



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA**

***CoChef***

**Autor: Patricio Gutiérrez Rüegg**

**DNI 29.245.854**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Julio 2019**



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Administración y Negocios MBA**

**CoChef**

**Autor: Patricio Gutiérrez Rüegg**

**DNI 29.245.854**

**Mentor del Trabajo de Graduación: Leonardo Gargiulo**

**Buenos Aires, Julio 2019**

## Resumen ejecutivo

Existen en Buenos Aires una gran cantidad de personas que tienen algún emprendimiento relacionado a la gastronomía, ya sea como actividad primaria o secundaria, quienes generalmente quedan supeditados a la capacidad que poseen en sus cocinas hogareñas para la fabricación de sus productos, y no pueden escalar sus negocios por no contar con los recursos necesarios tanto en infraestructura como financieros.

Co-Chef pondrá a disposición de estos emprendedores una cocina profesionalmente equipada para que puedan utilizarla 12 personas en simultáneo, con un formato de alquiler de puesto de trabajo por hora, o adquiriendo packs de horas a menor precio. De esta forma podrán validar sus proyectos, “variabilizando” los costos fijos que supone una inversión, sin necesidad de realizar grandes desembolsos iniciales. Podrán también adquirir distintos servicios, como asesoría en negocios gastronómicos, que los ayude a potenciar sus emprendimientos. Pero claro que no estará destinado solo a emprendedores, sino que podrá ser utilizado por todo aquel que quiera formar parte de una comunidad en donde se respire gastronomía en un ambiente 100% colaborativo.

No existe en Argentina un modelo de negocios como el que plantea el presente proyecto. El equipo emprendedor está formado por 3 profesionales con los perfiles necesarios para lograr poner en marcha un emprendimiento como Co-Chef. El know-how y expertise de cada uno de ellos en distintas disciplinas será sin dudas una ventaja competitiva fundamental para lograr el éxito del negocio.

El negocio requerirá de una inversión inicial de USD113.000 entre bienes de capital y caja para operar durante el primer año, rindiendo una TIR del 73%, VAN de USD 518.000 y un período de recupero de 3.4 años. El ROIC en el quinto año de operación asciende a 111%.

**Bienvenidos a Co-Chef, la primera cocina compartida de Buenos Aires.**

***“Emprendé. Potenciá tu Negocio. Respirá Gastronomía.”***

## Índice

Resumen ejecutivo	1
Índice	2
Introducción a Co-Chef	4
1) Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio	5
Necesidad	5
Idea de negocio	5
Oportunidad de negocio	7
Cálculo de rentabilidad	14
Innovación de Producto	15
2) Análisis de la Industria y Mercado Objetivo	16
2.1) La industria	16
Análisis PESTLE	21
5 Fuerzas de Porter	25
Análisis FODA	27
Cadena de valor	28
2.2) Mercado Objetivo	31
Análisis del Mercado y Segmentación	31
Mapa de empatía	40
Validación Segmento del mercado	42
3) Propuesta de Valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva	46
Propuesta de valor	46
Ventajas Competitivas	49
Canvas Business Model	50
4) Go to Market Plan	52
5) Equipo emprendedor y estructura directiva	66
5.1) Equipo Emprendedor y Estructura directiva	66
6) Requerimientos de Inversión y resultados económicos-financieros esperados	67
6.1) Contexto macro y microeconómico	67
6.2) Modelo de generación de beneficios	70
6.3) Requerimientos de inversión y financiamiento	77
7) Plan Operativo	80
8) Condiciones para la viabilidad de negocio	87
8.1) Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas	87
8.2) Aspectos legales y regulatorios	93
9) Resumen de las Principales	94
10) Fuentes y Bibliografía	96
11) Anexos	98

## Agradecimientos

Agradezco especialmente a mi familia: padres y hermanos. Una mención especial a mis padres, Lili y Pepi, quienes desde que somos muy chicos se han interesado profundamente en brindarnos a mí, a Lourdes y a Tomas, la mejor educación posible, tanto dentro como fuera del hogar.

A mis abuelos; en especial a mi abuela Amalia, que por más que nos haya dejado hace ya casi 17 años, diariamente me guía en cada paso que doy a través de todo lo que me transmitió durante tantos años.

A la Universidad de San Andrés, en especial a los directores del programa que tuvimos a lo largo del MBA: Pedro Frías y Daniel González Isolio, por las ganas y la pasión que les ponen tanto al programa como a sus clases.

A Leonardo Gargiulo, mentor del presente Trabajo Final de Graduación, quien, con su excelente predisposición y entendimiento, sumado a su destacable capacidad académica, siempre nos empujó a dar un poquito más para lograr obtener el mejor producto final.

Universidad de  
SanAndrés

## Introducción a Co-Chef

En la actualidad en Argentina, más precisamente en Buenos Aires, existen una gran cantidad de emprendedores, o potenciales emprendedores, la mayoría "independientes", enfocados en la gastronomía y negocios relacionados a la cocina. Estas personas preparan a diario en sus cocinas hogareñas todo tipo de productos comestibles para ser luego vendidos al consumidor a través de distintos medios. Cuando hablamos de productos comestibles nos referimos a comidas para delivery, viandas para oficina, catering para eventos, productos congelados, productos fermentados, pastelería, postres, por mencionar algunos.

La gran mayoría de estos emprendedores trabajan desde su casa ya que no poseen un lugar físico apto profesional (con cocinas industriales, utensilios profesionales para cada tarea, equipamiento específico del ámbito culinario) en donde preparar sus productos, que podrían ayudarlos a la mejor preparación del producto en escala, su presentación final, la mejora en los tiempos de producción, etc. Tampoco tienen un espacio profesional en donde ofrecer sus productos para la venta, como por ejemplo lo es un restaurante, café, confitería, entre otros.

Ocurre que, como en la mayoría de los negocios, a alguien le puede ir muy bien, ofrecer un muy buen producto, pero si no se logra la escala necesaria, muchas veces el proyecto termina fallando o no creciendo lo suficiente para ser sostenible en el tiempo. Se sabe, además, que empezar un negocio en el sector de la alimentación no es nada sencillo, y mucho menos económico. La inversión necesaria suele ser muy alta, ya que hay que considerar el espacio, equipamiento y utensilios, materias primas, salarios y cargas sociales de los empleados, y lo que es muy importante, las licencias, habilitaciones y certificaciones sanitarias correspondientes.

Estos potenciales empresarios gastronómicos en varias ocasiones se quedan a mitad de camino porque básicamente no pueden escalar quedando, principalmente, supeditados a las capacidades de cocina de sus hogares. También, la mayoría de las veces, porque no cuentan con el *know-how* necesario a la hora de realizar la promoción, comercialización y distribución de sus productos.

## 1) Presentación y evaluación de la Oportunidad de Negocio

### Necesidad

Imaginá por un instante que sos un amante de la cocina y que sabés que sos realmente muy bueno realizando cierto tipo de producto, por ejemplo, pastelería. Sabés que tus tortas son un éxito rotundo, ya tienes tu clientela fiel, y los comentarios han sido siempre más que positivos. Esto ayudó a que hayas podido aumentar tus ventas considerablemente en muy poco tiempo. Sin embargo, estás en un gran problema, pero un problema de los que podríamos llamar de los buenos. Tus tortas son tan, pero tan buenas, que los pedidos se cuadruplicaron. Sin embargo, no podés satisfacer la demanda porque no contás con los recursos necesarios.

El hecho de no poseer un lugar funcional adecuado para llevar las labores gastronómicas, tamaño necesario para procesar, cocinar, almacenar y empaquetar tus productos, no te estaría permitiendo escalar. Y no solo la restricción estaría dada por los cuellos de botella de tus procesos productivos, sino que todas las tareas relacionadas con la comercialización y distribución ya empiezan a ser otro factor clave a tener en cuenta a la hora del crecimiento.

Te estás perdiendo de crecer, estas condenado/a a “jugar” en las ligas menores. Y lo peor, es que nunca sabrás si hubieras llegado a ser un empresario líder de la gastronomía o no.

### Idea de negocio

Co-Chef será la primera cocina compartida en Argentina para emprendedores gastronómicos y/o para todo aquel que quiera hacer uso de su espacio para llevar adelante actividades culinarias. En la actualidad no existe en Argentina un espacio tal en donde los emprendedores del rubro gastronómico puedan desempañarse a mayor escala, si es que no cuentan con un lugar propio, en donde logren llevar adelante la producción necesaria para abastecer la demanda.

Existen en Estados Unidos estos tipos de *co-working* gastronómicos desde hace ya algunos años. Se trata de una especie de cocina-incubadora para facilitar el acceso al sector profesional a sus *cookworkers*, proveyéndoles de utensilios, recursos y conexiones con proveedores y clientes. Esta nueva especialización del sector del *co-working* para *foodies* ha supuesto, solo en cinco años, la creación de 130 cocinas compartidas en Estados Unidos<sup>1</sup>. En Europa, más precisamente en Barcelona, en los últimos 5 años, el número de estas cocinas compartidas también ha crecido y con mucho éxito.

Co-Chef ofrecerá espacios amplios de trabajo de uso compartido en donde cada usuario pueda elaborar sus productos en instalaciones de primera calidad, con las habilitaciones sanitarias correspondientes, y con todos los utensilios y equipamiento a su disposición. A su vez contará con espacios-bodegas (ambiente seco, frío y congelado) para almacenar tanto sus materias primas, productos en proceso y productos terminados. Todo esto en un marco de higiene y limpieza absoluta ya que el espacio contará con personal que estará constantemente realizando las tareas de limpieza correspondientes.

También tendrán la posibilidad de capacitarse y asesorarse en distintos aspectos de marketing/publicidad, comercialización y distribución de sus productos. Se ofrecerán talleres y cursos, una incubadora de negocios. El fin será transformar un hobby o negocio pequeño, en una verdadera oportunidad de crecimiento profesional.

Co-Chef también ofrecerá espacios de oficina para que el futuro empresario gastronómico pueda llevar a cabo sus reuniones de trabajo de manera tranquila tanto con potenciales clientes o mismo generando redes con otros usuarios de las instalaciones que permita el día de mañana armar sociedades entre ellos.

Co-Chef permitirá a los emprendedores validar en corto tiempo la viabilidad del proyecto de cada uno de ellos, con una mínima inversión económica a través del

---

<sup>1</sup> <http://www.theshedco-working.com/cookworking/>



alquiler de los puestos de trabajo, almacenamiento y cursos específicos dictados por personal experto en gastronomía.

Pero no solo estará enfocado a los emprendedores. El espacio estará disponible también para aquellos que tienen a la cocina como hobby, como un espacio recreativo, y quieren compartirlo con otras personas, como también a aquellos ya experimentados del mundo gastronómico (chefs, cocineros, dueños de restaurantes) que necesiten un lugar con equipamiento profesional para poder, por ejemplo, conceptualizar nuevos platos para la actualización de menús, hacer pruebas de nuevos productos y recetas, o inclusive para preparar y almacenar platos para sus restaurantes actuales ya en funcionamiento, siempre con el fin de continuar haciendo crecer sus negocios actuales.

## Oportunidad de negocio

Las cifras oficiales indican que a pesar de la retracción del consumo y de la menor actividad económica que se viene dando durante el último tiempo en Argentina, todo lo relacionado con la gastronomía, el consumo de alimentos y afines, rara vez cae a la misma tasa que la economía.

Un ejemplo de ello se lo puede observar en el Índice de actividad de restaurantes<sup>2</sup>, realizado por la Dirección Nacional de Estadística y Censos, ente perteneciente al Ministerio de Economía y Finanzas GCBA. El mismo analiza la evolución de la cantidad de cubiertos vendidos en restaurantes tradicionales (exceptuando los bares y otros establecimientos con servicio de mesas no contemplado como tradicional). Se pueden observar crecimientos importantes, a pesar que los mismos varían para los distintos años (y meses también). Se observan picos de +21% interanual en el 2017, luego una contracción importante en el 2018, pero aún positiva de +4.6% interanual, y en los primeros 4 meses del 2019, se comienzan a ver nuevamente subas mensuales de entre el 3% y el 9.3% vs los mismos meses del año pasado. Claro está, que a este tipo de índices hay que tomarlos con cierta cautela, ya que los mismos están confeccionados mediante la

<sup>2</sup> <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>

información de la capacidad ocupada de ciertos restaurantes de una muestra, en una semana de referencia.

Por otro lado, si nos apartamos un poco de las estadísticas oficiales, la situación pareciera ser otra para el sector gastronómico. Según datos de la Asociación de Hoteles, Restaurantes y Confeiterías y Cafés (AHRCC)<sup>3</sup>, que reúne a las distintas cámaras empresarias del sector, hay cada vez más cierres de locales gastronómicos y casi ninguna apertura. Aseguran que con el desplome del consumo lo primero que ajusta la gente son las salidas a comer afuera. Factores como la suba de impuestos, alquileres muy altos, cargas sociales y gastos operativos en ascenso, imposibilidad para trasladar estos altos costos a precios, todo se combina para complicar a este rubro.

Otro punto relevante a la hora de analizar la oportunidad de negocio, es entender la situación de los estudiantes de gastronomía. Más allá de la crisis que está sufriendo el sector por la caída del consumo, la cantidad de estudiantes de gastronomía y hotelería continúa en ascenso. Según el Instituto Superior de Enseñanza Hotelero Gastronómica (ISEHG), durante el 2018 el número de estudiantes inscriptos tanto en carreras cortas como de tecnicaturas, había aumentado un 30% en comparación al año anterior. Y sobre este aumento general, el 70% de los alumnos se volcó hacia las carreras más largas, las tecnicaturas profesionales en gastronomía y hotelería<sup>4</sup>.

La contracara de la crisis que está sufriendo el sector de la gastronomía, es el que se está dando a través de las aplicaciones (apps) de delivery de comida a domicilio. En la nota del diario la nación de fines del 2017, "*Avanzada delivery: el triunfo de las apps de comida a domicilio*"<sup>5</sup>, ya se empezaba a observar crecimiento sostenido de estas aplicaciones, y el consecuente incremento de envíos de comida a domicilio, todo gracias a un socio estratégico llamado tecnología. Hoy en día, lo que

---

<sup>3</sup>[https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas\\_0\\_Hk6zUvWdm.html](https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html) - Diario Clarín Sep-18

<sup>4</sup>[https://www.clarin.com/sociedad/gastronomia-hoteleria-sectores-crisis-igual-siguen-seduciendo-jovenes\\_0\\_35SX4ZApI.html](https://www.clarin.com/sociedad/gastronomia-hoteleria-sectores-crisis-igual-siguen-seduciendo-jovenes_0_35SX4ZApI.html) - Diario Clarín Ene-19

<sup>5</sup><https://www.lanacion.com.ar/economia/avanzada-delivery-el-triunfo-de-las-apps-de-comida-a-domicilio-nid2095554> - Diario La Nación - Dic'17

a fines del 2017 era apenas el comienzo, ya es una realidad que aplicaciones como PedidosYa, Rappi, Glovo, por mencionar a las más importantes, aparecen en la mayoría de los *smartphones* y son utilizadas cada vez con mayor frecuencia para realizar pedidos de alimentos a domicilio.

Para cuantificar lo que representan estas aplicaciones hoy en día en Argentina, un ejemplo es Rappi, compañía multinacional colombiana, llegó a la Argentina hace un año y ya factura 30 millones de dólares a través de 2.5 millones de pedidos entregados en el país, esperando quintuplicar el valor en el 2019. Los crecimientos de pedidos online son del orden del 20% a 30% mes sobre mes.<sup>6</sup>

Aun cuando las estadísticas sobre el mercado de delivery de comida en Argentina son escasas y no tan confiables, debido a que se trata de un mercado bastante informal, la empresa alemana *Statista*<sup>7</sup>, portal alemán líder en estadísticas procedentes de estudios de mercado y opinión, provee números interesantes sobre delivery de comida “lista para comer” tanto a nivel mundial como en Argentina.

Para el año 2019, se espera que a nivel global la facturación global en el mercado de “*online food delivery*”, sea de 94.000 Mill.USD (+14.8% vs 2018), con una tasa anual compuesta (CAGR) 2019-2023 de 9.3%, lo cual resulta en ~135.000 Mill.USD para el 2023. En el gráfico 1 se puede ver el top 5 de países con mayor mercado de delivery de comida y la comparación con Argentina.

Haciendo foco en Argentina, con 583 Mill.USD (+16.3% vs 2018), representa una tercera parte del volumen que genera Brasil. Con casi 8.8 millones de usuarios (+15.9% y-o-y), se espera un crecimiento con un CAGR hacia el 2023 del 8%, lo que da un valor de mercado aproximado de 800 Mill.USD. Se espera también, el que número de usuarios crezca hasta los 12 millones para el año 2023 (gráfico 2) en línea con el aumento de la tasa de penetración en el mercado. La tasa de penetración en el 2019 es del 18.2%, mientras se espera que sea superior al 22% para el año 2023.

---

<sup>6</sup> <https://www.lavoz.com.ar/negocios/plan-de-rappi-para-quintuplicar-sus-ingresos> - Diario La Voz – Mar'19

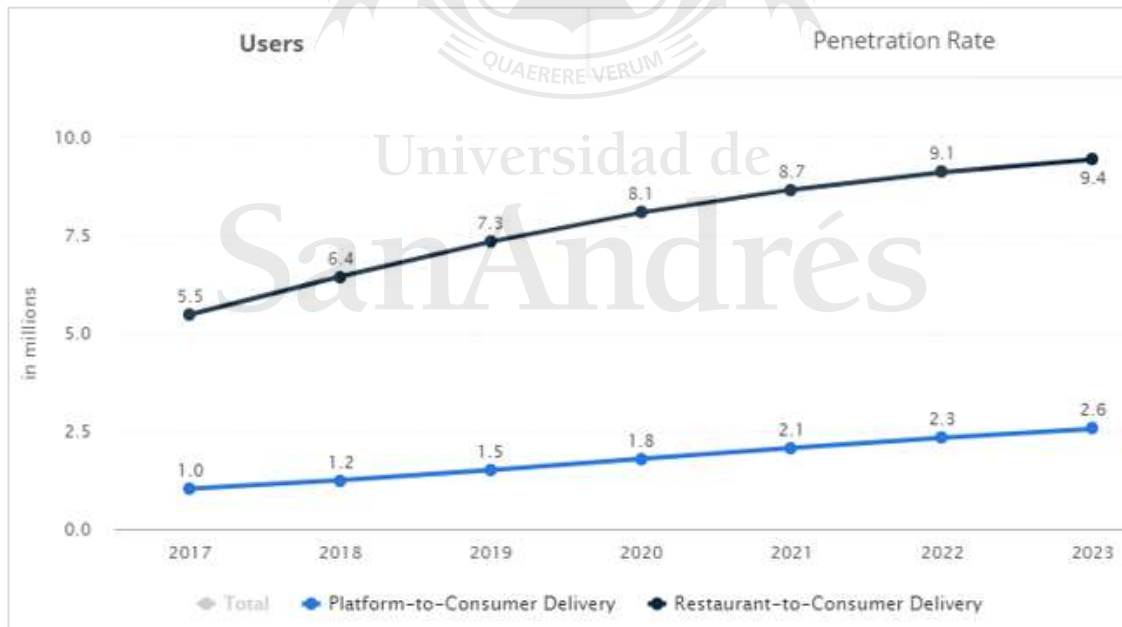
<sup>7</sup> <https://es.statista.com/>

**Gráfico 1 - Top 5 Volumen de Mercado Delivery Comida.**



Fuente: Statista - Mar-19.

**Gráfico 2 – Usuarios de Delivery Online de Comida en Argentina.**

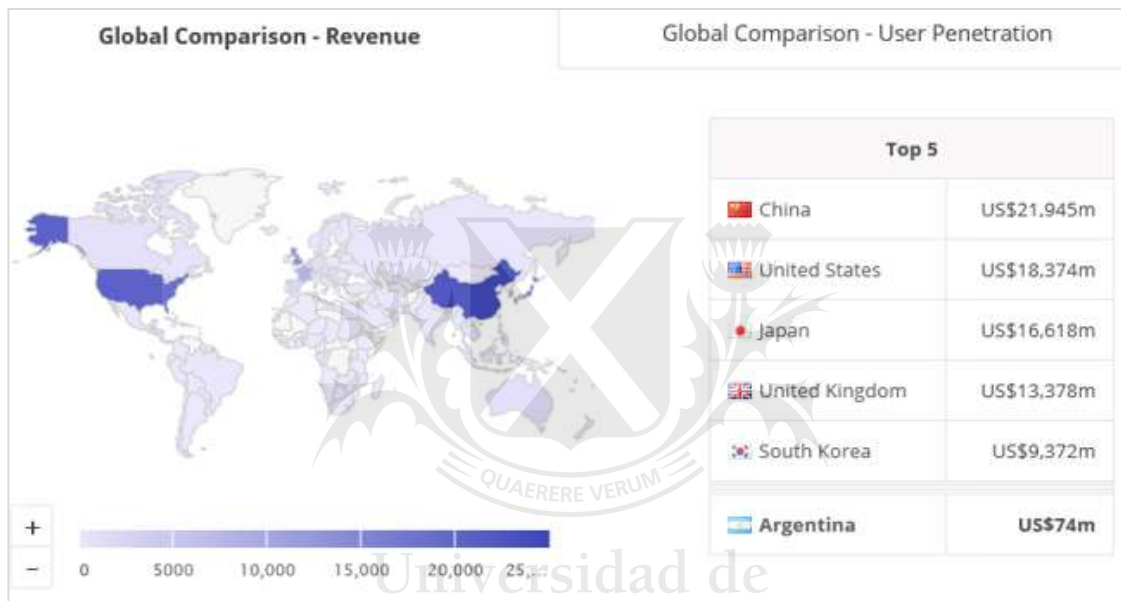


Fuente: Statista – Mar'19.

A estos números sobre el mercado de delivery de comida, también se le puede agregar lo que se llama “eCommerce Market Segment Food & Beverages”, el cual representa la venta online de comidas frescas y envasadas (excluyendo comida para

bebés), delicias y bebidas. Este segmento de mercado cubre por ejemplo la venta de fruta, verduras, pasta, snacks, dulces, comidas refrigeradas, comida congelada, y bebidas con y sin alcohol, vía canales digitales. No están incluidos en este segmento los servicios de delivery de “comidas listas para comer”. En el gráfico 3, se puede observar el tamaño de este mercado, aun relativamente chico en Argentina, pero con un potencial de crecimiento del 15.5% CAGR 2019-2023.

**Gráfico 3 - Top 5 Volumen de Mercado “e-commerce Market Segment Food & Beverages”.**



Fuente: Statista – Feb'19.

La idea de presentar los números anteriores es poder mostrar que la oportunidad de negocio de Co-Chef estará dada siempre y cuando los futuros clientes tengan un mercado en donde colocar sus productos. Si efectivamente ocurriera que la mayoría de los lugares a través de los cuales los clientes de Co-Chef comercializarán sus productos, como por ejemplo restaurantes, bares, panaderías, puntos de venta de alimentos, estuvieran masivamente bajando sus persianas, y al mismo tiempo el mercado de delivery de comida, o venta de alimentos on-line, no estuviera desarrollado o creciendo tan fuertemente como está ocurriendo en la actualidad, sería difícil poder pensar en Co-Chef como una seria oportunidad de negocio. No existiría, o al menos sería muy acotada, la posibilidad de vender lo producido, y, en consecuencia, Co-Chef no tendría clientes que quisieran hacer uso de sus servicios.

El poder tener un lugar, un punto de reunión en donde se respire gastronomía, y a su vez en donde puedan crecer, no solo en cantidad, sino que también en calidad de sus productos y conocimiento de negocio, resulta una gran oportunidad para estas personas amantes de la gastronomía. Cada vez es mayor el número de personas que se dedican a producir y vender sus productos. Ya sea como un hobby, como un ingreso secundario, o inclusive, como principal ingreso económico.

Estos emprendedores no solo tendrán la posibilidad de vender mayor cantidad de productos a través de los canales tradicionales de distribución (restaurantes, panaderías, bares, cafés), sino que también pueden ofrecerlos online. Co-Chef los asesorara para que se contacten con las principales apps de delivery de comida. Como se mencionó más arriba, ante la crisis que atraviesa el rubro gastronómico en lo que respecta al cierre de restaurantes, el auge de las apps de delivery de comida ayuda a validar este canal de distribución para los clientes de Co-Chef.

Según la Cámara Argentina de Comercio Electrónico, las ventas online en el año 2018 crecieron un +25% vs el 2017 en cantidad de ítems. Mientras que un +47% en facturación. Claro está que para la facturación hay que tener en cuenta la componente inflación. Uno de los rubros que más traccionaron este incremento fue el de Alimentos y Bebidas (+63%), el cual tiene una participación del 9% (19,709 Mill \$ARG) en el monto vendido de manera online<sup>8</sup>. Este canal de venta aún tiene bastante espacio para crecer, y es el principal aliado para los futuros nuevos emprendedores que utilicen los servicios de Co-Chef.

Co-Chef no solo apuntará a los pequeños emprendedores gastronómicos. Tendrá varias aristas para sus ingresos. El espacio de *co-work* de cocina buscará atender a 3 targets diferentes, siendo el de los **emprendedores gastronómicos** el principal. Los segmentos a los que apunta Co-Chef atender son:

- **Segmento Emprendedor:** emprendedor gastronómico que no posee un lugar para desarrollar sus actividades de cocina (más allá de su hogar), y que quiere

---

<sup>8</sup> Cámara Argentina de Comercio Electrónico. <https://www.cace.org.ar/estadisticas>



empezar o ampliar su negocio actual, no solo aumentando su capacidad productiva, sino que también capacitándose en técnicas de publicidad, comercialización y distribución.

- **Segmento Recreativo:** personas que les apasiona cocinar y lo realizan como hobby. En Co-Chef encontrarán un clima ideal en donde se “respirará” gastronomía, en un ambiente relajado y de mucho compañerismo.
- **Segmento Profesional:** profesionales de la cocina, chefs, maestros, cocineros, que busquen un espacio de inspiración adecuadamente equipado para desarrollar nuevos platos y recetas. Al mismo tiempo puedan generar redes de contacto con otros profesionales y/o emprendedores.

Es decir, se espera que Co-Chef sea un punto de reunión, en donde la comunidad de la gastronomía pueda encontrarse, ya sean profesionales, amateurs, gourmets, *foodies*, buscando generar sinergias y oportunidades en un entorno colaborativo.

A su vez, como ingreso adicional, fuera de las horas pico, Co-Chef servirá de espacio para eventos privados. También se lo piensa para el ámbito empresarial, por ejemplo, como espacio en donde las empresas lleven adelante actividades de *team-building*.

Si se llegara a conseguir una locación que lo permitiera, existe la idea de tener un espacio, en lo posible al aire libre, con algunas mesas, para que los emprendedores puedan ofrecer sus productos en una especie de evento/feria a realizarse una vez por semana, abierto a todo el público, siendo esta otra forma para los emprendedores-clientes de Co-Chef puedan dar a conocerse.

En futura etapa fuera del alcance de este análisis, pensando en la apertura de otros espacios, Co-Chef podría tener una componente más social. Podría alquilarse el espacio al GCBA para que este se lo provea a aquellos que se encuentran en situación de desempleo y estos puedan tener un medio para generar sus ingresos.

## Cálculo de rentabilidad

A nivel general, se espera que los ingresos estén dados por las siguientes voces, en orden de relevancia:

- Alquiler de puestos de cocina por horas y/o días. Se ofrecerán en formato de packs de horas.
- Alquiler de espacio para eventos.
- Alquiler de bodegas tanto refrigeradas como en seco.
- Alquiler de espacio de oficinas por horas y/o días.
- Venta de insumos/materias primas de cocina.
- Incubadora de Negocios: capacitación y asesoría.

En cuanto a los principales egresos a tener en cuenta:

- Alquiler del espacio en donde se montará el emprendimiento. Se cree que el espacio de la cocina profesional debería contar al menos con entre 150 y 250 m<sup>2</sup>. A este espacio hay que agregarle otras áreas comunes como almacenes, vestuarios, lockers.
- Gastos de luz y gas, relevantes en un país como Argentina.
- Personal staff administrativo.
- Personal de limpieza.
- Personal profesional de la cocina que dicte los cursos y talleres.
- Marketing y Publicidad, junto a un analista que lleve a cabo estas tareas.
- Capital de trabajo: insumos básicos de cocina para vender a los clientes.
- Inversión en equipamiento y obra: equipamiento profesional en general, utensilios, refrigeradores, ventilación etc. Estudio de arquitectura.
- Habilitaciones, registros y certificaciones correspondientes. Gestoría.

La inversión inicial será de **USD 113.000** entre los bienes de capital necesarios, capital de trabajo y la caja necesaria para el primer año de operación. La **TIR** esperada es de **73%** si consideramos valor residual a perpetuidad, dando como resultado un **VAN de USD 518.000**. Para el análisis de **5 años**, es **VAN** resultante es de **USD 72.000** con una **TIR** del **33%**. El **período de recupero** de la inversión inicial se establece en **3.4 años**.



## Fit con el emprendedor

Se trata de un emprendimiento que puedo llevar adelante debido a la experiencia que tengo por mi formación de Ingeniero Industrial con un fuerte perfil de gestión, analítico y enfocado en procesos, y por mi expertise profesional en áreas de Supply Chain y Planeamiento Estratégico.

Al ser un proyecto relacionado 100% con la gastronomía, se va a necesitar de conocimiento y experiencia en esta industria para que el proyecto pueda ser exitoso. Para ello es necesario que la cabeza del equipo emprendedor también cuente, al menos, con un profesional con experiencia en el sector.

También será imprescindible contar dentro del equipo con alguien que posea experiencia en estrategias de marketing, comunicación y tecnología, preferentemente también en *e-commerce*.

Vale destacar que ya se cuenta con el equipo emprendedor conformado con los tres perfiles mencionados anteriormente. En el apartado “5 - Equipo Emprendedor” se detallan más características acerca del perfil de cada uno de los socios del proyecto.

## Innovación de Producto

La innovación está dada por implementar un modelo de negocio colaborativo que, si bien existe en el extranjero, muy desarrollado en Estados Unidos y en menor medida en España, todavía no tiene nada parecido a nivel doméstico. A su vez, ser el pionero en Argentina permitirá a futuro tener la posibilidad desarrollar y vender franquicias, apalancándose en el éxito que tiene la Argentina en la exportación de franquicias de la región.<sup>9</sup>

---

<sup>9</sup> <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-el-rubro-gastronomico-el-que-mas-crece/>

## 2) Análisis de la Industria y Mercado Objetivo

### 2.1) La industria

El mundo del *co-working* sigue creciendo día a día, y también diversificándose. Como se mencionó en el apartado “1- Idea del Negocio”, existen desde hace unos años tanto en Estados Unidos como en Europa (principalmente España), espacios de *co-work* para cocineros.

Tal como lo menciona la página [theshedworking.com](http://theshedworking.com)<sup>10</sup>, especializada en espacios de coworking, en Estados Unidos se implantaron dos modelos diferentes de economía gastronómica colaborativa. Por un lado, existen las llamadas “*Shared Kitchen*” o “*Kitchen Incubators*”: espacios que ofrecen a sus usuarios cocinas profesionales, oficinas, espacios comerciales, talleres y cursos. El otro modelo es el de las llamadas plataformas “*FoodLab*”, las cuales conectan a los emprendedores gastronómicos con los dueños de cocinas que se encuentran subutilizadas. Según comenta el artículo, “*son los propios propietarios los que hacen de mentores de los chefs emprendedores. El que alquila la cocina aprende y el arrendador gana dinero*”.

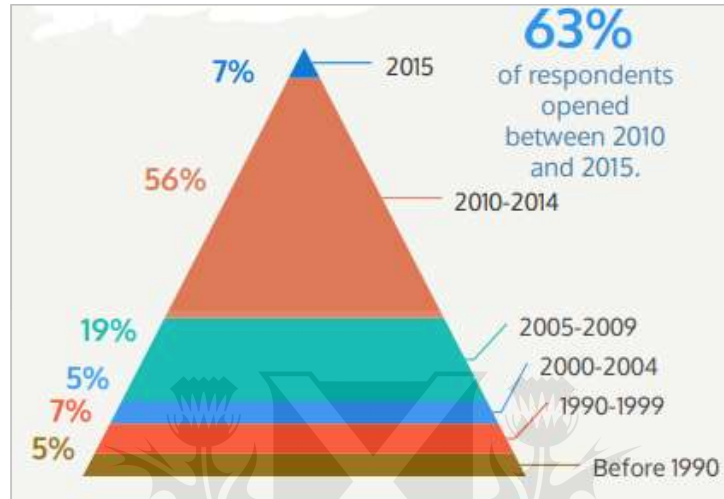
Haciendo foco en el primer modelo de gastronomía colaborativa, espacios que ofrecen cocinas profesionales compartidas, de acuerdo a un informe emitido por la consultora estadounidense *Econsult Solutions* (ECI)<sup>11</sup>, existían en el año 2016 más de 200 cocinas-incubadoras presentes en 39 estados a lo largo y ancho del territorio norteamericano. Más de la mitad de ellas se encuentran en áreas urbanas (52%), 27% en suburbanas y 21% en rurales. La mayor concentración, por lo tanto, se da en áreas metropolitanas. Las 5 ciudades que tienen la mayor cantidad de estos espacios compartidos - New York, Austin, Denver, Chicago y Los Ángeles - representan el 15% de la totalidad de las cocinas-incubadoras a nivel nacional.

<sup>10</sup> <http://www.theshedco-working.com/cookworking/>

<sup>11</sup> Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update*. <https://econsultsolutions.com/us-kitchen-incubators-industry-update/>

La instalación de este tipo de negocios comenzó masivamente a partir del año 2005, pero el año bisagra fue durante el 2010. Fue a partir de este año que se instalaron las dos terceras partes de los espacios existentes actualmente.

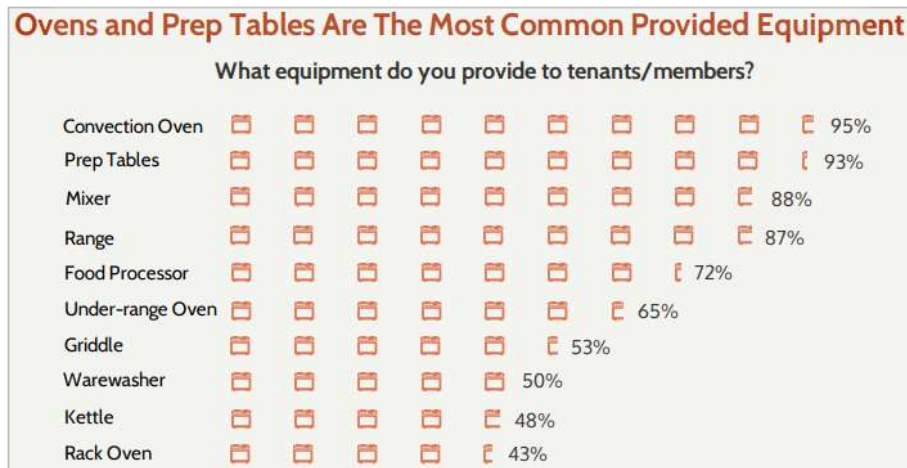
**Gráfico 4 - Año de apertura de las actuales cocinas compartidas en EEUU.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.*

La mayoría de estos espacios ofrecen tanto equipamiento compartido diverso (distintos tipos de hornos, mesas, batidoras, procesadoras, etc.) como también almacenamiento seco/frío/congelado, áreas de envasado, espacios para eventos y espacios de oficina.

**Gráfico 5 - Equipamiento provisto por las Cocinas Compartidas.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.*

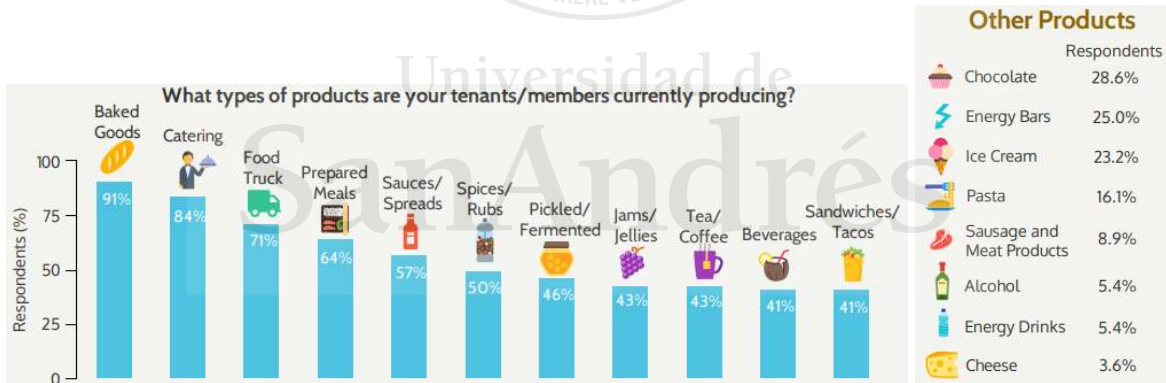
**Gráfico 6 - Facilidades provistas por las Cocinas Compartidas.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016*

En cuanto a los productos más comunes que se elaboran en estas cocinas compartidas, nos encontramos con productos de pastelería y catering, seguido muy de cerca por comida para foodtrucks y comidas elaboradas.

**Gráfico 7 - Productos elaborados en las cocinas compartidas.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.*

Relacionado a los canales de distribución los productos, la mayoría de los encuestados contestó que generalmente los distribuyen en las comunidades locales, aunque hay un creciente número de clientes, 75% en el 2016, que lo hacen también de manera online.

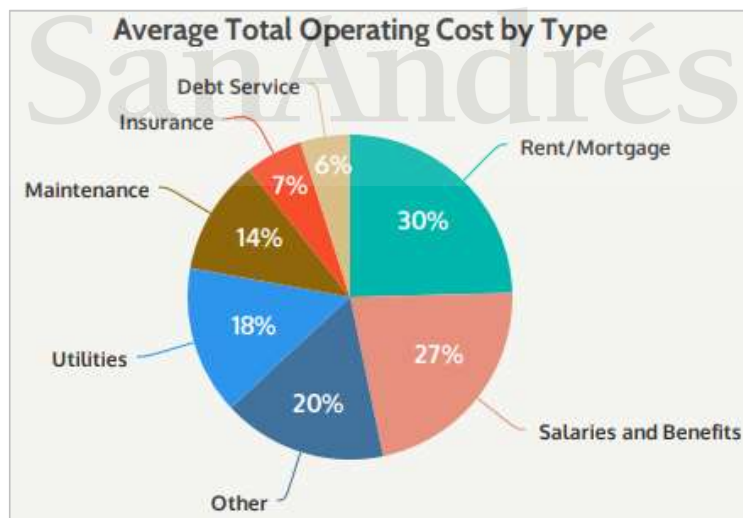
**Gráfico 8 - Método de distribución de la producción de los arrendatarios de espacios.**



**Fuente: Econsult Solutions. US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.**

Analizando el modelo operativo, el informe indica que en líneas generales las cocinas incubadoras llevan a cabo operaciones muy modestas, con un bajo número de empleados fijos (90% tienen 5 o menos empleados tiempo completo) y reducidos presupuestos operativos. La mayoría de los costos operativos se presentan en los alquileres, salarios, mantenimiento y servicios de luz, gas y agua.

**Gráfico 9 - Estructura de costos típica de un espacio de cocina compartida.**



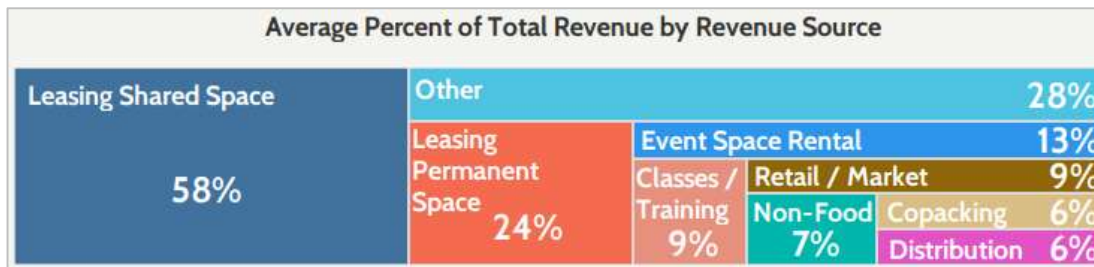
**Fuente: Econsult Solutions. US Kitchen Incubators Industry Update. 2016**

Mientras que, en cuanto a los ingresos promedios totales, la mayoría de la facturación se da por el alquiler de espacios comunes de cocina por hora o



permanente, o a través de otras actividades que generan ingresos marginales como lo pueden ser el almacenaje, la capacitación, el training, o el alquiler para eventos.

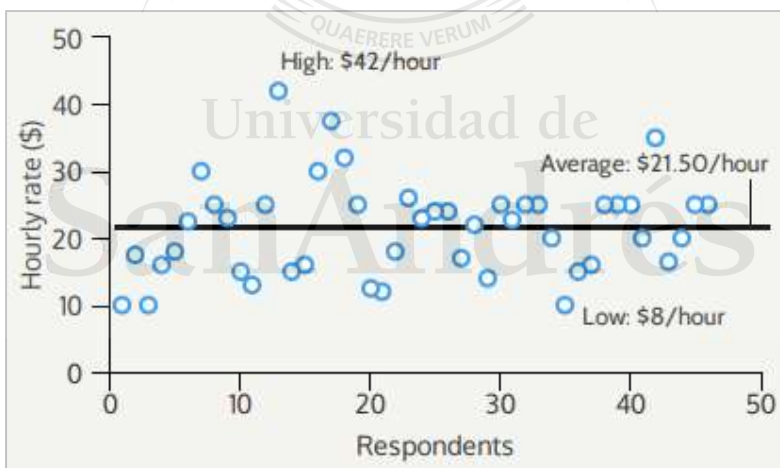
**Gráfico 10 - Fuente de ingresos promedio de los espacios de cocina compartida.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.*

Finalmente, a efectos de dar algunas referencias económicas, en promedio estos establecimientos cobran tarifas de US\$ 21.5/hora, con un máximo de US\$42/hora y un mínimo de 8 US\$/hora. El 89% de los encuestados indicó que ofrecen tarifas por hora.

**Gráfico 11 - Precio promedio por hora de un puesto de cocina compartida.**



Fuente: Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update. 2016.*

Afortunadamente, para la viabilidad del presente plan de negocios, **no existe aún ningún modelo de negocio parecido en Argentina. Co-Chef será la primera cocina compartida de Buenos Aires.** Será más que un espacio con una cocina profesional compartida. Será un punto de encuentro de los amantes de la gastronomía; un lugar en donde, al juntarse distintas personas con competencias

distintas, se espera lograr conocimiento y aprendizaje en conjunto entre los *co-cookers*.

A continuación, se llevará a cabo el análisis PESTLE para comprender el macro entorno del mercado/sector en donde se quiere ingresar. Para estudiar el micro entorno, se analizará la estructura actual de la industria mediante las 5 fuerzas de Porter<sup>12</sup>.

## **Análisis PESTLE**

### *Aspectos Políticos*

- Argentina es un país muy inestable en términos políticos, en donde, dependiendo del gobierno de turno, las decisiones políticas en su conjunto oscilan de un lado hacia el otro. No se observa en Argentina un objetivo común a largo plazo entre los distintos partidos políticos que hagan que Argentina pueda crecer de manera sostenida. Sino, lo que se percibe, son más bien acciones cortoplacistas que buscan el beneficio del partido de turno, lo cual genera indefectiblemente impacto negativo en la seguridad jurídica y altos niveles de corrupción. Ante este contexto, llevar a cabo una inversión en Argentina conlleva siempre la elaboración de exhaustivos análisis planteando múltiples escenarios. Políticas económicas cambiantes hacen que existan ciclos frecuentes en donde el consumo se desploma y aquellos inversores deban cerrar sus negocios, como menciona el artículo citado en el punto “Oportunidad de Negocio”.

### *Aspectos Económicos*

- Muy relacionado con el punto anterior, las tan cambiantes y erradas políticas económicas que se suceden en Argentina, hacen que suframos constantes procesos inflacionarios y ciclos de recesión en la economía. El resultado de las altísimas tasas de interés (en el 2018 llegaron a estar por encima del 70%) es tal que los pequeños y medianos empresarios prefieren hacer trabajar su

---

<sup>12</sup> Michael Porter; 2003. Ser Competitivo. Harvard Business Press.

capital en el mercado financiero antes que invertir en sus negocios. Las altas cargas impositivas, sumado a los tan frecuentes aumentos de luz y gas luego de muchos años de tarifas atrasadas, es el principal origen para que el sector gastronómico no la esté pasando tan bien, lo cual se refleja en los ya mencionados cierres de bares y restaurantes. Tampoco se ve un panorama muy alentador hacia adelante. Como contrapartida, esto podría ayudar al proyecto Co-Chef ya que habría cada vez más gente dispuesta a comprar comida de calidad, pero también más económica, a través de un canal distinto al que puede ser un restaurante. Por ende, el alquiler de los espacios por hora/día sería más atractivo para los emprendedores, antes que hacer frente a los altos costos fijos en los que se incurre cuando se cuenta con un emprendimiento gastronómico propio como lo puede ser un restaurante.

### *Aspectos Sociales*

- Este aspecto es uno de los principales a tener en cuenta a la hora de emprender en Argentina: actualmente el país tiene un nivel de pobreza del 32% y una desocupación del 9.6%.<sup>13</sup>

Co-Chef será un espacio utilizado por emprendedores de clase media/media alta, quienes aún tienen la posibilidad de pagar un alquiler por hora o por día en busca de tener su propio negocio. Difícilmente una persona de clase baja/media baja destine parte de sus ingresos, cualquiera sea el porcentaje, a contratar un servicio como el que brindará Co-Chef. Inicialmente, la puesta en marcha del *co-work* está pensado para Capital Federal, siendo este aglomerado urbano el que presenta la menor desocupación. Dentro de la Capital Federal, se piensa en los barrios con mayor poder adquisitivo, y a su vez con considerable densidad de población: Belgrano / Núñez / Colegiales / Palermo<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> <https://www.indec.gob.ar/>

<sup>14</sup> <https://www.infobae.com/sociedad/2018/12/09/cuales-son-los-tres-barrios-portenos-mejor-calificados-para-vivir-y-cuales-tienen-las-peores-condiciones/>



### *Aspectos Tecnológicos*

- La tecnología será un aliado de Co-Chef. Sin ella, el potencial que se espera de Co-Chef no podría darse. Hoy en día 8 de cada 10 argentinos están conectados a la red de redes y en múltiples dispositivos, tanto desde conectividad fija, wifi o móvil<sup>15</sup>. El poder publicitar Co-Chef por los medios más utilizados (básicamente redes sociales) sin tener que invertir grandes montos, permitirá que el espacio se puede hacer conocido rápidamente. Otro factor a tener en cuenta es el ya mencionado auge de las apps de delivery a domicilio. Se apunta a lograr un acuerdo con alguna de estas apps que ayuden a apalancar el negocio de los emprendedores. Se espera que estos futuros empresarios gastronómicos utilicen de manera activa los distintos medios tecnológicos para poder crecer, ofrecer sus productos, distribuirlos, y así poder el día de mañana poder aspirar a montar un espacio propio.

### *Aspectos Legales e Impositivos*

- En cualquier nación del mundo la habilitación de cualquier comercio, especialmente del rubro gastronómico, necesita una serie de permisos especiales. Los asuntos a tener bien en cuenta van desde la elección del lugar y el tipo de comidas a ofrecer hasta llegar al paso final de reunir todos los instrumentos jurídicos y sanitarios necesarios. La rigurosidad de ésta documentación se deriva de lo delicado que es la preparación de alimentos. Por ello el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, a través de la Agencia Gubernamental de Control<sup>16</sup>, dispone de una serie de requisitos que garantizan el buen funcionamiento de estos locales. Será importante también tener en cuenta los tiempos y costos de estas habilitaciones para el momento de la puesta en marcha del negocio y la rentabilidad del mismo.

Según lo establecido en el Código Alimentario Argentino (CAA)<sup>17</sup>, es necesario que los establecimientos productores, elaboradores y

---

<sup>15</sup> [https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular\\_0\\_Bk\\_HOPsRz.html](https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular_0_Bk_HOPsRz.html)

<sup>16</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/justiciayseguridad/agencia-gubernamental-de-control>

<sup>17</sup> <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario>

fraccionadores realicen, previo al inicio de sus actividades, los trámites de inscripción y autorización ante la autoridad sanitaria jurisdiccional competente. También deben registrar los productos alimenticios antes de comenzar a comercializarlos. Cuando la autoridad sanitaria autoriza/aprueba el establecimiento/producto, otorga un número de Registro Nacional:

**Registro Nacional de Establecimientos (RNE):** Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan a una empresa elaboradora de productos alimenticios o de suplementos dietarios para sus establecimientos elaboradores, fraccionadores, depósitos, etc. Es una constancia de que la empresa ha sido inscrita en el Registro Nacional de Establecimientos, que la habilita para desarrollar la actividad declarada. Además, es un requisito para el posterior registro de sus productos.

**Registro Nacional de Productos Alimenticios (RNPA):** Certificado que las autoridades sanitarias jurisdiccionales otorgan, para cada producto, a una empresa productora, elaboradora, fraccionadora, importadora o exportadora de productos alimenticios o de suplementos dietarios. Para tramitar dicho certificado, se requiere que la empresa cuente con RNE.

Otra de las regulaciones que exige el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, es la realización del curso de manipulación de alimentos e higiene<sup>18</sup>. Este es un curso obligatorio para todos los que trabajan en el área de la cocina, pues brinda todas las herramientas que evitan la contaminación de los alimentos por mala manipulación de los mismos. Este conocimiento es fundamental para preservar la salud de quienes consumen alimentos en la calle. Para el propietario representa la tranquilidad de evitar demandas relacionadas a enfermedades producidas por los productos consumidos por sus clientes. Las implicaciones legales están bien blindadas y son muy severos los castigos al aplicarlas.

---

<sup>18</sup> Curso de Manipulación Higiénica de Alimentos GCBA <https://youtu.be/nq9v1u0BuWA>

Uno de las ventajas de Co-Chef para los *co-workers*, es que contarán con un lugar dotado con todos los requerimientos demandados por el GCBA para obtener las habilitaciones correspondientes.

En lo que respecta a cargas impositivas, se sabe que la presión impositiva en Argentina es tan alta que hace que muchas veces los comercios tengan que tener a sus empleados en “negro” debido al alto costo que tienen estos para el pequeño empresario. Co-Chef contará con todo su personal debidamente registrado. Uno de los grandes objetivos de Co-Chef es que el espacio sirva como medio para que una vez que el emprendedor valide que su proyecto funciona, pueda seguir creciendo y afrontar los altos gastos fijos que tiene, por ejemplo, un restaurante.

## 5 Fuerzas de Porter

A continuación, se analiza la estructura de la industria actual y esperada en función de la dinámica competitiva del mercado.

Gráfico 12 – Las 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Elaboración Propia

### **1. Competidores: Rivalidad entre los competidores existentes**

Los espacios de *co-work* que existen en Buenos Aires son solo de oficinas, es decir no cuentan con ningún equipamiento de cocina. No existe al día de hoy, según lo relevado e investigado, un espacio de *co-work* gastronómico en Argentina.

### **2. Nuevos competidores: Amenaza de nuevos ingresos al sector**

A mi entender son 2 las barreras de entrada a tener en cuenta para el potencial ingreso de un nuevo competidor. La primera es la inversión requerida. Dependiendo del tamaño total del espacio en donde se instale el *co-work*, los puestos de cocina ofrecidos, la calidad de los equipos adquiridos y los servicios disponibles, será mayor o menor la inversión requerida, y por ende la barrera de entrada. No es un producto que sea muy difícil de copiar, por lo que una de las principales ventajas competitivas recaerá en el valor generado por formar parte y participar en espacio Co-Chef. Y eso se logrará con un excelente servicio al cliente. Aquello que sin dudas no será fácil de copiar, es el *know-how* que se tenga en materia de temas de negocios gastronómicos. Por lo tanto, es fundamental contar como socio del proyecto con una persona que tenga vasta experiencia en la industria.

### **3. Clientes: Poder de negociación de Compradores**

El poder de negociación de los clientes es relativamente bajo. Si se les ofrece una propuesta de valor razonable en términos de costo-beneficio, los clientes accederán al servicio a un costo muchísimo más bajo vs la opción de invertir en su propio espacio.

### **4. Proveedores: Poder de negociación de los Proveedores**

No se observa en los proveedores un riesgo en lo que refiere al poder de negociación.

### **5. Sustitutos: Amenaza de productos o servicios sustitutos**

El principal sustituto serían las cocinas hogareñas. Sin embargo, la idea de este plan de negocios surge al pensar que en este mundo de la gastronomía muchas veces el emprendedor no puede escalar porque la capacidad requerida para hacer

crecer sus negocios supera al que les ofrece sus cocinas personales. Se la puede considerar una amenaza, pero menor.

En cuanto a los clientes profesionales, tales como chefs, cocineros, gourmets, el principal sustituto pueden ser los espacios en donde ellos suelen trabajar diariamente. Pero Co-Chef busca brindarles un espacio a estos profesionales en donde estén lejos de sus puestos habituales y los ayuden a inspirarse en nuevos productos, nuevos desafíos, y puedan generar redes de contacto.

### Análisis FODA

Análisis estratégico sobre las características internas al proyecto (debilidades y fortalezas) y la situación externa (oportunidades y amenazas).

Tabla 1 – Análisis FODA

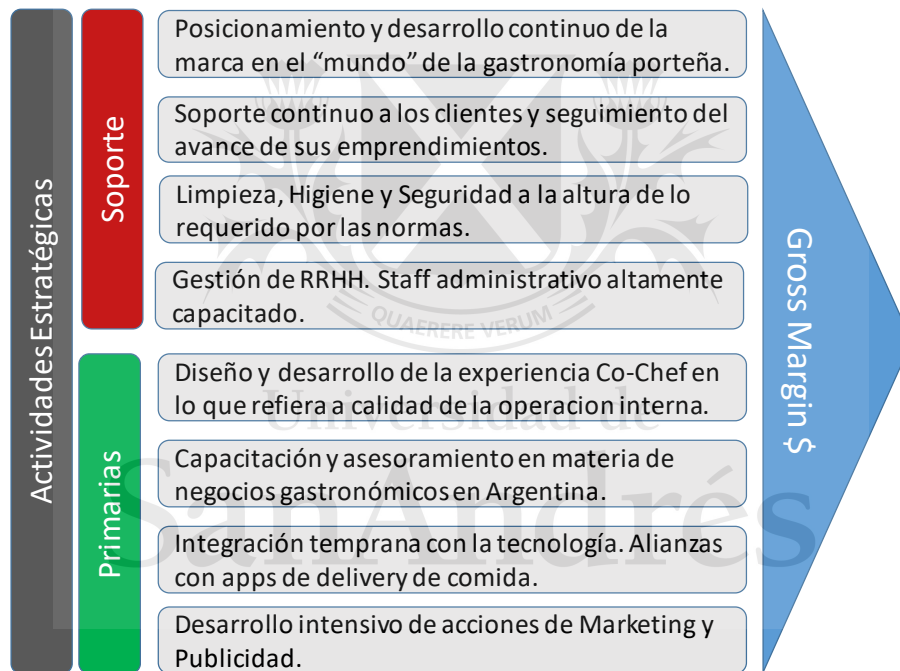
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1) Producto Innovador. 2) <i>Know-how</i> del equipo emprendedor. 3) Modelo de negocio integrado a la tecnología.	1) No existe un <i>co-work</i> de cocina en Argentina como el que propone Co-Chef. 2) Alto número de emprendedores gastronómicos que necesitan lograr escala. 3) Posibilidad de crecimiento.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1) Posicionamiento de Co-Chef. 2) Posible inversión inicial elevada. 3) Alta dependencia de la difusión. Posibles dificultades para alcanzar al público objetivo.	1) Barrera de entrada relativamente baja. En este modelo de negocio, el ingreso al mercado no sería difícil de copiar. 2) Al tratarse de un servicio nuevo en Argentina, podría ocurrir que al inicio cueste lograr la ocupación deseada por la desconfianza ante lo nuevo por parte de los futuros clientes. 3) Situación Económica en Argentina. 4) Altos Costos de los servicios: “tarifazos”. 5) Habilitaciones. Posibles demoras.

Fuente: Elaboración Propia

## Cadena de valor<sup>19</sup>

Con esta herramienta de análisis estratégico, se busca dividir a Co-Chef en sus actividades estratégicas más relevantes, aquellas denominadas primarias y las de soporte, a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes de ingresos y en que radica la diferenciación. En otras palabras, ayuda a explicar de qué manera Co-Chef va a maximizar la creación de valor para sus clientes. La cadena de valor nos permitirá determinar cuáles serán las *core competences* de Co-Chef, las cuales nos permitirán generar la ventaja competitiva.

**Gráfico 13 – Cadena de Valor de Co-Chef**



Fuente: Elaboración Propia

Las **actividades primarias** están dadas por:

- 1) Diseño y desarrollo de la experiencia del cliente:** es clave que la experiencia del cliente sea de altísima calidad. Para ello todo el circuito operativo y administrativo tiene que estar 100% aceitado. El cliente cuando llega tiene que tener todo a su entera disposición. Solo tendrá que dedicarse a utilizar el

<sup>19</sup> Michael Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

tiempo alquilado para cocinar y/o aprovechar los cursos y talleres en los cuales se anote. Para el resto de las tareas existirá el personal staff que se ocupará que la experiencia del usuario sea única. Otro tema muy importante a tener en cuenta es el equipamiento con el que se va a contar. El mismo tiene que ser de una calidad tal que el cliente se “enamora” de la cocina de Co-Chef, desde sus equipos y utensilios, hasta el mobiliario, zonas de almacenaje, oficinas y vestuarios.

- 2) Capacitación y Asesoramiento:** a Co-Chef no le alcanza con tener una ocupación de sus espacios del 100%. Si el *co-cooker* no logra sus objetivos de negocio, existen altas chances que en algún momento deje de ser cliente. Se busca que Co-Chef no sea un mero espacio de cocina, sino que el emprendedor sienta que allí puede capacitarse en distintos aspectos y asesorarse sobre distintos temas que lo ayuden con su emprendimiento. Por otro lado, un cliente contento y satisfecho, atraerá a otros tantos más. Y como en la mayoría de los sectores, muchas veces el “boca en boca” es el mejor medio de promoción.
- 3) Integración temprana con la tecnología:** fundamental en este mundo hiper conectado. No solo para facilitarle la vida a los clientes en lo que respecta a la operación del *co-work*, sino para que ellos puedan escalar sus negocios. Como se comentaba anteriormente, se buscarán alianzas con las apps más importantes de delivery. Por otro lado, se está pensando en desarrollar una app propia que brinde al cliente información y novedades, en la que se pueda pre reservar los espacios (recordando que habrá un número limitado en cada día/hora), realizar pagos online, compras de suministros anticipadamente, realizar consultas, etc.
- 4) Desarrollo de acciones de marketing y publicidad:** al ser un nuevo concepto en Argentina, será clave dar a conocer el producto y sus beneficios de manera masiva en el menor tiempo posible. Muy relacionado con la actividad anterior.

En lo que respecta a las **actividades de soporte**, las mismas son:



- 1) **Posicionamiento y desarrollo de Marca:** dar a conocer e instalar la marca en el mundo de la gastronomía porteña. El posicionamiento de la misma se considera como una actividad clave para el éxito del negocio. Al ser un concepto no muy difícil de copiar, el trabajo inicial sobre el producto y marca deberá ser intensivo.
- 2) **Soporte “post venta”:** acompañar, guiar y dar seguimiento a los clientes en sus emprendimientos como parte del *consumer journey*. Se busca lograr lealtad en los clientes a través de la personalización, imagen y reputación. Se espera que muchos de los nuevos clientes surjan de recomendaciones de actuales *co-cookers*.
- 3) **Limpieza, Higiene y Seguridad:** actividad fundamental en los negocios gastronómicos. En el concepto que Co-Chef ofrecerá, será parte del diferencial del producto.
- 4) **Gestión de RRHH y actividades administrativas:** al ser un espacio que se alquilará por un período de tiempo, el cliente querrá llegar a Co-Chef y comenzar a realizar su trabajo sin que ninguna cuestión administrativa se lo impida. Es por ello que se considera a estas actividades secundarias como muy importantes dentro de la cadena de valor. Para lo cual será necesario contratar a personal suficientemente capacitado para lograr que el cliente solo dedique su tiempo a la cocina. A su vez, la selección del personal profesional que dicte los cursos y talleres es otra de las actividades a las cuales habrá que prestarle mucha atención.



## 2.2) Mercado Objetivo

### Análisis del Mercado y Segmentación

Como punto de partida, y a efectos de definir el tamaño del mercado potencial total, el mercado objetivo, realizar la segmentación correspondiente y analizar la locación de Co-Chef, se partirá de las estadísticas que publica el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires (GCBA) a través de la Dirección General de Estadísticas y Censos.<sup>20</sup>

Se analizan las estadísticas a nivel GCBA ya que como se mencionó en el análisis PESTLE, el proyecto está pensado para realizarlo, en una primera etapa, en Capital Federal. La Ciudad Autónoma de Buenos Aires es la que presenta la **menor desocupación** para el 4° trimestre del 2018: 7.7% vs 9.1% a nivel nacional, mientras que 11.4% en GBA <sup>21</sup>.

La ciudad de Buenos Aires tiene una superficie de 204 Km<sup>2</sup>. A diciembre de 2018, cuenta con 3.068.000 habitantes, distribuidos en 15 comunas. La densidad poblacional es de 15.017 habitantes por km<sup>2</sup>, siendo las comunas con **mayor densidad poblacional**, las C2, C3, C5 y C6. A su vez, la Capital Federal se divide en Zonas: Norte, Centro y Sur. Dentro de cada comuna, también existe la división por barrios. En total existen 48 barrios porteños (ver mapas Anexo I).

Otro dato a destacar es que el 76% de las viviendas que existen en Capital Federal son departamentos, el 20% casas, mientras que el resto son piezas de pensiones, hoteles, inquilinatos o conventillos y construcciones no destinadas a viviendas<sup>22</sup>. El número de construcciones de edificios sigue aumentando y en estas nuevas construcciones el espacio destinado a las cocinas es cada vez más chico. Esto último refuerza la hipótesis sobre la **dificultad de escalar un emprendimiento gastronómico produciendo solamente desde la cocina hogareña**.

<sup>20</sup> <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/>

<sup>21</sup> [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)

<sup>22</sup> <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=2031> – Anuario Estadístico 2017.

La Ciudad de Buenos Aires es un gran generador de riqueza a nivel nacional. **Este es otro de los factores que pondera fuerte en la decisión de CABA como locación del proyecto Co-Chef.** Para entender la riqueza que produce un determinado territorio, se utiliza el Producto Geográfico Bruto - PGB (Anexo 3). Si se analiza la composición sectorial del producto geográfico, se observa que la actividad más relevante en la ciudad de Bs As es la de servicios (72%), seguido por el comercio con un 13.5%. La industria y construcción conjuntamente contribuyen con un 13%, mientras que otras ramas, 1.5%. Dentro de la categoría servicios, servicios de restaurantes y hoteles aporta aproximadamente 4% del Valor Agregado Bruto.

En cuanto a los números de actividad, empleo y desocupación en la Ciudad de Buenos Aires, se puede observar que la población económicamente activa (PEA)<sup>23</sup> es del 55.3%, mientras que la desocupación es del 7.7%, equivalente a 131.000 personas aproximadamente.

**Tabla 2 – Población de la Ciudad de Buenos Aires por estado ocupacional**

Periodo	Población					
	Total	De 10 o más años	Económicamente Activa	Ocupada	Desocupada	Subocupada horaria
1er. trimestre 2018	3,064,463	2,652,768	1,678,695	1,543,070	135,625	153,635
2do. trimestre 2018	3,063,746	2,652,223	1,707,263	1,531,220	176,043	161,960
3er. trimestre 2018	3,063,758	2,652,233	1,690,264	1,530,552	159,712	208,701
4to. trimestre 2018	3,068,111	2,658,461	1,697,183	1,566,275	130,908	191,435
			55.3%	51.1%	7.7%	11.3%

Fuente: DGEyC - GCBA. Encuesta Trimestral de Ocupación e Ingresos (ETOI).

En cuanto a las tasas de actividad, empleo y desocupación por zona de la Ciudad de Buenos Aires, se observa que los niveles más bajos de desocupación se dan en la zona Norte de la ciudad (formada por las comunas 13, 14 y 2), **zona en donde se piensa inicialmente para la instalación de Co-Chef.** En el anexo 4 se muestran las estadísticas de ocupación por zona de CABA, importante a la hora de definir la ubicación del proyecto.

<sup>23</sup> **PEA:** La población activa de un país es la cantidad de personas que se han integrado al mercado de trabajo. La población activa de un país está compuesta por todos los habitantes en edad laboral que o bien trabaja en un empleo remunerado o bien se halla en plena búsqueda de empleo

**% Desocupación** = Población Desocupada / Población Económicamente Activa

**% Subocupada horaria** = Población de 10 años o más que se encuentra ocupada y trabaja menos de 35 horas semanales por causas involuntarias y desea trabajar más horas

De los aproximadamente 1.57 millones de personas ocupadas y residentes en la ciudad de Buenos Aires que se muestran en la tabla 2, el 83% (equivalente a ~1.3 millones) trabaja en la misma ciudad, mientras que el 17% restante lo hace en algún partido del GBA en su mayoría o no tienen un lugar fijo de trabajo. Sin embargo, la oferta de puestos de trabajo en la Ciudad es de casi 2.7 millones de puestos. Los mismos son ocupados en un 49% por residentes de la ciudad, mientras que el 51% restante por residentes de partidos del GBA. Lo cual nos lleva nuevamente a los 1.3 millones de puestos de trabajos ocupados por residentes en CABA. Estos puestos de trabajo se abren según rama de actividad de la siguiente manera:

**Tabla 3 - Puestos de trabajo en CABA ocupados por rama de actividad**

Período / Rama de Actividad	Total puestos de trabajo	Industria	Construcción	Comercio-Hoteles y restaurantes	Transporte y comunicaciones	Actividades financieras, inmobiliarias, empresariales, de alquiler, informáticas y de R&D	Administración pública, defensa y seguridad social	Educación-Servicios sociales y de salud	Otros servicios comunitarios, sociales y personales	Servicio doméstico	Otras ramas	n/a
2016 Avg	2,586,000	237,333	182,500	432,333	180,833	537,833	216,667	367,000	170,167	183,833	38,500	38,667
2017 Avg	2,586,375	235,333	173,333	437,667	182,500	565,333	208,500	366,833	157,833	153,167	38,500	52,333
2018 avg	2,567,333	195,500	190,667	424,000	187,000	539,167	202,167	385,500	160,000	188,833	38,833	55,667
Trimestre I	2,497,500	180,000	160,000	413,000	197,500	535,500	216,000	379,000	139,500	180,500	49,000	47,500
Trimestre II	2,546,000	180,000	188,000	434,000	180,500	509,500	198,000	402,500	167,500	182,500	39,000	64,500
Trimestre III	2,658,500	226,500	224,000	425,000	183,000	572,500	192,500	375,000	173,000	203,500	28,500	55,000
		9%	8%	16%	7%	22%	7%	14%	7%	8%	1%	2%

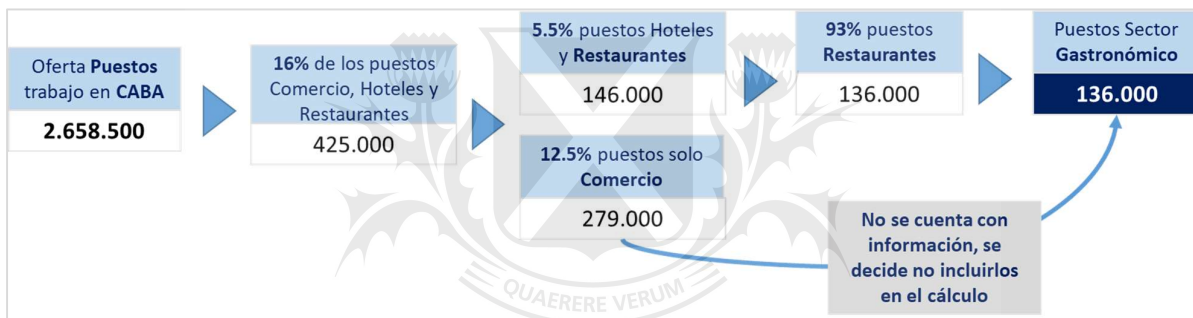
Fuente: DGEyC - GCBA. Sobre la base de datos de INDEC. EPH 2006-2018.

Como se puede observar, los 425.000 puestos de trabajo disponibles a fines del tercer trimestre del 2018 que corresponden a Comercio, Hoteles y restaurantes, representan el 16% de los puestos disponibles totales. Se puede separar la rama Comercio de la rama Hoteles y Restaurantes, mediante el uso de información histórica para el período 2011-2015: la cantidad de puestos del rubro Hoteles y Restaurantes se ubica alrededor del 5.5% del total de puestos de trabajo, es decir, que podemos estimar son unos 146.000 de los 425.000 anteriormente mencionados. De estos 146.000 puestos de trabajo, el 93% corresponde a restaurantes. **Por lo tanto, a efectos de dimensionar el tamaño de mercado total, se puede decir que la gente que trabaja en la ciudad de Buenos Aires en el sector gastronómico es de alrededor de 136.000 personas.** A este número podría agregarse algún porcentaje de aquellos que trabajan en puestos de comercio (restantes 279.000) ya que se cree que podría existir un número de estas personas cuyos trabajos estarán relacionados

con la gastronomía, pero a efectos de ser más conservador, y al no contar con información precisa que permita definir esta proporción, se decide no incluirlos.

Vale destacar que la estimación de mercado total realizada partir de las estadísticas de demografía y ocupación está muy alineado con lo que informa el gobierno de la Ciudad de Buenos Aires en el marco del lanzamiento por tercer año consecutivo del Programa de Ingreso a la Gastronomía (PIG). Según el Secretario de Desarrollo Urbano, Matías López, **la gastronomía emplea a más de 150.000 personas.**<sup>24</sup>

**Gráfico 14 – Resumen Cálculo de la cantidad de puestos de trabajo del sector gastronómico**



Fuente: elaboración propia con estadísticas de la DGEyC - GCBA.

Al ser los **emprendedores** del rubro gastronómico el principal segmento target, y a efectos de dimensionar el mercado objetivo de Co-Chef, a continuación, se analizarán las estadísticas que nos provee el *Global Entrepreneurship Monitor* (GEM)<sup>25</sup>, en su sección dedicada al ambiente emprendedor en Argentina, y más específicamente al comportamiento emprendedor en la ciudad de Buenos Aires.

El *Global Entrepreneurship Monitor* es el estudio más grande de la actividad emprendedora en el mundo. Durante el primer semestre de 2016, más de 200.000 adultos distribuidos en 66 economías participaron de la encuesta GEM. Este grupo de economías representan, aproximadamente, el 72 por ciento de la población

<sup>24</sup> <https://www.cronista.com/clase/break/La-Ciudad-de-Buenos-Aires-lanza-1500-becas-en-oficios-gastronomicos-20190225-0006.html> - Cronista.com – Feb'2019.

<sup>25</sup> <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>

mundial y el 90 por ciento del PBI. En paralelo, el estudio se realizó a nivel sub nacional en 38 regiones distribuidas en 5 países, Buenos Aires en Argentina fue una de ellas.<sup>26</sup>

Aun cuando el último informe disponible data de 2016, y habiéndose publicado previamente en el 2014 y 2015, se considera la información muy valiosa para dimensionar el público emprendedor en Buenos Aires.

El primer dato relevante que nos provee el informe del GEM, es el de la **TEA – Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana**. Esta tasa indica el porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años involucrados en una empresa naciente (0 a 3 meses de vida) o nuevo negocio (3 a 42 meses de vida) o ambas (si está haciendo ambas, se lo computa 1 sola persona activa). La TEA es ligeramente menor a la suma de las variables. También se abre en tasas complementarias, según el estado de maduración de los emprendimientos:

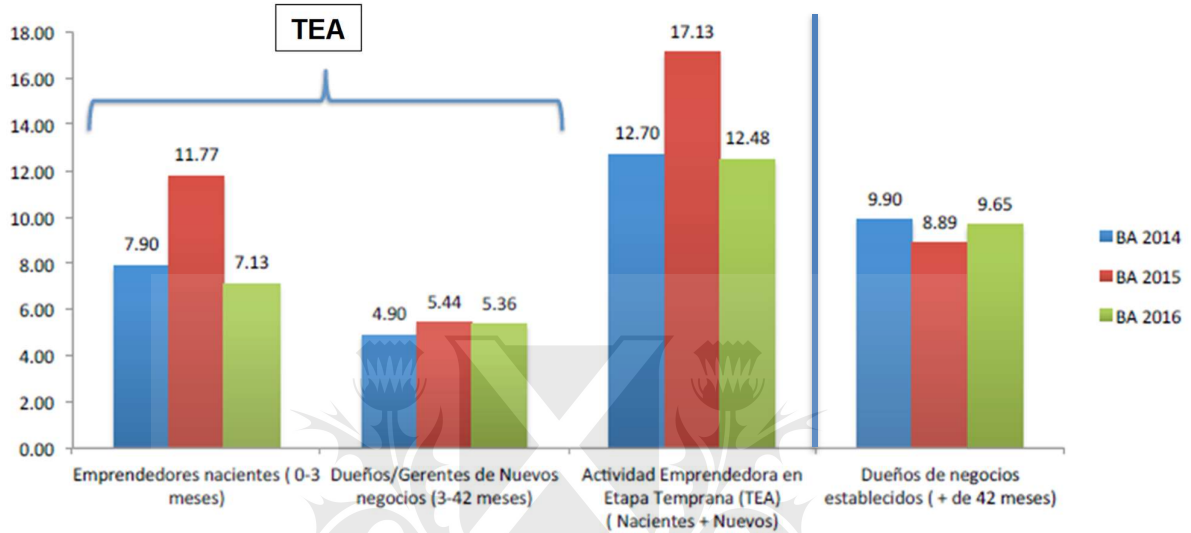
- **Empresa Naciente:** porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió estar involucrado en un negocio naciente (start-up), definido como activo, esperando ser dueño en parte o total y que no ha pagado salarios por más de 3 meses.
- **Nuevo Negocio:** Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió estar involucrado como dueño/manager en un nuevo negocio que ha pagado salarios por más de 3 meses y menos de 42 meses (3.5 años).
- **Dueños de Negocios Establecidos:** Porcentaje de población adulta entre 18 y 64 años que respondió estar involucrado en un negocio establecido como dueño o manager, el cual ha pagado salarios por más de 42 meses (3.5 años).

A continuación, en el gráfico 15, se puede observar la evolución de la actividad emprendedora en Buenos Aires para los años 2014, 2015 y 2016. Aquellos que respondieron estar involucrados en algún tipo de actividad emprendedora en 2016 fue el 12.48% de la población adulta entre 18 y 64 años. Este valor cayó respecto al 2015

<sup>26</sup> <https://www.gemconsortium.org/report/50022> . Reporte Ejecutivo del proceso GEM 2016.

significativamente, siguiendo el patrón de comportamiento de la TEA de Argentina en la comparación bi anual. Volvió al valor de 2014 donde la TEA de Buenos Aires había alcanzado el 12.7 %.<sup>27</sup>

**Gráfico 15 – Actividad emprendedora CABA. Porcentaje de población adulta.**



Fuente: GEM Buenos Aires 2016.

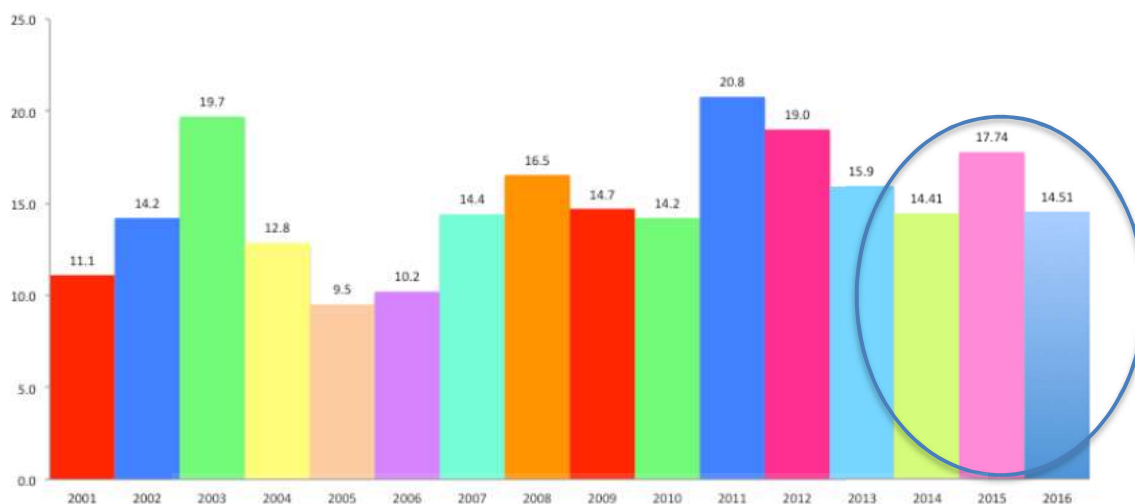
Se puede observar en el gráfico 15 que, así como durante el 2015 casi 2 de cada 10 personas entre 18 y 64 años participaba en alguna actividad emprendedora en etapa temprana, este número cayó significativamente hacia el 2016, tal como lo hizo la TEA a nivel nacional. Llama la atención que el número de negocios establecidos por más de 3 años en el 2016 creció casi 1 punto porcentual vs el 2015.

A modo de referencia, se muestra a continuación la evolución de la TEA en Argentina para el período 2001-2016. La misma muestra para el período 2014-2016 un comportamiento similar al que se dio en la Ciudad de Buenos Aires durante el mismo período.

<sup>27</sup> <https://www.gemconsortium.org/report/50025> . Tablas y Gráficos GEM 2016 Buenos Aires.



**Gráfico 16 - Evolución de la Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) de Argentina. % población adulta entre 18 y 64 años.**



**Fuente: GEM Argentina 2016.**

La conclusión que plantea el Resumen ejecutivo GEM Argentina 2016<sup>28</sup> analizando la evolución anterior es que será necesario continuar observando la actividad emprendedora hasta encontrar una tendencia clara. Es posible que los vaivenes macroeconómicos y políticos del país sean los generadores de esta inestabilidad en la TEA, reflejando una combinación entre un país con gran actitud emprendedora como la Argentina, donde nacen nuevos proyectos constantemente producto del espíritu emprendedor de los ciudadanos, que, al mismo tiempo, encuentran muchas dificultades para perdurar en el tiempo producto de las condiciones económicas adversas. La TEA de Argentina en 2016 fue de 14.51%, valor similar al de 2002, 2007, 2009, 2010 y 2014. Es posible que sea un valor de referencia para el país, donde aproximadamente el 14.5% de los adultos están involucrados en algún tipo de Actividad Emprendedora y aquellos momentos donde sube o baja el porcentaje reflejen estímulos, oportunidades o crisis que se materializan en un aumento en la cantidad de emprendedores.

Volviendo a la actividad emprendedora en CABA, tal como se puede observar en la tabla 4 de la siguiente página, tenemos en la Ciudad de Buenos Aires una TEA para el 2016 de 12.48%, y un 9.65% de negocios establecidos. Es decir, hay un

<sup>28</sup> <https://www.gemconsortium.org/report/50022>. Reporte Ejecutivo del proceso GEM Argentina 2016.

21.61% de la población que está involucrada en alguna actividad emprendedora naciente, es dueño/manager de un nuevo negocio o tiene un negocio establecido.

A efectos de dimensionar el público objetivo inicial de Co-Chef, se podría aplicar la suma de ambos porcentajes al número total de puestos de trabajo de gastronomía calculado anteriormente (136.000 personas) y así obtener los emprendedores del rubro gastronómico. Al ser un modelo de negocio nuevo en Argentina, nos quedaremos con el 12.5% del año 2016 en Buenos Aires:  $12.5\% \times 136.000$ .

**Tabla 4 – Resumen TEA por maduración del emprendimiento.**

ACTIVIDAD EMPRENDEDORA					
Porcentaje del total de adultos entre 18 y 64 años que respondió al estudio que están :	Involucrados en un negocio naciente (start-up), definido como activo, esperando ser dueño en parte o total y que no ha pagado salarios por más de 3 meses. [EMPRESA NACIENTE]	Involucrados como dueño/manager en un nuevo negocio que ha pagado salarios por más de 3 meses y menos de 42. [NUEVO NEGOCIO]	Involucrados en un negocio establecido como dueño o manager el cual ha pagado salarios por más de 42 meses. [NEGOCIO ESTABLECIDO]	Involucrados en actividad emprendedora naciente, dueño/manager de un nuevo negocio o de un negocio establecido	( TEA ) - Tasa de Actividad Emprendedora en Etapa Temprana. Involucrados en un empresa naciente o nuevo negocio o ambas (si está haciendo ambas, se lo computa 1 sola persona activa). La TEA es ligeramente menor a la suma de las variables.
Buenos Aires 2014	7.90	4.90	9.90	22.20	12.70
Buenos Aires 2015	11.77	5.44	8.89	25.46	17.13
Buenos Aires 2016	7.13	5.36	9.65	21.61	12.48
Argentina 2016	8.92	5.65	7.90	21.87	14.51

Fuente: Reporte Ejecutivo de Buenos Aires GEM 2016<sup>29</sup>

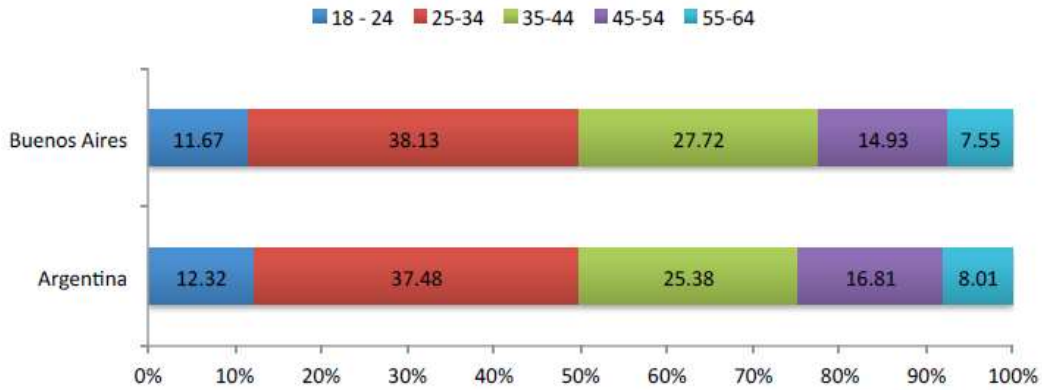
De esta manera se llega a un **mercado objetivo inicial de ~17.000 personas** para Co-Chef, lo que representa un ~0.6% de la cantidad de puestos de trabajo en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (2.658.500 puestos de trabajo totales), o también un 1.31% de la gente que vive y trabaja en CABA.

Yendo un poco más a detalle en cuanto a la segmentación, a partir del mismo informe del GEM, se observa la distribución de las edades de los emprendedores nacientes, como de los negocios ya establecidos. Esta información servirá para contrastar más adelante con la validación del segmento de mercado hecha a través de campañas de marketing digital.

<sup>29</sup> <https://www.gemconsortium.org/report/50024>. Reporte Ejecutivo de Buenos Aires GEM 2016.



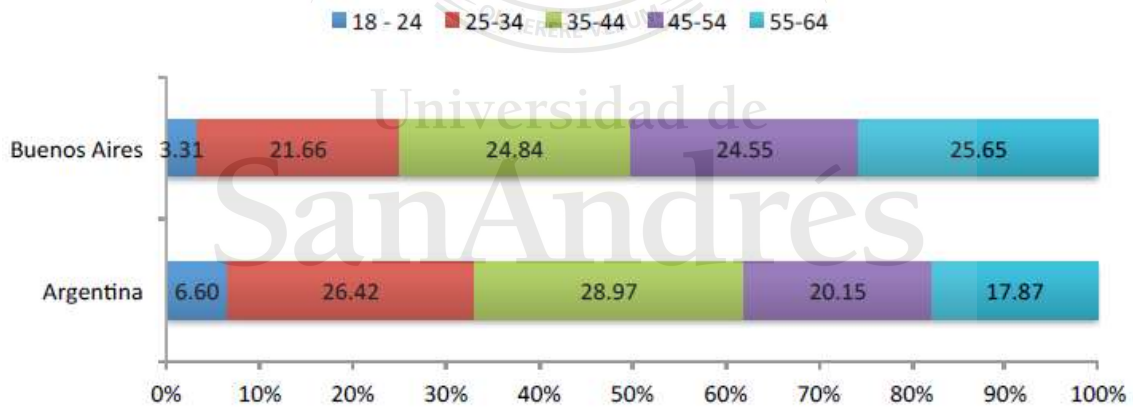
**Gráfico 17 - Tasa de Actividad Emprendedora (TEA) por edades.**



Fuente: Reporte Ejecutivo de Buenos Aires GEM 2016

En el gráfico 17 se observa que más del 80% de la TEA está distribuida en edades que van desde los 25 a los 64 años. En cuanto al rango de edades para negocios establecidos, en el gráfico 18 se puede apreciar que los porcentajes se reparten muy parejamente para los rangos 25-64 años.

**Gráfico 18 - Negocios establecidos por edades.**



Fuente: Reporte Ejecutivo de Buenos Aires GEM 2016

**Conclusión Mercado Objetivo.** El segmento target objetivo de Co-Chef será:

*Emprendedores del rubro gastronómico, principalmente de entre 25 y 64 años, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con un nivel socio-económico medio/alto y alto.*

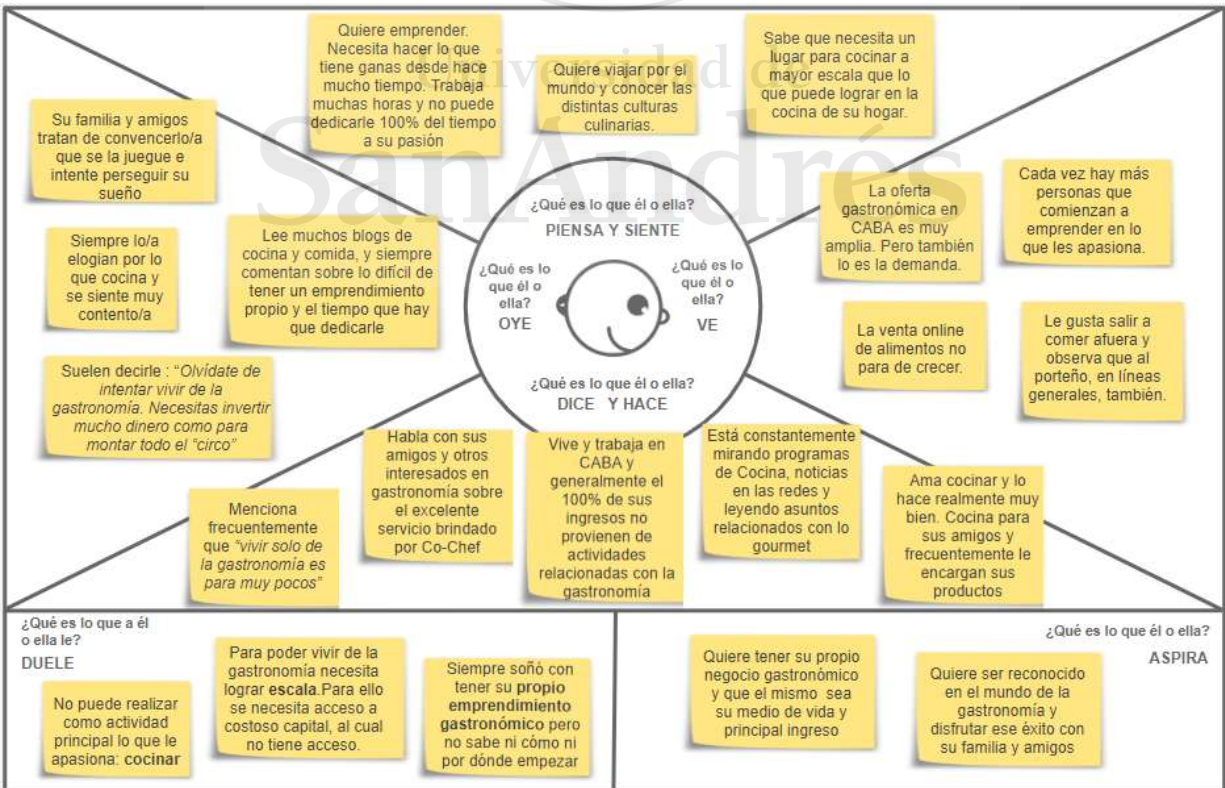
Al ser el alquiler del espacio de cocina el principal ingreso, el modelo de negocios de Co-Chef buscará maximizar la ocupación del espacio. Es decir, será un

negocio rentable en tanto y en cuanto la utilización de la co-kitchen (cantidad de horas\_utilizadas/horas\_posibles) sea lo más alta posible. Habrá una cantidad de horas utilizadas que serán el punto de equilibrio para cubrir los costos fijos, a partir de dicha cantidad será toda contribución marginal. **Dicho esto, será clave para el negocio poder identificar a aquellos clientes que por la madurez y tamaño de sus emprendimientos actuales necesiten de manera urgente más espacio, y puedan ocupar algunos puestos de manera fija como para lograr alcanzar el punto de equilibrio lo antes posible.** Se detallará más al respecto en el apartado “Go To Market Plan” y “Modelo Generación de Beneficios”.

### Mapa de empatía

El Mapa de Empatía se basa, como su propio nombre lo indica, en la empatía y sirve para entender mejor al cliente o público objetivo. No es más que ponernos en los zapatos del consumidor para tener un conocimiento más profundo sobre él, su personalidad, su entorno, su visión del mundo y sus necesidades y deseos.

Gráfico 19 - Mapa de Empatía Segmento principal de Co-Chef: Emprendedores



Fuente: Elaboración Propia

Co-Chef tiene que poder ofrecerle a este segmento target principal todas las funcionalidades para que ellos puedan pensar 100% en su negocio. Buscará que estos emprendedores puedan dedicarse full time a pensar en sus proyectos durante el tiempo que estén en el espacio, como también, una vez que terminen sus horas de cocina, puedan continuar trabajando en ellos vía asesoramiento y coaching. Se espera que los clientes valoren los siguientes atributos que les permita potenciar y escalar sus emprendimientos:

- Contar con un lugar apto para realizar sus tareas de cocina, con equipamiento de calidad en materia de cocina, utensilios, depósitos de fríos y secos, sectores de lavado, zonas comunes, iluminación y, muy importante, ventilación.
- Una gran cantidad de clientes ya tendrán sus proyectos en marcha, por lo que ellos también esperan áreas de envasado y despachos, que les permitan facilitar la comercialización de sus productos.
- La higiene del espacio es un aspecto fundamental para los clientes.
- La seguridad será otro punto que valoraran los clientes de Co-Chef. Tanto este punto como el anterior estará cubierto por el proceso de habilitación del *co-work*.
- Otro atributo principal muy valorado por el cliente, será el de poder generar redes de contacto. El *networking* que pueda generarse en Co-Chef es una de las cosas que los clientes vendrán a buscar con más ansias. Mediante la convivencia y cooperación entre los miembros se espera que se logre aprendizaje mutuo, sinergias y, claramente, también futuros emprendimientos en conjunto.
- La asesoría y capacitación en negocios gastronómicos es otro valor agregado que entregará Co-Chef.

En la actualidad este servicio de cocina compartida no existe en Argentina. Es un nicho que no está siendo atendido, por lo cual no puede detallarse con precisión cual es el comportamiento actual de los potenciales clientes.

En cuanto a los canales de comunicación, no se cree que existan limitaciones o restricciones importantes. Lo que necesita Co-Chef es tener la mayor ocupación

todo el tiempo posible en sus espacios disponibles. Y para lograr esto se tiene que llegar a los clientes con una propuesta de valor superadora. Se espera llegar a los clientes principalmente de 3 maneras:

- 1) Como se comentó antes, inicialmente realizando un *scouting* de potenciales emprendedores interesados en la propuesta. Es decir, yendo a buscar a cierto número de emprendedores claves, cuyos proyectos ya fueron validados y necesitan escalar de manera rápida, para que ocupen algunos puestos de manera fija.
- 2) Vía campañas intensivas de marketing digital.
- 3) Se cree que el “boca en boca” ayudará mucho a Co-Chef. Este es un canal muy potente en el mundo de la gastronomía.

## Validación Segmento del mercado

Se lanzó una campaña inicial de marketing digital, con el objetivo de generar tráfico a la web de Co-Chef<sup>30</sup>, con anuncios tanto en Facebook como en Instagram realizando la segmentación correspondiente, a fines de validar no solo la propuesta de negocio en el “mundo real” (generación de “*awareness*”), sino también para poder sacar conclusiones sobre el segmento de mercado objetivo.

En el apartado “*Go to Market Plan*” se desarrollarán en detalle las campañas lanzadas. A continuación, se muestran algunos *findings* importantes de las mismas.

Fue sorprendente la repercusión que tuvo la propuesta de Co-Chef. Se pagó un anuncio por 9 días. El mismo generó **755 clicks (587 clicks únicos a la web)**, el perfil de Instagram<sup>31</sup> cuenta con **206 seguidores reales y cientos de likes a los posts**, mientras que **~65 leads** dejaron, a través de la web, datos demográficos (nombre, edad, barrio), contacto (email), ocupación, comentando si cuentan con un emprendimiento propio e interés acerca de los productos de Co-Chef. A su vez, se recibieron muchas consultas tanto por email como por mensajes privados de Instagram consultando por más información sobre los servicios brindados, precios,

<sup>30</sup> <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>

<sup>31</sup> [https://www.instagram.com/co\\_chef](https://www.instagram.com/co_chef)


ubicación exacta, posibilidad de visitar las instalaciones, disponibilidad de equipamiento específico, forma de pago, disponibilidad de certificados y habilitaciones, cursos disponibles, incubadora de negocios, entre otros. En el anexo número 10 se pueden observar algunos de los formularios cargados, restringiendo la información personal de contacto de las personas por temas de confidencialidad.

Se muestran a continuación algunos comentarios ingresados a través de la web, relevantes a la hora de la validación del negocio:

- *“Fabrico pastrami y no puedo ampliar mi clientela por falta de infraestructura”*
- *“Estoy iniciando un proyecto de pizza-party, estoy en la fase de planeamiento”*
- *“Me interesa conocer en detalle las opciones de poder utilizar sus instalaciones para desarrollo de productos para nuestro local comercial en Belgrano R (Almacén y Productos gourmet). Quisiéramos poder visitar las instalaciones y evaluar junto a Uds. las posibilidades”*
- *“Les escribimos de la firma Crisol cafeterías. Necesitamos un espacio para hacer fotos, pruebas de productos y costeos de recetas. ¿Nos pueden pasar modalidad de contratación por favor?”*
- *“Me gustaría conocer las instalaciones del lugar para poder hacer capacitaciones y clases grupales de cocina”*
- *“Quería saber si el espacio contaba con RNE para poder tramitar el RNPA de nuestros productos”*

A continuación, se muestran las métricas principales resultantes de la campaña de marketing, la cual se explicará en detalle en el apartado “Go To Market Plan”.

**Tabla 5 – Principales métricas de la campaña de validación**

 Report Period: May 18, 2019 - May 26, 2019										
Alcance	Impresiones	Frecuencia	Participación en la página	Interacción con una publicación	Importe gastado (ARS)	Clics (todos)	CTR (todos)	Clics únicos (todos)	CTR único (todos)	
16,580	19,766	1.19	476	496	676	755	3.82%	587	3.54%	
personas		x persona						x impresiones		x persona

**Fuente: Facebook. Cuenta Publicitaria Co-Chef 344375259557014**



Se puede observar un CTR (*click through rate*<sup>32</sup>) de 3.82%. Este ratio indica el porcentaje de veces que las personas vieron el anuncio y registraron un click. Es decir, se mostró la impresión 19.766 veces, distribuido entre Facebook e Instagram, y las personas (puede ser la misma persona más de una vez) hicieron click 755 veces. El CTR *único*, que da 3.54%, es el porcentaje de personas que vieron el anuncio e hicieron un click único. Es decir, el anuncio tuvo un alcance de 16.580 personas, y 587 hicieron algún click, ya sea en el enlace a la página como al perfil de Instagram. Yendo un poco más a detalle, en el gráfico 20 se observa que las personas que hicieron click en el enlace del anuncio que llevaba directo a la web page de Co-Chef con el fin que los usuarios dejaran sus datos, fueron 416. Se observa una actividad creciente los primeros días, mientras que comienza a caer hacia el final de la campaña, muy probablemente a que las impresiones empezaron a repetirse en varios de los usuarios alcanzados.

Gráfico 20 - Principales métricas de la campaña de validación



Fuente: Facebook. Cuenta Publicitaria Co-Chef 344375259557014

Con lo cual, por todo lo dicho anteriormente, la primera importante conclusión es la **validación positiva de la propuesta que plantea Co-Chef**.

En el punto “El Mercado Objetivo”, se dijo que Co-Chef apuntaría a los emprendedores del rubro gastronómico, **principalmente de entre 25 y 64 años**, residentes en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, con un nivel socio-económico

<sup>32</sup> El CTR (*Click Through Rate*) es el número de clics que obtiene un enlace respecto a su número de impresiones. Siempre se calcula en porcentaje, y es una métrica que se utiliza normalmente para medir el impacto que ha tenido una campaña digital

medio/alto y alto. Es decir, se observa un rango de edades bastante amplio. Con los resultados de las campañas se valida esto último.

En el gráfico 21 se observa en las barras azules, que el 81% de clicks directos al enlace fueron dados por personas entre 25 y 64 años, y prácticamente sin distinción de género. En la tabla 6 se agrupa por rango de edad, todos los generos.

**Gráfico 21 - segmentación por edades campaña de validación.**



Fuente: Facebook. Cuenta Publicitaria Co-Chef 344375259557014

**Tabla 6 – Distribución por edades clicks al enlace.**

Rango Edad	clicks
18-24	7%
25-34	21%
35-44	27%
45-54	19%
55-64	15%
65+	12%
	<b>100%</b>

+81%

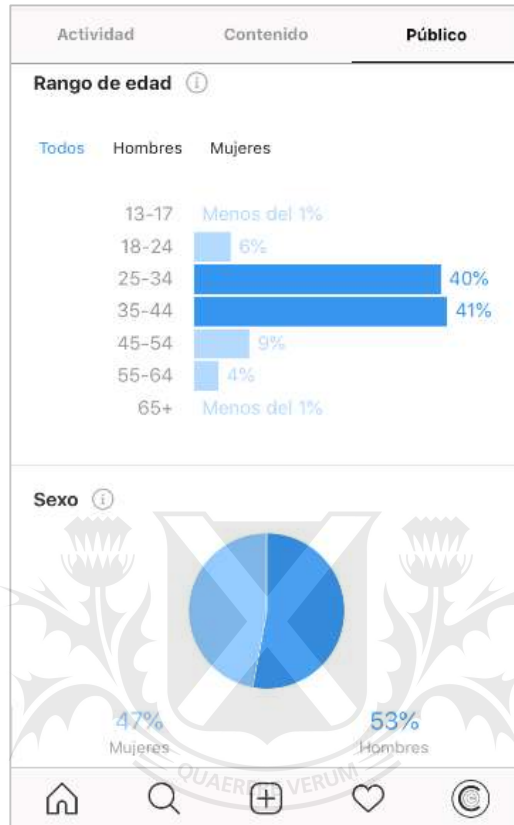
Fuente: Facebook. Cuenta Publicitaria Co-Chef 344375259557014

Analizando los *followers* de Instagram, en gráfico 22 de la siguiente página, se observa que la distribución está mucho más marcada para los rangos 25-54 años, y muy pocos a partir de los 55 años. La explicación de esto es que Instagram es una red social que concentra el 97% de sus usuarios en personas con edades que van de 16 a 54 años.<sup>33</sup>

<sup>33</sup> <https://www.mediaclick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>



Gráfico 22 - Distribución por edades seguidores de Instagram.



Fuente: Instagram @co\_chef

Se concluye que existe mercado para este modelo de negocio. Al mismo tiempo, se pudo verificar y validar a través de las diferentes interacciones con el público objetivo que existe mucho interés en la propuesta ofrecida por Co-Chef. Será cuestión de entregarles una propuesta de valor superadora que termine de confirmarlo.

### 3) Propuesta de Valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

#### Propuesta de valor

Co-Chef será el primer espacio de coworking argentino enfocado 100% a la gastronomía. Será mucho más que una cocina compartida: un lugar de encuentro en

donde los productores fabriquen sus alimentos y puedan escalar sus negocios actuales, y un espacio para que los emprendedores que quieran iniciar un proyecto se sientan acompañados para tal desafío. Tal como lo dice el lema en la web:

***“Emprendé. Potenciá tu Negocio. Respirá gastronomía.”***

Gráfico 23 - Página principal web de Co-Chef



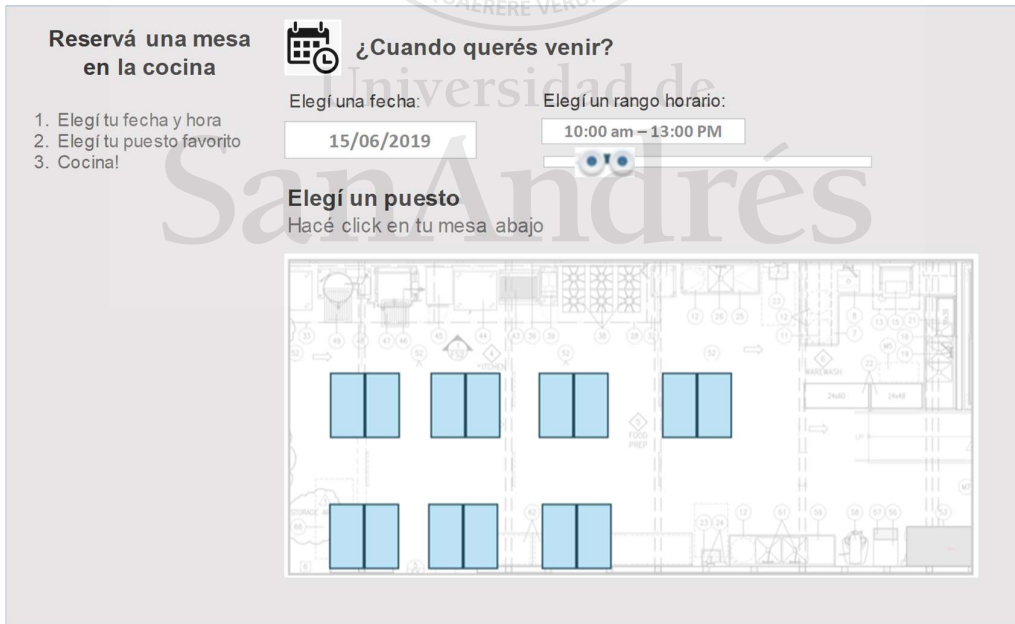
Fuente: página web de Co-Chef <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>

### ¿Por qué elegir Co-Chef?

- Co-Chef ayudará a los nuevos emprendedores a validar en una etapa temprana sus proyectos sin la necesidad de realizar grandes inversiones.
- A aquellos con proyectos en marcha le brindará todas las herramientas para que puedan incrementar tu producción y agrandar sus negocios de una manera fácil y económica. Al mismo tiempo, al alquilar espacios por hora, estarán de alguna manera “variabilizando” sus costos fijos y por lo tanto disminuyendo el riesgo asumido.

- No solo servirá de alquiler de espacios de cocina por hora, sino que existirá la posibilidad de capacitarse en materia de Negocio, Gastronomía, Marketing y comunicación, a través de la **Incubadora de Negocios Co-Chef**.
- Uno de los principales objetivos que busca Co-Chef es que sus clientes crezcan, y para esto creemos que no hay nada mejor que integrarse con la tecnología. Buscaremos desarrollar *partnerships* con las principales apps de delivery de comida, de vertiginoso ascenso en los últimos años, para que los *co-cookers* puedan ofrecer sus productos en estas plataformas como canal adicional de distribución.
- Los emprendedores solo tendrán que preocuparse por cocinar durante las horas alquiladas, o también capacitándose. Todo el resto, correrá por manos de Co-Chef.
- Se podrán reservar los espacios de manera muy fácil ya sea a través de la web como a través de nuestra propia app. Con solo 3 clicks, ya tendrás tu lugar asegurado (gráfico 24),

Gráfico 24 - Central de reservas Co-Chef. Layout tentativo.



**Reservá una mesa en la cocina**

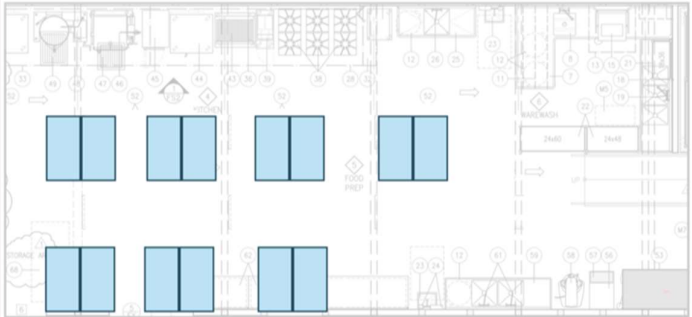
1. Elegí tu fecha y hora
2. Elegí tu puesto favorito
3. Cocina!

**¿Cuándo querés venir?**

Elegí una fecha:

Elegí un rango horario:

**Elegí un puesto**  
Hacé click en tu mesa abajo



Fuente: elaboración propia.

- Será un espacio muy higiénico que cumplirá con todas las normas y habilitaciones correspondientes para que los productores a la hora de comercializar sus productos, puedan realizarlo sin ningún inconveniente.
- Esperamos que sea un ambiente amigable y cooperativo, en donde la ayuda mutua entre los *co-cookers* esté a la orden del día. El *networking* que se vaya a generar será el principal impulsor de sinergias y proyectos conjuntos de los emprendedores.

Son todas estas razones las que nos llevan a pensar en Co-Chef como una gran **propuesta de valor** hacia nuestros clientes.

## Ventajas Competitivas

Como se mencionó en el apartado “2.1 - La Industria”, no existe actualmente en Buenos Aires un modelo de negocio como el que se está proponiendo en el presente proyecto. Por lo tanto, esta es la principal ventaja competitiva con la que se cuenta al inicio del proyecto.

El equipo emprendedor es otra de las ventajas competitivas. Será muy importante en este proyecto contar con un amplio know-how en muchas de las aristas que requiere el negocio:

- Negocios gastronómicos
- Gestión de procesos
- Estrategia, marketing y comunicación

Afortunadamente se formó un equipo de 3 que juntan todo el *know-how* necesario para llevar adelante el emprendimiento por el *expertise* que posee cada uno. Se profundizará en el equipo emprendedor y sus cualidades más adelante.

Otra de las ventajas competitivas que tiene el equipo es que se cuenta con acceso directo a importantes emprendedores del mundo de la gastronomía, como lo

son varios de esta generación de emprendedores que forman A.C.E.L.G.A.<sup>34</sup>, creadores de la Feria Masticar<sup>35</sup>, recordando la importancia de lograr contar con una clientela fija al inicio del proyecto.

Por otro lado, también se cuenta con contactos importantes de empresarios emprendedores vinculados a los medios y a la tecnología, no solo de mucha utilidad a la hora de poder comunicar el negocio, sino que también sumamente importante en estos tiempos en donde cada vez más todo se comienza a transaccionar de manera online.

Claro está que habrá que posicionar la marca lo antes posible y agregar valor a través de servicios asociados en un futuro no muy lejano, ya que como se sabe las ventajas competitivas suelen ser transitorias, y la barrera de entrada, en términos económicos, no es tan alta. Aun así, se cree que Co-Chef tiene en el *know-how* y su red de contactos, las principales ventajas competitivas.

## Canvas Business Model

El *Canvas Business Model*, es una plantilla de gestión estratégica para el desarrollo de nuevos modelos de negocio, o documentar los ya existentes. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas. En el gráfico 25, puede verse el canvas creado para Co-Chef.

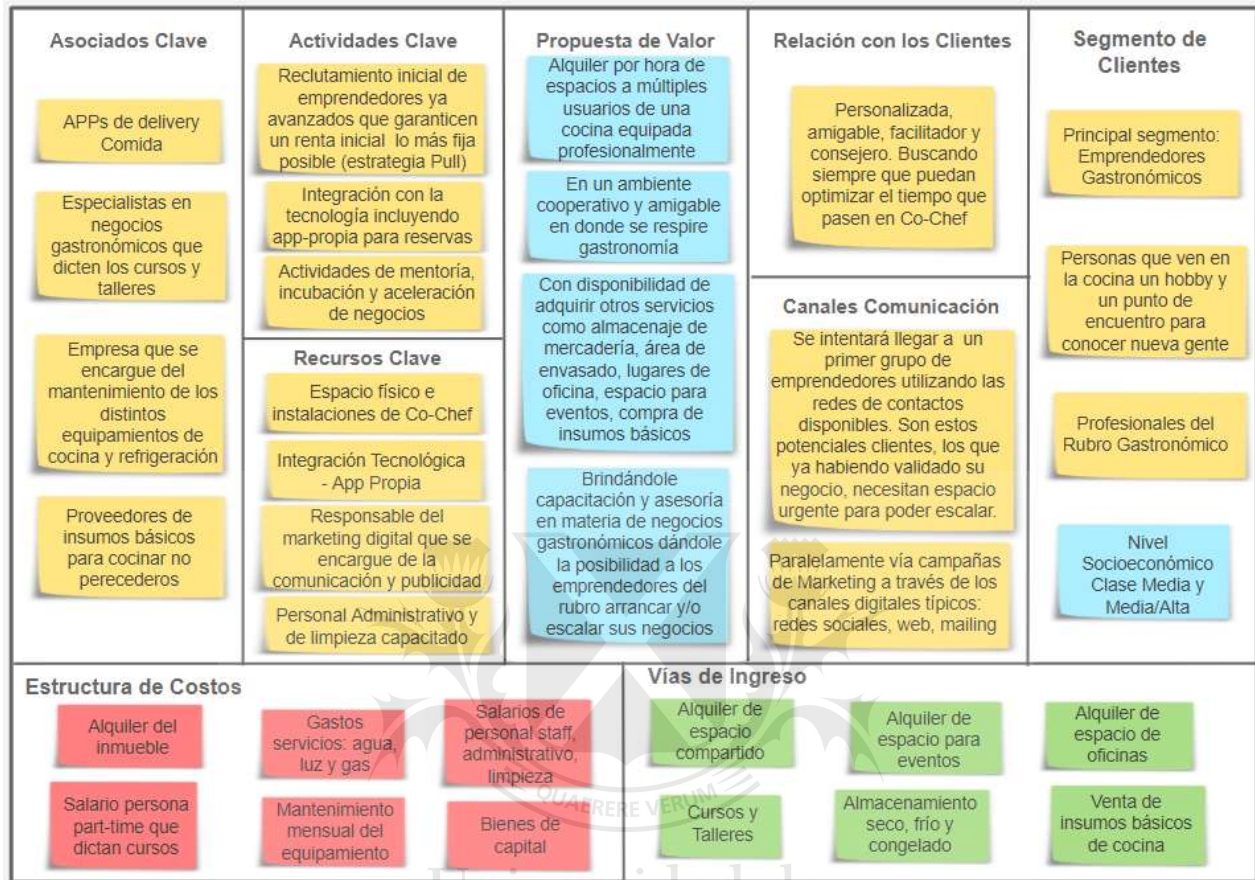
---

<sup>34</sup> [https://www.feriamasticar.com.ar/quienes\\_somos\\_2016.php](https://www.feriamasticar.com.ar/quienes_somos_2016.php)

<sup>35</sup> <https://www.feriamasticar.com.ar/>



Gráfico 25 - Canvas Business Model



Fuente: elaboración propia.

## 4) Go to Market Plan

### Estrategia de salida al Mercado.

Como se comentó al momento de realizar el análisis del “Mercado objetivo”, a finales del punto 2.2, al ser los alquileres de los espacios de cocina el principal ingreso de Co-Chef, lo que se busca será maximizar la ocupación de estos puestos. Es decir, será un negocio rentable si se logra una alta utilización de la *co-kitchen* durante el mayor tiempo posible. Será fundamental llegar al punto de equilibrio con rapidez para poder empezar a generar contribución marginal. Por lo que se cree que sería muy favorable, para el inicio de la operación, poder identificar a una serie de potenciales clientes target, que ya sea por la madurez de sus negocios o tamaño de sus emprendimientos actuales, necesiten con urgencia espacio para escalar sus negocios. De esta manera, el tener algunos puestos fijos ocupados de manera permanente ayudaría a cubrir lo más rápido posible los costos fijos, y comenzar a ser rentables.

Es por esto último que para el arranque de Co-Chef, además de pautar por distintos medios el negocio para el público objetivo en general, se irá a buscar a estos emprendedores claves. Es decir, en los inicios, durante el set-up del espacio, se implementará una estrategia más pull que push para poder alcanzar rápidamente este “*break-even point*”. ¿Cómo se cree que se logrará esto último? La respuesta es mediante el apalancamiento en una de las ventajas competitivas que tiene Co-Chef, mencionada anteriormente: el *know-how* y las redes de contacto con las que cuenta el equipo emprendedor. Como se podrá observar en el apartado “Equipo Emprendedor”, 2 de los 3 miembros del equipo cuentan con mucha llegada, debido a sus ocupaciones actuales, a un amplio público emprendedor. Y específicamente, a emprendedores gastronómicos.

Otro punto importante a tener en cuenta es el de la generación de confianza en el producto. Al ser un modelo de negocios nuevo en Argentina, es muy posible que haya cierto grado de desconfianza entre los potenciales clientes. Es por ello que será fundamental poder brindar visitas a las instalaciones y reuniones informativas acerca de los servicios ofrecidos por Co-Chef. Esto fue detectado en el proceso de validación,



en donde una alta cantidad de *leads* estaban interesados en visitar las instalaciones y tener reuniones informativas para evaluar en conjunto las posibilidades de contratación.

En cuanto la política de precios, se piensan establecer distintas alternativas. Se podrá alquilar por 1 hora, o por packs de horas, estos últimos con descuentos significativos en comparación a la hora unitaria. También existirá la posibilidad de generar planes a medida. Cuando se llevó a cabo la validación del producto se consideró importante poner un precio de referencia para analizar la aceptación de los *leads*. Básicamente se cree que, si un *lead* pasó por la página y decidió dejar sus datos y consultas, estaría dispuesto a pagar ese precio por el espacio ofrecido. En la web de Co-Chef, los precios de referencia iniciales son los que se muestran a continuación en el gráfico 26.

Gráfico 26 - Precios referenciales Co-Chef [ARS]



Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef/cocina-profesional>

Existirán cargos extra por persona adicional por puesto ya que seguramente habrá emprendedores que cocinen en pareja. Inicialmente se piensa en un 35% de recargo. En cuanto al alquiler de almacenaje variará por tamaño y tipo de ambiente,

siendo más económico el seco y más caro el congelado. Este será por mes, e inicialmente sería por el equivalente de 3 horas (2100 \$ARS/mes + IVA).

Otra fuente de ingresos, aunque secundaria, será la relacionada a:

- 1) Consultoría, o lo que llamaremos **Incubadora de negocios**.
- 2) **Cursos y talleres** relacionados a distintas ramas gastronómicas, como por ejemplo puede serlo la panadería, pastelería, etc.

Será muy importante lograr desarrollar un modelo de *pricing* específico tanto para la incubadora de negocios como para los cursos y talleres, entendiendo y analizando la asignación de los distintos recursos necesarios (instructores, espacios para las clases, espacio de cocina, seguimiento de los negocios, entre otros).

La **incubadora de negocios** comenzará con una capacitación de 4 clases donde se desarrollarán los siguientes contenidos:

- **Negocio:** Desarrollo de un Plan de Negocios, Diseño de la cocina y equipamientos, Certificaciones y habilitaciones sanitarias, Gestión Contable e Impositiva
- **Gastronomía:** Definición del concepto culinario, Elaboración de carta tipo, canales de distribución, Recursos Humanos (necesidades y formación).
- **Marketing y Comunicación:** Imagen corporativa, análisis de la competencia, *Packaging*, Estrategia y plan de acción comunicativo.

Durante la capacitación los participantes podrán desarrollar su plan de negocios, con asesoramiento especializado. Esta consultoría llamada "**Armá tu Negocio**" tendrá un valor inicial de referencia de mercado de entre \$ARG 10.000 y \$15.000, que incluirá las clases, consultoría y posterior seguimiento de los proyectos.

En cuanto a los **cursos y talleres** de distintas temáticas gastronómicas, el *pricing* estará basado en los recursos utilizados, como el espacio de cocina, insumos alimenticios e instructores. Por ende, estaríamos hablando de un precio de \$ARG 2000 por hora de curso, todo incluido.

## Estrategia de comunicación

Como se comentó en el punto anterior, el primer paso será el de ir nosotros a buscar a clientes puntuales, realizando un *scouting* de aquellos emprendedores cuyos proyectos necesitan si o si lograr escala para poder seguir creciendo. Mediante esta estrategia de ir nosotros a ellos, esperamos cubrir en una primera etapa una buena cantidad de turnos.

Al mismo tiempo, se realizarán campañas de marketing, muy intensivamente on-line, aunque no se descarta realizar también campañas off-line en programas de cocina, revistas gourmet, ferias gastronómicas, etc.

A continuación, se detallan los activos digitales que se crearon para la validación del proyecto y que seguirán siendo usados durante la vida del mismo para la publicidad y comunicación: página web y cuenta de Instagram.

### 1) Página WEB Co-Chef: <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>

La misma fue diseñada tanto para ser vista desde un pc, como de un *smartphone*. Es muy importante para la experiencia del usuario que la página sea ágil de navegar y con información precisa y útil. Si una página está muy cargada, puede ocurrir que en la versión *mobile* la misma no se luzca como lo hace en la versión pc. Las estadísticas de nuestros anuncios indican que menos del 5% de las personas alcanzadas vieron la pauta en un dispositivo pc. Es por ello que se le dio mucha importancia a la versión para celulares.

La web está dividida en las secciones que se muestran en la cabecera:

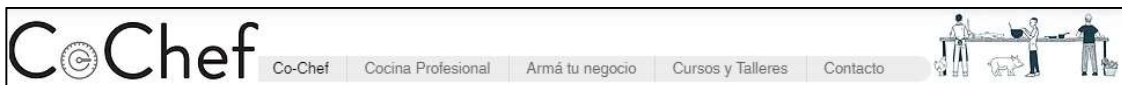


Gráfico 27 - "Home" Web Co-Chef versión PC.



The screenshot shows the Co-Chef website home page. At the top is the Co-Chef logo and a navigation menu with links: Co-Chef, Cocina Profesional, Armá tu negocio, Cursos y Talleres, and Contacto. Below the navigation is a large hero image of a professional kitchen with people working. A text overlay on the right says "Bienvenido a Co-Chef" and "La primera Cocina Compartida de Bs.As.". On the left, another text overlay says "Emprendé. Potenciá tu Negocio. Respirá Gastronomía.". Below the hero image is a section titled "Nuestra Propuesta" with the text "Vení a conocernos. Programa tu visita." and a "Tour" button. This section is divided into three columns: "Cocina Profesional", "Incubadora", and "Talleres y Eventos", each with a list of services and a "Me interesa" button. The bottom section is titled "¿Qué servicios ofrecemos?" and lists various services with icons: Open 24/7 (Acceso 27/7), Recepción de insumos y despachos, Actualizaciones en Higiene, Seguridad y Buenas Prácticas, Vestuarios y Lockers, Asesoramiento Comercial, Marketing y Distribución, Servicio de impresión, Free Wi-Fi, Espacios de Oficina, and Almacenaje de Insumos y Producto Terminado (seco, frío y congelado).

Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>



## - Sección Cocina Profesional:

Aquí se le brinda al público información principal acerca de los servicios brindados para que los clientes se sientan atraídos. También se introduce información de precios para validar el real interés. Como se comentó en la “Validación”, muchas personas hicieron click en ME INTERESA y dejaron sus datos personales. Este botón *Call-to-Action*<sup>36</sup>, lleva al usuario al formulario de contacto que se muestra más adelante.

Gráfico 28 - Sección “Cocina Profesional”. Web Co-Chef versión PC.



**Cocina Profesional**  
200 m2 con capacidad para  
14 cocineros en simultáneo

- Alquiler de puestos de cocina por horas
- Puestos de trabajo individuales
- Equipamiento de última generación
- Utensilios de calidad
- Apto para uso profesional o recreativo
- Contamos con todas las certificaciones y habilitaciones

**Precios Alquiler Puestos de Cocina**

Pack	Pack	Pack	Pack
4 horas	16 horas	32 horas	64 horas
\$2.800 + IVA	\$8.000 + IVA	\$13.000 + IVA	\$20.000 + IVA
Me interesa	Me interesa	Me interesa	Me interesa

- Precios por puesto y persona. Consultar precio por persona adicional. Los packs vencen al mes del primer uso.
- Precio válido con pre-reserva. Próximamente se va a poder hacer online via la app de Co-Chef.
- Consultar por alquiler de almacén (seco, frío, congelado).
- Si no te convence ningún Pack, te lo armamos a medida! Consultanos.
- Aceptamos varios medios de pago.
- Hacete miembro Co-Chef y disfruta de beneficios y descuentos.

© 2019 by Co-Chef

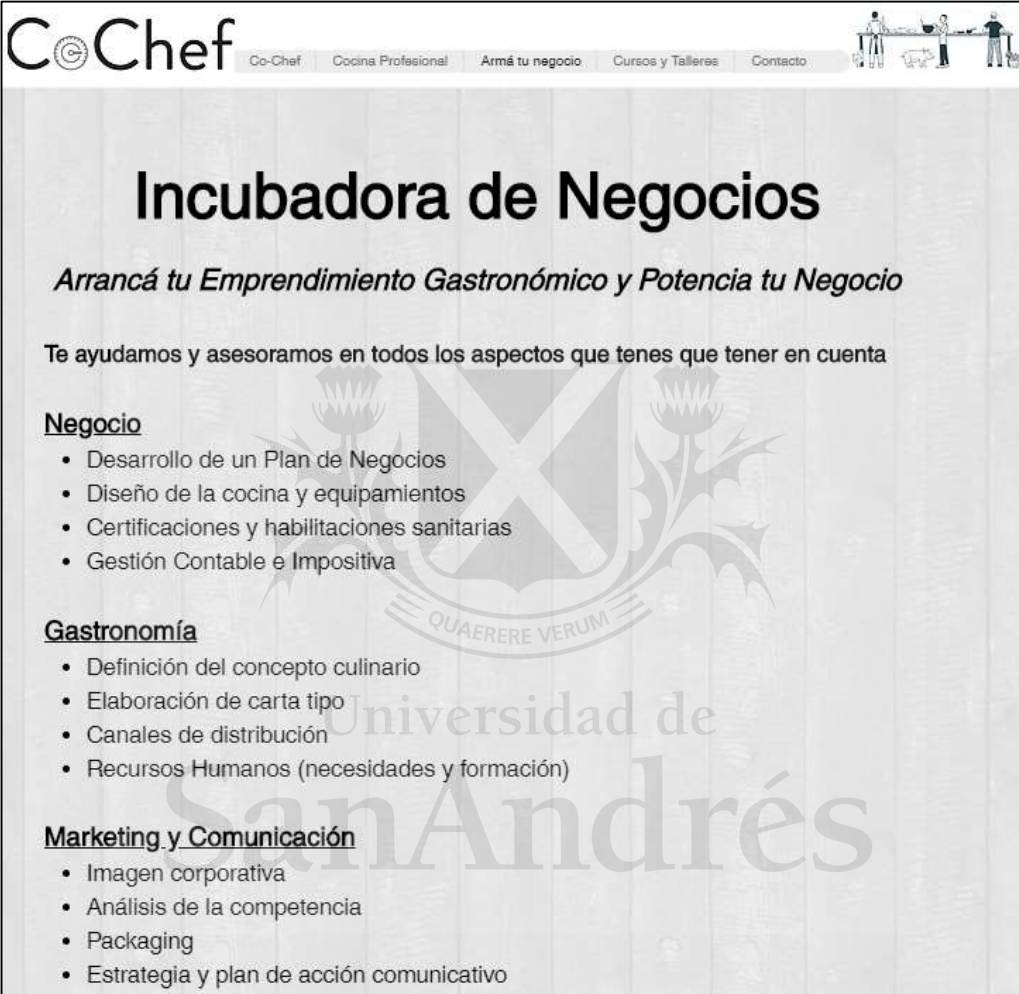
Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef/cocina-profesional>

<sup>36</sup> Un **Click to Action** o «llamada a la acción» es un botón, gráfico o texto en un sitio web destinado a solicitar a un usuario que haga clic en él para continuar por un embudo de conversión y por tanto con un objetivo.

## - Sección Armá tu negocio:

Esta sección busca explicar los servicios que se ofrecerán en materia de capacitación y desarrollo de negocios.

Gráfico 29 - Sección “Armá tu negocio”. Web Co-Chef versión PC.



**Co-Chef** Co-Chef Cocina Profesional Armá tu negocio Cursos y Talleres Contacto

# Incubadora de Negocios

*Arrancá tu Emprendimiento Gastronómico y Potencia tu Negocio*

Te ayudamos y asesoramos en todos los aspectos que tenes que tener en cuenta

**Negocio**

- Desarrollo de un Plan de Negocios
- Diseño de la cocina y equipamientos
- Certificaciones y habilitaciones sanitarias
- Gestión Contable e Impositiva

**Gastronomía**

- Definición del concepto culinario
- Elaboración de carta tipo
- Canales de distribución
- Recursos Humanos (necesidades y formación)

**Marketing y Comunicación**

- Imagen corporativa
- Análisis de la competencia
- Packaging
- Estrategia y plan de acción comunicativo

Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef/incubadora>

## - Sección Cursos y Talleres:

La sección de cursos y talleres específicos se encuentra en construcción, en proceso de definición de los distintos cursos y talleres que se irán ofreciendo. Es en esta sección que entrarían los eventos del tipo “*team building*” corporativos que se mencionaron al inicio del presente informe.

### - Sección Contacto:

Sección de gran importancia a la hora de validar la propuesta. Fue a través de la información que fueron dejando los ingresantes a la página web, que se llegó a la conclusión que la propuesta de valor de Co-Chef había sido validada por el consumidor.

Una vez que las personas ingresaban a la web (luego se explicará cómo se hizo para generar tráfico a la misma), tenían la posibilidad de ir directamente al formulario de contacto, como también la posibilidad de llegar al mismo a través de la interacción con las distintas secciones de la página. En este formulario, además de los datos demográficos, también se les preguntaba si actualmente contaban con algún emprendimiento y el tipo producto sobre el cual querían recibir información mediante un menú desplegable, como puede observarse en el gráfico 30.

Gráfico 30 - Sección "Contacto". Web Co-Chef versión PC.



**Contacto**

¡Esperamos tu consulta!  
Tus datos son importantes para poder ofrecerte soluciones a medida

**Co-Chef**  
Palermo y Colegiales  
Capital Federal  
co.chef.cowork@gmail.com

Nombre

Email

¿Qué edad tenes?

¿En que barrio vivís?

¿Tenés con un emprendimiento gastronómico propio?

Contanos un poco al respecto si queres

Quiero recibir información sobre: \*

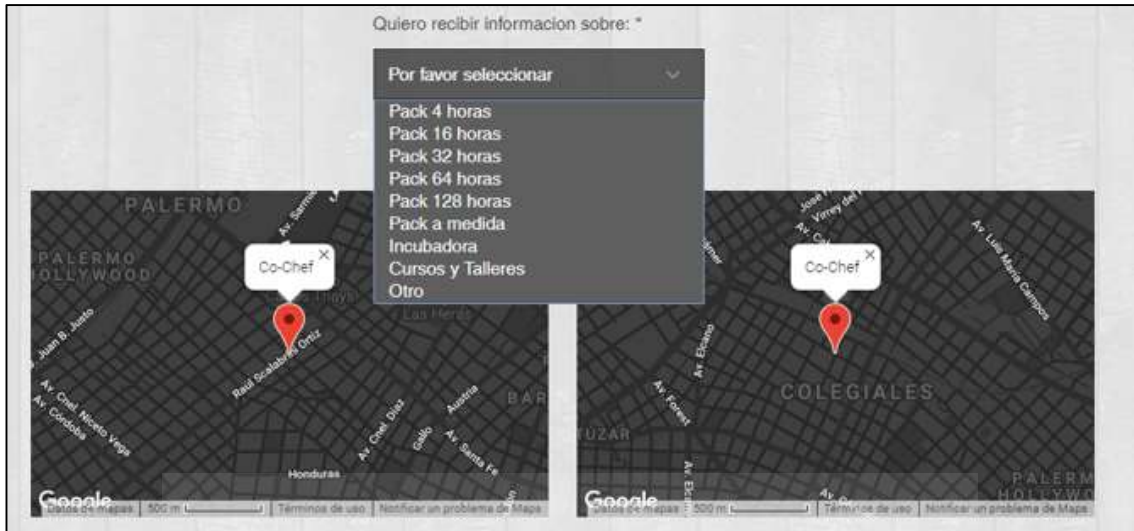
Por favor seleccionar

Escribe tu mensaje aquí...

Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef/contact>



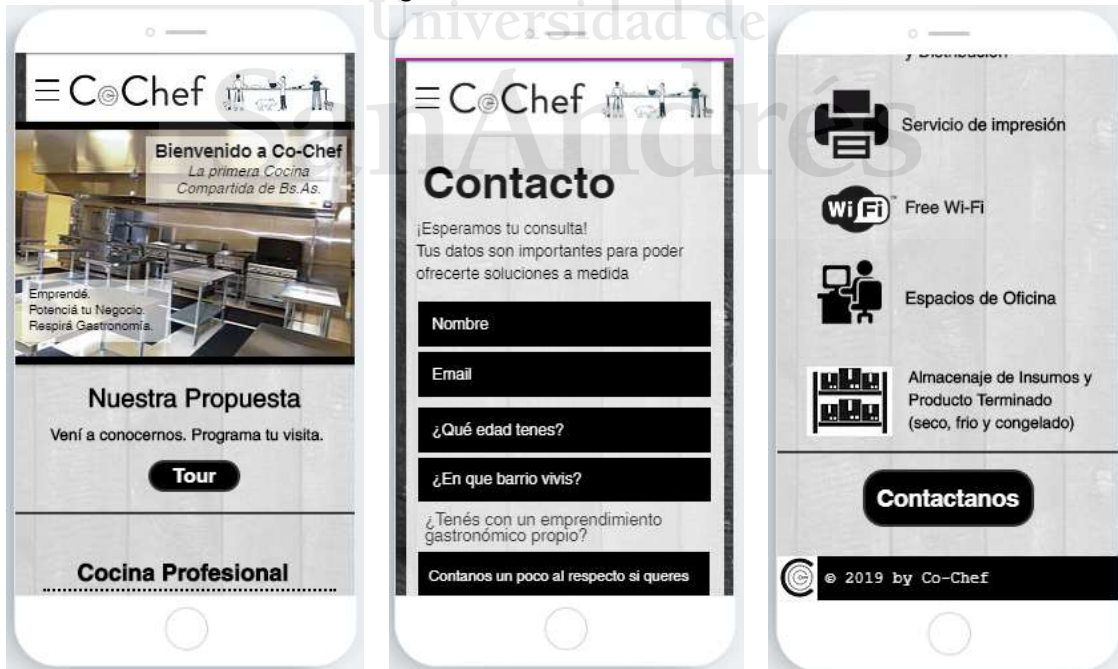
Gráfico 31 - Sección “Contacto”. Continuación. Web Co-Chef versión PC



Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef/contact>

A modo de referencia, a continuación, se muestran algunas imágenes de la versión *Mobile* de la web.

Gráfico 32 - Imágenes versión mobile de la web de Co-Chef.



Fuente: elaboración propia. <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>

### Perfil de Instagram: @co\_chef

A la semana de creada la cuenta de Instagram **@co\_chef**, ya contaba con alrededor de 200 seguidores. Muchos de ellos seguramente habrán llegado por los anuncios lanzados en Instagram y Facebook, mientras que otros han comenzado a seguir a la cuenta como consecuencia de los likes a los posts de seguidores existentes.

Gráfico 33 - Perfil de Instagram @co\_chef



Fuente: Instagram [https://www.instagram.com/co\\_chef/](https://www.instagram.com/co_chef/)

A continuación, se pueden observar dos ejemplos de post publicados en Instagram para atraer seguidores. Los post en su conjunto tuvieron alrededor de 150

“me gusta”, muchos fueron compartidos, y a su vez ser recibieron varias consultas por mensaje privado de Instagram.

Gráfico 34 - Ejemplo de post @co\_chef



Fuente: Instagram [https://www.instagram.com/co\\_chef/](https://www.instagram.com/co_chef/)

Gráfico 35 - Ejemplo de post @co\_chef



Fuente: Instagram [https://www.instagram.com/co\\_chef/](https://www.instagram.com/co_chef/)



## Desarrollo e implementación de las acciones de Marketing Digital

Como se comentó durante la “*validación del segmento de mercado*”, se generó una campaña de marketing digital con el objetivo de generar tráfico a la página web y dar a conocer el producto. Los anuncios se mostraron tanto en Facebook como en Instagram. Lo importante era no solo ver la reacción del público mediante los clicks en los anuncios, sino que también se valoraría mucho si se lograban obtener *leads*/clientes potenciales que dejaran sus datos en el formulario de contacto de la página web, demostrando real interés por el producto ofrecido.

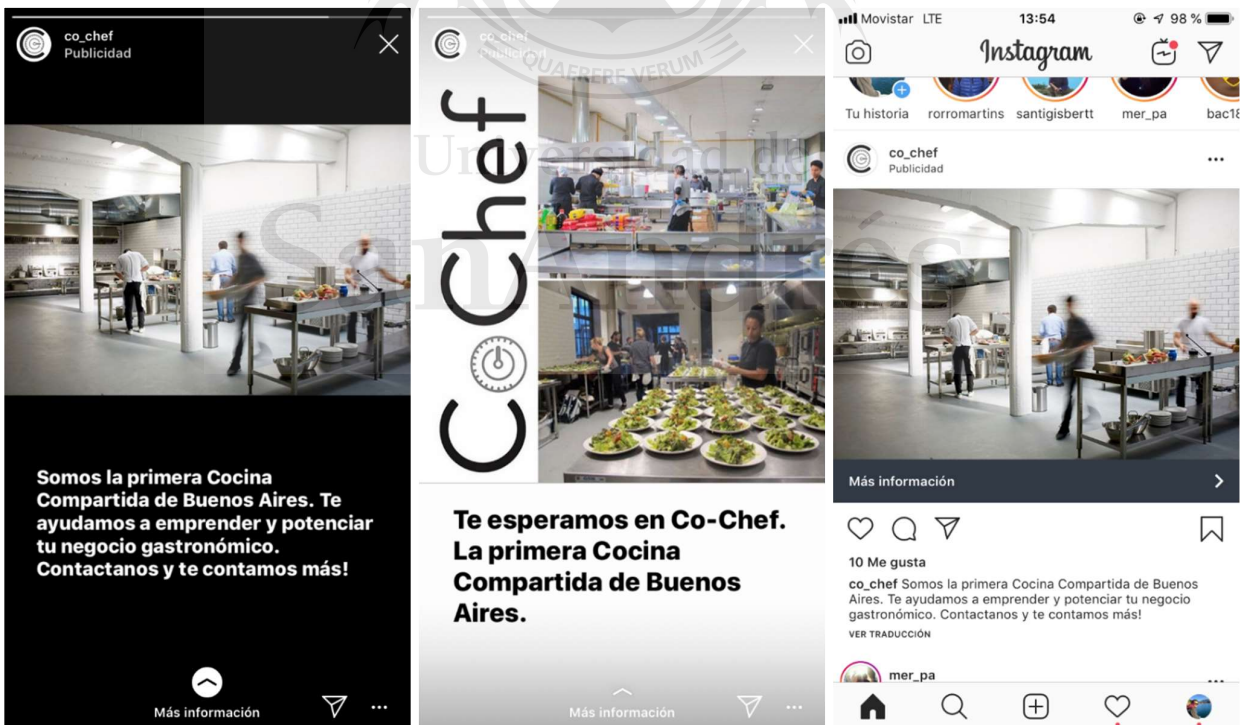
Se lanzaron dos campañas por 9 días con una pequeña inversión de \$ARG 676. La primera de ellas se “imprimía” en Facebook e Instagram, y luego otra solo en Instagram (se denomina impresión el número de veces que los anuncios aparecen en la pantalla). Para lo cual lo primero que se realizó fue la segmentación para el alcance del anuncio. Los parámetros considerados fueron los siguientes:

- Lugar: Ciudad Autónoma de Buenos Aires
- Edad: 18-65+
- Personas que coinciden con:
  - **Intereses:** Cocina, Comer, Comida para llevar, Pequeñas y medianas empresas, Cooking Channel, Food & Wine, Comida, Gourmet Foods, Food Network, Compras online, Espíritu empresarial, Recetas, Gastronomía, Restaurantes, Cocinero, Arte culinario, Delivery (commerce), Pedido de comida en línea, Foodie, Gourmet, Comida rápida, Gourmet (magazine), MasterChef, Home Delivery, Ser Emprendedor.
  - **Escuela:** Gastronomía, IAG.
  - **Campo de estudio:** Cocina, Gastronomía, IAG.
  - **Empresas:** Delivery, Entrepreneur, Catering
  - **Cargo:** Catering Manager, Restaurant management, Cook, Restaurants, Cocina, Kitchen Manager/Chef, Restaurant Owner, Restaurant General Manager, Kitchen Assistant, Cooking Chef, Dueña/Emprendedora, Kitchen Chef, Food Service Manager, Kitchen Manager.
  - **Sector:** Alimentación y restaurantes

Esta segmentación daba un tamaño de público aproximado de 4.700.000 personas, el cual iba disminuyendo si se tomaba la decisión de dejar de mostrarlo en cada uno de las secciones de las 2 redes sociales elegidas (ej. Feed, columna derecha, stories, etc). Por ejemplo, inicialmente se decidió pautar tanto en Facebook como en Instagram, pero a medida que corría el tiempo se comenzó a observar que las impresiones eran mayores en Facebook, por lo cual se limitó el anuncio para mostrarse solo en Instagram. Y así se fue iterando hasta que finalmente se decidió dejarlo “trabajar” solo en Instagram.

El anuncio aparecía en el *feed* del usuario objetivo o como una *Story* en la red social correspondiente, y mediante un botón “*call-to-action*” (“Más Información”), las personas accedían a la web. Muchas de estos usuarios, previo a ser direccionados a la web, preferían visitar el perfil de Instagram. A continuación, se pueden observar los anuncios que se utilizaron en las campañas pagas.

Gráfico 36 - Anuncios pautados tanto en Facebook e Instagram.



Fuente: anuncios en Facebook e Instagram entre el 18-May/26-May-2019

Se pensó en realizar una nueva segmentación en cuanto a la edad, sin embargo, la distribución por edades se asemejaba mucho a la de las estadísticas sobre actividad emprendedora en Buenos Aires publicadas por el *Global Entrepreneurship Monitor*<sup>37</sup> (apartado “2.2 Mercado Objetivo”), validando de esta manera el rango etario elegido.

Los resultados obtenidos en la campaña de marketing fueron los siguientes:

- **Importa gastado:** \$ARG 676
- **Alcance total:** 16.580 personas vieron los anuncios
- **Costo por mil personas alcanzadas:** \$ARG 40.83
- **Impresiones:** 19.766 veces apareció en alguna pantalla
- **CPM (costo por mil impresiones):** \$ARG 34.22
- **Frecuencia:** 1.19 veces por persona vieron algún anuncio
- **Interacción con una publicación:** 496 acciones realizaron las personas con los anuncios. La interacción con una publicación indica que los anuncios son relevantes para tu público objetivo.
- **Clicks en el enlace directo a la página web:** 416. Los anunciantes digitales suelen considerar el porcentaje de clics como una medida del éxito de una campaña publicitaria en internet.
- **CPC (costo por clic en el enlace):** \$ARG 1.63 (\$ARG 676/ 416)
- **Clics únicos (todos):** 587 personas. Número de personas únicas que registraron un click en el anuncio, ya sea vía el *call-to-action* como al perfil de Instagram.
- **CTR único (todos):** 3.54% de las personas que vieron el anuncio, hizo un click en el mismo.
- **Clics (todos):** 755 clicks en los anuncios. Pueden ser varios clicks por persona y a distintos enlaces, en este caso sería a la página web o al perfil de Instagram.
- **CTR (todos):** 3.82%. Porcentaje de veces que las personas vieron tu anuncio y registraron un clic (todos). Se calcula dividiendo clicks con las impresiones.

---

<sup>37</sup> <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>

## Conclusiones de las acciones de marketing Digital:

Se destaca, nuevamente, que los resultados de las campañas fueron más que satisfactorios y sorprendentes. **El alcance y tráfico generado fue muy bueno, como también la conversión del anuncio en leads.** Esto permitió no solo validar el interés del público por la propuesta de valor, sino que también permitió obtener información relevante del segmento de mercado objetivo, y todo se pudo realizar a un costo muy bajo.

## 5) Equipo emprendedor y estructura directiva

### 5.1) Equipo Emprendedor y Estructura directiva

**Patricio Gutiérrez Rüegg**, candidato a MBA e Ingeniero Industrial. Actualmente se desempeña como Commercial Planning Manager en Tenaris, en donde trabaja desde hace 13 años. Anteriormente ha ocupado diversos puestos de manager en áreas de Supply Chain y Planeamiento estratégico. Profesional de gestión y sólido perfil analítico, aportará todos sus conocimientos relacionado a procesos y análisis financieros. Ocuparía la posición de CEO (Chief Executive Officer).

**Ivan Faerman**, MBA. Executive Producer en Dift.co. Trabajó durante varios años en una agencia multinacional de marketing ofreciéndole servicios de estrategia y comunicación a varios clientes/marcas de primer nivel en Argentina. Es un profesional con una visión muy emprendedora y creativa, con amplia experiencia en medio digitales. Será sin dudas un jugador muy importante a la hora de comunicar la propuesta de Co-Chef. Su posición sería la de CMSO (Chief Marketing & Strategy Officer).

**Pablo Rojo**, Chef. Socio gerente en grupo Sushi-Pop (dueño de negocios gastronómicos como Sushi-Pop, La Causa, Rufino, La Boheme). Cuenta con una amplia y exitosa experiencia en negocios gastronómicos. Recurso fundamental para liderar la operación, como también para buscar nuevos negocios relacionados que permitan ampliar el scope de Co-Chef. Su puesto sería el de COO (Chief Operations Officer).



## 6) Requerimientos de Inversión y resultados económicos-financieros esperados

En este apartado haremos foco en todas las variables económicas clave a tener en cuenta para el análisis de los resultados económicos-financieros del proyecto. Se detallarán las proyecciones del tipo de cambio, inflación, como también las tasas y primas riesgo mercado y país consideradas para el armado del cash-flow.

### 6.1) Contexto macro y microeconómico

Una de los principales desafíos que se presentan a la hora de analizar la viabilidad de un proyecto en Argentina, es lo relacionado a las proyecciones de las variables macroeconómicas. Aún más en estos momentos de incertidumbre que se viven en el país ante un escenario electoral incierto, siendo estas variables muy sensibles en cuanto al resultado de las elecciones.

La primera variable a analizar es la de la inflación que se tendrá en cuenta para realizar los flujos tanto mensuales como anuales. Habiendo sido la inflación de mayo 2019 del 3.1%, todas las proyecciones apuntan a que la inflación anualizada alcance el 40% para el 2019. En lo que respecta al año 2020, aun cuando la previsión de los analistas del BCRA es de una inflación del 26.1%<sup>38</sup>, en el presente trabajo se fija una inflación interanual del 30%. A partir del 2021, se espera una tendencia a la baja, pero de manera muy gradual, como se observa a continuación:

**Tabla 7 – Inflación proyectada período 2019-2024.**

	Total 2017	Total 2018	2019 estim.	2020 proyec.	2021 proyec.	2022 proyec.	2023 proyec.	2024 proyec.
<b>Inflación Anual</b>	<b>25%</b>	<b>48%</b>	<b>40%</b>	<b>30%</b>	<b>25%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>15%</b>
<i>Inflación Mensual Prom.</i>			2.8%	2.2%	1.9%	1.5%	1.2%	1.2%

**Fuente: estimación propia.**

<sup>38</sup> <https://www.lanacion.com.ar/economia/menos-inflacion-mas-caida-economia-prevision-analistas-nid2254681>

Para el armado del cash-flow y el correspondiente cálculo de la TIR y el VAN, se utilizará una tasa de corte en dólares americanos. Por lo que es de suma importancia también proyectar el tipo de cambio futuro. Los flujos serán calculados en pesos argentinos, y al momento de descontarlos a la tasa en dólares, se los convertirán a dólares.

Una primera aproximación es mirar cómo están los futuros del tipo de cambio en el ROFEX<sup>39</sup>. Recordando que el ROFEX ofrece contratos de futuros de tipo de cambio como una alternativa de cobertura ante fluctuaciones del valor de la moneda. Sin embargo, este valor del dólar a futuro no representa fielmente lo que los mercados esperan de la moneda en el largo plazo. Sino que es más bien una composición del valor spot del dólar afectado por la tasa de interés. Al estar esta tasa de interés en valores muy elevados (~50%)<sup>40</sup>, hace que el valor del dólar futuro también lo esté ya que el valor del mismo se arbitrará solo. Como se puede observar en el gráfico 37, el valor del dólar futuro el día 26/06/19 para diciembre 2019 se encuentra en 55.3 ARS/\$USD.

Sin embargo, considerando las reacciones de los mercados en las últimas semanas de junio de 2019, en donde bajaron las tasas de intereses y el dólar spot también ajustó a la baja, a efectos de la evaluación del presente proyecto vamos a establecer un dólar a diciembre de 48 ARS/USD quedando retrasado unos 8 puntos porcentuales vs la inflación esperada para el período Jul'19-Dic'19, un valor razonable.

Luego, hacia el futuro, será una verdadera incógnita. Se asume que el dólar se depreciará a un ritmo de 2/3 de la inflación proyectada. Es decir, el dólar proyectado para fines de 2020 será igual al de fines de Dic'19 (48 ARS/USD), multiplicado por  $2/3 * 30\%$  (dos tercios de la inflación esperada para el 2020. Con este cálculo se llega a un ARS/USD de 92.2 hacia fines del 2024. Esto último se puede observar a continuación en la tabla 8.

<sup>39</sup> <https://rofex.primary.ventures/rofex/futuros>

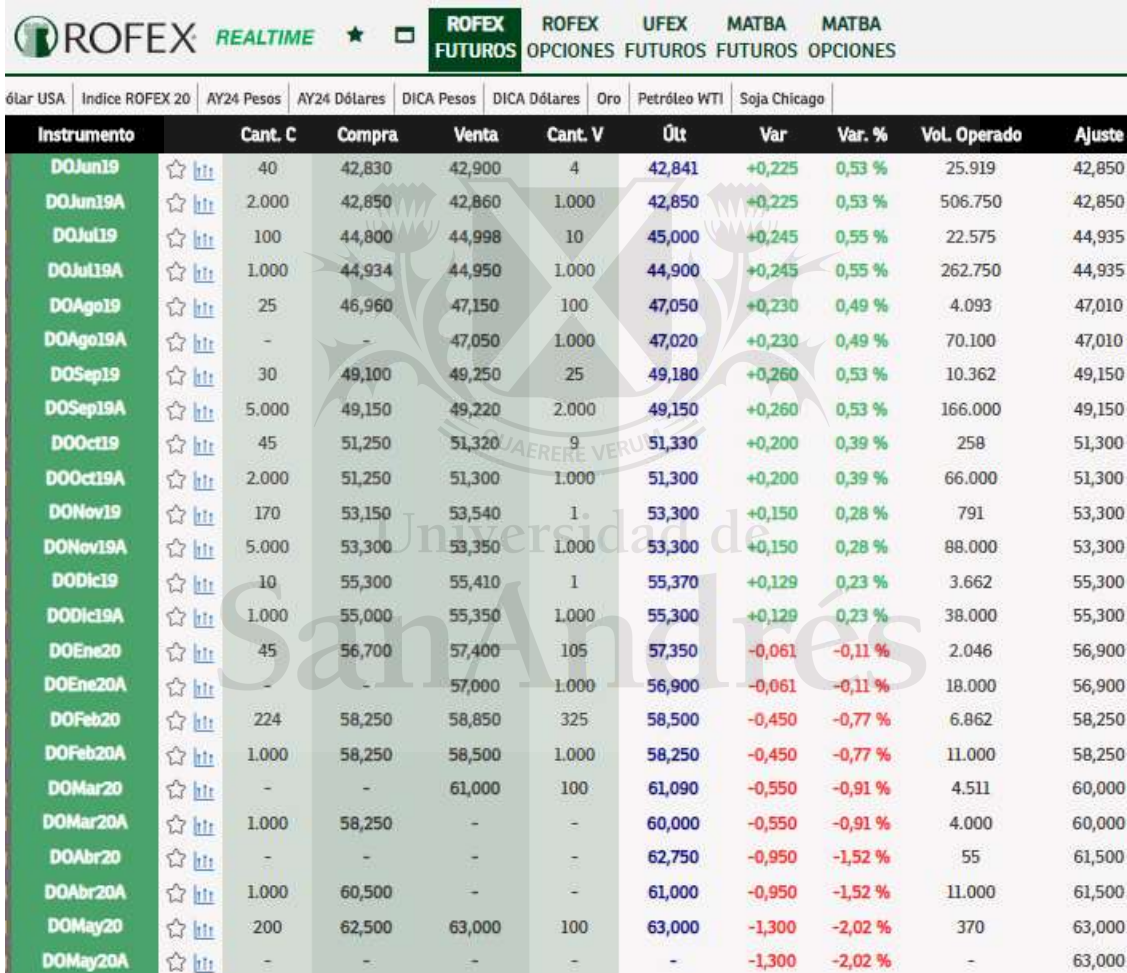
<sup>40</sup> TNA Plazo fijo Promedio al 14-Jun-19. Fuente BCRA.

Tabla 8 – Tipo de cambio proyectado período 2019-2024.

	Total 2017	Total 2018	2019 estim.	2020 proyec.	2021 proyec.	2022 proyec.	2023 proyec.	2024 proyec.
<b>Inflación Anual</b>	25%	48%	40%	30%	25%	20%	15%	15%
<b>XR (ARS/USD)</b>	18.9	38.8	48.0	57.6	67.2	76.2	83.8	92.2
<i>Depreciación \$ARS interanual</i>		105%	24%	20%	17%	13%	10%	10%
<i>Delta Inflación - TC</i>		58%	-16%	-10%	-8%	-7%	-5%	-5%

Fuente: estimación propia.

Gráfico 37 – Pizarra dólar futuro ROFEX.



Instrumento	Cant. C	Compra	Venta	Cant. V	Últ	Var	Var. %	VoL. Operado	Ajuste
DOJun19	40	42,830	42,900	4	42,841	+0,225	0,53 %	25.919	42,850
DOJun19A	2.000	42,850	42,860	1.000	42,850	+0,225	0,53 %	506.750	42,850
DOJul19	100	44,800	44,998	10	45,000	+0,245	0,55 %	22.575	44,935
DOJul19A	1.000	44,934	44,950	1.000	44,900	+0,245	0,55 %	262.750	44,935
DOAgo19	25	46,960	47,150	100	47,050	+0,230	0,49 %	4.093	47,010
DOAgo19A	-	-	47,050	1.000	47,020	+0,230	0,49 %	70.100	47,010
DOSep19	30	49,100	49,250	25	49,180	+0,260	0,53 %	10.362	49,150
DOSep19A	5.000	49,150	49,220	2.000	49,150	+0,260	0,53 %	166.000	49,150
DOOct19	45	51,250	51,320	9	51,330	+0,200	0,39 %	258	51,300
DOOct19A	2.000	51,250	51,300	1.000	51,300	+0,200	0,39 %	66.000	51,300
DONov19	170	53,150	53,540	1	53,300	+0,150	0,28 %	791	53,300
DONov19A	5.000	53,300	53,350	1.000	53,300	+0,150	0,28 %	88.000	53,300
DODic19	10	55,300	55,410	1	55,370	+0,129	0,23 %	3.662	55,300
DODic19A	1.000	55,000	55,350	1.000	55,300	+0,129	0,23 %	38.000	55,300
DOEne20	45	56,700	57,400	105	57,350	-0,061	-0,11 %	2.046	56,900
DOEne20A	-	-	57,000	1.000	56,900	-0,061	-0,11 %	18.000	56,900
DOFeb20	224	58,250	58,850	325	58,500	-0,450	-0,77 %	6.862	58,250
DOFeb20A	1.000	58,250	58,500	1.000	58,250	-0,450	-0,77 %	11.000	58,250
DOMar20	-	-	61,000	100	61,090	-0,550	-0,91 %	4.511	60,000
DOMar20A	1.000	58,250	-	-	60,000	-0,550	-0,91 %	4.000	60,000
DOAbr20	-	-	-	-	62,750	-0,950	-1,52 %	55	61,500
DOAbr20A	1.000	60,500	-	-	61,000	-0,950	-1,52 %	11.000	61,500
DOMay20	200	62,500	63,000	100	63,000	-1,300	-2,02 %	370	63,000
DOMay20A	-	-	-	-	-	-1,300	-2,02 %	-	63,000

Fuente: ROFEX. Cierre Mercado de futuros 26-Jun-2019.

En lo que respecta a la prima por riesgo país, se utiliza el índice EMBI emitido por el JP Morgan del 17 de Junio de 2019, equivalente a **850** puntos básicos<sup>41</sup>.

<sup>41</sup><https://www.ambito.com/contenidos/riesgo-pais.html>

La tasa libre de riesgo, se toma la del tesoro norteamericano a 10 años (U.S. 10 Year Treasury), en **2.084%** al cierre de los mercados del 14 de junio.<sup>42</sup>

Finalmente, para llegar al cálculo de la tasa de corte, se asume una **Prima Riesgo de Mercado del 5%**, y una **Beta desapalancada del 0.96**, la que corresponde a la industria "Business & Consumer Services".<sup>43</sup>

Por lo tanto:

$$\rightarrow K_u = R_f + \text{beta}_u \cdot \text{PRM} + \text{PRP} = 2.08\% + 0.96 \cdot 5\% + 8.5\%$$

El flujo de fondos se descontará a una tasa de:

$$\rightarrow K_u = 15.4\%$$

Tanto los ingresos (precios por hora de alquiler, almacenaje, capacitación y cursos) como los egresos (alquileres, servicios, salarios, mantenimiento, seguros, etc.) se irán actualizando según la inflación proyectada anteriormente. En líneas generales los ajustes se harán semestralmente acompañando a la inflación del período.

## 6.2) Modelo de generación de beneficios

Como se mencionó a fines del apartado 2.2, al ser el alquiler del espacio de cocina el principal ingreso, el modelo de negocios de Co-Chef buscará maximizar la ocupación del mismo. Mientras más alta sea la ocupación del espacio de cocina compartida (horas\_utilizadas/horas\_posibles), más rentable será el negocio. También se comentó la importancia que tenía para este negocio lograr calcular el punto de equilibrio para llegar al mismo lo más rápido posible, poder cubrir los costos fijos y empezar a generar contribución marginal. Para ello, y aprovechando la red de

<sup>42</sup> <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>

<sup>43</sup> <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

contactos con la que cuentan los *partners* del proyecto, se va a seguir para los inicios de la operación una estrategia de ir a buscar a aquellos potenciales clientes que ya poseen un negocio en marcha, y que, por la madurez y tamaño de sus emprendimientos actuales, necesiten más espacio de manera urgente para poder seguir escalando sus negocios.

El punto de partida es el de realizar un correcto dimensionamiento de la ocupación estimada del Co-Chef. Y con correcto me refiero a que hay que intentar ser lo más realista posible y no pecar de gran optimismo. Siendo que es un formato nuevo en Argentina, para el presente trabajo se va a ser conservador desde el punto de vista de la ocupación durante el primer año de operación, para luego si ir incrementando la utilización a través de los años. Vale destacar nuevamente, la muy buena respuesta y aceptación del modelo de negocio que se obtuvo a través de la validación del mismo a través de las campañas de marketing.

### Ocupación de Co-Chef.

Las premisas iniciales que se consideran para el cálculo de la utilización son las siguientes:

- Co-Chef abrirá de **lunes a viernes de 9 a 21 horas**. En una segunda etapa se evaluará la opción de abrir también los días sábados, dependiendo de la respuesta y requerimiento de los clientes.
- Co-Chef dispondrá de **12 puestos de trabajo en simultáneo**.
- Se considera un **factor de afectación de la utilización del 90%** sobre las horas posibles de trabajo ya que se espera que haya siempre algún tipo de demora entre los cambios de turnos.
- Para los primeros 6 meses de operación, se consideran que habrá solo **3 puestos por día ocupados** por un promedio de **6 horas por día**. Luego, durante los siguientes meses irán incrementándose los puestos ocupados, como también las horas promedio a partir del tercer año de operación.

Con estas premisas se llega a que el primer año se va a estar trabajando con una ocupación promedio del 17%, lo que equivale a 2.1 puestos de trabajo full time

(las 12 horas) por día. Hacia el año 2, la ocupación subirá a 33%, año 3 a 52%, para el año 4 será del 72%, finalmente llegando al año 5 se logrará estar en niveles del 90%, equivalente a 11 puestos full time. En la tabla 10 se puede observar la ocupación promedio anual, mientras que en el anexo 5 también se puede observar la apertura para el primer año de operación.

**Tabla 9 – Total de horas totales y disponibles Co-Chef 2020-2024**

	Año	2020	2021	2022	2023	2024
	Dias Totales	365	365	365	365	365
	Dias hábiles	261	261	261	261	261
(1)	<b>Horas Totales Mensuales [Días Totales x 24hrs]</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>
(2)	<b>Total Horas posibles [Días hábiles x 12hrs apertura]</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>
(2)/(1)	<i>Utilizacion disp. [Horas posibles/Horas totales]</i>	36%	36%	36%	36%	36%

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 10 – Ocupación proyectada Co-Chef 2020-2024**

	Año	2020	2021	2022	2023	2024
(3)	<i>Factor de sensibilidad - Total Horas posibles x 90%</i>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>
	<i>Horas posibles al 90% x 12 puestos x día x hora</i>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>
(4)	Horas promedio x puesto x día [Assumption inicial]	6	6	7	9	10
(5)	Horas promedio x puesto x mes [ (4)*días hábiles]	1,566	1,566	1,827	2,220	2,546
(6)	Puestos diarios usados [Assumption inicial]	4	7	10	11	12
(5)*(6)	Horas por mes ocupadas	5,873	11,093	17,509	24,420	30,552
	<b>Ocupacion Horaria [Hrs mes ocupadas / Hrs Posibles]</b>	<b>17%</b>	<b>33%</b>	<b>52%</b>	<b>72%</b>	<b>90%</b>
	Puestos equivalentes full time por día [ (4) x (6) / (3)]	2.1	3.9	6.2	8.7	10.8

Fuente: elaboración propia.

## Fuentes de Ingresos

El principal origen de fondos vendrá de la mano de los alquileres de espacios (~84%). Siendo aproximadamente el 74% de los ingresos el que corresponde a ingresos de alquiler por hora, también aportarán para el *revenue* aquellos alquileres temporarios para eventos y espacio de oficinas, cada uno con un 5% de la facturación mensual. El restante 16%, lo aportaran los ingresos por alquiler de lugar de almacenaje, venta de insumos de cocina, y cursos/talleres e incubadora de negocios.

En lo referido a política de precios, en el apartado “4 - Go To Market Plan”, se mencionó que existirá la posibilidad de arrendar un puesto de cocina por una hora,



como también se les dará la posibilidad a los clientes a obtener packs de horas, a utilizar dentro de los 30 días, con descuentos importantes en \$/hr según se adquieran packs con mayor cantidad de horas.

El precio inicial, neto de IVA, del pack de 4 horas es de \$ARS 2800, lo que da un valor de 700\$/hora. Como se espera que a efectos de pagar menos por hora alquilada la gente tienda a comprar packs más que horas individuales, para los cálculos económicos se establece un **precio promedio inicial para enero 2020 por hora de \$ARS 500 (+ IVA)**. De la misma manera que los egresos irán subiendo con la inflación, los precios se ajustarán de manera semestral.

Tabla 11 – Fuente de Ingresos Co-Chef [Miles \$ARS]

	2020	2021	2022	2023	2024
Pricing avg \$ARS/hr x puesto	\$ 560	\$ 649	\$ 735	\$ 818	\$ 887
Alquiler de puestos K ARS	\$ 3,299	\$ 7,209	\$ 12,884	\$ 19,966	\$ 27,096
Alquiler Eventos K ARS	\$ 231	\$ 505	\$ 902	\$ 1,398	\$ 1,897
Alquiler Oficinas K ARS	\$ 231	\$ 505	\$ 902	\$ 1,398	\$ 1,897
Ingresos por almacenaje K ARS	\$ 165	\$ 360	\$ 644	\$ 998	\$ 1,355
Ingresos por vta insumos K ARS	\$ 132	\$ 288	\$ 515	\$ 799	\$ 1,084
Incubadora de negocios K ARS	\$ 231	\$ 505	\$ 902	\$ 1,398	\$ 1,897
Cursos y talleres K ARS	\$ 198	\$ 433	\$ 773	\$ 1,198	\$ 1,626
	\$ 4,487	\$ 9,804	\$ 17,522	\$ 27,154	\$ 36,851
Ingresos avg x mes [K ARS]	\$ 374	\$ 817	\$ 1,460	\$ 2,263	\$ 3,071
Ocupacion	17%	33%	52%	72%	90%

Fuente: elaboración propia.

## Fuentes de Egresos

Como se puede observar en la tabla 12, a los egresos de Co-Chef se los divide en gastos fijos y variables, siendo estos últimos los que varían con el nivel de actividad del negocio.

Dentro de los fijos, los más importantes son los relacionados al gasto de alquiler mensual del espacio, el pago de los servicios (luz, gas y agua) y salarios, estos últimos incluyendo las cargas sociales (50%). También, en un segundo orden de importancia en cuanto a la magnitud del gasto, están los egresos por marketing y publicidad, y el monto pagado por seguros.

En cuanto a los gastos variables, tenemos al personal de limpieza que se le paga por hora trabajada, a los instructores/especialistas de los talleres e incubadora de negocios, y al mantenimiento del equipamiento, este último expresado como % del CAPEX. Todos los egresos se van ajustando con la inflación, y para los distintos años pueden ir incrementando por nivel de actividad. Un ejemplo de esto es la voz de personal administrativo. Se espera que, a partir del tercer año, por un tema de ocupación, se requerirán dos personas que se dediquen a las tareas administrativas. Lo mismo ocurre con los especialistas gastronómicos/instructores que brindarán los talleres y cursos sobre negocios gastronómicos. Irán aumentando progresivamente, llegando a 3 hacia el 2024 en línea con la demanda esperada.

**Tabla 12 – Fuente de Egresos Co-Chef [Miles \$ARS]**

		XR	57.6	67.2	76.2	83.8	92.2	
		Inflation	40%	30%	25%	20%	15%	
Tipo	Gatos Fijos y variables [K \$ARS]	Mes 0	2020	2021	2022	2023	2024	
F	<b>Alquiler</b>	\$105	\$1,386	\$1,625	\$1,847	\$2,054	\$2,232	
F	<b>Gastos Servicios</b>	\$100	\$1,320	\$1,548	\$1,759	\$1,956	\$2,126	
	<b>Personal</b>							
		<i>Cantidad x año</i>						
V	Limpieza	L-V x hora	\$41	\$546	\$641	\$728	\$810	\$880
F	Administrativo	1-1-2-2-2	\$75	\$990	\$1,161	\$2,639	\$2,934	\$3,189
F	Analista MKT	1p - 5 años	\$75	\$990	\$1,161	\$1,319	\$1,467	\$1,594
V	Especialistas Gastronomía/Instructores	1-1-2-2-3	\$40	\$528	\$619	\$1,407	\$1,565	\$2,551
F	<b>MKT y Publicidad</b>		\$15	\$180	\$108	\$62	\$35	\$38
V	<b>Mantenimiento x mes [%Capex]</b>	0.5%	\$18	\$241	\$283	\$321	\$357	\$388
F	<b>Seguros x mes</b>		\$10	\$120	\$138	\$155	\$171	\$184
		<b>\$480</b>	<b>\$6,301</b>	<b>\$7,283</b>	<b>\$10,238</b>	<b>\$11,347</b>	<b>\$13,182</b>	
	Egresos avg x mes [K ARS]		\$ 525	\$ 607	\$ 853	\$ 946	\$ 1,098	
	Ocupación		17%	33%	52%	72%	90%	

Fuente: elaboración propia.

## Punto de equilibrio económico

Una vez detectados los costos fijos y variables, el siguiente paso será el de calcular el punto de equilibrio del negocio. En este caso, estará medido en ocupación mensual % u horas ocupadas por mes.

Tiene real importancia este cálculo ya que la identificación de este *break-even point* servirá para definir la agresividad con la que se irá a buscar a los primeros clientes objetivos, tal como se definió al comienzo de este apartado.

El punto de equilibrio se dará a partir de una ocupación del 27% (promedio de 806 horas por mes ocupadas) o lo que es equivalente a 3.2 puestos ocupados por día full time. Lograr este número bajo las premisas conservadoras que se fijaron anteriormente, se dará a fines del primer año de operación. En este punto, la contribución marginal obtenida es de 79%, lo que equivale aproximadamente \$ARS 550/hora.

Más adelante, cuando se hagan los análisis de escenarios correspondientes, se podrá observar que ante un leve aumento en las horas promedio alquiladas por puesto de trabajo, hace que se llegue significativamente antes a este punto de equilibrio.

**Tabla 13 – Contribución Marginal [Miles \$ARS]**

Precio [\$ARS/Hr]	600	600	600	560	600	600	600	649	735	818	887
Marginal Contribution	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020	Jan-21	Feb-21	Mar-21	2021	2022	2023	2024
Revenue	\$ 538	\$ 514	\$ 563	\$ 4,487	\$ 676	\$ 558	\$ 646	\$ 9,804	\$ 17,522	\$ 27,154	\$ 36,851
<b>Net Revenue K\$ARG</b>	\$ 538	\$ 514	\$ 563	\$ 4,487	\$ 676	\$ 558	\$ 646	\$ 9,804	\$ 17,522	\$ 27,154	\$ 36,851
Costos Fijos	451	451	451	4805	446	446	446	5632	7720	8580	9324
Costos Variables	120	120	120	1315	120	120	120	1542	2457	2731	3819
<b>Total Expenses K\$ARG</b>	\$ (570)	\$ (570)	\$ (570)	\$ (6,301)	\$ (566)	\$ (566)	\$ (566)	\$ (7,283)	\$ (10,238)	\$ (11,347)	\$ (13,182)
<b>Profit /(loss) K\$ARG</b>	\$ (32)	\$ (57)	\$ (8)	\$ (1,814)	\$ 110	\$ (8)	\$ 80	\$ 2,521	\$ 7,284	\$ 15,807	\$ 23,670
Hrs Disp x mes x 12p	2,851	2,722	2,981	33,826	2,981	2,462	2,851	33,826	33,826	33,826	33,826
<b>Costo \$/hr</b>											
Costo fijo por hora posible	\$ 158	\$ 166	\$ 151	\$ 142	\$ 150	\$ 181	\$ 157	\$ 167	\$ 228	\$ 254	\$ 276
Costo var por hora posible	\$ 42	\$ 44	\$ 40	\$ 39	\$ 40	\$ 49	\$ 42	\$ 46	\$ 73	\$ 81	\$ 113
	\$ 200	\$ 210	\$ 191	\$ 181	\$ 190	\$ 230	\$ 199	\$ 212	\$ 301	\$ 334	\$ 389
<b>Punto Equilibrio Horas x mes</b>	<b>808</b>	<b>811</b>	<b>806</b>	<b>9,762</b>	<b>797</b>	<b>810</b>	<b>800</b>	<b>9,583</b>	<b>11,789</b>	<b>11,740</b>	<b>12,121</b>
<b>Ocupación</b>	<b>28%</b>	<b>30%</b>	<b>27%</b>	<b>29%</b>	<b>27%</b>	<b>33%</b>	<b>28%</b>	<b>28%</b>	<b>35%</b>	<b>35%</b>	<b>36%</b>
<b>Ocupacion puestos x dia full time (12 hrs)</b>	<b>3.4</b>	<b>3.6</b>	<b>3.2</b>	<b>3.5</b>	<b>3.2</b>	<b>3.9</b>	<b>3.4</b>	<b>3.4</b>	<b>4.2</b>	<b>4.2</b>	<b>4.3</b>
CM K \$ARS	\$419	\$394	\$443								
CM%	78%	77%	79%								
CM [\$ARS/hora]	\$518	\$486	\$550								

Fuente: elaboración propia.

## Estado de Resultados

A continuación, se muestra el EERR para el período 2020-2024. El análisis detallado por mes para el primer año se puede encontrar en el anexo 6.

**Tabla 14 – Estado de Resultados [Miles \$ARS]**

P&L		2020	2021	2022	2023	2024
K \$ARS	<b>Income</b>					
	Leasing Revenue	\$ 3,299	\$ 7,209	\$ 12,884	\$ 19,966	\$ 27,096
	Other Revenue	\$ 1,188	\$ 2,595	\$ 4,638	\$ 7,188	\$ 9,755
	<b>Total Revenue K\$ARG</b>	<b>\$ 4,487</b>	<b>\$ 9,804</b>	<b>\$ 17,522</b>	<b>\$ 27,154</b>	<b>\$ 36,851</b>
	<b>Expenses</b>					
	Alquiler	\$ 1,386	\$ 1,625	\$ 1,847	\$ 2,054	\$ 2,232
	Servicios	\$ 1,320	\$ 1,548	\$ 1,759	\$ 1,956	\$ 2,126
	Salarios	\$ 3,054	\$ 3,581	\$ 6,094	\$ 6,775	\$ 8,214
	Mkt y Publicidad	\$ 180	\$ 108	\$ 62	\$ 35	\$ 38
	Mantenimiento	\$ 241	\$ 283	\$ 321	\$ 357	\$ 388
	Seguros	\$ 120	\$ 138	\$ 155	\$ 171	\$ 184
	<b>Total Expenses K\$ARG</b>	<b>\$ (6,301)</b>	<b>\$ (7,283)</b>	<b>\$ (10,238)</b>	<b>\$ (11,347)</b>	<b>\$ (13,182)</b>
IIBB (3% S/vtas)	\$ 135	\$ 294	\$ 526	\$ 815	\$ 1,106	
<b>EBITDA K\$ARG</b>	<b>\$ (1,949)</b>	<b>\$ 2,227</b>	<b>\$ 6,758</b>	<b>\$ 14,993</b>	<b>\$ 22,564</b>	
	<i>XR \$ARG/USD</i>	57.6	67.2	76.2	83.8	92.2
K USD	<b>EBITDA [KUSD]</b>	<b>(33.8)</b>	<b>33.1</b>	<b>88.7</b>	<b>179.0</b>	<b>244.9</b>
	<b>EBITDA %</b>	-43%	23%	39%	55%	61%
	DEP/AMORT [KUSD]	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6
	<b>EBIT [KUSD]</b>	<b>(42.4)</b>	<b>24.5</b>	<b>80.1</b>	<b>170.4</b>	<b>236.2</b>
	Imp. Operativo (IGA 35%)	0.0	0.0	21.8	59.6	82.7
	Intereses	-	-	-	-	-
	<b>NET INCOME [KUSD]</b>	<b>(42.4)</b>	<b>24.5</b>	<b>58.3</b>	<b>110.7</b>	<b>153.6</b>
	<b>Net Income %</b>	-54%	17%	25%	34%	38%

Fuente: elaboración propia.

Para los bienes de capital (equipamientos) se estima que los mismos se van a amortizar en 10 años. De todas formas, activaremos las mismas en los primeros 5 años, dando un aproximado de KUSD 8.6 por año. Como se detallará en el siguiente punto, la inversión necesaria, solo en equipamiento, asciende a un total de USD ~43.000, neta de IVA. A este monto habrá que agregarle el relacionado con la obra.

Se observa un resultado operativo (EBIT) negativo por USD -42.400 durante el primer año, debido a que se está considerando una curva de crecimiento bastante conservadora. Ya a partir del segundo año de operación, los resultados son todos positivos, con buenos márgenes de EBITDA como de *Net Income*.

### 6.3) Requerimientos de inversión y financiamiento

#### Capex

La inversión inicial en CAPEX asciende a alrededor de \$ARS 3.7 Millones (neta de IVA), equivalentes al tipo de cambio esperado a diciembre 2019 a unos ~USD 76.000. Dentro de este monto están incluidas todas las voces necesarias para comenzar a operar: equipamiento, obra (incluyendo arquitectos) y habilitaciones (incluyendo gestoría). En el anexo 7 puede observarse en detalle la apertura de la inversión de las principales voces en cuanto a magnitud del monto.

Tabla 15 – Inversión Inicial año 0.

	XR Dec'19 ARS/USD	
		48
	\$ARS	USD
<b>Equipamientos</b>	\$ 2,066,366	\$ 43,049
<b>Obra</b>	\$ 1,525,500	\$ 31,781
<b>Habilitaciones</b>	\$ 60,000	\$ 1,250
	<b>\$ 3,651,866</b>	<b>\$ 76,081</b>

Fuente: elaboración propia.

A este monto habrá que agregarle la pérdida el primer año de operación, tal como se puede ver en el flujo de fondos en el siguiente punto, recordando que se está asumiendo un escenario de lento crecimiento durante el 2020. El Flujo de fondos libres para el primer año asciende a unos USD -36.500

Por lo tanto, la inversión inicial necesaria, **asciende a USD 113.000**. Nuestra propuesta asume que el 100% de los fondos iniciales requeridos provengan de *equity* aportado por los socios del proyecto.

## Cash-flow

Ya habiendo calculado el monto necesario de inversión inicial y habiendo proyectado el estado de resultado para 5 años de operación, el siguiente paso es el de analizar el Flujo de fondos del proyecto, calcular el VAN, TIR y TIR modificada. También se estimará el *payback* del proyecto.

Partiendo del EBITDA de cada año, se resta el impuesto operativo, la variación de la inversión en CAPEX y la variación de la inversión en capital de trabajo operativo, llegando de esta manera a los Flujos de Fondos Libre (FFL) en dólares americanos. A su vez, también se considera una perpetuidad sin crecimiento (VR valor residual), que se suma a los FFL para llegar a los FFL+VR. Las siguientes consideraciones se tuvieron en cuenta a la hora del armado del cash-flow y respectivos cálculos de VAN, TIR y *payback*:

- **Impuesto Operativo [EBIT x TAX]:** 35% por impuesto a las ganancias. En los primeros dos años no se paga por el resultado negativo del 2020.
- **Inversión en CAPEX:** para todos los años, a partir del segundo año de operación, como un 2% sobre las ventas totales.
- **Inversión en Capital de trabajo Operativo:** se considera un monto pequeño de inversión por los insumos básicos de cocina que hay disponibles para la venta, y también se suma un 2% sobre las ventas como previsión de cuentas a cobrar y una pequeña caja operativa.

Tabla 16 – Cash-Flow [KUSD]

[K USD]	2020	2021	2022	2023	2024
Sales USD	78	146	230	324	400
<b>EBITDA</b>	\$ (34)	\$ 33	\$ 89	\$ 179	\$ 245
- Impuesto Operativo [EBIT x TAX]	\$ -	\$ -	\$ 22	\$ 60	\$ 83
- Inv. Capex [%/Sales] 2.0%	\$ -	\$ 3	\$ 5	\$ 6	\$ 8
- Inv. Cap. Trabajo Op.	\$ 3	\$ 5	\$ 8	\$ 11	\$ 14
<b>FFL</b>	\$ (76)	\$ (37)	\$ 25	\$ 54	\$ 102
<b>VR FFL</b>					\$ 912
<b>FFL + VR</b>	<b>(\$76)</b>	<b>(\$37)</b>	<b>\$ 25</b>	<b>\$ 54</b>	<b>\$ 1,052</b>

Fuente: elaboración propia.



El flujo de fondos de la tabla 16 se descuenta a la tasa del **15.4%** calculada en el punto 6.1, obteniendo los siguientes resultados:

1) **Sin considerar Valor Residual del negocio**

- **VAN:** USD 72.000
- **TIR:** 33%
- **TIR Modificada:** 27% (reinvirtiendo a una tasa del 15%, rendimiento promedio en USD del bono argentino soberano BONAR24).

2) **Considerando Valor Residual del negocio, sin crecimiento ya que al quinto año se estaría trabajando cercano al 100% de la capacidad.**

- **VAN:** USD 518.000
- **TIR:** 73%
- **TIR Modificada:** 63% (reinvirtiendo a una tasa del 15%, rendimiento promedio en USD del bono argentino soberano BONAR24).

- **Payback para ambos escenarios:** 3.4 años. En el anexo 8 se puede observar el cash-flow mensual para el año 1.

- **ROIC:**

- **2021:** 18%
- **2022:** 52%
- **2023:** 95%
- **2024:** 111%

## **Conclusiones de los resultados económicos financieros**

En líneas generales la conclusión es que el proyecto es viable desde el punto de vista económico-financiero. El VAN es positivo tanto en el FFL a 5 años como a perpetuidad. La TIR del proyecto es superior a la tasa de corte Ku 15.4%, como

también lo es la TIR modificada. El repago de la inversión se da antes de los 3.4 años de operación. Vale destacar nuevamente, que el escenario planteado inicialmente es bastante conservador desde el punto de vista de la evolución de la utilización de la capacidad instalada.

A su vez, los márgenes de EBITDA son más que satisfactorios a partir del segundo año de operación de Co-Chef, dándose el punto de equilibrio económico a partir de enero 2021.

## 7) Plan Operativo

A continuación, se describen los aspectos e hitos claves a tener en cuenta en relación a la puesta en marcha del negocio y el Gantt tentativo del proyecto.

### Localización

Como se mencionó durante el “Análisis del Mercado”, para la primera etapa, se decidió establecer a Co-chef en Capital Federal, ya que es este distrito el que presenta la menor desocupación, donde hay mayor densidad poblacional, y porque es un gran generador de riqueza a nivel nacional. Por otro lado, también se observa que en CABA la actividad más relevante son los servicios, rubro al cual apunta Co-Chef.

Luego, específicamente en cuanto a la ubicación dentro de CABA, también se analizó la zona (recordando que existen las zonas Norte, Centro y Sur) y la comuna/barrio en la cual estaría ubicado el espacio. Cuando se analizan las tasas de actividad, empleo y desocupación por zona de la Ciudad de Buenos Aires, se observa que los niveles más bajos de desocupación se dan en la zona Norte de la ciudad (Comunas 13, 14 y 2). Estas comunas comprenden los barrios de Núñez, Belgrano, Colegiales, Palermo y Recoleta. Aunque también existe la posibilidad, debido al buen acceso a los medios de transporte que existen por la zona, de instalar Co-Chef en el límite entre la comuna 15, que sería Villa Crespo, con la Comuna 14 (Palermo). Vuelvo a destacar la importancia que tiene la cercanía a medios de transporte públicos, no



## Reclutamiento

Se quiere que Co-Chef sea un lugar en donde el usuario solo se dedique a usar su tiempo, ya sea de cocina como de capacitación, y no tenga que preocuparse por nada más. Es por ello que el reclutamiento es esencial para poder cumplir con el servicio que se quiere ofrecer. Se está pensando en contratar a una consultora de RR.HH. para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección.

Tampoco hay que olvidarse del personal de limpieza, ya que uno de los servicios que proveerá Co-Chef será el de tener personal de limpieza constantemente para que el espacio esté lo más limpio y prolijo posible tanto antes de que lleguen los clientes, como durante el tiempo que estén cocinando.

## Compra de equipamiento y Obra

Para la compra del equipamiento se contactó a la empresa Rodríguez Barozzi S.A<sup>44</sup>., debido a su reputación de más de 39 años en la realización de emprendimientos gastronómicos. Es una empresa que además de comercializar sus productos, brinda asesoría según la necesidad específica del cliente.

El desembolso estimado en equipos gastronómicos será alrededor de los 2.1 millones de pesos argentinos (+ IVA). Vale destacar que, si la inversión en equipos se extendiera un +10%/15%, no cambiaría en nada acerca de la viabilidad del negocio. Es por ello que se considera un +15% de imprevistos varios, contemplado dentro del monto anteriormente mencionado.

En cuanto a la obra, se contratará a un estudio de arquitectura que pasó un presupuesto estimado de uno 1.53 millones de pesos argentinos (+IVA). Claro está, que el presupuesto podrá tener alguna pequeña variación dependiendo del lugar que se termine alquilando. Este presupuesto incluye los siguientes puntos entre los más importantes:

---

<sup>44</sup> <http://www.rodriquezbarozzi.com.ar/>

- Todos los seguros y ART de los obreros.
- Andamios y fletes.
- Demoliciones.
- Albañilería general de la obra y materiales de albañilería (ferretería y corralones).
- Placas de durlock varias.
- Instalaciones sanitarias y gas (materiales y mano de Obra de plomería Cocina/Sanitarios/Vestuarios).
- Instalación eléctrica (nuevos tendidos de cañerías, cableados, protecciones, tablero principal. Instalación bajo norma).
- Artefactos de iluminación.
- Herrería de obra, estructuras y carpinterías para zona de almacenaje en seco.
- Equipamientos sanitarios varios.
- Materiales de Pintura.

En el anexo 9 se puede observar un layout tentativo para las instalaciones de Co-Chef, aún susceptible de modificaciones como por ejemplo el agregado de más espacios de oficinas. Se piensa que la obra completa se podría terminar en el plazo de 30 días hábiles, dependiendo del estado del lugar que se logre alquilar.

### **Operación de Co-Chef.**

La propuesta de operación “ideal” de Co-Chef sería la siguiente.

- 1) Se arregla con el cliente, si este lo deseara, una visita al lugar para que conozca las instalaciones y los servicios ofrecidos. La idea es que el cliente se saque todas las dudas posibles acerca de la operatoria en este momento y que podamos escuchar sus necesidades y así poder generarle alguna solución a medida si el formato de packs por hora no le sirviera.
- 2) Se le toman los datos personales, y se le explica los primeros pasos para empezar a usar un espacio de cocina.
- 3) Cada nuevo cliente contará con un id numérico que le servirá para hacer la compra de las horas necesarias de manera fácil. También será necesario este id al momento de hacer la pre-reserva, tanto a través por teléfono, online a

través de la web, o en el futuro a través de la app propia. El diseño de la central de pre-reservas se mostró en el gráfico 28, apartado “3 - Propuesta de Valor”. Podrán elegir no solo el día y horario, sino también el puesto de trabajo deseado.

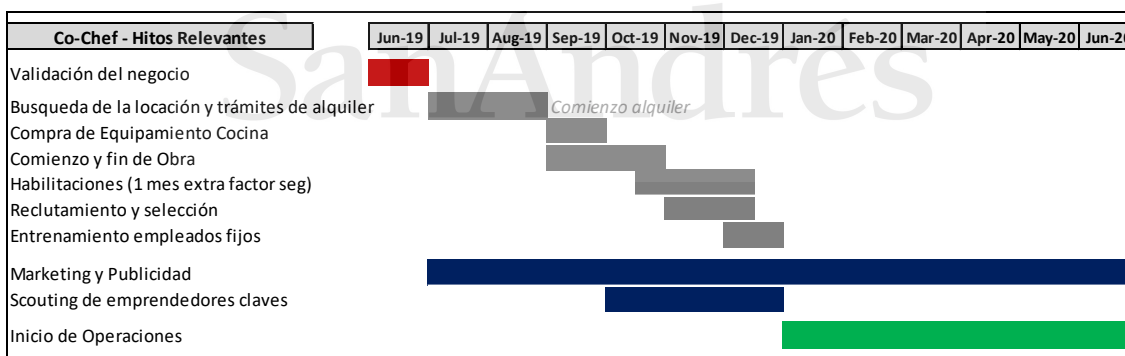
- 4) Vale recordar que, si un cliente se decide por comprar un pack de horas, el mismo deberá ser usado dentro de los 30 días de abonado.
- 5) También tendrán la posibilidad de comprar/alquilar el lugar de almacenaje, el cual se paga mensualmente.
- 6) Inicialmente se aceptará como medio de pago solo efectivo y MercadoPago.
- 7) Habrá espacio para 12 puestos trabajando en simultáneo, recordando que, si un puesto necesita de 2 personas, el segundo tendrá un cargo extra (aún bajo estudio, pero rondaría entre el 30%-40%).
- 8) La *Co-Kitchen*, y su equipamiento, está dimensionada para que los 12 puestos puedan trabajar tranquilamente sin que sea ninguna máquina cuello de botella. Co-Chef fomentará en todo momento un ambiente de cooperación y colaboración entre los usuarios.
- 9) Es condición que los usuarios dejen los puestos de trabajo limpios una vez que terminan su turno. De todas formas, existirá personal de limpieza permanente para asistirlos y mantener el lugar en óptimas condiciones de higiene y salubridad.
- 10) Aun cuando se espera, como se menciona anteriormente, que exista mucha cooperación y respeto entre los co-cookers, podría ocurrir que alguno demore en comenzar a dejar sus puestos en condiciones antes de terminar su turno, lo que indefectiblemente llevará a generar retrasos en los otros turnos. 5 minutos de demora que se arrastre por turno, en una jornada de 12 horas, equivale a 1 hora de demora por día. Es por ello que será fundamental el personal administrativo para que las transiciones entre turno y turno se den de manera prolija. Si una persona demorara la finalización de su turno en más de 2 oportunidades, recibiría una advertencia, y a la tercera vez, ya se le aplicaría una multa económica. En principio esta multa equivaldría al monto de 1 hora de alquiler, \$ARG700. De todas formas, nuevamente, se espera que esto no ocurra ya que uno de los pilares de Co-Chef será el de la creación de un óptimo ambiente de trabajo y respeto mutuo.



- 11) Quienes utilicen los servicios de Co-Chef, deberán realizar el curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos que lo dicta la Agencia Gubernamental de Control del GCBA<sup>45</sup>. Se hablará del tema más profundamente más adelante en “Aspecto Legales y Regulatorios”.
- 12) Habrá cursos y talleres que serán informados al comienzo de cada mes vía correo electrónico y redes sociales.
- 13) Quien quiera anotarse en la “Incubadora Co-Chef”, deberá solicitarlo con anticipación ya que los cupos serán limitados.
- 14) En el Layout que se muestra en el Anexo 5, se puede observar que existe una zona de recepción de insumos, la cual los clientes podrán hacer uso cuando precisen utilizar grandes cantidades de insumos.
- 15) También existirá una zona de expedición, en donde habrá un empleado administrativo Co-Chef, para aquellos clientes que venden sus productos a través de las plataformas de delivery ya mencionadas al principio del informe.
- 16) El uso de oficinas deberá reservarse en el establecimiento, lo mismo si en algún momento se quiere alquilar el lugar para realizar algún evento.

**Hitos Clave para la puesta en marcha de Co-Chef.**

**Gráfico 39 - Gantt Co-Chef**



Fuente: Elaboración propia.

Durante el mes de junio se finalizó con la validación final del proyecto con muy buenos resultados. A principios de Julio se va a comenzar con la búsqueda de la locación, y en los dos siguientes meses se espera definir el lugar y terminar con todos

<sup>45</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/curso-de-manipulacion-higienica-de-los-alimentos>

los trámites de alquiler tal que el mismo comience a correr a partir de septiembre 2019.

Una vez definida la locación, se comenzará a trabajar con los arquitectos en el proyecto final de obra (ya se cuenta con un ante proyecto ya analizado con una arquitecta; ver anexo 9), como también en la compra de los equipos. Antes que se finalice la obra, se comenzarán los trámites correspondientes para lograr la habilitación. Esto correrá por cuenta de un gestor. Se espera que en 30 días ya esté habilitado, con el RNE (Registro Nacional de Establecimientos; ver 8.2 Aspecto Legales y Regulatorios) correspondiente, sin embargo, se consideran 2 meses por cualquier problema que pudiera surgir en las inspecciones y se tuviera que modificar o mejorar algo.

Paralelamente al proceso de habilitación, se comenzará con el reclutamiento y selección de los futuros empleados de Co-Chef. Inicialmente serán 2 empleados fijos: un administrativo y un encargado de marketing y publicidad. Con respecto a las acciones de marketing y publicidad, las mismas seguirán como se está haciendo en la actualidad, es decir a través de las redes sociales. Será luego tarea del encargado de marketing y publicidad, quien además de seguir con las pautas online, deberá analizar y sugerir las posibilidades de acciones offline.

Hacia comienzos de octubre 2019, 15 días antes de finalizar la obra, se comenzará, utilizando la amplia red de contactos con que se cuenta, con el “scouting” de estos emprendedores que llamamos clave para el inicio de la operación ya que ayudarán a cubrir los costos fijos lo más rápido posible.

Finalmente, hacia enero 2020, se espera comenzar con la operación.

## 8) Condiciones para la viabilidad de negocio

### 8.1) Principales riesgos y estrategias de cobertura asociadas

#### Factores críticos para el éxito del emprendimiento.

El principal factor crítico para el éxito del emprendimiento es lograr la máxima ocupación de los espacios en el menor tiempo posible. Para eso será fundamental lograr contactar y llegar a esos primeros potenciales clientes que requieran de manera urgente de los servicios que va a ofrecer Co-Chef. Claro está, que, para poder convencerlos, la propuesta de valor deberá ser superadora. Por lo que todo el proceso previo a la salida al mercado, también se considerará crítico. El “boca en boca” en la industria gastronómica es muy importante. Por lo que ofrecer de entrada todos los servicios prometidos es considerado otro factor crítico para la viabilidad del negocio.

#### Análisis de sensibilidad y stress sobre las principales variables económicas y financieras.

Siendo más ácido en cuanto a la inflación y tipo de cambio, suponemos que la inflación no bajará al 15% proyectado en el punto 2.1, sino que se mantendrá en valores de 25%, y que el tipo de cambio acompañará todo el tiempo a la inflación hasta llegar a un valor de ARS/USD 152.3 en el año 2024. Vale destacar que los resultados son de todas formas positivos.

Claro está que el EBITDA se reduce significativamente, a más del 40% del escenario base, debido a la fuerte depreciación del peso. En términos de VAN y TIR, ambos siguen siendo positivos y el período de recupero se extiende a 3.75 años:

- **VAN:** USD 311.000
- **TIR:** 59% / **TIR modif:** 51%, ambas por encima de la tasa de corte Ku.
- **Payback:** 3.7 años.

Tabla 17 - Análisis de Sensibilidad 1. EERR - variables macroeconómicas.

P&L		2020	2021	2022	2023	2024
K \$ARS	<b>Income</b>					
	Total Revenue K\$ARG	\$ 4,487	\$ 9,804	\$ 17,522	\$ 27,499	\$ 38,629
	<b>Expenses</b>					
	Total Expenses K\$ARG	\$ (6,301)	\$ (7,283)	\$ (10,238)	\$ (11,483)	\$ (13,809)
	IIBB (3% S/vtas)	\$ 135	\$ 294	\$ 526	\$ 825	\$ 1,159
	<b>EBITDA K\$ARG</b>	<b>\$ (1,949)</b>	<b>\$ 2,227</b>	<b>\$ 6,758</b>	<b>\$ 15,191</b>	<b>\$ 23,661</b>
	<i>XR \$ARG/USD</i>	62.4	78.0	97.5	121.9	152.3
K USD	<b>EBITDA [KUSD]</b>	<b>(31.2)</b>	<b>28.6</b>	<b>69.3</b>	<b>124.6</b>	<b>155.3</b>
	EBITDA %	-43%	23%	39%	55%	61%
	DEP/AMORT [KUSD]	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6
	<b>EBIT [KUSD]</b>	<b>(39.8)</b>	<b>19.9</b>	<b>60.7</b>	<b>116.0</b>	<b>146.7</b>
	Imp. Operativo (IGA 35%)	0.0	0.0	14.3	40.6	51.3
	Intereses	-	-	-	-	-
	<b>NET INCOME [KUSD]</b>	<b>(39.8)</b>	<b>19.9</b>	<b>46.4</b>	<b>75.4</b>	<b>95.4</b>
	Net Income %	-55%	16%	26%	33%	38%

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18 - Análisis de Sensibilidad 1. Cash-flow - variables macroeconómicas.

[K USD]	2020	2021	2022	2023	2024
Sales USD	72	126	180	226	254
<b>EBITDA</b>	<b>\$ (31)</b>	<b>\$ 29</b>	<b>\$ 69</b>	<b>\$ 125</b>	<b>\$ 155</b>
- Impuesto Operativo [EBIT x TAX]	\$ -	\$ -	\$ 14	\$ 41	\$ 51
- Inv. Capex [%/Sales] 2.0%	\$ -	\$ 3	\$ 4	\$ 5	\$ 5
- Inv. Cap. Trabajo Op.	\$ 2	\$ 4	\$ 6	\$ 8	\$ 9
<b>FFL</b>	<b>\$ (76)</b>	<b>\$ (34)</b>	<b>\$ 22</b>	<b>\$ 45</b>	<b>\$ 72</b>
<b>VR FFL</b>					<b>\$ 586</b>
<b>FFL + VR</b>	<b>(76)</b>	<b>(34)</b>	<b>22</b>	<b>45</b>	<b>72</b>
	\$ (76)	\$ (34)	\$ 22	\$ 45	\$ 72

**VAN \$311**  
**TIR 59%**  
**TIR\_Modif 51%**  
**Payback 3.7**

Fuente: elaboración propia.

### Análisis de la viabilidad del negocio ante distintos escenarios micro y macro.

De la misma manera en el punto anterior, se realiza una sensibilidad ante un escenario en donde el porcentaje de ocupación crece aún más lentamente que el escenario conservador inicial, y no llega al 100% en el año 5. La inflación y tipo de cambio se mantienen las estimaciones iniciales en el apartado 6.1.

Por lo tanto, como se puede observar en la tabla de abajo, y comparándolo con la Tabla 10 “Ocupación proyectada Co-Chef 2020-2024”, la evolución de la utilización es más pesimista, llegando al 56% en el año 4 y solo al 75% recién a fines del año 5 (vs. el 90% del escenario base).

**Tabla 19 - Análisis de Sensibilidad 2. Ocupación proyectada.**

	Año	2020	2021	2022	2023	2024
(3)	Factor de sensibilidad - Total Horas posibles x 90%	2,819	2,819	2,819	2,819	2,819
	Horas posibles al 90% x 12 puestos x día x hora	33,826	33,826	33,826	33,826	33,826
(4)	Horas promedio x puesto x día [Assumption inicial]	6	6	7	9	10
(5)	Horas promedio x puesto x mes [ (4)*días hábiles]	1,566	1,566	1,827	2,220	2,546
(6)	Puestos diarios usados [Assumption inicial]	3	5	7	9	10
(5)*(6)	Horas por mes ocupadas	4,698	7,830	12,789	19,980	25,460
	<b>Ocupacion Horaria [Hrs mes ocupadas / Hrs Posibles]</b>	<b>14%</b>	<b>23%</b>	<b>38%</b>	<b>59%</b>	<b>75%</b>
	Puestos equivalentes full time por día [ (4) x (6) / (3)]	1.7	2.8	4.5	7.1	9.0

Fuente: elaboración propia.

Con estos niveles de ocupación, como se observa en la tabla 20 de la siguiente página, los resultados serían negativos los dos primeros años, y positivos a partir de enero 2022.

El VAN, tabla 21, sigue siendo positivo por USD 290.000 y la TIR sería del 50%. El período de recuero se alargaría a fines del 2024, el 5to año del proyecto.

**Tabla 20 - Análisis de Sensibilidad 2. EERR.**

P&L		2020	2021	2022	2023	2024
K \$ARS	<b>Income</b>					
	Leasing Revenue	\$ 2,586	\$ 4,589	\$ 8,757	\$ 15,535	\$ 22,580
	Other Revenue	\$ 931	\$ 1,652	\$ 3,153	\$ 5,593	\$ 8,129
	<b>Total Revenue K\$ARG</b>	<b>\$ 3,517</b>	<b>\$ 6,241</b>	<b>\$ 11,910</b>	<b>\$ 21,128</b>	<b>\$ 30,709</b>
	<b>Expenses</b>					
	Alquiler	\$ 1,386	\$ 1,625	\$ 1,847	\$ 2,054	\$ 2,232
	Servicios	\$ 1,320	\$ 1,548	\$ 1,759	\$ 1,956	\$ 2,126
	Salarios	\$ 3,054	\$ 3,581	\$ 6,094	\$ 6,775	\$ 8,214
	Mkt y Publicidad	\$ 180	\$ 108	\$ 62	\$ 35	\$ 38
	Mantenimiento	\$ 241	\$ 283	\$ 321	\$ 357	\$ 388
Seguros	\$ 120	\$ 138	\$ 155	\$ 171	\$ 184	
<b>Total Expenses K\$ARG</b>	<b>\$ (6,301)</b>	<b>\$ (7,283)</b>	<b>\$ (10,238)</b>	<b>\$ (11,347)</b>	<b>\$ (13,182)</b>	
IIBB (3% S/vtas)	\$ 106	\$ 187	\$ 357	\$ 634	\$ 921	
<b>EBITDA K\$ARG</b>	<b>\$ (2,889)</b>	<b>\$ (1,229)</b>	<b>\$ 1,314</b>	<b>\$ 9,147</b>	<b>\$ 16,606</b>	

XR \$ARG/USD		57.6	67.2	76.2	83.8	92.2
K USD	<b>EBITDA [KUSD]</b>	<b>(50.2)</b>	<b>(18.3)</b>	<b>17.3</b>	<b>109.2</b>	<b>180.2</b>
	<b>EBITDA %</b>	<b>-82%</b>	<b>-20%</b>	<b>11%</b>	<b>43%</b>	<b>54%</b>
	DEP/AMORT [KUSD]	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6
	<b>EBIT [KUSD]</b>	<b>(58.8)</b>	<b>(26.9)</b>	<b>8.6</b>	<b>100.6</b>	<b>171.6</b>
	Imp. Operativo (IGA 35%)	-20.6	-9.4	3.0	35.2	60.1
	Intereses	-	-	-	-	-
	<b>NET INCOME [KUSD]</b>	<b>(38.2)</b>	<b>(17.5)</b>	<b>5.6</b>	<b>65.4</b>	<b>111.5</b>
	<b>Net Income %</b>	<b>-63%</b>	<b>-19%</b>	<b>4%</b>	<b>26%</b>	<b>33%</b>

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 21 - Análisis de Sensibilidad 2. Cash-flow.**

[K USD]	2020	2021	2022	2023	2024
Sales USD	61	93	156	252	333
<b>EBITDA</b>	\$ (50)	\$ (18)	\$ 17	\$ 109	\$ 180
- Impuesto Operativo [EBIT x TAX]	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 8	\$ 60
- Inv. Capex [%/Sales] 2.0%	\$ -	\$ 2	\$ 3	\$ 5	\$ 7
- Inv. Cap. Trabajo Op.	\$ 2	\$ 3	\$ 5	\$ 9	\$ 12
<b>FFL</b>	\$ (76)	\$ (52)	\$ (23)	\$ 9	\$ 87
<b>VR FFL</b>					\$ 662
<b>FFL + VR</b>	<b>(\$76)</b>	<b>(\$52)</b>	<b>\$ (23)</b>	<b>\$ 9</b>	<b>\$ 87</b>

**VAN \$290**  
**TIR 50%**  
**TIR\_Modif 42%**  
**Payback 4.7**

Fuente: elaboración propia.



Un tercer escenario a plantear es el de una curva de ocupación más optimista que la inicial, logrando casi un 50% de ocupación en el segundo año vs el 33% que se mostró en la tabla 10 del escenario base. En este escenario también se mantienen las variables macroeconómicas iniciales en cuanto a inflación y tipo de cambio.

**Tabla 22 - Análisis de Sensibilidad 2. Cash-flow.**

		Año				
		2020	2021	2022	2023	2024
(3)	Factor de sensibilidad - Total Horas posibles x 90%	2,819	2,819	2,819	2,819	2,819
	Horas posibles al 90% x 12 puestos x día x hora	33,826	33,826	33,826	33,826	33,826
(4)	Horas promedio x puesto x día [Assumption inicial]	7	8	8	9	11
(5)	Horas promedio x puesto x mes [ (4)*días hábiles]	1,895	2,088	2,088	2,220	2,742
(6)	Puestos diarios usados [Assumption inicial]	4	8	10	12	12
(5)*(6)	Horas por mes ocupadas	8,054	16,530	19,836	25,530	32,904
	<b>Ocupacion Horaria [Hrs mes ocupadas / Hrs Posibles]</b>	<b>24%</b>	<b>49%</b>	<b>59%</b>	<b>75%</b>	<b>97%</b>
	Puestos equivalentes full time por día [ (4) x (6) / (3)]	2.9	5.9	7.0	9.1	11.7

Fuente: elaboración propia.

Con estos niveles de actividad, el VAN asciende a ARS 650.000, la TIR a 92% y el período de recupero se daría a los 2.5 años ya que el resultado del primer año de operación sería mínimamente negativo.

**Tabla 23 - Análisis de Sensibilidad 3. Cash-flow.**

[K USD]	2020	2021	2022	2023	2024
Sales USD	110	217	261	341	431
<b>EBITDA</b>	\$ (3)	\$ 102	\$ 119	\$ 195	\$ 275
- Impuesto Operativo [EBIT x TAX]	\$ -	\$ 29	\$ 38	\$ 65	\$ 93
- Inv. Capex [%/Sales] 2.0%	\$ -	\$ 4	\$ 5	\$ 7	\$ 9
- Inv. Cap. Trabajo Op.	\$ 4	\$ 8	\$ 9	\$ 12	\$ 15
<b>FFL</b>	\$ (76)	\$ (7)	\$ 62	\$ 66	\$ 111
<b>VR FFL</b>					\$ 1,028
<b>FFL + VR</b>	<b>(\$76)</b>	<b>(\$7)</b>	<b>\$ 62</b>	<b>\$ 66</b>	<b>\$ 1,187</b>

**VAN \$650**  
**TIR 92%**  
**TIR\_Modif 78%**  
**Payback 2.5**

Fuente: elaboración propia.

En conclusión, tal como se dijo anteriormente, es un negocio en donde el factor de ocupación es fundamental. Es por ello que, si no se llegara a cumplir con las expectativas de ocupación planteadas anteriormente, habría que analizar posibles acciones a realizar para aumentar la tasa de ocupación.

Por ejemplo, se podrían generar acuerdos con escuelas/universidades de cocina y gastronomía para acelerar la ocupación, ofreciéndoles a estas instituciones el espacio para que lo utilicen como lugar para brindar cursos a sus actuales alumnos o potenciales interesados. Claro está, que no debería ser en un horario que se solape con las horas pico. A su vez, esto permitiría que estos alumnos de las escuelas de gastronomía conozcan a Co-Chef de primera mano, y podrían convertirse en clientes fijos en un futuro cercano cuando terminen sus estudios, o mismo durante ellos.

Otro potencial curso de acción sería el de aprovechar los contactos que se tienen y llegar a un acuerdo con algún personaje conocido del mundo de la gastronomía, podría ser dándole alguna participación en el proyecto, para que ayude a darle más visibilidad al mismo. De igual forma, podrían organizarse charlas informativas en ámbitos donde se junten comunidades relacionadas a la gastronomía para dar a conocer el lugar más rápidamente.

### **Posibles estrategias de salidas del negocio en forma parcial o total.**

Ante un escenario más negativo que los que se mencionaron anteriormente, y si surgiera la necesidad de salir del negocio en forma total, una posibilidad sería mediante la venta del concepto, incluyendo, obviamente, todo el activo fijo. El punto a analizar aquí sería entender quién podría estar interesado en este negocio. Un potencial cliente podría ser alguna de las empresas/apps de delivery de comida (las ya mencionadas Rappi, Glovo, PedidosYa). Estas empresas podrían ofrecer el espacio a alguno de sus clientes actuales, a aquellos que actualmente ya figuran en sus apps, para que los mismos pudiesen crecer, y las apps ganar en volumen de ventas. Al final, estas apps generan ingresos por volumen de ventas y pedidos.

## 8.2) Aspectos legales y regulatorios

Al hablar de permisos y habilitaciones necesarios para la puesta en marcha el negocio, debemos remitirnos al Código Alimentario Argentino, el cual bajo la ley 18284, específica las disposiciones higiénico-sanitarias, bromatológicas y de identificación comercial del Reglamento Alimentario aprobado por Decreto 141/1953<sup>46</sup>. En el mismo se puede ver en cada uno de sus 22 capítulos, los requerimientos a tener en cuenta, para distintos tipos de alimentos, a la hora de realizar un trámite para abrir un local gastronómico y poder realizar producción de alimentos.

Es en este mismo Código Alimentario Argentino que se menciona lo que se detalló en los “Aspectos legales”, cuando se realizó el análisis PESTLE de la industria, acerca de la necesidad de que los establecimientos productores, elaboradores y fraccionadores de alimentos, realicen los trámites necesarios previo al inicio de operaciones:

- RNE: Registro Nacional de Establecimientos
- RNPA: Registro Nacional de Productos Alimenticios

Es decir, se necesita primero registrar el establecimiento través del certificado que entrega la autoridad sanitaria correspondiente a la jurisdicción en donde se encuentre el establecimiento, para luego ser evaluado para obtener el RNPA. Si por algún motivo Co-Chef no obtuviera el RNE, los clientes, es decir los emprendedores que alquilen los espacios, no podrán tramitar el RNPA, por ende, no podrán vender legalmente sus productos.

A nivel Ciudad Autónoma de Buenos Aires, la Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria<sup>47</sup> es la encargada de controlar a través de sus agentes la salubridad de los alimentos que se producen, expenden o circulan (transporte) en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. En su página web se pueden ver los distintos

<sup>46</sup> <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario> - Código Alimentario Argentina

<sup>47</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/agc/quia-de-tramites-de-la-agc/seguridad-alimentaria>

trámites que se pueden realizar, entre ellos la obtención del RNE y RNPA. A su vez, existe, también emitido por este ente, el curso de Manipulación Higiénica de los Alimentos<sup>48</sup>. Este curso es una capacitación primaria que deben realizar aquellas personas que en su actividad laboral estén vinculadas con la manipulación de alimentos, materias primas, utensilios y/o equipos. El Decreto 782/GCABA/01 establece la obligatoriedad de capacitación del personal involucrado en la manipulación de alimentos, materias primas, utensilios y herramientas.

## 9) Resumen de las Principales

A continuación, se realiza un breve resumen de los principales puntos que se destacan en el Plan de Negocios de Co-Chef.

- En lo relacionado a la industria y mercado, la gastronómica es un rubro que aún en épocas de recesión, no cae al mismo ritmo como lo pueden hacer otras industrias. Por otro lado, la tecnología ayuda a que cada vez la compra de alimentos por internet sea más frecuente.
- Se validó la oportunidad de negocio que ofrecerá Co-Chef con muy buenos resultados en las campañas de marketing digital.
- Es una propuesta de valor que no existe en Argentina, con varias aristas de ingresos adicionales. Además, es fácil de hacer crecer el negocio, ya sea mediante la apertura de nuevos *co-works* de cocina, como mediante la comercialización de franquicias.
- Desde el punto de vista económico-financiero, demuestra ser un proyecto viable, con buenos resultados en cuanto a rentabilidad y repago de la inversión.
- Finalmente, existen regulaciones y normativas que hay que cumplir para lograr la habilitación del espacio, pero con un gestor especializado en la materia, se

---

<sup>48</sup> <https://www.buenosaires.gob.ar/tramites/curso-de-manipulacion-higienica-de-los-alimentos>

puede llegar a cumplir con todos los requisitos dentro de los 45 días de iniciados los trámites.



Universidad de  
**SanAndrés**

## 10) Fuentes y Bibliografía

### Páginas Oficiales Entes Gubernamentales

- <https://www.indec.gob.ar/>
- <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/>
- <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=64134>
- <https://youtu.be/nq9v1u0BuWA> - Curso de Manipulación Higiénica de Alimentos GCBA.
- [https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado\\_trabajo\\_eph\\_4trim18.pdf](https://www.indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mercado_trabajo_eph_4trim18.pdf)
- <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?cat=2031> - Anuario Estadístico 2017.
- <https://www.argentina.gob.ar/anmat/codigoalimentario> - Código Alimentario Argentino.

### Textos y Libros

- Michael Porter; 2003. Ser Competitivo. Harvard Business Press.
- Michael Porter. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

### Estadísticas e Indicadores Económicos varios.

- <https://es.statista.com/>
- <https://www.cace.org.ar/estadisticas> - Cámara Argentina de Comercio Electrónico.
- <https://econsultsolutions.com/us-kitchen-incubators-industry-update> - Econsult Solutions. *US Kitchen Incubators Industry Update*.
- <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>
- <https://www.gemconsortium.org/report/50022> - Reporte Ejecutivo del proceso GEM 2016.
- <https://www.gemconsortium.org/report/50025> - Tablas y Gráficos GEM 2016 Buenos Aires.
- <https://www.gemconsortium.org/report/50024> - Reporte Ejecutivo de Buenos Aires GEM 2016.
- <https://www.gemconsortium.org/report/50022> - Reporte Ejecutivo GEM Argentina 2016.
- <https://www.gemconsortium.org/economy-profiles/argentina>
- <https://rofex.primary.ventures/rofex/futuros>
- <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/>

### Noticias y Artículos

- [https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas\\_0\\_Hk6zUvWdm.html](https://www.clarin.com/economia/mesas-vacias-cierre-locales-restaurantes-declaran-emergencia-piden-congelamiento-tarifas_0_Hk6zUvWdm.html) - Diario Clarín Sep'18.
- [https://www.clarin.com/sociedad/gastronomia-hoteleria-sectores-crisis-igual-siguen-seduciendo-jovenes\\_0\\_35SX4ZApI.html](https://www.clarin.com/sociedad/gastronomia-hoteleria-sectores-crisis-igual-siguen-seduciendo-jovenes_0_35SX4ZApI.html) - Diario Clarín Ene'19.



- <https://www.lanacion.com.ar/economia/avanzada-deliveryel-triunfo-de-las-apps-de-comida-a-domicilio-nid2095554> - Diario La Nación Dic'17.
- <https://www.lavoz.com.ar/negocios/plan-de-rappi-para-quintuplicar-sus-ingresos> - Diario La Voz – Mar'19
- <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-el-rubro-gastronomico-el-que-mas-crece/> - Agosto'18
- <https://www.infobae.com/sociedad/2018/12/09/cuales-son-los-tres-barrrios-portenos-mejor-calificados-para-vivir-y-cuales-tienen-las-peores-condiciones/> - Infobae Dic'18
- [https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular\\_0\\_Bk\\_HOPsRz.html](https://www.clarin.com/tecnologia/argentinos-acceso-internet-32-millones-conectan-celular_0_Bk_HOPsRz.html) - Diario Clarín May'18.
- <https://www.cronista.com/clase/break/La-Ciudad-de-Buenos-Aires-lanza-1500-becas-en-oficios-gastronomicos-20190225-0006.html> - Cronista.com Feb'2019.
- <https://www.lanacion.com.ar/economia/menos-inflacion-mas-caida-economia-prevision-analistas-nid2254681> - Diario La Nación Jun'19.
- [https://www.clarin.com/economia/economia/dolar-abrio-alza-repunta-riesgo-pais\\_0\\_mcl7EyUXk.html](https://www.clarin.com/economia/economia/dolar-abrio-alza-repunta-riesgo-pais_0_mcl7EyUXk.html) - Diario Clarín Jun'19.
- <https://www.bloomberg.com/markets/rates-bonds/government-bonds/us>
- <http://www.theshedco-working.com/cookworking/>
- [https://www.feriamastacar.com.ar/quienes\\_somos\\_2016.php](https://www.feriamastacar.com.ar/quienes_somos_2016.php)
- <https://www.feriamastacar.com.ar/>
- <https://www.mediaclick.es/blog/cual-es-la-edad-de-los-usuarios-de-las-redes-sociales/>

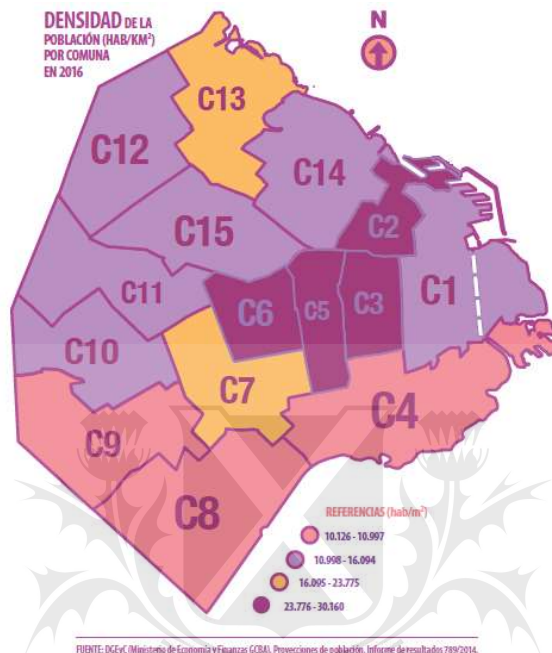
**Otros: página WEB e Instagram Co-Chef.**

- <https://co-chef.wixsite.com/co-chef>
- [https://www.instagram.com/co\\_chef](https://www.instagram.com/co_chef)

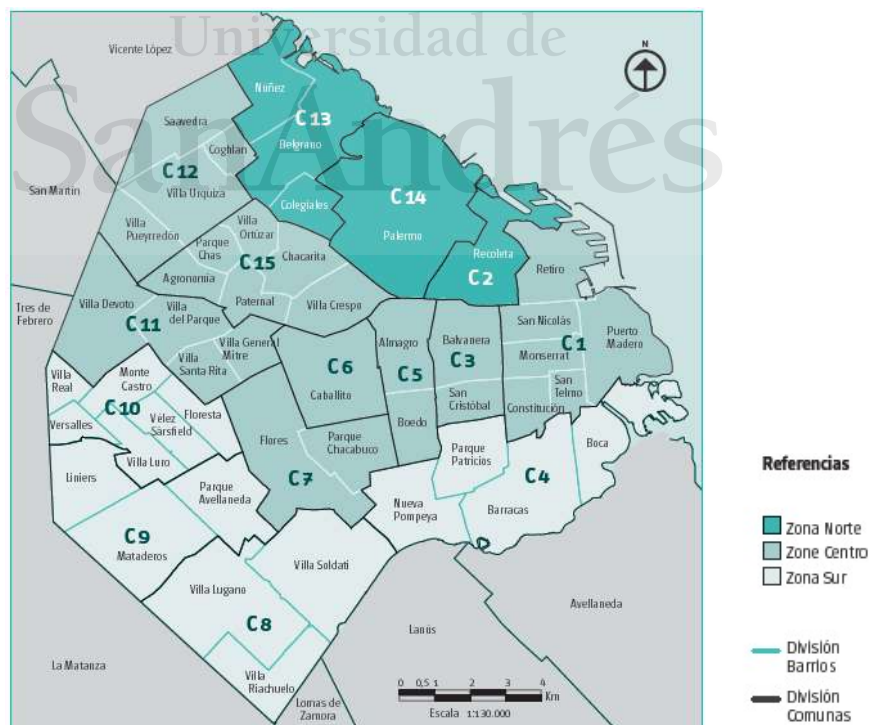
## 11) Anexos

**Anexo 1:** mapas densidad poblacional por comuna, barrio y zona CABA.

### Densidad poblacional por Comuna



### Distribución CABA por Zonas, Comunas y Barrios.



Fuente: Dirección General Estadísticas y Censos (DGEyC) - GCBA.

**Anexo 2:** estadísticas sobre puestos de trabajo y lugar de residencia.

**Población Ocupada y residente en CABA**

<b>Población Ocupada y residente en CABA</b>	▶	<b>Residentes y trabajan en CABA</b>
<b>1.566.275</b>		1.300.000 (83%)
		<b>Residentes CABA y trabajan en GBA</b>
		266.275 (17%)

**Puestos de trabajo en CABA por lugar de residencia**

<b>Oferta Puestos trabajo en CABA</b>	▶	<b>Puestos ocupados por residentes CABA</b>
<b>2.658.500</b>		1.299.636 (49%)
		<b>Puestos ocupados por residentes GBA</b>
		1.358.864 (51%)

Fuente: elaboración propia con estadísticas de la DGEyC - GCBA.

**Anexo 3:** Definición de Valor Agregado Bruto.

**Valor Agregado Bruto (VAB):** es el Producto Interno Bruto menos impuestos al valor agregado y a las importaciones.

Durante el 2017, el PGB de la Ciudad de Buenos Aires (1950 mil millones \$ARG corrientes) representó el 22.1% del Valor Agregado Bruto (VAB) alcanzado a nivel nacional para el mismo período. Aproximadamente **78.000 millones \$ARG del VAB fueron aportados del sector de servicios de restaurantes y hoteles (correspondiente al 4% del VAB).**

**Anexo 4:** estadísticas sobre actividad, empleo y desocupación por zona de CABA.

**Tabla 3 - Tasas de actividad, empleo y desocupación de la población según zona**

Periodo	Actividad %				Empleo %				Desocupación %			
	Total	Zona			Total	Zona			Total	Zona		
		Norte	Centro	Sur		Norte	Centro	Sur		Norte	Centro	Sur
1er. trimestre 2018	54.8	60.2	55.5	49.2	50.4	57.6	51.4	42.8	8.1	4.5	7.4	13.0
2do. trimestre 2018	55.7	60.6	56.2	51.0	50.0	56.9	50.0	44.7	10.3	6.1	11.1	12.4
3er. trimestre 2018	55.2	58.7	56.5	49.7	50.0	55.4	51.2	43.2	9.4	5.6	9.3	13.1
4to. trimestre 2018	55.3	59.4	56.4	50.1	51.1	56.6	52.2	44.5	7.7	4.6	7.4	11.2

Fuente: DGEyC - GCBA. Encuesta Trimestral de Ocupación e Ingresos (ETOI).

## Anexo 5. Ocupación mensual año 1

	Año	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-19	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020	2021	2022	2023	2024
	Días Totales	31	28	31	30	31	30	31	31	30	31	30	31	365	365	365	365	365
	Días hábiles	23	19	22	22	21	22	23	21	22	22	21	23	261	261	261	261	261
(1)	<b>Horas Totales Mensuales [Días Totales x 24hrs]</b>	<b>744</b>	<b>672</b>	<b>744</b>	<b>720</b>	<b>744</b>	<b>720</b>	<b>744</b>	<b>744</b>	<b>720</b>	<b>744</b>	<b>720</b>	<b>744</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>	<b>8,760</b>
(2)	<b>Total Horas posibles [Días hábiles x 12hrs apertura]</b>	<b>276</b>	<b>228</b>	<b>264</b>	<b>264</b>	<b>252</b>	<b>264</b>	<b>276</b>	<b>252</b>	<b>264</b>	<b>264</b>	<b>252</b>	<b>276</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>	<b>3,132</b>
(2)/(1)	<i>Utilización disp. [Horas posibles/Horas totales]</i>	37%	34%	35%	37%	34%	37%	37%	34%	37%	35%	35%	37%	36%	36%	36%	36%	36%

	Año	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-19	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020	2021	2022	2023	2024
(3)	<i>Factor de sensibilidad - Total Horas posibles x 90%</i>	248	205	238	238	227	238	248	227	238	238	227	248	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>	<b>2,819</b>
	<i>Horas posibles al 90% x 12 puestos x día x hora</i>	2,981	2,462	2,851	2,851	2,722	2,851	2,981	2,722	2,851	2,851	2,722	2,981	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>	<b>33,826</b>
(4)	Horas promedio x puesto x día [Assumption inicial]	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	7	9	10
(5)	Horas promedio x puesto x mes [ (4)*días hábiles]	138	114	132	132	126	132	138	126	132	132	126	138	1,566	1,566	1,827	2,220	2,546
(6)	Puestos diarios usados [Assumption inicial]	3	3	3	3	3	3	4	4	4	5	5	5	4	7	10	11	12
(5)*(6)	Horas por mes ocupadas	414	342	396	396	378	396	552	504	528	660	630	690	5,873	11,093	17,509	24,420	30,552
	<b>Ocupación Horaria [Hrs mes ocupadas / Hrs Posibles]</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>14%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>19%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>23%</b>	<b>17%</b>	<b>33%</b>	<b>52%</b>	<b>72%</b>	<b>90%</b>
	Puestos equivalentes full time por día [ (4) x (6) / (3)]	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	1.7	2.2	2.2	2.2	2.8	2.8	2.8	2.1	3.9	6.2	8.7	10.8

**Anexo 6.** EERR mensual año 1

P&L		Jan-20	Feb-20	Mar-20	Apr-19	May-20	Jun-20	Jul-20	Aug-20	Sep-20	Oct-20	Nov-20	Dec-20	2020	2021	2022	2023	2024
K \$ARS	<b>Income</b>																	
	Leasing Revenue	\$ 207	\$ 171	\$ 198	\$ 198	\$ 189	\$ 198	\$ 331	\$ 302	\$ 317	\$ 396	\$ 378	\$ 414	\$ 3,299	\$ 7,209	\$ 12,884	\$ 19,966	\$ 27,096
	Other Revenue	\$ 75	\$ 62	\$ 71	\$ 71	\$ 68	\$ 71	\$ 119	\$ 109	\$ 114	\$ 143	\$ 136	\$ 149	\$ 1,188	\$ 2,595	\$ 4,638	\$ 7,188	\$ 9,755
	<b>Total Revenue K\$ARG</b>	<b>\$ 282</b>	<b>\$ 233</b>	<b>\$ 269</b>	<b>\$ 269</b>	<b>\$ 257</b>	<b>\$ 269</b>	<b>\$ 450</b>	<b>\$ 411</b>	<b>\$ 431</b>	<b>\$ 538</b>	<b>\$ 514</b>	<b>\$ 563</b>	<b>\$ 4,487</b>	<b>\$ 9,804</b>	<b>\$ 17,522</b>	<b>\$ 27,154</b>	<b>\$ 36,851</b>
	<b>Expenses</b>																	
	Alquiler	105	105	105	105	105	105	126	126	126	126	126	126	\$ 1,386	\$ 1,625	\$ 1,847	\$ 2,054	\$ 2,232
	Servicios	100	100	100	100	100	100	120	120	120	120	120	120	\$ 1,320	\$ 1,548	\$ 1,759	\$ 1,956	\$ 2,126
	Salarios	231	231	231	231	231	231	278	278	278	278	278	278	\$ 3,054	\$ 3,581	\$ 6,094	\$ 6,775	\$ 8,214
	Mkt y Publicidad	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	\$ 180	\$ 108	\$ 62	\$ 35	\$ 38
	Mantenimiento	18	18	18	18	18	18	22	22	22	22	22	22	\$ 241	\$ 283	\$ 321	\$ 357	\$ 388
Seguros	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	\$ 120	\$ 138	\$ 155	\$ 171	\$ 184	
<b>Total Expenses K\$ARG</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (480)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (570)</b>	<b>\$ (6,301)</b>	<b>\$ (7,283)</b>	<b>\$ (10,238)</b>	<b>\$ (11,347)</b>	<b>\$ (13,182)</b>	
IIBB (3% S/vtas)	8	7	8	8	8	8	14	12	13	16	15	17	\$ 135	\$ 294	\$ 526	\$ 815	\$ 1,106	
<b>EBITDA K\$ARG</b>	<b>\$ (207)</b>	<b>\$ (254)</b>	<b>\$ (218)</b>	<b>\$ (218)</b>	<b>\$ (230)</b>	<b>\$ (218)</b>	<b>\$ (134)</b>	<b>\$ (172)</b>	<b>\$ (153)</b>	<b>\$ (48)</b>	<b>\$ (72)</b>	<b>\$ (24)</b>	<b>\$ (1,949)</b>	<b>\$ 2,227</b>	<b>\$ 6,758</b>	<b>\$ 14,993</b>	<b>\$ 22,564</b>	
	<i>XR \$ARG/USD</i>	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	57.6	67.2	76.2	83.8	92.2	
K USD	<b>EBITDA [KUSD]</b>	<b>(3.6)</b>	<b>(4.4)</b>	<b>(3.8)</b>	<b>(3.8)</b>	<b>(4.0)</b>	<b>(3.8)</b>	<b>(2.3)</b>	<b>(3.0)</b>	<b>(2.7)</b>	<b>(0.8)</b>	<b>(1.2)</b>	<b>(0.4)</b>	<b>(33.8)</b>	<b>33.1</b>	<b>88.7</b>	<b>179.0</b>	<b>244.9</b>
	<b>EBITDA %</b>													-43%	23%	39%	55%	61%
	DEP/AMORT [KUSD]	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	0.7	8.6	8.6	8.6	8.6	8.6
	<b>EBIT [KUSD]</b>	<b>(4.3)</b>	<b>(5.1)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(4.7)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(3.0)</b>	<b>(3.7)</b>	<b>(3.4)</b>	<b>(1.6)</b>	<b>(2.0)</b>	<b>(1.1)</b>	<b>(42.4)</b>	<b>24.5</b>	<b>80.1</b>	<b>170.4</b>	<b>236.2</b>
	Imp. Operativo (IGA 35%)	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	21.8	59.6	82.7
	Intereses	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	<b>NET INCOME [KUSD]</b>	<b>(4.3)</b>	<b>(5.1)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(4.7)</b>	<b>(4.5)</b>	<b>(3.0)</b>	<b>(3.7)</b>	<b>(3.4)</b>	<b>(1.6)</b>	<b>(2.0)</b>	<b>(1.1)</b>	<b>(42.4)</b>	<b>24.5</b>	<b>58.3</b>	<b>110.7</b>	<b>153.6</b>
<b>Net Income %</b>														-54%	17%	25%	34%	38%

## Anexo 7. Inversión inicial.

Detalle de los principales equipamientos + costos de arquitectos y obra.

Qty	Concepto	Precio Unitario	Total \$ARS (neto de IVA)
1	<b>OBRA COMPLETA ARQUITECTOS</b>	\$1,525,500	<b>\$1,525,500</b>
	<b>Equipamientos</b>		<b>\$1,796,840</b>
	<b>Imprevistos varios (+15% de equipamientos totales)</b>		\$269,526
	<b><u>ISLAS COCINAS</u></b>		
4	FREIDORAS ELECTRICAS SIMPLES 22,5*65	\$5,500	\$22,000
4	FREIDORAS dobles A GAS 33 L agua+aceite	\$7,800	\$31,200
3	ANAFES 4 HORNALLAS GRANDES 84*72 con tapa	\$7,000	\$21,000
3	ANAFES 2 HORNALLAS GRANDES 40*72	\$3,900	\$11,700
8	HELADERAS BAJO MESADA 2 x 75 x 88 (islas calientes) Marca Barozzi	\$43,000	\$344,000
2	HELADERAS BAJO MESADA 2,41*0,75*0,90 (Islas de frio) Marca Barozzi	\$43,000	\$86,000
2	PLANCHAS A GAS 72*62 Prof	\$21,000	\$42,000
1	CAMPANA DE EXTRACCION 2,40*0,80 CON SALIDA AL EXTERIOR Y MOTOR		
2	CAMPANAS DE EXTRACCION (SIN USO)		
1	EQUIPO DE EXTRACCION CON MOTOR AXIAL MARCA PASSERO	\$232,800	\$232,800
1	EQUIPO DE INYECCION CON MOTOR AXIAL MARCA PASSERO		
20	10 REJILLAS INYECCION Y 10 REJILLAS EXTRACCION TOTAL 815kg DE CHAPA GALVANIZADA 0,24 mm		
1	BACHA DOBLE PARA LAVADO COCINA C/ GRIFERIAS 1,30*0,60*0,95	\$5,000	\$5,000
2	BACHA DOBLE PARA LAVADO COCINA C/ GRIFERIAS (a verificar medida)	\$5,000	\$10,000
8	MESADAS DE TRABAJO (islas de frio) 1,90*0,70*0,90	\$10,000	\$80,000
5	ESTANTES COLGANTES DE ACERO INOXIDABLE AUXILIARES ( 1,90*0,40 / 1,30*0,30 / 2,20*0,30 / 1,50'	\$6,000	\$30,000
	<b><u>Equipamiento de Cocina (ZONAS COMUNES)</u></b>		
1	CORTADORA DE FIAMBRE CUCHILLA 300 FAVECCO ACERO INOX	\$21,500	\$21,500
1	HORNO CONVECTOR ELECTRICO BETA 21 PAUNA 60*60 -4 BANDEJAS 44 x 33	\$27,140	\$27,140
2	COCINA INDUSTRIAL 4 HORNALLAS CON HORNO 0,83*0,63*0,85	\$20,000	\$40,000
1	FREIDORA A GAS 30 LITROS 43*76*0,73 ACERO INOX	\$20,000	\$20,000
1	SELLADORA AL VACIO Modelo 420(J42) Marca Turbovac c/ 1 barra de sellado medidas 50x70x50cm alt	\$115,000	\$115,000
1	BACHA C/ GRIFERIA 1,57*0,59*0,85 SIMPLE	\$3,500	\$3,500
1	CAMPANA 2,20*0,70 CON SALIDA EXTERIOR Y MOTOR	\$10,000	\$10,000
1	HELADERA VERTICAL 0,62*0,61*1,76	\$25,000	\$25,000
4	MESADA 1,90*0,80*0,80	\$10,000	\$40,000
	<b><u>SECTOR DE LAVADO</u></b>		
1	BACHA DOBLE LAVADO LIMPIEZA C/ GRIFERIAS 1,40*0,71*0,95	\$5,000	\$5,000
1	TERMOTANQUE	\$150,000	\$150,000
1	ESTANTERIAS COLGADO DE SECADO 1,77*0,43	\$50,000	\$50,000
1	MESADA DE SECADO 2,10*0,50*1,03	\$10,000	\$10,000
	<b><u>DEPOSITOS DE FRIOS</u></b>		
1	HELADERAS VERTICALES 0,65*0,67*2,10	\$25,000	\$25,000
1	HELADERAS VERTICALES 0,62*0,58*1,98	\$25,000	\$25,000
1	HELADERAS VERTICALES 0,62*0,61*1,98	\$25,000	\$25,000
1	HELADERAS VERTICALES 0,70*0,58*2,03	\$25,000	\$25,000
1	CAMARA DE FRIO SIN PISO 2,90 X 3,50	\$100,000	\$100,000
1	FREZER 1,62*0,65*0,97(2 puertas)	\$30,000	\$30,000
1	FREZER 1,65*0,63*0,91(2 puertas)	\$30,000	\$30,000
8	FREZER POZO 330L Bricket 116*66*90 (SIN USO)	\$13,000	\$104,000
3	ESTANTERIA PARA CAMARA 1,77*0,90*0,45 (Existentes)		
3	ESTANTERIA PARA CAMARA (a comprar)		
	<b><u>DEPOSITOS DE SECOS</u></b>		
10	JAULAS PARA GUARDADO CON PUERTAS Y PASADORES ( 16,75 metros totales de largo)		



**Anexo 8.** Cash-flow mensual año 4, cuando se da el punto de recupero.

[K USD]	2020	2021	2022	Jan-23	Feb-23	Mar-23	Apr-23	May-23	Jun-23	Jul-23	Aug-23	Sep-23	Oct-23	Nov-23	Dec-23	2023	2024
Sales USD	78	146	230	26	21	24	24	23	24	32	29	30	30	29	32	324	400
<b>EBITDA</b>	\$ (34)	\$ 33	\$ 89	\$ 14	\$ 10	\$ 13	\$ 13	\$ 12	\$ 13	\$ 19	\$ 16	\$ 17	\$ 17	\$ 16	\$ 19	\$ 179	\$ 245
- Impuesto Operativo [EBIT x TAX]	\$ -	\$ -	\$ 22	\$ 5	\$ 3	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 4	\$ 6	\$ 5	\$ 6	\$ 6	\$ 5	\$ 6	\$ 60	\$ 83
- Inv. Capex [%/Sales] 2.0%	\$ -	\$ 3	\$ 5	\$ 1	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 1	\$ 6	\$ 8
- Inv. Cap. Trabajo Op.	\$ 3	\$ 5	\$ 8	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 11	\$ 14
<b>FFL</b>	\$ (76)	\$ (37)	\$ 25	\$ 54	\$ 8	\$ 6	\$ 8	\$ 8	\$ 7	\$ 8	\$ 11	\$ 10	\$ 11	\$ 11	\$ 10	\$ 11	\$ 140
<b>VR FFL</b>																	\$ 912
<b>FFL + VR</b>	<b>(\$76)</b>	<b>(\$37)</b>	<b>\$ 25</b>	<b>\$ 54</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 6</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 7</b>	<b>\$ 8</b>	<b>\$ 11</b>	<b>\$ 10</b>	<b>\$ 11</b>	<b>\$ 11</b>	<b>\$ 10</b>	<b>\$ 11</b>	<b>\$ 1,052</b>
<b>VAN</b>	<b>\$518</b>																
<b>TIR</b>	<b>73%</b>																
<b>TIR_Modif</b>	<b>63%</b>																
<b>Payback</b>	<b>3.4</b>																
<b>FFL Acum Mid May'23</b>	<b>4</b>																

Payback

Universidad de  
San Andrés



## **Anexo 10.** Formularios obtenidos a través de la validación del proyecto

A efectos de mantener la confidencialidad de la información de los leads, se procede a omitir parte de los datos de contacto.

---

**Nombre:** Juan Vicente xxx

**Mensaje:** Buenos días. Excelente iniciativa. Soy venezolano coach para el emprendimiento propio y la innovación y me gustaría conocerles. Hago equipo con Rafael Rivas, un cocinero venezolano. ¿Cómo podemos hacer para visitarles? ¿Nos dan una cita? gracias de antemano

**Email:** jvicentexxx@gmail.com

**Edad:** 61

**Barrio:** Palermo

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Miguel

**Mensaje:** Buenas tardes,

Quisiera saber cómo se abonan los packs de horas, y si uno puede dar clases en el lugar o solo es para montar mi pequeño negocio. ¿Aparte de contar con depósito de secos y fríos, ustedes brindan cocinas, mesadas y hornos? Los utensilios de cocina lo llevan cada uno. Gracias

**Email:** mrivadaxxx@gmail.com

**Edad:** 28

**Barrio:** Almagro

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Theo lopez

**Mensaje:** Buen día, necesito saber si cuentan con equipos para embutir, es decir, picadora de carne, embutidora, procesadora, etc. Un saludo

**Email:** theoxxx@gmail.com

**Edad:** 22

**Barrio:** San isidro

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Pack 4 horas

---

**Nombre:** Ariel

**Mensaje:** -

**Email:** amassolaxxxx@gmail.com

**Edad:** 43

**Barrio:** Belgrano

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Pack 4 horas

---

**Nombre:** Juan Martín xxxx

**Mensaje:** Me gustaría saber del proyecto para poder sumar esfuerzos y acercar productos de alta tecnología (Rationa,Cambro, Robot Coupe y Producto de Interés de bazar) a futuros gastronómicos.

**Email:** bjuanxxx@gmail.com

**Edad:** 38

**Barrio:** Vicente Lopez

**Emprendimiento Propio:** Soy analista de servicios gastronómicos y trabajo vendiendo tecnología para cocinas.

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Ornella

**Mensaje:** Info sobre precios. Tiene habilitación para elaboración de productos alimenticios?

**Email:** opplaxxx@gmail.com

**Edad:** 30

**Barrio:** Congreso

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Pack 16 horas

---

**Nombre:** Denise

**Mensaje:** Hola. Quisiera obtener información sobre el espacio. Precio de los packs. Que incluye. Y si se puede conocer el lugar. Gracias

**Email:** denise.acevedoxxx@gmail.com

**Edad:** 29

**Barrio:** San Telmo

**Emprendimiento Propio:** Viandas saludables

**Producto de Interés:** Pack 16 horas

---

**Nombre:** Guy

**Mensaje:** Buenas tardes quisiera contactarme con ustedes para entender bien cómo funciona, en mi caso me gustaría desarrollar unos productos.

Mi nombre es guy y mi celular es 114429xxxx

**Email:** gcasxxx@gmail.com

**Edad:** 42

**Barrio:** Palermo

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Karina xxx

**Mensaje:** -

**Email:** karinagoxxx@hotmail.com

**Edad:** 51

**Barrio:** Olivos

**Emprendimiento Propio:** Fabrico pastrami y no puedo ampliar mi clientela por falta de infraestructura

**Producto de Interés:** Pack a medida

---

**Nombre:** claudia xxx

**Mensaje:** -

**Email:** shiojuexxx@gmail.com

**Edad:** 61

**Barrio:** Villa Pueyrredon

**Emprendimiento Propio:** Si, de cocina vegana-vegetariana.

**Producto de Interés:** Pack a medida

---

**Nombre:** Sebastian xxx

**Mensaje:** Me gustaría conocer las instalaciones del lugar para poder hacer capacitaciones y clases grupales de cocina.

**Email:** semxxx@gmail.com

**Edad:** 36

**Barrio:** Palermo

**Emprendimiento Propio:** Soy chef ejecutivo de una empresa líder en gastronomía y doy clases de cocina a grupos cerrados.

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Eduardo

**Mensaje:** No entiendo muy bien el sistema, ¿sólo es el alquiler de la cocina? ¿la producción es para ofrecer a comensales ahí en el mismo lugar?

**Email:** neseduxxx@hotmail.com

**Edad:** 49

**Barrio:** Monte Castro

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Pack 4 horas

---

**Nombre:** Federico xxx

**Mensaje:** Queremos ofrecerles espacio de almacenaje en contenedores refrigerados, cámaras y túneles de frío,

**Email:** fsxxx@multucontainer.com

**Edad:** 50

**Barrio:** San Isidro

**Emprendimiento Propio:** Soy proveedor de Reefer,

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Lucila

**Mensaje:** Buenas! Quería saber si el espacio contaba con RNE para poder tramitar el RNPA de nuestros productos. Gracias! Clari y Lu

**Email:** [info.bomxxx@gmail.com](mailto:info.bomxxx@gmail.com)

**Edad:** 31

**Barrio:** San isidro

**Emprendimiento Propio:** si <https://www.instagram.com/bom.bonna/?hl=es-la>

**Producto de Interés:** Otro

---

**Nombre:** Maximiliano

**Mensaje:** Quería saber de la visita y los cursos que dictan. Saludos cordiales

**Email:** maximilianoxxx@gmail.com

**Edad:** 40

**Barrio:** Flores

**Emprendimiento Propio:** Trabajo paga una empresa, tengo en mente poner algo el año próximo

**Producto de Interés:** Cursos y Talleres

---

**Nombre:** María Eugenia xxx

**Mensaje:** Hola buenas noches, me encantó la idea, quiero más detalles y arancel de la capacitación. Gracias

**Email:** eugigxxx@gmail.com

**Edad:** 23

**Barrio:** San telmo

**Emprendimiento Propio:** Quiero desarrollar mi pastelería.

**Producto de Interés:** Incubadora

---

**Nombre:** Melisa xxx

**Mensaje:** ¡Hola! Me interesa saber dónde están ubicados y cómo es el uso de heladeras.

Agradecería una información ampliada sobre su propuesta.

**Email:** caseritoxxx@gmail.com

**Edad:** 48

**Barrio:** Palermo

**Emprendimiento Propio:** Www.caseritoviandas.com

**Producto de Interés:** Pack 32 horas

---

**Nombre:** Eric xxx

**Mensaje:** -

**Email:** ericsxxx@gmail.com

**Edad:** 35

**Barrio:** Balvanera

**Emprendimiento Propio:** Estoy iniciando un proyecto de pizza party, estoy en la fase de planeamiento

**Producto de Interés:** Pack a medida

---

**Nombre:** Santiago xxx

**Mensaje:** -

**Email:** ssnaxxx@gmail.com

**Edad:** 33

**Barrio:** Victoria

**Emprendimiento Propio:** -

**Producto de Interés:** Cursos y Talleres

---

**Nombre:** Carmen xxx

**Mensaje:** Necesitamos saber cómo se puede usar la cocina/ requisitos/ costo y otros xq estamos conformando una feria y tenemos gastronomía. Queremos todas las indicaciones al respecto.

Muchas gracias [Eluneyartesania@yahoo.com.ar](mailto:Eluneyartesania@yahoo.com.ar) 155993xxx

Muchas gracias

**Email:** eluneyartesania@yahoo.com.ar

**Edad:** 64

**Barrio:** Floresta

**Emprendimiento Propio:** No tengo emprendimiento gastronómico ahora. Lo tuve y ahora me dedico a juguetes. Lo que me interesa

**Producto de Interés:** Cursos y Talleres

---

**Nombre:** Santiago xxx

**Email:** santiagoalvarezxxx@gmail.com

**Edad:** -

**Barrio:** Recoleta

**Emprendimiento Propio:** Cenza sushi es un Emprendimiento propio en el que se dan cursos de sushi para distintos niveles.

**Producto de Interés:** Pack 4 horas

**Mensaje:** Me gustaría saber más acerca de las facilidades que hay a disposición: utensilios, espacios, servicios, etc. Saludos

---



**Contacto vía email o Mensaje privado de Instagram:**

---

Nombre Juan xxx. <jvicentexxx@gmail.com>

sáb., 18 may. 9:21

Buenos días podrían por favor enviar la dirección exacta de la sede ubicada en Palermo. Gracias

---

xxx, Mario Cesar <mario.jaurrexxx@mdlz.com>

12:26

Hola buen día,

Me interesa conocer en detalle las opciones de poder utilizar sus instalaciones para desarrollo de productos para nuestro local comercial en Belgrano R (Almacén y productos gourmet).

Quisiéramos poder visitar las instalaciones y evaluar junto a Uds. las posibilidades.

Quedo a la espera de vuestro contacto, atte.-

Mario xxx +54911.154097xxx

---

Gionnatan xxx <gionnaxxx@gmail.com>

vie., 24 may. 7:19

Hola, vi su anuncio en Instagram. Me llama la atención saber de qué se trata. Gracias

---

Hernan xxx<berardi xxx@gmail.com>

27 may. 2019 13:25

Les escribimos de la firma Crisol cafeterías. Necesitamos un espacio para hacer fotos pruebas de producto y costeos de recetas. Nos pueden pasar modalidad de contratación.

Esperamos la data. Les dejo mi celular 115155 xxx Saludos y gracias

---

Universidad de  
San Andrés