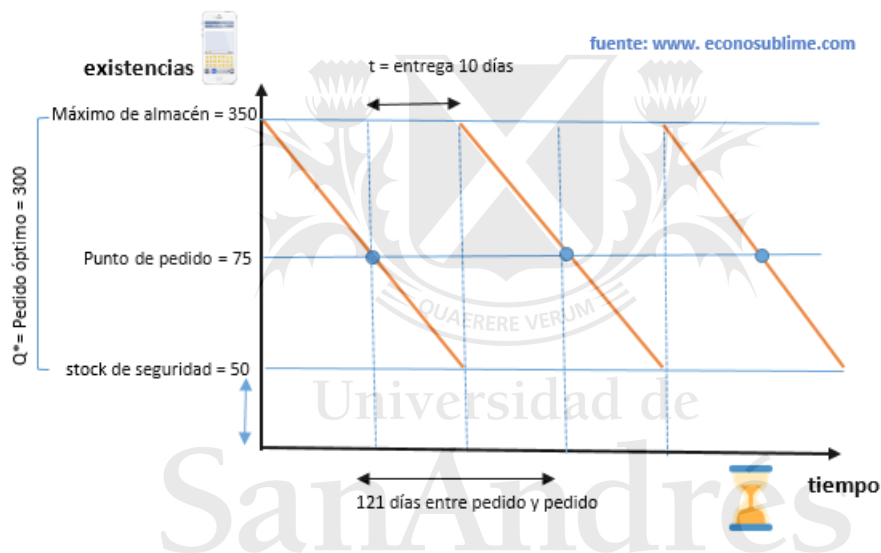
8.3 Estrategia de Cadena de Suministros

La cadena de suministro es el corazón que habilita la estrategia operativa según Krajewski. Es decir, es el como hacemos que estas cosas sucedan y que generen valor. El objetivo de toda empresa y de Smart Kitchens en este caso es lograr sincronizar sus funciones con las de sus proveedores para poder acoplar el flujo de materiales en nuestro caso con la demanda del cliente, los dueños de las cocinas en este caso.

Es por esto que será crucial encontrar un proveedor de materia prima que tenga alta calidad y alta cantidad para poder abastecer todas las cocinas. La buena relación entre ambas partes es sumamente necesaria también para poder tener una garantía de confianza en lo que es la logística externa de la organización. Al tener una buena relación será más fácil poder reclamar alguna demora en los pedidos y poder confiar en que nunca irán a fallar ya que un día fallado es un día sin operación. Por lo tanto, se deberá contar con proveedores de reemplazo / urgencia por si llega a suceder esto. Lo ideal será recibir de

este o estos proveedores por lo menos una vez cada dos días dependiendo la intensidad de los pedidos de cada local y la variedad.

La técnica a utilizar para poder estar constantemente por encima de la cantidad mínima para poder abastecer las operaciones proviene de lo que se conoce como “Lean Systems” en el libro de Krajewski. Esta teoría implica intentar reducir los fracasos e involucrar a todos los empleados que afectan los procesos a reducir todo tipo de desperdicio y ser lo mas eficiente posible. Para esto existe y utilizaremos el Modelo de Wilson (Figura 13). Esta política de administración de inventario y compras ayuda a no tener un costo de mantenimiento muy alto ya que tampoco hay mucho espacio pero sin embargo se puede abastecer la demanda y no perder oportunidades en el mercado.



(Figura 13: Modelo de Wilson)

Como vemos en el modelo que tiene números no representativos a modo de ejemplo, a la hora de pasar un cierto numero pautado de antemano se hace el pedido para que nunca se baje del stock de seguridad. De esta manera se asegura una producción constante sin interrupciones.

8.4 Subcontratación

La parte de la operación que será subcontratada será la de limpieza y la de seguridad. Para tener un estimado de cual sería el costo de estas dos partes de la operación decidimos buscar en “Glassdoor” ¹⁶ donde nos encontramos con los dos siguientes sueldos promedios:

- Seguridad: 60,000 pesos
- Limpieza: 46,000 pesos x 3 (1 personal de limpieza cada 3 cocinas) = total de 138,000.

8.5 Costo Total de la Operación

Por ultimo tenemos en la figura 14 , según los números previamente calculados, el costo total de las operaciones.

| | |
|----------------------------|-------------------------|
| Galpon | \$ 190,000.00 |
| Contenedor | \$ 8,000,000.00 |
| Cocina Interior | \$ 2,400,000.00 |
| Sueldo Seguridad (x1) | \$ 60,000.00 |
| Sueldo Limpieza (x3) | \$ 138,000.00 |
| Sueldo Analistas (x2) | \$ 216,000.00 |
| Sueldo Administrativo (x1) | \$ 100,000.00 |
| Sueldo Supervisor (x1) | \$ 120,000.00 |
| | |
| TOTAL | \$ 11,224,000.00 |

¹⁶ www.glassdoor.com , 2022.

Este monto inicial de inversión en dólares es 53,961 USD calculados al dólar blue de 208\$ pesos. No podemos obviar el hecho de que los números calculados son estimativos de lo que debe ser montar este negocio por lo tanto existe un margen de error de un mas o menos 5% - 10% para arriba como para abajo del numero estimado. Sin embargo, al llegar a un numero similar al de la competencia podemos intuir que los cálculos estuvieron bien hechos.

Este profundo análisis de los procesos valida la teoría propuesta por Sebastián Hochbaum en la entrevista donde destaca que “La principal ventaja de una dark kitchen es la eficiencia. Optimización de procesos, reducción de costos y maximización de ingresos. Las dark kitchens permiten expandir el scope de cobertura agregando puntos de venta a bajo costo”, tal como buscamos desarrollar en Smart Kitchens. La idea detrás de nuestro negocio es usar la tecnología para nutrirnos de información acerca de los clientes para luego poder entender mejor donde están y que quieren. Es decir, poder concebirlo como un negocio de real estate vinculado con lo que es un negocio de tecnología y data.



9. Aspectos Legales

Los aspectos legales de Smart Kitchens son un requisito clave no solo para poder comenzar con el negocio si no que también para poder operar con normalidad. Por lo tanto, haremos hincapié en los principales gravámenes y permisos necesarios para comenzar con el negocio en la Ciudad de Buenos Aires.

9.1 Sociedad

El tipo societario elegido para Smart Kitchens es el conocido como “SAS” o Sociedad por Acciones Simplificada. Esta opera de un modo similar al de la SRL , teniendo como

una de las diferencias principales el hecho de que se puede tener un solo accionista. En este caso, el único accionista sería Tobías Allende. Este es un mejor modelo de sociedad para hacer negocios ya que tiene beneficios fiscales para los emprendedores, se puede lograr hacer crowdfunding y se asocia a un sistema tecnológico de bajo control. Para su constitución necesitaremos una firma que puede ser mediante medios digitales o físicos pero debe ser autorizada por el registro público. La responsabilidad del socio en este caso será limitada a la cantidad que se suscribe, teniendo una responsabilidad limitada.

En relación a los libros contables, se debe confeccionar los estados contables respectivos que comprendan la situación patrimonial y un estado de resultados que deben asentarse en el libro de inventario y balances. Por otro lado, debemos tener en cuenta también que el capital social inicial no puede integrarse en un plazo mayor a dos años.

9.2 Cuestiones Tributarias de la Sociedad

Los registros que debe llevar la empresa en el día a día son los siguientes:

- Libro de actas
- Libro de registro de acciones
- Libro diario
- Libro de inventario y balances.

El primero de los dos gravámenes nacionales a tener en cuenta es el impuesto a las ganancias. Por el artículo 73 inciso a) del impuesto a las ganancias la sociedad anónima simplificada resulta dentro de lo que se conoce como “sociedad de capital”. Por lo tanto, abonaría el gravamen empleando la escala que se detalla en este mismo impuesto que podemos ver a continuación en la figura 14:

| Ganancia neta imponible acumulada | | Pagarán \$ | Más el % | Sobre el excedente de \$ |
|-----------------------------------|---------------|---------------|----------|--------------------------|
| Más de \$ | A \$ | | | |
| \$ 0 | \$ 5.000.000 | \$ 0 | 25% | \$ 0 |
| \$ 5.000.000 | \$ 50.000.000 | \$ 1.250.000 | 30% | \$ 5.000.000 |
| \$ 50.000.000 | En adelante | \$ 14.750.000 | 35% | \$ 50.000.000 |

(Figura 14: Alícuotas del Impuesto a las Ganancias)

Por otro lado, en relación al Impuesto al Valor Agregado, queda gravado por el artículo 1ero B que incluye a las obras, locaciones y prestaciones de servicios enunciados en el artículo tercero inciso 21. En este inciso se incluyen a las restantes locaciones y prestaciones de servicios no incluidas previamente. Por lo tanto, la sociedad en este caso al ser una sociedad de capital asume el rol de pasiva de la obligación y el socio, Tobías Allende, el sujeto pasivo del impuesto.

9.3 Permisos, Habilitaciones y Seguros

Al estar instalando un local gastronómico debemos tener en cuenta los siguientes requisitos a la hora de comenzar con la operación regular según el Estudio Rek ¹⁷.

- DNI Original y Copia
- Planilla expuesta por la dirección general de calidad ambiental
- Trabajadores y Propietario deben tramitar y tener la libreta sanitaria
- Recibo de Luz, Agua y Gas
- Informe sanitario de instalación de los servicios eléctricos
- Planilla Prontuaria y Certificado de Conducta del encargado y miembros de la sociedad.

Se le agrega a estos requisitos la obligación de llevar a cabo un curso de manipulación de alimentos dictado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Este es de carácter obligatorio tanto para los trabajadores como para el propietario para certificar la profesionalidad del local gastronómico.

¹⁷ Requisitos para habilitar un local gastronómico o restaurante. Sitio Web: www.estudiorek.com.ar.
Fecha de acceso: 08/12/21.

10. Inversión Costos y Finanzas

El plan financiero y de inversión de Smart Kitchens esta separado en 6 subcapítulos donde estaremos desmenuzando los distintos elementos clave que lo conforman. Este plan tendrá dos alternativas posibles; un escenario optimista y otro escenario pesimista. Para ambos casos estaremos analizando los distintos costos e inversiones en un plazo de cinco años, comenzando en la fecha de inauguración en 2023. Los valores utilizados son en pesos argentinos como también en dólares para una comprensión mas fácil en los años próximos a la finalización del trabajo de graduación. La cotización del dólar elegida es de 208\$ pesos el dólar , precio promedio actual en lo que se conoce como el “dólar blue” o el dólar de libre acceso para la Argentina. La elección de esta cotización del dólar se debe a las restricciones que existen a la hora de comprar dólares, donde no solo uno debe “calificar” como persona apta si no que también tiene un limite de no mas de 200 dólares por mes.

Por lo tanto, a lo largo de este capitulo intentaremos explicar detalladamente todos los números esenciales que forman el proyecto para poder entender no solo la viabilidad del proyecto si no que también que aspectos pueden ser mejorados.

10.1 Inversión Inicial y Capital de Trabajo

La inversión inicial del proyecto la estaremos separando en dos partes. En principio lo necesario en términos de inversión pura y en segundo lugar en relación al capital de trabajo. La primera parte consiste en primer lugar en el galpón donde estaremos colocando los distintos containers. Este galpón por el precio que pudimos averiguar cotiza alrededor de \$190,000 pesos mensuales. Debemos tener en cuenta también que las operaciones regulares comenzaran el mes 7 del año próximo por lo tanto tendremos 7 meses de alquiler como inversión inicial. Esto suma a un total de \$1,330,000 pesos. Por otro lado, tenemos también la creación de la sociedad. Hoy en día como podemos observar en la pagina del Gobierno Nacional ¹⁸ este costo asciende a unos \$4,430 pesos

¹⁸ SAS Guía Usuario. Sitio web: www.argentina.gob.ar

que deberán ser pagados una única vez. Esto nos lleva a un total de \$1,334,430 pesos equivalente a 6,415 dólares con 53 centavos, como podemos ver en la figura 15.

| Inversion Inicial hasta inicio | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---------------------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Galpon (alquiler mensual) | 7 | \$ 190,000.00 | \$ 1,330,000.00 |
| Creacion Sociedad | 1 | \$ 4,430.00 | \$ 4,430.00 |

| | |
|------------------|------------------------|
| TOTAL | \$ 1,334,430.00 |
| TOTAL USD | \$ 6,415.53 |

(Figura 15: Inversión Inicial)

En segundo lugar contamos también dentro de la inversión inicial con el capital de trabajo. Este consiste de los contenedores y de la remodelación de estos para poder transformarlos en cocinas. Se estarán necesitando 10 respectivamente: tanto contenedores como también remodelaciones en su interior. El costo unitario de cada contenedor es de aproximadamente de \$800,000 y el costo aproximado de remodelar su interior es de \$240,000 pesos. Si multiplicamos estos valores por la cantidad necesaria llegamos a \$8 millones de pesos y \$2.4 millones de pesos. El total del capital de trabajo suma un total de \$10.4 millones de pesos equivalente a \$50,000 dólares, como podemos observar en la figura 16.

| Capital de Trabajo | Cantidad | Costo Unitario | Costo Total |
|---------------------------|-----------------|-----------------------|--------------------|
| Contenedores | 10 | \$ 800,000.00 | \$ 8,000,000.00 |
| Cocina Interiores | 10 | \$ 240,000.00 | \$ 2,400,000.00 |

| | |
|------------------|-------------------------|
| TOTAL | \$ 10,400,000.00 |
| TOTAL USD | \$ 50,000.00 |

(Figura 16: Capital de Trabajo)

Si sumamos estas dos partes nos lleva a un total de \$11,734,430 pesos equivalente a \$56,415.53 dólares.

10.2 Estimación de la Demanda

La estimación de la demanda fue llevada a cabo con los dos escenarios posibles, tanto el conservador como el optimista. En primer lugar tenemos el conservador. Este consiste en 3 cocinas para el año inicial de 2023, luego 4 cocinas para el año próximo (es decir, una cocina mas) , 5 para el 2025 y 7 cocinas para los años 2026 y 2027. Este escenario se hizo pensando en los posibles riesgos a nivel pandemia y recesión económica que pueden llegar a impactar severamente en el negocio. Por otro lado, tenemos la estimación de la demanda para el escenario optimista. Este escenario comenzaría con 6 cocinas en el primer año, llegando a 9 en el segundo año en 2024 y en los últimos tres años analizados ya en 10 cocinas con una capacidad máxima. Nuestro objetivo es hasta aquel entonces no aumentar a mas galpones, sin embargo, llegado el momento si se encuentra una posibilidad viable de expansión será analizada. Estos números se pueden ver en la siguiente figura.

| Estimacion de la Demanda - Conservador | | Estimacion de la Demanda - Optimista | |
|--|---------|--------------------------------------|---------|
| Año | Cocinas | Año | Cocinas |
| 2023 | 3 | 2023 | 6 |
| 2024 | 4 | 2024 | 9 |
| 2025 | 5 | 2025 | 10 |
| 2026 | 7 | 2026 | 10 |
| 2027 | 7 | 2027 | 10 |

(Figura 17: Estimación de la Demanda)

Hemos estimado también la demanda proyectada por cocina en cada uno de los casos. Para el escenario conservador contamos con 16 pedidos diarios que suman a un total de 480 pedidos mensuales. Por otro lado, un escenario optimista donde llegamos a los 25 pedidos diarios y a un total de 750 pedidos mensuales. Esperamos que estos escenarios

en el futuro aumenten con la consolidación de las distintas marcas de restaurantes dentro del galpón, sin embargo, es un estimado promedio acorde a los primeros años. Si multiplicamos estos pedidos por la cantidad de cocinas disponibles en el galpón llegamos a un total de 4800 pedidos mensuales en el escenario conservador y 7500 pedidos mensuales en el escenario optimista.

| Total Pedidos de todas las cocinas | |
|---|--------------|
| Tipo | Total |
| Conservador | 4800 |
| Optimista | 7500 |

(Figura 18: Pedidos por Cocina en cada escenario)

| Total Pedidos de todas las cocinas | |
|---|--------------|
| Tipo | Total |
| Conservador | 4800 |
| Optimista | 7500 |

(Figura 19: Pedidos Totales Mensuales por Cocina)

10.3 Proyección de Ingresos

Como distinguimos en el Plan de Marketing en la sección de precios, la proyección de ingresos se basara tanto en los ingresos de alquiler como en el porcentaje obtenido por pedido despachado y pedido empaquetado. El costo del alquiler es de 1250USD por cocina mensual, es decir, \$260,000 pesos al día de la fecha. Por otro lado, se obtendrá un 2% por cada pedido facturado y un 1% extra por cada pedido empaquetado, por lo tanto el porcentaje asciende a un total de un 3%. Cabe destacar también, como mencionamos en el previamente en las fuentes de ingreso del modelo “CANVAS” que cada cocina

tendrá unos 3 meses de gracia donde no pagaran estos porcentajes. Esto se debe a buscar permitirle a los restaurantes asentarse bien en el mercado y poder moldear bien su propuesta antes de comenzar a cobrarle los porcentajes. De esta manera podrán reinvertir lo suficiente esos 3 meses para poder tener una oferta acorde a sus expectativas y las del mercado. Continuando, hemos hecho un análisis de por mes “regular” y mes de gracia para entender los ingresos que obtendría Smart Kitchens para cada uno de los escenarios, ya sea conservador o optimista:

| Ingresos Mensuales Esperados SK x Cocina- (Conservador) | | | | | | | |
|---|---------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | Alquiler | # de Pedidos | Tiquet Promedio | % pedidos | % empaquetaje | TOTAL | TOTAL USD |
| Mes de Gracia | \$ 260,000.00 | 480 | \$ 2,000.00 | \$ - | \$ - | \$ 260,000.00 | \$ 1,250.00 |
| Mes Regular | \$ 260,000.00 | 480 | \$ 2,000.00 | \$ 19,200.00 | \$ 9,600.00 | \$ 288,800.00 | \$ 1,388.46 |

(Figura 20: Ingresos Mensuales de SK por Cocina en escenario conservador)

Como podemos observar hemos utilizado la cantidad de pedidos en escenario conservador estimada en el subcapítulo anterior como también el valor de tiquet promedio obtenido por el CEO de Markopolis en su entrevista con “IproUP” (IproUp, 2020) . Esto nos lleva a un total de 1250 USD o \$260,000 pesos en los primeros tres meses que son de “gracia” y unos 1388,46 USD o \$288,800 pesos en meses de operación regular por cocina.

| Ingresos Mensuales Esperados SK x Cocina - (Optimista) | | | | | | | |
|--|---------------|--------------|-----------------|--------------|---------------|---------------|-------------|
| | Alquiler | # de Pedidos | Tiquet Promedio | % pedidos | % empaquetaje | TOTAL | TOTAL USD |
| Mes de Gracia | \$ 260,000.00 | 750 | \$ 2,000.00 | \$ - | \$ - | \$ 260,000.00 | \$ 1,250.00 |
| Mes Regular | \$ 260,000.00 | 750 | \$ 2,000.00 | \$ 30,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 305,000.00 | \$ 1,466.35 |

(Figura 21: Ingresos Mensuales de SK por Cocina en escenario optimista)

Por otro lado tenemos el escenario optimista donde la cantidad de pedidos despachados por mes asciende a 750. En meses de gracia esta ganancia es igual a la del escenario conservador, cobrando únicamente el alquiler de 1250USD o \$260,000 pesos argentinos. Sin embargo, en meses de operación regular el ingreso asciende a \$305,000 pesos argentinos o \$1466.35 dólares por mes y por cocina.

Podemos analizar también los ingresos que estaría obteniendo cada cocina o cliente en cada uno de los escenarios, para poder darle mas claridad a ambos lados del negocio. Para el escenario conservador, una cocina regular en un mes de gracia obtendría unos \$960,000 pesos argentinos equivalentes a 4,615.38 dólares norteamericanos. En cambio en meses regulares obtendría unos \$768,000 pesos argentinos equivalentes a unos 3,692.31 dólares.

| Ingresos Mensuales Esperados Cocinas - (Conservador) | | | |
|---|-----------------|---------------|-------------|
| | Ingreso Pedidos | Ingreso Bruto | USD Bruto |
| Mes Gracia | \$ 960,000.00 | \$ 960,000.00 | \$ 4,615.38 |
| Mes Regular | \$ 960,000.00 | \$ 768,000.00 | \$ 3,692.31 |

(Figura 22: Ingresos Mensuales cocinas en escenario conservador)

Por otro lado, en el escenario optimista los clientes estarían facturando en los meses de gracia unos \$1.5 millones de pesos brutos por mes equivalentes a 7,211.54 dólares . En cambio, durante los meses de operación regular sus ingresos se verán disminuidos a \$1.2 millones de pesos equivalentes a 5,769.23 dólares.

| Ingresos Mensuales Esperados Cocinas - (Optimista) | | | |
|---|-----------------|-----------------|-------------|
| | Ingreso Pedidos | Ingreso Bruto | USD Bruto |
| Mes Gracia | \$ 1,500,000.00 | \$ 1,500,000.00 | \$ 7,211.54 |
| Mes Regular | \$ 1,500,000.00 | \$ 1,200,000.00 | \$ 5,769.23 |

(Figura 23: Ingresos Mensuales cocinas en escenario optimista)

10.4 Análisis de Costos

El análisis de costos estará separado en 2 partes, tanto el fijo como el variable. Para los costos fijos tenemos en primer lugar el alquiler del galpón. Como mencionamos previamente en varios capítulos, el precio estimado del alquiler asciende a \$190,000 pesos. Luego tenemos los distintos sueldos que hemos podido obtener como referencia de la pagina “glassdoor”. Comenzando con el seguridad que cobra aproximadamente \$60,000 pesos mensuales. Luego 3 empleados de limpieza que cobran aproximadamente

\$46,000 pesos mensuales , es decir, un total de \$138,000 pesos destinados a limpieza. Por otro lado tenemos los dos analistas que cobrarán \$108,000 pesos respectivamente, es decir, \$216,000 pesos en total destinados al equipo de análisis de datos y marketing digital. Continuando, tenemos el sueldo del administrativo y del supervisor que cobrarán aproximadamente \$100,000 y \$120,000 pesos respectivamente. Por ultimo tenemos también los distintos gastos comerciales y administrativos que podemos entender como gastos de mantención y gastos extra que podrán surgir a raíz de las operaciones , por lo tanto le vamos a destinar \$50,000 pesos a los comerciales y \$15,000 a los administrativos. Esto nos lleva a un total de \$899,999 pesos argentinos de costos fijos equivalentes a \$4,322 dólares norteamericanos.

Al analizar los costos variables, tenemos la publicidad que ronda los \$40,000 pesos. Como explicamos en el capítulo de marketing, intentaremos no dedicar mucha plata a hacer marketing tradicional si no que intentar generar verdaderas comunidades a través de redes sociales con nuestro equipo propio de marketing digital. Por otro lado tenemos el impuesto a ingresos brutos, donde calculamos un 3% de cada ticket promedio y luego multiplicamos es numero por una cantidad de productos promediando el escenario optimista con el conservador. Esto nos llevo a unos \$36,900 pesos mensuales en costos variables totales y unos 60\$ de costo unitario variable. Luego el empaquetaje llegamos a un costo unitario variable de \$70 pesos, obtenido gracias a las economías de escala. Este multiplicado por la cantidad de productos promedio pro mes nos lleva a \$43,050 pesos mensuales. Por ultimo la electricidad y el agua pudimos promediar unos \$180,000 pesos mensuales. El total de los costos variables resultan en \$299,950 pesos equivalentes a 1442.07 dólares.

Esta sumatoria de costos se puede observar en el siguiente cuadro. Como vemos, el total de costos asciende a \$1,198,950 pesos equivalentes a 5,764.18 dólares.

| COSTOS MENSUALES | | | | |
|------------------------|----------|----------------|------------------------|--------------------|
| Costos Fijos | Cantidad | Valor Unitario | Total ARS | USD |
| Alquiler | 1 | \$ 190,000.00 | \$ 190,000.00 | \$ 913.46 |
| Sueldo Seguridad | 1 | \$ 60,000.00 | \$ 60,000.00 | \$ 288.46 |
| Sueldo Limpieza | 3 | \$ 46,000.00 | \$ 138,000.00 | \$ 663.46 |
| Sueldo Analistas | 2 | \$ 108,000.00 | \$ 216,000.00 | \$ 1,038.46 |
| Sueldo Administrativo | 1 | \$ 100,000.00 | \$ 100,000.00 | \$ 480.77 |
| Sueldo Supervisor | 1 | \$ 120,000.00 | \$ 120,000.00 | \$ 576.92 |
| Posibles arreglos | | \$ 10,000.00 | \$ 10,000.00 | \$ 48.08 |
| Gastos Comerciales | | \$ 50,000.00 | \$ 50,000.00 | \$ 240.38 |
| Gastos Administrativos | | \$ 15,000.00 | \$ 15,000.00 | \$ 72.12 |
| Total Costos Fijos | | | \$ 899,000.00 | \$ 4,322.12 |
| Costos Variables | | | | |
| Publicidad | 1 | \$ 40,000.00 | \$ 40,000.00 | \$ 192.31 |
| IIBB 3% | 615 | \$ 60.00 | \$ 36,900.00 | \$ 177.40 |
| Empaquetaje (promedio) | 615 | \$ 35.00 | \$ 21,525.00 | \$ 103.49 |
| Electricidad y Agua | | \$ 180,000.00 | \$ 180,000.00 | \$ 865.38 |
| Total Costos Variables | | | \$ 278,425.00 | \$ 1,338.58 |
| TOTAL | | | \$ 1,177,425.00 | \$ 5,660.70 |

(Figura 24: Análisis de Costos)

10.5 Tasa de Descuento del Capital

Continuando con nuestro análisis financiero, antes de realizar el flujo de fondos debemos conseguir la tasa de descuento de capital. Para obtenerla estaremos utilizando el método “CAPM” mejor conocido como “WACC”. Este método representa la relación entre el riesgo y el retorno de la inversión. En un mercado competitivo, se espera que el retorno sea proporcional a su beta. El beta mide la contribución de un bien al riesgo de un portafolio. Por lo tanto, en un mercado competitivo, se espera que este retorno de un bien varíe en proporción directa a su beta y que el beta va a capturar la contribución del bien al riesgo de un portafolio de mercado. La formula que utilizaremos entonces es la siguiente:

$$r = rf + \beta(rm - rf)$$

Esta formula consiste en obtener la tasa de descuento del capital sumando la tasa libre de riesgo a la multiplicación del Beta por la prima de mercado del negocio. Por lo tanto, necesitamos esos valores para poder conseguir la tasa de descuento. En primer lugar tenemos el Beta desapalancada de la industria de restaurants que es de 1.3. Utilizamos este tipo de beta ya que en el negocio no se utiliza deuda y es todo capital propio. En segundo lugar tenemos la prima de mercado en Argentina que es alrededor a 16.11%. (esta es equivalente al $rm - rf$) . Estos dos valores fueron obtenidos de la pagina de la universidad “NYU”¹⁹. Continuando con los valores necesarios, tenemos también la tasa libre de riesgo de los Estados Unidos obtenida en bloomberg por los bonos a 10 años²⁰. Esta es de 1.78%. Sin embargo, a la hora de utilizar la tasa libre de riesgo americana en la ecuación, en países como Argentina donde no hay bonos en dólares que realmente sean libres de riesgo, se debe tomar esta tasa y sumarle la diferencia esperada entre la inflación en dólares local y la inflación en dólares americana. De esta manera se obtiene la tasa libre de riesgo argentina y en dólares que es de 18.20%.

Por lo tanto, ya habiendo obtenido los valores la ecuación queda de la siguiente manera:

$$r = 19.98\% + 1.3(16.11\%)$$

$$r = 40.92\%$$

Habiendo obtenido la tasa de descuento del capital podemos proceder a calcular el VAN y luego la TIR de cada uno de los flujos en ambos escenarios para ver si el proyecto es viable. En el caso donde la TIR sea superior a la tasa de descuento el proyecto no será viable y viceversa.

¹⁹ <https://pages.stern.nyu.edu> “Betas and Market Premiums”. Fecha de acceso: 03/01/2022.

²⁰ www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us. “Rates and Bonds”. Fecha de acceso: 03/01/2022.

10.6 Flujo de Fondos

El análisis de los flujos se hizo con la inversión inicial del 2022 y los próximos cinco años de operaciones finalizando en 2028. Para esto se utilizó también un escenario optimista como un escenario conservador. Comenzando con el análisis del escenario conservador, podemos ver los siguientes resultados del flujo de fondos y una versión ampliada en el Anexo 4. A la hora de llevar a cabo el análisis de flujos de fondos es clave tener en cuenta el valor de recupero de la maquinaria, más precisamente las cocinas-containers. Como explicamos previamente, uno de los aspectos más interesantes de este negocio es el hecho de poder movilizar las cocinas a donde sea más rentable para el negocio, ya sea otra provincia, ciudad o zona. Dentro de esta facilidad que encontramos con los contenedores se encuentra también la facilidad para vender la cocina en sí. Consideramos que es un activo lo suficientemente líquido como para poder sacar una buena porción de dinero en un corto plazo si se busca venderlo, por lo tanto intentamos reflejar este valor de recupero o de "reventa" en el flujo de fondos.

ESCENARIO CONSERVADOR

| Año | Flujo de fondos |
|------|-----------------|
| 2022 | -\$ 56,415.53 |
| 2023 | -\$ 2,954.54 |
| 2024 | \$ 17,457.75 |
| 2025 | \$ 32,020.04 |
| 2026 | \$ 59,204.51 |
| 2027 | \$ 58,174.61 |
| 2028 | \$ 58,174.61 |

| | |
|-----|--------------|
| TIR | 37% |
| VAN | -\$ 5,369.50 |

(Figura 25: Flujo en Escenario Conservador)

En este escenario conservador, teniendo en cuenta la poca cantidad de cocinas alquiladas para ese entonces, se obtiene una TIR del 37%. Esta tasa como calculamos previamente está por debajo de la tasa de descuento del capital por ende tiene lógica que el VAN, que

resulta en -5369 dólares sea negativo. Al ser negativo y estar en el caso conservador, ya podemos empezar a concluir que el negocio no sería rentable en un escenario pesimista, sin embargo, como aclaramos previamente, hemos tomado puntos muy extremos para tanto el escenario optimista como el pesimista.

En segundo lugar contamos con el escenario optimista

ESCENARIO OPTIMISTA

| Año | Flujo de fondos |
|------|-----------------|
| 2022 | -\$ 56,415.53 |
| 2023 | \$ 757.02 |
| 2024 | \$ 30,453.69 |
| 2025 | \$ 60,947.85 |
| 2026 | \$ 99,819.83 |
| 2027 | \$ 97,319.93 |
| 2028 | \$ 97,319.93 |

| | |
|------|-------------|
| TIR: | 61% |
| VAN: | \$36,487.28 |

(Figura 26: Flujo en Escenario Optimista)

En este escenario como podemos ver las ganancias son ampliamente superiores y la TIR es 24% más alta que la tasa de descuento del capital. Esto genera que el VAN sea ampliamente superior a 0. Habiendo analizado ambos casos entonces podemos llegar a la conclusión de que el proyecto que de lograr entrar en un marco positivo y optimista, sin duda sería rentable llevarlo a cabo. Sin embargo, siendo más conservadores, debemos esperar un rendimiento entre ambos extremos conservador y optimista debido a la cambiante e impredecible economía local. Por lo tanto, mientras la TIR no baje por debajo de la tasa del descuento del capital, el negocio sería rentable.

11. Plan de Implementación y Riesgos

11.1 Cronograma de Actividades

A continuación se puede ver un cuadro con el cronograma bajo supuestos reales de las tareas previas a la puesta en marcha del negocio. El cronograma esta hecho para todo el año 2023.

| Actividades | Meses | | | | | |
|--|-------|-----|-----|-----|------|-------|
| | 1-2 | 3-4 | 5-6 | 7-8 | 9-10 | 11-12 |
| Creación de Sociedad | | | | | | |
| Compra de Contenedores y Alquiler Galpón | | | | | | |
| Refaccionar Contenedores | | | | | | |
| Plan de Ventas y Comercial | | | | | | |
| Insumos y Proveedores | | | | | | |
| Mes de Prueba | | | | | | |
| Comenzar a Operar | | | | | | |
| Mantenimiento y Consolidación | | | | | | |

11.2 Riesgos

Como todo negocio que recién comienza hay ciertos riesgos que se asumen tanto a corto como a largo plazo. Estos riesgos son tanto de logística interna como también inconvenientes macroeconómicos o políticos. Los principales riesgos del negocio son los siguientes:

- Inconvenientes con los proveedores de materia prima:

Este tipo de inconveniente puede complicar severamente las operaciones diarias. Todas las cocinas dependerán en el día a día de tener no solo la mejor materia prima si no que tenerla en tiempo y forma. Por lo tanto un correcto manejo de los proveedores es esencial para que todo opere normalmente. Un día sin entrega del proveedor puede implicar pérdidas para todas las cocinas por lo tanto la mejor manera de mitigar este riesgo es obtener más de un proveedor para poder abastecer los insumos que algún otro proveedor no pueda conseguir algún día.

- Situación Epidemiológica Mundial:

El coronavirus originado en 2019 sigue marcando el rumbo político, económico y social del mundo. Este impacto ha generado distintas consecuencias en las sociedades y con sus distintas variantes han venido distintas maneras de actuar y de prevenir el contagio. Sin embargo, nunca se sabe que puede ocurrir el día de mañana. Como hoy estamos con la variante “Omicron”, conocida por su alta tasa de contagio, el día de mañana puede venir una aun más contagiosa, más letal o viceversa. Por lo tanto esto puede generar incertidumbre en la sociedad y el aislamiento preventivo por parte de la gente puede aumentar, afectando las operaciones ya que la gente no iría a trabajar.

- Recesión y Devaluación de la Moneda Nacional:

La Argentina es uno de los países con más inflación en el mundo. Sumado a eso, la constante devaluación de la moneda nacional en relación a monedas más

“estables” como el Dólar Norteamericano alimenta aun mas la perdida de poder adquisitivo de la sociedad Argentina. Esto conlleva a que la economía del país venga cediendo año tras año , mientras se reducen los puestos de trabajo “en blanco” y aumentan los puestos de trabajo informales o en “negro”. Por lo tanto, esto puede generar una nueva crisis monetaria en el país que lleve por un lado a que las operaciones no puedan ser llevadas a cabo por falta de inversiones en el país o mismo por falta de dinero de nuestros consumidores finales que pueden llevar a una baja drástica de ventas de nuestros clientes.

- Desaparición de las aplicaciones por la situación económica:

Como sabemos las principales aplicaciones de comida que operan en nuestro país provienen del exterior como por ejemplo “DeliveryHero” que es dueña de Glovo por ejemplo. Debido al contexto macroeconómico del país varias multinacionales han abandonado sus operaciones como por ejemplo Nike y Falabella por lo tanto podría llegar a suceder algo similar con las aplicaciones de comida. Para poder mitigar este riesgo habría que comenzar lentamente a barajar la opción de en un futuro contar un delivery propio.

- Restricciones Gubernamentales

Las restricciones gubernamentales pueden afectar severamente las operaciones regulares de Smart Kitchens debido a su manera de manejar la pandemia. Como sucedió en los años anteriores ha habido cierres de comercios y cuarentenas obligatorias, por lo tanto no podemos saber con exactitud si en un futuro con variantes mas contagiosas esto puede volver a ocurrir. Por lo tanto el riesgo de que obliguen a Smart Kitchens a clausurar sus operaciones temporalmente puede ocurrir mientras sigamos en pandemia.

12. Conclusión y Recomendaciones

A lo largo del trabajo hemos podido analizar todos los aspectos que hacen al negocio de “Smart Kitchens”. Comenzando desde el objetivo y oportunidad del negocio , hacia la estrategia, planes de marketing y operaciones como también los aspectos financieros y legales, hemos podido desmenuzar las distintas estrategias de cada sección para poder analizar tanto su viabilidad como su rentabilidad como negocio. Por lo tanto, en este ultimo capitulo estaremos concluyendo lo que fue el análisis a nivel general del trabajo para ver si se logro cumplir con el desafío central y ofrecer recomendaciones para mejorar aun mas la propuesta.

12.1 Conclusión

En primer lugar podemos concluir que hemos logrado comprobar que es viable invertir en una industria como la gastronómica después del golpe que sufrió a raíz de la pandemia. Hemos logrado demostrar que con una inversión medianamente baja en dólares podemos llegar a obtener retornos lo suficientemente grandes para recuperar la inversión en un año en un escenario optimista y en los años a seguir a generar rendimientos ampliamente superiores a la tasa de descuento del capital calculada. Por lo tanto, para un cliente, seria mas rentable invertir en este negocio antes que poner la plata en un bono libre de riesgo.

Por otro lado, podemos concluir también que los dos extremos elegidos para calcular los escenarios eran bastante extremos para ambos lados. Por lo tanto, en un escenario mas verídico podemos llegar a obtener rentas entre los dos limites obtenidos. La elección de estos limites extremos fue para poder intentar llegar al máximo y mínimo que se puede obtener en un negocio de esta índole.

En tercer lugar como tercer conclusión debemos remarcar también la dificultad comercial de adquirir los inversores en un contexto tan inusual y poco recomendable para invertir como lo es el actual en la Argentina. Con una economía en constante recesión y un dólar que cada año aumenta mas, las inversiones son cada vez menos en el país por lo tanto el

esfuerzo para poder adquirir estos clientes es algo que al ser intangible se decidió obviar en el trabajo pero que sin embargo es un rol importantísimo para el beneficio del negocio.

En cuarto lugar podemos concluir que desde que se comenzó el trabajo de graduación hasta que se terminó, las noticias en los diarios acerca de “Dark Kitchens” aumentaron exponencialmente como también los negocios de los principales competidores. Por lo tanto, de lanzar este negocio se estaría necesitando una estrategia de crecimiento agresiva y rápida para poder conquistar gran parte del mercado lo antes posible antes de que los actuales competidores lo adquieran.

En último lugar, tras haber analizado ambos flujos de fondos para el escenario optimista y pesimista, podemos concluir también que el negocio por más que pueda traer grandes rendimientos en un escenario optimista, puede también llevar a grandes pérdidas en el caso de un escenario muy pesimista. Por ende será crucial poder manejar y reducir cualquier tipo de costo que surja a lo largo del inicio de las operaciones y poder controlar esto para no permitir que resulte en una eventual disminución de la “TIR” del negocio.

12.2 Recomendaciones

En cuanto a las recomendaciones, en primer lugar como mencionamos previamente en las conclusiones, recomendamos lanzar el negocio lo antes posible. Esto se debe al avance de la competencia en el mercado y a la oportunidad de penetrar tempranamente para poder obtener la cuota más grande. De esta manera Smart Kitchens podría asentarse a nivel local en CABA y comenzar con la expansión a lo largo del país en otros polos gastronómicos como Córdoba o Rosario por ejemplo.

En segundo lugar, de la mano con la estrategia de expansión, recomendamos también considerar la expansión a otros países. Si bien el análisis fue llevado a cabo hasta 2027, creemos que este negocio tiene potencial de ser exitoso en varios países de la región como Chile, Uruguay o Brasil. Por lo tanto de lograr asentarse de manera exitosa en la Argentina creemos que este debe ser el próximo paso a seguir para poder continuar progresando.

En tercer lugar, ya habiendo analizado y re-leído la propuesta del negocio, recomendamos también aumentar tanto la seguridad como los supervisores del galpón. En primer lugar los supervisores debido a los problemas que pueden surgir en el día a día. Como vimos en la entrevista con Sebastián Hochbaum, el objetivo de las dark kitchens es “lograr ser un servicio de gestión de pedidos simples y rápidos”, por lo tanto la resolución de problemas debe ser algo instantáneo y al tener más personas para poder “apagar” estos incendios se podrá operar de mejor manera y tener la seguridad de que cualquier inconveniente podrá ser resuelto de manera efectiva. En segundo lugar, recomendamos aumentar la seguridad también debido a la incremento reciente de actos de inseguridad en Capital Federal. Al tener no solo materia prima si no que cocinas altamente equipadas, creemos crucial que haya al menos un seguridad 24hs vigilando el galpón.

En cuarto y último lugar recomendamos tener en cuenta la dependencia que genera este negocio con las aplicaciones de comida. Al ser un pie clave no solo para la orden de pedidos si no que también para la distribución, creemos recomendable en unos años comenzar a pensar una estrategia para independizarse y poder tener no solo la propia plataforma de comida (o de cada restaurant) y tener también la propia red de distribución. De esta manera aumentar el negocio actual y darle más seguridad a los clientes de que no dependen de nadie más que de Smart Kitchens.

Bibliografía

- Bravo, Rocío. “Franquicias: Cuánto Hay Que Invertir, Tiempo De Recupero y Qué ‘Oscuro’ Formato Gana Protagonismo.” *Https://Www.iproup.com/Economia-Digital/25241-Franquicias-Como-Invertir-y-En-Cuanto-Tiempo-Se-Recupera*, IProUP, 9 Sept. 2021, <https://www-iproup-com.cdn.ampproject.org/c/s/www.iproup.com/economia-digital/25241-franquicias-como-invertir-y-en-cuanto-tiempo-se-recupera.amp>.
- El Cronista. “Apertura Locales Gastronómicos.” *El Cronista*, El Cronista, 31 Mar. 2022, <https://www.cronista.com/apertura/>.
- *Global Innovation Index 2021 - Executive Summary - Wipo.int*. https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2021_exec.pdf.
- - Kotler, Philip, et al. *Marketing*. Pearson Australia, 2013.
- *Manual Del Usuario - Argentina.gob.ar*. https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/2022/01/manual_usuario_planes_integrales.pdf.
- the Mind Tools Content Team By the Mind Tools Content Team, et al. “Pest Analysis: Identifying Big Picture Opportunities and Threats.” *Strategy Tools From MindTools.com*, https://www.mindtools.com/pages/article/newTMC_09.htm.
- Moulson, Geir. “Alemania Endurece Restricciones a Restaurantes Por Pandemia.” *AP NEWS*, Associated Press, 7 Jan. 2022, <https://apnews.com/article/noticias-ba332569be15e54c5faafb60be5a2799>.
- Reinhold, Melisa. “Carrera De Obstáculos. Abrir UN Negocio En La Argentina: Trabas y Gastos a Cada Paso.” *LA NACION*, LA NACION, 12 Mar. 2022, <https://www.lanacion.com.ar/economia/laberinto-las-claves-para-abrir-un-negocio-tramites-trabas-y-gastos-a-cada-paso-nid31072021/>.
- “Requisitos Para Habilitar Un Local Gastronómico o Restaurante.” *Habilitaciones Comerciales, Municipales, Gestoría En Capital Federal*, 31 Mar. 2022, <https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico-o-restaurante/>.
- “Universidad De San Andrés - Campus Virtual: Iniciar Sesión En El Sitio.” *Universidad De San Andrés - Campus Virtual: Iniciar Sesión En El Sitio*, <https://campusvirtual.udesa.edu.ar/>.

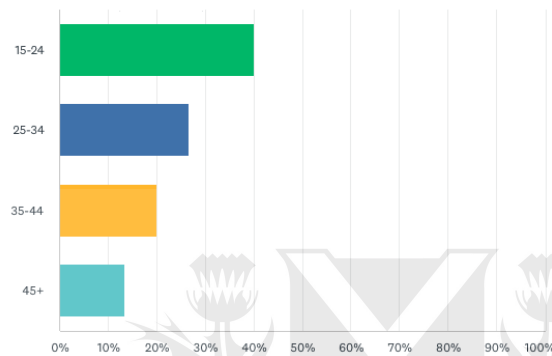
Anexos

1. Encuesta

Pregunta 1

Edad?

Answered: 30 Skipped: 0

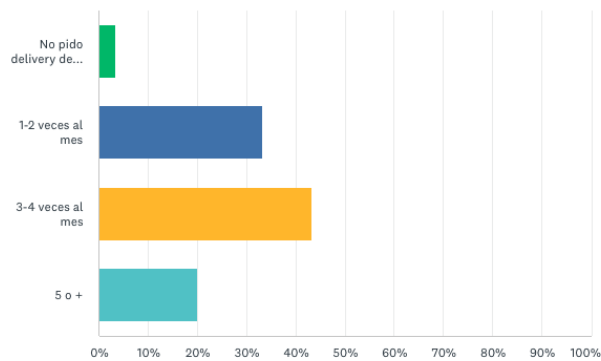


| ANSWER CHOICES | RESPONSES | |
|----------------|-----------|-----------|
| 15-24 | 40.00% | 12 |
| 25-34 | 26.67% | 8 |
| 35-44 | 20.00% | 6 |
| 45+ | 13.33% | 4 |
| TOTAL | | 30 |

Pregunta 2

Que tan seguido pedis delivery de comida?

Answered: 30 Skipped: 0

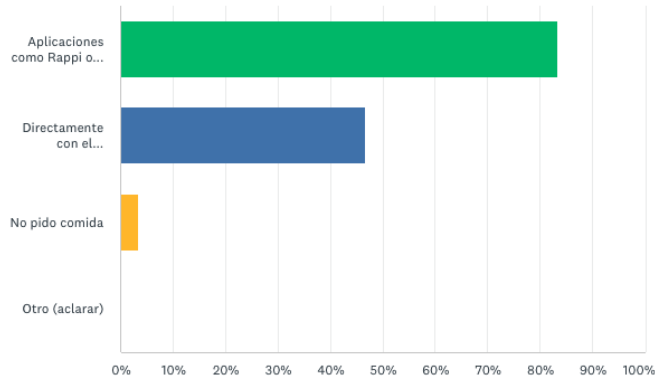


| ANSWER CHOICES | RESPONSES | |
|----------------------------|-----------|-----------|
| No pido delivery de comida | 3.33% | 1 |
| 1-2 veces al mes | 33.33% | 10 |
| 3-4 veces al mes | 43.33% | 13 |
| 5 o + | 20.00% | 6 |
| TOTAL | | 30 |

Pregunta 3

Si es que pedis delivery de comida, por donde pedis? (podes elegir mas de 1 opción)

Answered: 30 Skipped: 0

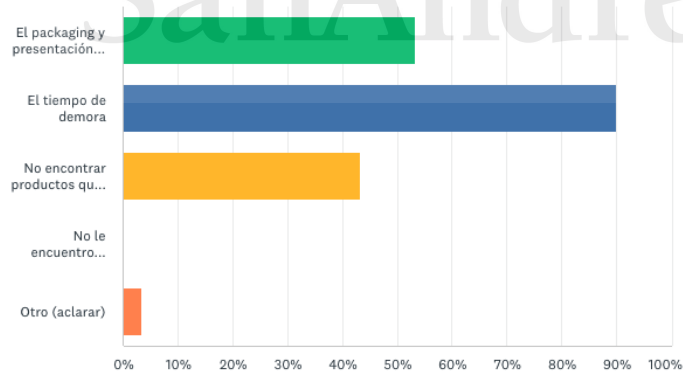


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|--|-----------|
| ▼ Aplicaciones como Rappi o Pedidos Ya | 83.33% 25 |
| ▼ Directamente con el restaurant | 46.67% 14 |
| ▼ No pido comida | 3.33% 1 |
| ▼ Otro (aclarar) | 0.00% 0 |
| Total Respondents: 30 | |

Pregunta 4

Que te suele generar mas problemas a la hora de pedir delivery de comida? (podes elegir mas de 1 opción)

Answered: 30 Skipped: 0

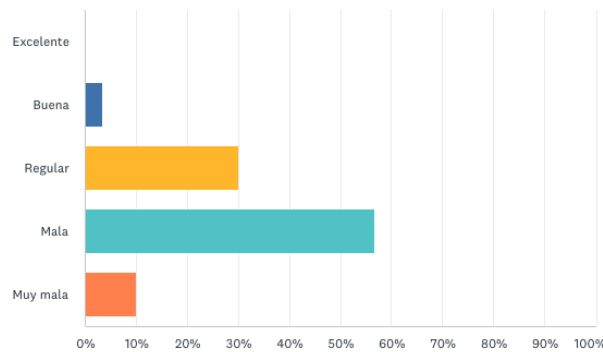


| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|--|-----------|
| ▼ El packaging y presentación de la comida | 53.33% 16 |
| ▼ El tiempo de demora | 90.00% 27 |
| ▼ No encontrar productos que te interesen | 43.33% 13 |
| ▼ No le encuentro problemas al proceso de delivery | 0.00% 0 |
| ▼ Otro (aclarar) | 3.33% 1 |

Pregunta 5

Como calificas a la experiencia en general de pedir comida?

Answered: 30 Skipped: 0



| ANSWER CHOICES | RESPONSES |
|----------------|-----------|
| ▼ Excelente | 0.00% 0 |
| ▼ Buena | 3.33% 1 |
| ▼ Regular | 30.00% 9 |
| ▼ Mala | 56.67% 17 |
| ▼ Muy mala | 10.00% 3 |
| TOTAL | 30 |

2. Entrevista a Sebastián Hochbaum

1. Principales desafíos e inconvenientes de manejar un restaurant hoy en día

La gastronomía y el hábito de “salir a comer” se ha vuelto *fashion* en los últimos años, con picos de demanda en el último año con el fin de las cuarentenas estrictas y las vueltas a la “normalidad”. Incluso desde antes de la pandemia, la actividad gastronómica comenzó a ocupar un lugar central en la industria del entretenimiento, convirtiéndose en una experiencia mucho mas integral que el simple hábito de “ir a comer a un restaurante”. La gastronomía “sofisticada” o cocina de autor comenzó a estar en interés de sectores socioeconómicos no necesariamente elitistas, y el buen comer se convirtió en una actividad de culto para muchas personas. En esa línea, los chefs (estimulados y beneficiados en gran parte por las redes sociales), pasaron a tener un rol mucho mas protagonista en la escena, convirtiéndose en una suerte de estrellas de rock.

En los últimos años, y en las principales ciudades del mundo, la actividad gastronómica se ha expandido considerablemente (sin considerar todos los emprendimientos gastronómicos que se vieron forzados a cerrar a razón de la pandemia), en diferentes verticales: restaurantes, bares, cafés de especialidad, cervecerías artesanales, bares de vinos y tapas, etc. Seguido de esto, el mercado gastronómico se ha vuelto sumamente competitivo, con una demanda cada vez mas exigente y “sofisticada”, y una oferta creciente. En este contexto, los emprendimientos gastronómicos que han logrado ser exitosos en el último tiempo, son aquellos que han logrado crear y proveer al cliente una experiencia, que por lo general va mas allá de un buen plato de comida. La construcción de esa experiencia, implica la construcción de un concepto y una marca que genere la atención del público. Las redes sociales han sido un gran aliado, pero a su vez un gran

desafío en todo este camino: por un lado, han facilitado la difusión y promoción de los lugares, pero por otro lado han acrecentado la competencia y expuesto los defectos y errores.

Siguiendo lo antes mencionado, el principal desafío en la industria gastronómica a la hora de emprender, consiste en tener la capacidad de construir una marca y un concepto lo suficientemente auténtico y original como para diferenciarse de la competencia, y brindar una experiencia que trascienda el buen comer. A continuación, viene el desafío como sostenerse en el tiempo, y para eso hay que tener la capacidad de reinventarse (o mejor dicho actualizarse) garantizando la calidad.

Otro gran desafío (o inconveniente) consiste en poner a la marca (concepto) siempre por encima de las personas, en este caso, el/la chef. En este sentido, el/la chef es un arma de doble filo, ya que en muchos casos funciona como un *hook* para la gente, pero puede convertirse en tu principal enemigo cuando la marca se vuelve dependiente y rehén del chef. Cuando un emprendimiento depende de un nombre, se vuelve muy costoso escalar ese proyecto. En el espectro de los recursos humanos, la rotación del personal suele ser un gran tema en la gastronomía, especialmente en el objetivo de garantizar la calidad en la comida y el servicio. La paga inadecuada de la industria lleva a que la gastronomía no sea un trabajo estable para nadie, y en cierta medida, a que sea un trabajo muy poco deseado. Esto presenta problemas en los equipos, y por ende en el servicio de la mayoría de los emprendimientos gastronómicos.

Si nos concentramos en Argentina, nos encontramos con los problemas que afectan a la mayoría de las pymes, en términos de costos impositivos y trabas regulatorias (laborales).

2. Como afecto la pandemia a la industria gastronómica estos últimos años

La pandemia trajo consigo grandes cambios para la industria gastronómica. En la primer etapa de la pandemia, durante las cuarentas estrictas, la industria del entretenimiento y turismo en general, y la gastronómica en particular, fueron de las actividades mas afectadas. Innumerable cantidad de emprendimientos gastronómicos se vieron forzados a cerrar o achicarse (reduciendo nóminas) en pos de sobrevivir. Los que lograron subsistir son aquellos que bien fueron financiados para ello, o lograron reinventarse.

Con la vuelta a la normalidad, destaco tres impactos principales:

- **Crecimiento del Delivery** -en sus diferentes formatos-: desarrollo en la próxima pregunta.
- **Espacios verdes y abiertos:** a razón de la pandemia, el público comenzó a valorar mucho más el *outdoor seating* y los espacios verdes. Esto llevó a que los sitios gastronómicos que contasen con estas características, llevaran la delantera.
- **Sustentabilidad:** la pandemia generó un cambio paradigmático en el estilo de vida y bienestar de las formas, y esto repercutió naturalmente en los hábitos alimenticios. Este cambio favoreció y promovió la consciencia medioambiental en la industria gastronómica, léase: +veganismo/vegetarianismo, políticas de *zero waste*, local farmers, cultivos orgánicos, etc.

3. como se vio impactado el delivery de comida por la pandemia y que inconvenientes suelen surgir en el proceso del delivery en el día a día

Descontando la caída que tuvo con la vuelta a la normalidad, el hábito del delivery y por ende la oferta creció considerablemente durante la pandemia. La mayoría de los emprendimientos gastronómicos tuvieron que salir a inventar *from scratch* sus verticales de delivery de la noche a la mañana. Esto generó un aumento considerable en la oferta, en términos de cantidad y calidad. Esto se vió impulsado por el crecimiento de las Apps de última milla y gestión de pedidos. También llevo a repensar la forma de comercializar comida to go, take away o delivery, lo que trajo bastante innovación en una industria que venía relativamente quedada en el tiempo.

Los principales desafíos con los cuales se enfrenta cualquier delivery de comidas son el tiempo de entrega, garantizar la calidad de la comida y brindar una buena experiencia -lo más parecida posible a la que deberías tener comiendo en el restaurante-. Es difícil encontrar buenos productos de delivery que cumplan con todo esto: entrega en tiempo y forma, recibir la comida caliente o pronta para ser calentada/cocinada -simplemente- y que salga en condiciones optimas, tener un buen packaging, etc..

4. En relación al concepto de las “dark kitchens” , que tan viable lo ves como oportunidad de negocio dedicar un restaurant únicamente a delivery?

Creo que uno de los principales activos que valoramos hoy las personas es nuestro TIEMPO. Proyectos que tengan la capacidad de resolverle ciertas cuestiones de la vida a las personas, como la comida, de forma fácil y rápida, siempre y cuando mantengan ciertos estándares de calidad, deberían ser buenas oportunidades de negocio. Las *dark kitchens* suelen entrar como parte de esa solución, en la medida que estén integradas con servicios de logística y gestión de pedidos simples y rápidos.

La principal ventaja de una DK es la eficiencia: optimización de procesos, reducción de costos y maximización de ingresos. Las DK permiten expandir el scope de cobertura agregando puntos de venta a bajo costo.

Existen dos modelos de negocio de DK: ya sea, (1) un negocio inmobiliario cobrando alquiler por el uso de la cocina y otros servicios a terceros -por lo general, logística y gestión de pedidos-, o una marca que aglomera diferentes marcas gastronómicas gestionados y gerenciados bajo un mismo paraguas.

Dentro del primer formato, algunos casos son: CloudKitchens.com, Cookunity.com y Rappi (las Ghost Kitchen de Rappi) y Karma Kitchnes.

Dentro del segundo formato: Foodology.com y Kitchenita.

Cuando se trata del formato dos, el desafío es mayor porque se trata de desarrollar marcas 100% virtuales, sin puntos de venta físico que permitan el contacto y la interacción real con el cliente. Toda la relación con el cliente se desarrolla de manera digital, a través de las redes sociales y la plataforma de pedidos. Esto implica toda una revolución para la industria gastronómica. Esto requiere mucha inversión en marketing y desarrollo de marca.

5. Como ves a la industria gastronomica de aca a 5-10 años (en relación a innovación etc)

FoodTech (Food + Tecnología) es una de las verticales que mas viene creciendo en el mundo del emprendedurismo. Mi visión en relación a esto es que la comida tiende a la personalización. La industria gastronómica en términos de innovación, esta desarrollándose hacia un modelo de planes nutricionales personalizados (ej. Suggestic.com).

El auge del plant-based food es otra realidad, y cada vez son las startups desarrollando tecnología para reemplazar la carne como materia prima de las comidas.

El concepto de Farm to Table y la valoración de los pequeños productores y la calidad de sus producto por sobre las grandes corporaciones también es algo que se esta viendo claramente.

El Zero Waste también es otra tendencia cada vez mas valorada en la industria, y son cada vez los proyectos que se enfocan en esto.

3. Graficos

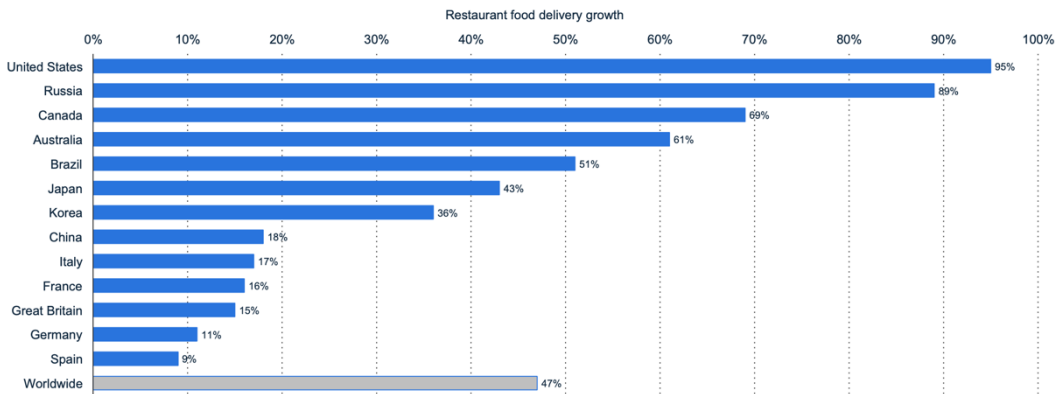
1.



2.

Restaurant food delivery growth in selected countries worldwide between 2019 and 2020

Restaurant food delivery growth worldwide 2019-2020, by country



Note(s): Worldwide; 2019 to 2020
 Further information regarding this statistic can be found on [page 40](#).
 Source(s): NPD Group; ID:1238888

Market overview **statista**

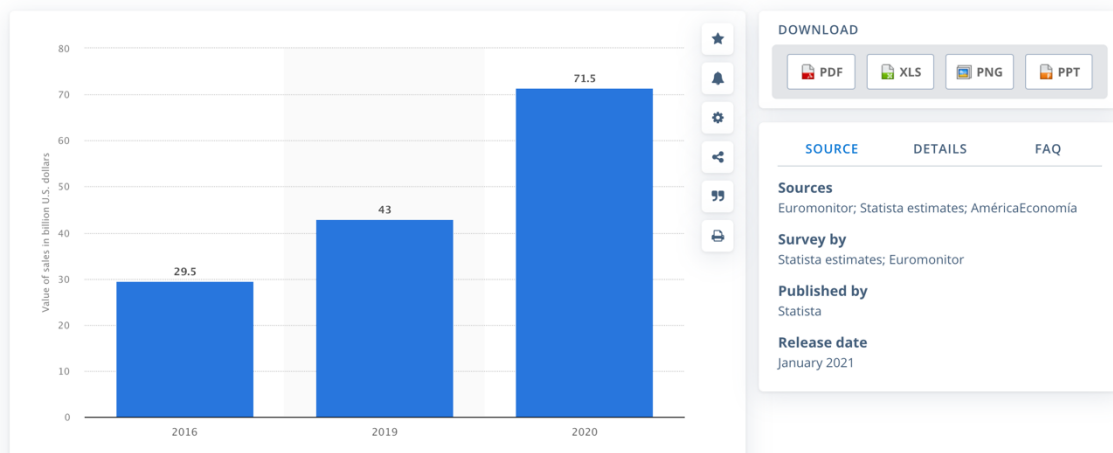


Universidad de
San Andrés

3.

Delivery sales of foodservice in Latin America between 2016 and 2020

(in billion US dollars)



DOWNLOAD

PDF XLS PNG PPT

SOURCE DETAILS FAQ

Sources
 Euromonitor; Statista estimates; AméricaEconomía

Survey by
 Statista estimates; Euromonitor

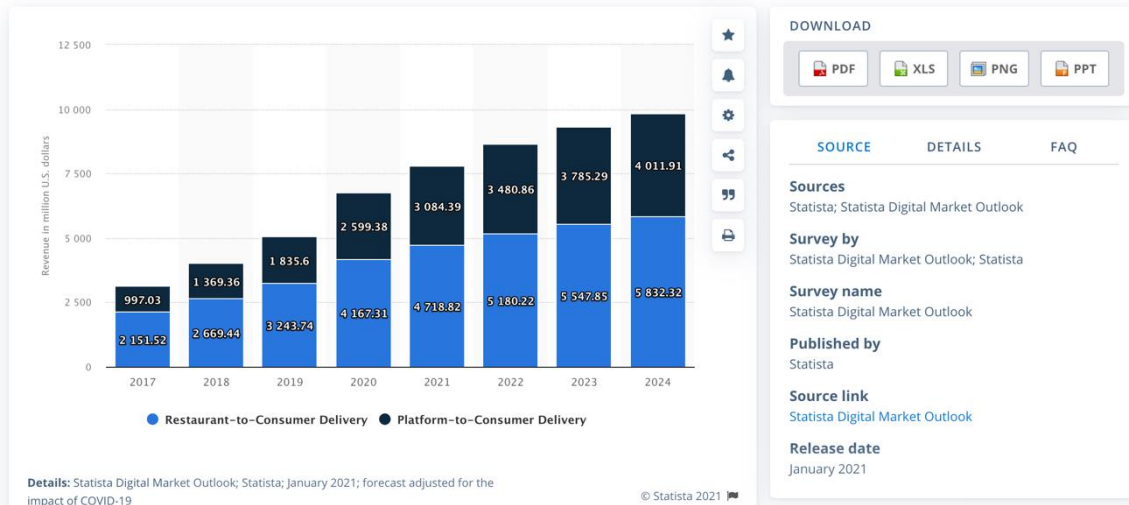
Published by
 Statista

Release date
 January 2021

4.

Revenue for the online food delivery market in Latin America from 2017 to 2024, by segment

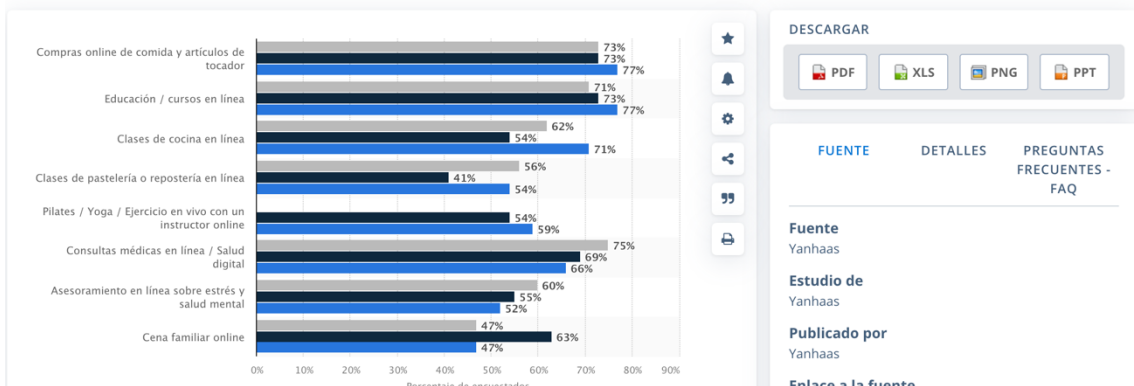
(in million U.S. dollars)



Universidad de
San Andrés

5.

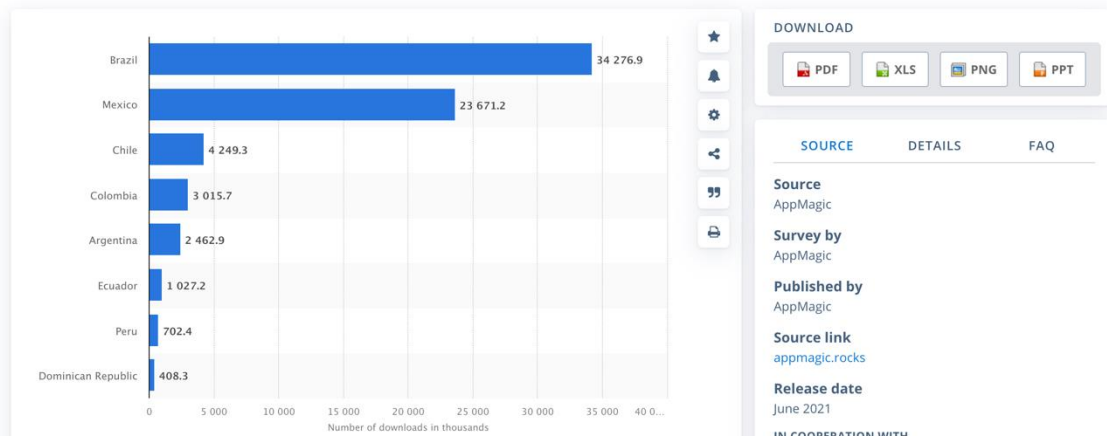
Intención de realizar determinadas actividades online desde la pandemia de coronavirus en algunos países de América Latina en abril de 2020



6.

Number of downloads of Uber Eats app in selected Latin American countries as of June 2021

(in 1,000s)



7.

Number of downloads of Rappi app in selected Latin American countries as of June 2021, by operating system

(in 1,000s)

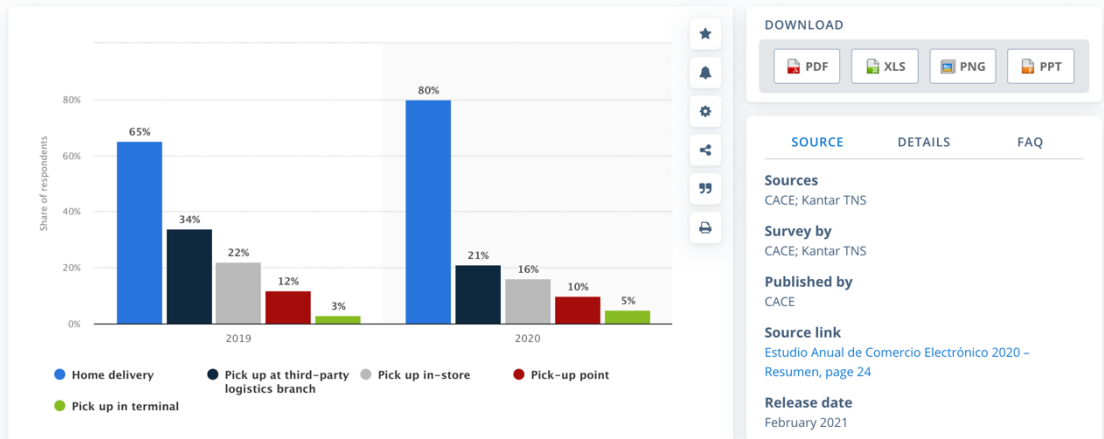


8.

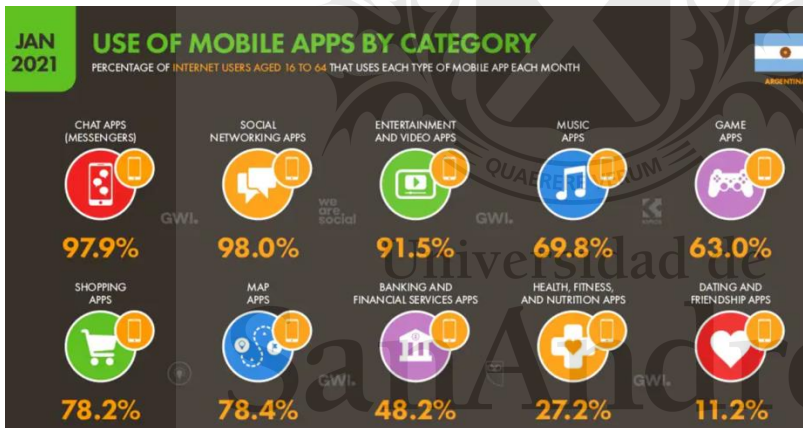


9.

Preferred shipping methods for online shopping in Argentina in 2019 and 2020



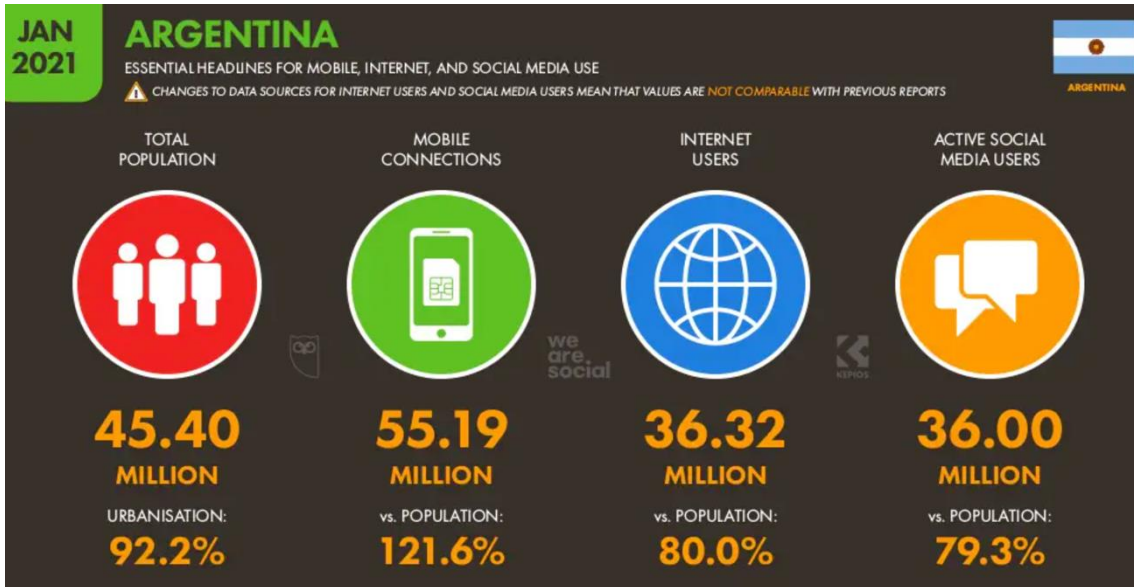
10.



11.



12.



13.

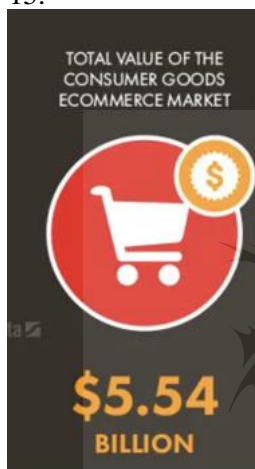


14.



(Rappi)

15.



Universidad de

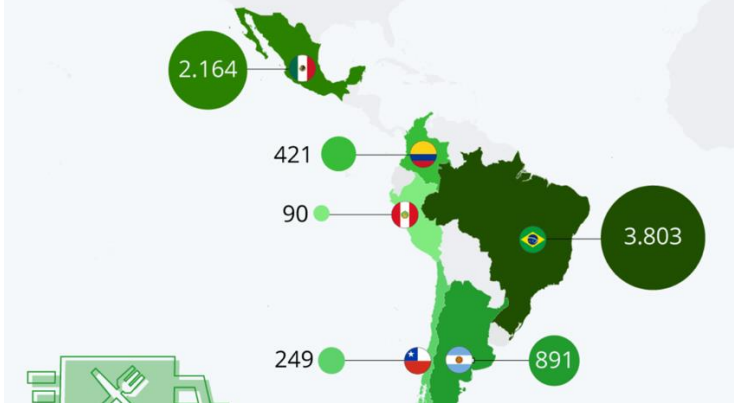
16.



17.

El pedido de comida en línea en América Latina

Previsión de ingresos por pedidos online de comida a domicilio en 2021 (mill. \$)*



4. Flujos



4.1 Flujo Escenario Pesimista

| Escenario Pesimista | Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
|---------------------------------------|-----|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Alquileres | | | \$ 31,500.00 | \$ 75,600.00 | \$ 105,000.00 | \$ 147,000.00 | \$ 147,000.00 | \$ 147,000.00 |
| Ingresos por Unidades vendidas | | | \$ 2,492.31 | \$ 4,153.85 | \$ 5,261.54 | \$ 11,469.23 | \$ 13,730.77 | \$ 13,730.77 |
| Ingresos por pedidos empaquetados | | | \$ 2,492.31 | \$ 4,569.23 | \$ 5,400.00 | \$ 5,538.46 | \$ 5,538.46 | \$ 5,538.46 |
| Costos Variables Publicidad | | | -\$ 576.92 | -\$ 769.23 | -\$ 961.54 | -\$ 1,346.15 | -\$ 1,346.15 | -\$ 1,346.15 |
| Costos Variables IIBB 3% | | | -\$ 532.21 | -\$ 709.62 | -\$ 887.02 | -\$ 1,241.83 | -\$ 1,241.83 | -\$ 1,241.83 |
| Costos Variables Empaquetaje | | | -\$ 2,907.69 | -\$ 3,876.92 | -\$ 4,846.15 | -\$ 6,784.62 | -\$ 6,784.62 | -\$ 6,784.62 |
| Costos Variables Electricidad y Agua | | | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 |
| Resultado Bruto | | | \$ 31,602.40 | \$ 78,101.92 | \$ 108,101.44 | \$ 153,769.71 | \$ 156,031.25 | \$ 156,031.25 |
| Amortizaciones | | | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 |
| Valor de Recupero | | | \$ 25,000.00 | \$ 21,154.00 | \$ 17,308.00 | \$ 13,462.00 | \$ 9,616.00 | \$ 5,770.00 |
| Costos Fijos Sueldos | | | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 |
| Gastos Comerciales | | | -\$ 17,307.69 | -\$ 25,961.54 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 |
| Gastos Administrativos | | | -\$ 5,192.31 | -\$ 7,788.46 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 |
| Resultado Operativo | | | \$ 1,371.48 | \$ 32,775.00 | \$ 55,178.52 | \$ 97,000.79 | \$ 95,416.33 | \$ 91,570.33 |
| Intereses | | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Resultado antes de Impuestos | | | \$ 1,371.48 | \$ 32,775.00 | \$ 55,178.52 | \$ 97,000.79 | \$ 95,416.33 | \$ 95,416.33 |
| IIGG | | | -\$ 480.02 | -\$ 11,471.25 | -\$ 19,312.48 | -\$ 33,950.28 | -\$ 33,395.71 | -\$ 33,395.71 |
| Resultado Neto | | | \$ 891.46 | \$ 21,303.75 | \$ 35,866.04 | \$ 63,050.51 | \$ 62,020.61 | \$ 62,020.61 |
| Amortizaciones | | | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 |
| Capital de Trabajo (Activo Corriente) | | -\$ 50,000.00 | | | | | | \$ - |
| Inversion Inicial | | -\$ 6,415.53 | | | | | | \$ - |
| Flujo de Fondos | | -\$ 56,415.53 | -\$ 2,954.54 | \$ 17,457.75 | \$ 32,020.04 | \$ 59,204.51 | \$ 58,174.61 | \$ 58,174.61 |

4.2 Flujo Escenario Optimista

| Escenario Optimista | | | | | | | |
|---------------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Año | 2022 | 2023 | 2024 | 2025 | 2026 | 2027 | 2028 |
| Alquileres | | \$ 37,800.00 | \$ 94,500.00 | \$ 147,000.00 | \$ 210,000.00 | \$ 210,000.00 | \$ 210,000.00 |
| Ingresos por Unidades vendidas | | \$ 7,788.46 | \$ 14,278.85 | \$ 16,875.00 | \$ 17,307.69 | \$ 17,307.69 | \$ 17,307.69 |
| Ingresos por pedidos empaquetados | | \$ 3,894.23 | \$ 7,139.42 | \$ 8,437.50 | \$ 8,653.85 | \$ 8,653.85 | \$ 8,653.85 |
| Costos Variables Publicidad | | -\$ 1,153.85 | -\$ 1,730.77 | -\$ 1,923.08 | -\$ 1,923.08 | -\$ 1,923.08 | -\$ 1,923.08 |
| Costos Variables IIBB 3% | | -\$ 1,064.42 | -\$ 1,596.63 | -\$ 1,774.04 | -\$ 1,774.04 | -\$ 1,774.04 | -\$ 1,774.04 |
| Costos Variables Empaquetaje | | -\$ 9,086.54 | -\$ 13,629.81 | -\$ 15,144.23 | -\$ 15,144.23 | -\$ 15,144.23 | -\$ 15,144.23 |
| Costos Variables Electricidad y Agua | | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 | -\$ 865.38 |
| Resultado Bruto | | \$ 37,312.50 | \$ 98,095.67 | \$ 152,605.77 | \$ 216,254.81 | \$ 216,254.81 | \$ 216,254.81 |
| Amortizaciones | | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 | \$ 3,846.00 |
| Valor de Recupero Maquinarias | | \$ 25,000.00 | \$ 21,154.00 | \$ 17,308.00 | \$ 13,462.00 | \$ 9,616.00 | \$ 5,770.00 |
| Costos Fijos Sueldos | | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 | -\$ 36,576.92 |
| Gastos Comerciales | | -\$ 17,307.69 | -\$ 25,961.54 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 | -\$ 28,846.15 |
| Gastos Administrativos | | \$ 5,192.31 | -\$ 7,788.46 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 | -\$ 8,653.85 |
| Resultado Operativo | | \$ 7,081.58 | \$ 52,768.75 | \$ 99,682.85 | \$ 159,485.88 | \$ 155,639.88 | \$ 151,793.88 |
| Intereses | | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - | \$ - |
| Resultado antes de Impuestos | | \$ 7,081.58 | \$ 52,768.75 | \$ 99,682.85 | \$ 159,485.88 | \$ 155,639.88 | \$ 155,639.88 |
| IIGG | | -\$ 2,478.55 | -\$ 18,469.06 | -\$ 34,889.00 | -\$ 55,820.06 | -\$ 54,473.96 | -\$ 54,473.96 |
| Resultado Neto | | \$ 4,603.02 | \$ 34,299.69 | \$ 64,793.85 | \$ 103,665.83 | \$ 101,165.93 | \$ 101,165.93 |
| Amortizaciones | | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 | -\$ 3,846.00 |
| Capital de Trabajo (Activo Corriente) | -\$ 50,000.00 | | | | | | \$ - |
| Inversion Inicial | -\$ 6,415.53 | | | | | | \$ - |
| Flujo de Fondos | -\$ 56,415.53 | \$ 757.02 | \$ 30,453.69 | \$ 60,947.85 | \$ 99,819.83 | \$ 97,319.93 | \$ 97,319.93 |



Universidad de
San Andrés