



**Universidad de San Andrés**

**Escuela de Negocios**

**MBA  
2019-2020**

**BOBA FAN**

**Autor: Zheng Ling Wang**

**DNI: 18902684**

**Director/Mentor de Tesis: Pablo Fernando Veltri**

**CABA, 31 de octubre de 2020**

## RESUMEN EJECUTIVO

En la costumbre argentina la mayoría de la gente toma café, té, mate o jugos en su rutina cotidiana, y en base a este patrón de comportamiento se ha detectado una oportunidad para ofrecer otra opción de bebidas a base de café o té con leche y con un agregado de Boba, más bien conocidas como perlas de tapioca que se elaboran del almidón extraído de la raíz de la mandioca.

Las bebidas con Boba fueron creadas en Taiwán en la década de los '80 y ya son tendencia en Asia, Europa, Norte América y Australia. En Argentina actualmente no son conocidas, según las encuestas realizadas, existe un segmento potencial que se puede llegar a cubrir y que le interese consumir esta opción de bebida rica y novedosa.

La idea es desarrollar el negocio de bebidas con Boba y crear una cadena con una marca conocida localmente y que sea escalable con el objetivo de abrir diez sucursales en los próximos tres años en diferentes ubicaciones estratégicas en la ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales capitales del interior.

El mercado total en Capital Federal y Gran Buenos Aires equivale a \$54.600 millones por año, el mercado disponible estimado es \$1.092 millones por año y el mercado objetivo estimado es \$163,8 millones por año.

Los clientes target son el público adolescente y el público adulto.

BOBA FAN es la marca de la cadena y se diferencia de la competencia porque es la primera cadena especializada en ofrecer bebidas a base de café, té y jugos con Boba, cada bebida es única, novedosa, exótica, a la moda, divertida y personalizada y se puede consumir en el salón o para llevar.

El equipo emprendedor está conformado por el Founder.

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES.....</b>	<b>7</b>
<b>Visión.....</b>	<b>7</b>
<b>Misión.....</b>	<b>7</b>
<b>Objetivos.....</b>	<b>7</b>
<b>Marcos conceptuales y herramientas de management.....</b>	<b>7</b>
<b>I. LA NECESIDAD, LA IDEA, LA EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD, EL CLIENTE.....</b>	<b>9</b>
<b>La Necesidad.....</b>	<b>9</b>
<b>La Idea.....</b>	<b>9</b>
<b>La Evaluación de la Oportunidad.....</b>	<b>10</b>
<b>El Cliente.....</b>	<b>10</b>
<b>Mapa de empatía del grupo target.....</b>	<b>10</b>
<b>Arquetipo de persona del cliente.....</b>	<b>12</b>
<b>Customer Journey.....</b>	<b>13</b>
<b>II. LA PROPUESTA DE VALOR.....</b>	<b>14</b>
<b>Ventajas para el cliente.....</b>	<b>14</b>
<b>Diferenciación.....</b>	<b>14</b>
<b>Ventajas competitivas.....</b>	<b>14</b>
<b>III. EL PRODUCT MARKET FIT.....</b>	<b>16</b>
<b>Product Market Fit (El Cliente y La Propuesta de Valor).....</b>	<b>16</b>
<b>Cliente.....</b>	<b>16</b>
<b>Propuesta de valor.....</b>	<b>16</b>
<b>Value Proposition Canvas.....</b>	<b>17</b>
<b>Proceso de validación.....</b>	<b>17</b>
<b>IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA.....</b>	<b>19</b>
<b>Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo.....</b>	<b>19</b>
<b>Cálculo del TAM, SAM, SOM.....</b>	<b>19</b>
<b>Competencia.....</b>	<b>19</b>
<i>Tiendas que ofrecen café y té en la Ciudad de Buenos Aires.....</i>	<i>19</i>
<i>Tiendas que ofrecen bebidas con Boba en la Ciudad de Buenos Aires.....</i>	<i>20</i>
<b>Entorno competitivo.....</b>	<b>21</b>
<b>Contexto PESTEL.....</b>	<b>22</b>
<b>Factores políticos.....</b>	<b>22</b>
<b>Factores económicos.....</b>	<b>22</b>
<b>Factores socioculturales.....</b>	<b>22</b>
<b>Factores tecnológicos.....</b>	<b>22</b>

<b>Factores ambientales</b> .....	22
<b>Factores legales</b> .....	22
<b>Industria</b> .....	22
<i>Crecimiento de la industria de las bebidas con Boba en Asia</i> .....	23
<i>Listado de tiendas que venden bebidas con Boba en Sudamérica</i> .....	23
<b>Perlas de tapioca también llamadas Boba</b> .....	24
<b>Historia de cómo la bebida con Boba surgió de un manjar local para convertirse en un fenómeno mundial</b> .....	25
<b>Matriz FODA de BOBA FAN</b> .....	25
<b>Cadena de Valor</b> .....	26
<i>Cadena de valor de la industria</i> .....	26
<i>Cadena de valor de BOBA FAN</i> .....	26
<b>Análisis de la estructura de la industria en base a Las Cinco Fuerzas de Porter e implicancias para el emprendimiento a desarrollar</b> .....	27
<i>Sustituto</i> .....	27
<i>Nuevos competidores</i> .....	27
<i>Barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado de BOBA FAN</i> .....	27
<i>Estrategias contra nuevos competidores</i> .....	28
<i>Consumidores</i> .....	28
<i>Proveedores</i> .....	28
<i>Rivalidad entre competidores</i> .....	28
<b>V. EL MODELO DE NEGOCIOS</b> .....	29
<b>El Modelo de Negocios</b> .....	29
<b>Business Model Canvas de BOBA FAN</b> .....	29
<b>Modelo de ingresos y el pricing propuesto</b> .....	30
<i>Métodos para fijar precios</i> .....	30
<i>Precios y costos en grandes trazos</i> .....	31
<i>Principales costos fijos</i> .....	31
<i>Costos variables</i> .....	31
<b>VI. GO TO MARKET PLAN</b> .....	32
<b>Comunicación, adquisición y mantenimiento de clientes</b> .....	32
<b>Estrategia de Go to Market</b> .....	32
<b>Estrategia de gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas “Get-Keep-Grow”</b> .....	32
<b>Estrategia de precio</b> .....	33
<b>Estrategia de ventas</b> .....	33
<i>Etapas del embudo de ventas</i> .....	33
<b>Canales de venta y distribución</b> .....	34
<b>VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO</b> .....	35
<b>Plan operativo</b> .....	35
<b>Cadena de suministro</b> .....	35

<b>Prestación de servicio</b> .....	35
<b>Proceso productivo</b> .....	36
<i>Diagrama de flujo – Adquisición y Almacenamiento de la Materia Prima</i> ....	36
<i>Diagrama de flujo – Proceso de Servicio</i> .....	37
<i>Diagrama de flujo – Preparación de Bebidas con Boba</i> .....	38
<b>Producción propia</b> .....	38
<b>Depósitos intermedios y finales</b> .....	38
<b>Política de abastecimiento</b> .....	38
<b>Principales recursos y actividades clave</b> .....	39
<b>VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO</b> .....	40
<b>Estrategia de implementación del negocio</b> .....	40
<b>Metas a dos años</b> .....	40
<b>Metas a cinco años</b> .....	40
<b>Estructura operativa</b> .....	40
<b>IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA</b> .....	41
<b>Equipo emprendedor</b> .....	41
<b>Estructura directiva</b> .....	41
<b>X. RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN</b> .....	43
<b>Contexto macro y microeconómico</b> .....	43
<b>Contexto macroeconómico</b> .....	43
<b>Contexto microeconómico</b> .....	43
<b>Modelo de generación de beneficios</b> .....	44
<i>Lista de precios</i> .....	44
<i>Proyección estimada de ingresos y costos en pesos por tienda</i> .....	45
<i>Mercado objetivo</i> .....	45
<i>Market share</i> .....	45
<i>Estimación de ingresos, margen bruto y utilidad neta en dólares para una tienda</i> .....	45
<i>Principales costos fijos</i> .....	46
<i>Costos variables</i> .....	46
<i>Punto de equilibrio económico</i> .....	46
<i>Impacto impositivo</i> .....	46
<i>Cash flow en dólares del negocio para diez tiendas</i> .....	47
<i>Monto y destino de la inversión inicial que requiere el negocio</i> .....	47
<i>Tasa Interna de Retorno</i> .....	48
<b>XI. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO</b> .....	49
<b>Viabilidad financiera del negocio</b> .....	49
<b>Estimación del costo del capital</b> .....	49
<b>Cálculo de creación de valor económico (VAN)</b> .....	50
<b>Periodo de recupero</b> .....	50
<b>Coberturas financieras</b> .....	50

<i>Cobertura con futuros</i> .....	50
<i>Mantenerse Líquido</i> .....	50
<i>Riesgos de la Cobertura</i> .....	50
<b>Factores críticos para el éxito del emprendimiento BOBA FAN</b> .....	50
<b>Viabilidad del negocio</b> .....	51
<b>Aspectos legales y regulatorios</b> .....	51
<b>Impuestos que BOBA FAN debe pagar</b> .....	51
<b>Requisitos esenciales para el registro del local</b> .....	52
<b>Trámites adicionales relacionados al espacio del local gastronómico</b> .....	52
<b>Regulación de los productos alimenticios en locales gastronómicos</b> .....	52
<b>Curso de manipulación higiénica de los alimentos en CABA</b> .....	53
<b>Requisitos para el personal que trabajará en el local gastronómico</b> .....	53
<b>XII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA</b> .....	54



Universidad de  
**San Andrés**

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mis familiares y amigos por el apoyo incondicional que me brindaron en esta etapa de aprendizaje.

También agradezco a la Universidad, a los profesores, a los mentores y compañeros del MBA por acompañarme durante estos dos años.

¡Muchas gracias!



Universidad de  
**SanAndrés**

# INTRODUCCIÓN Y ANTECEDENTES

El presente proyecto BOBA FAN describe la planificación y comercialización dentro del mercado argentino de una nueva bebida con agregado de Boba, también llamadas perlas de tapioca.

Las bebidas con Boba están dirigidas a personas entre la edad de 13 a 60 años, dispuestos a probar un producto nuevo en el mercado.

En base a las encuestas realizadas se decide ofrecer un menú variado apto para todo público y se decide implementar un modelo de negocios según las preferencias de los clientes.

## Visión

BOBA FAN pretende convertirse en la marca referente de bebidas con Boba en Argentina, ofreciendo productos elaborados con materia prima de primera calidad, procesos estandarizados, ambiente cómodo para brindar una experiencia única al consumidor.

## Misión

En BOBA FAN creamos bebidas ricas, saludables y novedosas. Trabajamos para que nuestros productos lleguen con el mejor sabor a la mayor cantidad de clientes argentinos.

## Objetivos

1. Ser la primera cadena especializada de bebidas con Boba.
2. Brindar excelencia en la calidad del producto y experiencia del cliente.
3. Ser rentable.
4. Generar impacto en el mercado.
5. Expandirse a las principales capitales de Argentina.

## Marcos conceptuales y herramientas de management

Los marcos conceptuales y herramientas de management utilizados para la elaboración del presente trabajo final son los aprendidos en las distintas materias durante la cursada del MBA y sobre todo se hace foco en la metodología de Entrepreneurship, el desarrollo del negocio se puede elaborar identificando y analizando los siguientes puntos del Proceso Emprendedor:

1. La Necesidad
2. La Idea
3. La Evaluación de la Oportunidad
4. El Cliente



5. Propuesta de Valor
6. Product Market Fit
7. El Modelo de Negocios
8. El Entorno Competitivo
9. Go To Market Strategy
10. Técnicas de Validación



Universidad de  
**SanAndrés**

# I. LA NECESIDAD, LA IDEA, LA EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD, EL CLIENTE

## La Necesidad

En la costumbre argentina la mayoría de la gente toma café, té, mate o jugos en su rutina cotidiana, y en base a este patrón de comportamiento se ha detectado una oportunidad para ofrecer otra opción de bebidas a base de café o té con leche y con un agregado de Boba, más bien conocidas como perlas de tapioca que se elaboran del almidón extraído de la raíz de la mandioca.

Las bebidas con Boba fueron creadas en Taiwán en la década de los '80 y ya son tendencia en Asia, Europa, Norte América y Australia. En Argentina actualmente no son conocidas, según las encuestas realizadas, existe un segmento potencial que se puede llegar a cubrir y que le interese consumir esta opción de bebida rica y novedosa.

## La Idea

La idea es desarrollar el negocio de bebidas con Boba y crear la primera cadena especializada de bebidas con Boba con una marca llamada BOBA FAN, conocida localmente y que sea escalable con el objetivo de abrir diez sucursales en los próximos tres años en diferentes ubicaciones estratégicas en la ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales capitales del interior.

La idea va a satisfacer la necesidad de tomar una bebida con un agregado de Boba, no solo se podrá tomar la bebida, también se podrá masticar las perlas de tapioca.

BOBA FAN es la marca de la cadena, y pretende ofrecer un menú con las bebidas favoritas de los clientes para todos los gustos.

El cliente podrá elegir y personalizar su bebida optando entre bebida fría o caliente, el tipo de leche y la cantidad de azúcar que quiere agregar. Todas las bebidas tendrán como protagonista una cucharada generosa de Boba.

Para los más chicos y para las personas que no quieren consumir cafeína o teína, se ofrecerá la bebida especial del mes que puede variar según los ingredientes disponibles en la temporada, por ejemplo puede ser sabor a chocolate con leche, rooibos o jugos.



Figura 1 – Marca BOBA FAN y Bebidas con Boba

## La Evaluación de la Oportunidad

Según las encuestas realizadas a hombres y mujeres ente 13 y 60 años, se obtuvieron los siguientes resultados:

- El 59% no ha probado nunca bebidas con Boba.
- 88% está dispuesto a probar café o té con Boba.
- Al 78% le gustaría que haya una tienda especializada que ofrezca bebidas con Boba.
- El 49% visitaría una vez al mes la tienda especializada de bebidas con Boba.

## El Cliente

Tomar bebidas con Boba no es un problema urgente y/o importante para el cliente, pero es una nueva opción de bebidas que puede llegar a elegir a lo hora de tomar infusiones.

La necesidad o problema que se pretende resolver es que el cliente satisface sus ganas de tomar una bebida con Boba porque es fanático o tiene interés sobre bebidas con Boba.

Descripción del segmento de cliente potencial B2C que tienen el problema o necesidad de tomar bebidas con Boba:

1. Demografía: hombres y mujeres entre 13 y 60 años.
2. Geografía: habitantes de Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires, Rosario, Córdoba y Mendoza.
3. Lifestyle: estudiantes, empleados, trabajadores autónomos.

El cliente que puede llegar a tener la necesidad de consumir bebidas a base de café o té con un agregado de Boba corresponde al segmento del público entre 13 y 60 años, incluye al público adolescente y al público adulto.

## Mapa de empatía del grupo target

Un mapa de empatía es un análisis que nos permite conocer en detalle a nuestros clientes respondiendo a una serie de preguntas.

### 1- ¿Quién?

- ✓ Hombres y mujeres entre 13 y 60 años, estudiantes, trabajadores, profesionales, dispuestos a pagar por consumir café y té fuera del hogar.

### 2- ¿Qué necesita hacer?

- ✓ El cliente desea tomar un producto diferente, a base de su bebida favorita con un agregado de "Boba".

### 3- ¿Qué ve?

- ✓ El cliente ve una nueva propuesta en el mercado, le interesa consumir Boba porque ya la conoce previamente, o el cliente está dispuesto a probar nuevas tendencias, porque es atraído por la publicidad en las redes sociales.

#### 4- ¿Qué dice?

- ✓ El cliente dice que le interesa la nueva propuesta y que le gustaría consumir o probar las distintas opciones de bebidas con Boba.
- ✓ El cliente dice que le gusta la bebida con Boba, porque ya la probó en otro lugar anteriormente y conoce el producto.

#### 5- ¿Qué hace?

- ✓ El cliente consume diariamente café o té para tomar un descanso.
- ✓ El cliente compra café o té en una tienda especializada para ser consumido en el local o para llevar.

#### 6- ¿Qué oye?

- ✓ El cliente oye críticas o recomendaciones de sus compañeros, colegas o amigos en relación al consumo de café o té.

#### 7- Piensa y siente

##### Esfuerzos (Dolores):

- ✓ El cliente tiene ganas de tomar una bebida especial, fuera de lo común.
- ✓ El cliente tiene ganas de beber un postre.

##### Resultados (Beneficios):

- ✓ El cliente satisface sus ganas de tomarse una bebida con Boba porque es fanático o tiene interés sobre la Boba.
- ✓ El cliente compra bebida con Boba para consumir en el salón o para llevar.
- ✓ El cliente puede personalizar su bebida con Boba.

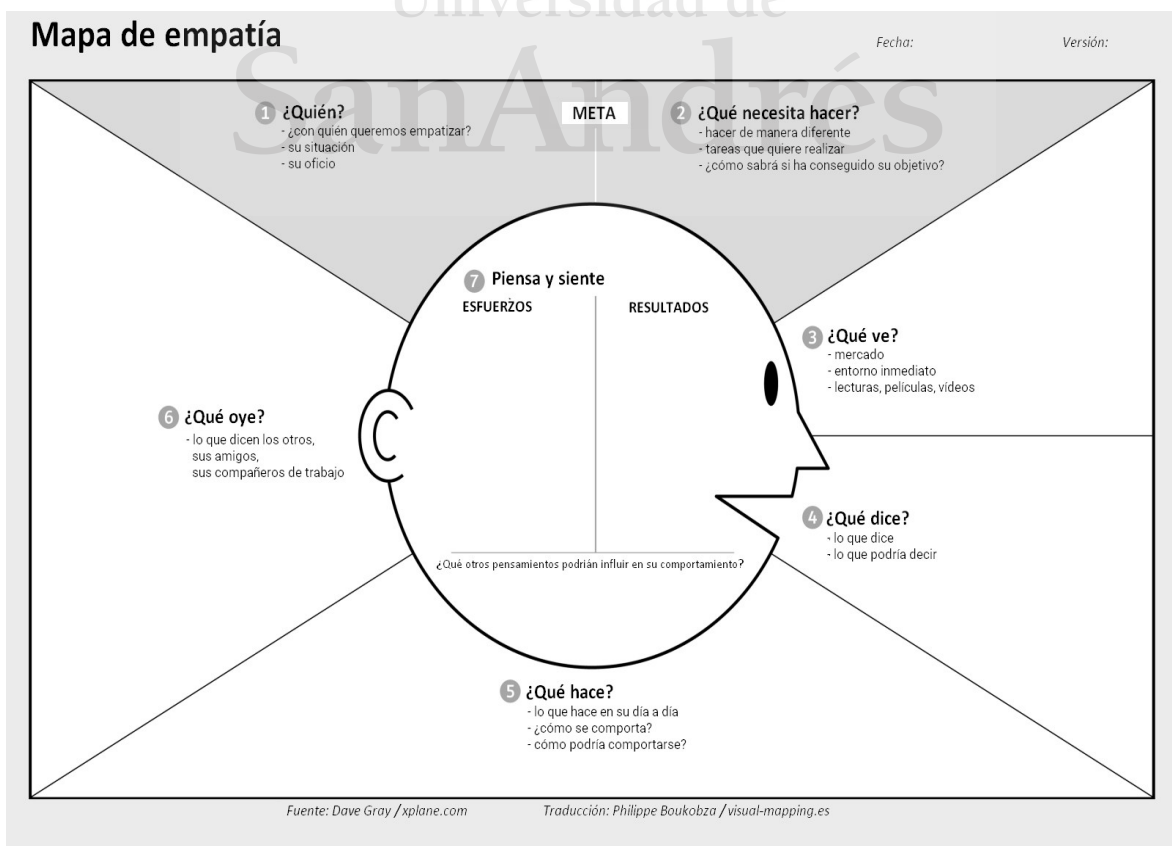


Figura 2 – Mapa de Empatía

## Arquetipo de persona del cliente

El Arquetipo de persona es un recurso que se utiliza para representar los diferentes tipos de usuarios del producto o servicio a desarrollar, son personas ficticias que se construyen teniendo en cuenta diversas características de usuarios reales, para poder desarrollar un producto a su medida.

Buyer-Persona #1	
Nombre	MARIANA
Trabajo/Puesto de trabajo	Abogada
Horarios	9 a 19hs (Laboral)
Nivel de ingresos	ARS \$ 300000.-
Datos demograficos	Mujer entre 30 y 40 años
Criterios geograficos	Soltera sin hijos
Situacion familiar	Vive y trabaja en el centro de la ciudad
Intereses	Cultura, turismo
Habitos	Salir a comer, hacer gimnasia
Ocasiones de compra	3 veces por semana
Drivers de compra	Merienda
Jobs to be done	El cliente satisface sus ganas de tomarse una bebida con Boba porque es fanático de las bebidas con Boba
Pains	El cliente tiene ganas de tomar una bebida especial fuera de lo común
Gains	El cliente puede personalizar su bebida

Buyer-Persona #2	
Nombre	PEDRO
Trabajo/Puesto de trabajo	Ingeniero
Horarios	8 a 18hs (Laboral)
Nivel de ingresos	ARS \$ 400000.-
Datos demograficos	Hombre entre 40 y 50 años
Criterios geograficos	Casado con un hijo
Situacion familiar	Vive en Vicente Lopez y trabaja en el centro de la ciudad
Intereses	Deporte, gastronomía
Habitos	Jugar al futbol con amigos, cocinar
Ocasiones de compra	1 vez por semana
Drivers de compra	Fin de semana
Jobs to be done	El cliente lleva a su familia a tomar bebidas con Boba
Pains	El cliente tiene ganas de tomar una bebida especial fuera de lo común
Gains	El cliente compra bebida con Boba para consumir en el salón

Buyer-Persona #3	
Nombre	JOSEFINA
Trabajo/Puesto de trabajo	Estudiante de periodismo/Pasante en una editorial
Horarios	8 a 13hs (Facultad) 14 a 20hs (Laboral)
Nivel de ingresos	ARS \$60000.-
Datos demograficos	Mujer entre 18 y 25 años
Criterios geograficos	Soltera sin hijos
Situacion familiar	Vive en Flores, estudia en Constitucion y trabaja en San Telmo
Intereses	Moda, literatura universal
Habitos	Leer libros, hacer yoga
Ocasiones de compra	2 veces por semana
Drivers de compra	Almuerzo
Jobs to be done	El cliente satisface sus ganas de tomarse una bebida con Boba porque es fanático de las bebidas con Boba
Pains	El cliente tiene ganas de tomar una bebida especial que reemplace su almuerzo
Gains	El cliente compra bebida con Boba para llevar

Buyer-Persona #4	
Nombre	ULISES
Trabajo/Puesto de trabajo	Estudiante de secundaria
Horarios	8 a 16hs (Colegio)
Nivel de ingresos	
Datos demograficos	Hombre entre 13 y 18 años
Criterios geograficos	Soltero sin hijos
Situacion familiar	Vive y estudia en Caballito
Intereses	Autos, idiomas
Habitos	Ir al club, hacer natacion
Ocasiones de compra	3 veces por semana
Drivers de compra	Merienda
Jobs to be done	El cliente satisface sus ganas de tomarse una bebida con Boba porque es fanático de las bebidas con Boba
Pains	
Gains	

Figura 3 – Arquetipo de persona del cliente

## Customer Journey

El Customer Journey es el camino que recorre el cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto e interrelación con la marca, poniendo en el centro del foco al cliente.

Customer Journey Map es una herramienta que sirve para ilustrar e interpretar las relaciones y experiencias que el cliente tiene con la marca, un servicio o un producto en cada una de sus etapas del proceso de compra y a través de diversos canales.

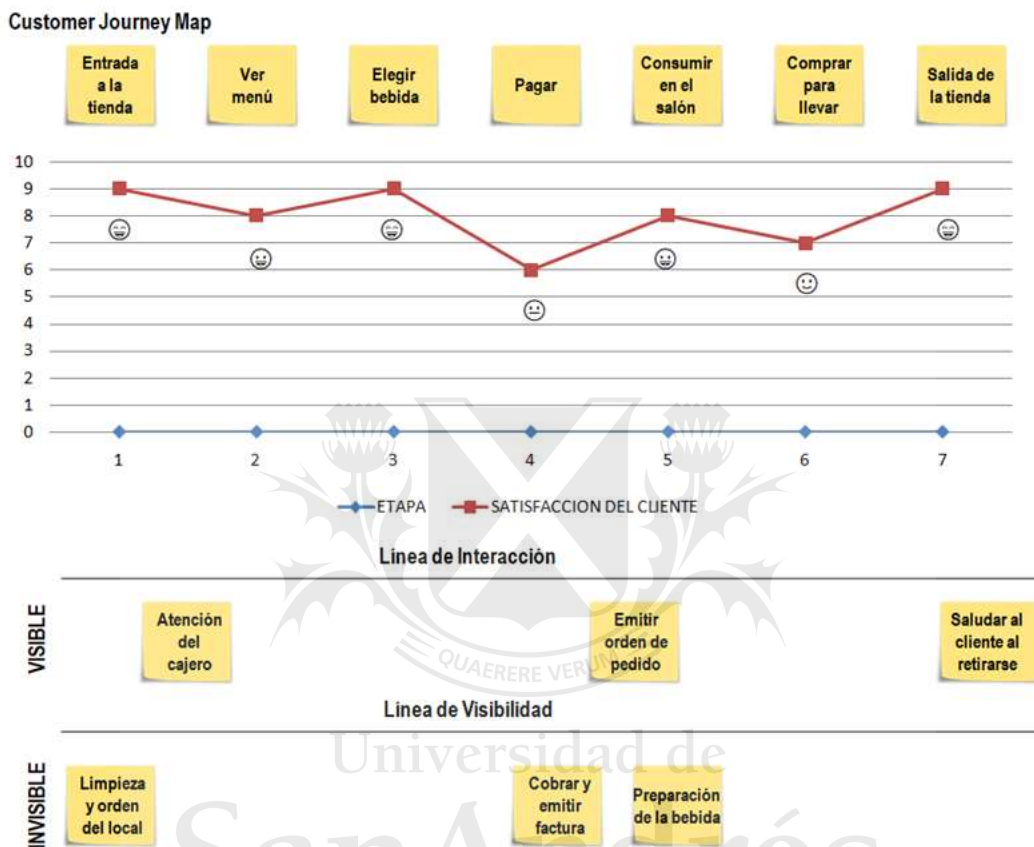


Figura 4 – Customer Journey Map

## II. LA PROPUESTA DE VALOR

Partiendo de la hipótesis original que era implementar tiendas solo con modalidad para llevar, de acuerdo con los resultados de las encuestas realizadas, el 59% prefiere que haya un espacio para consumir en el local, el 23% prefiere que sea solo modalidad para llevar, el 26% prefiere que haya servicio de envíos a domicilio y que sea pet-friendly.

Por todos estos descubrimientos, se ha decidido pivotear a un modelo de negocio de venta de bebidas con Boba con una nueva propuesta de valor: BOBA FAN trabaja con modalidad para llevar y con espacio para consumo en salón, también tiene una zona exclusiva para las mascotas, y por último ofrece servicio de envíos a domicilio.

La inversión es para acondicionar locales pequeños, ubicados en puntos estratégicos de la ciudad, con 8 a 10 asientos por local y con una ambientación temática.

### **Ventajas para el cliente**

1. Permite al cliente tener un lugar para sentarse mientras toma su bebida con Boba, acompañado por su mascota.
2. Permite al cliente hacer otra compra para consumir en el local o para llevar.
3. Permite al cliente hacer la compra a través de las aplicaciones de envíos a domicilio y disfrutar de la bebida con Boba en cualquier lugar que se encuentre.

### **Diferenciación**

BOBA FAN es la marca de la cadena y se diferencia de las soluciones existentes en el mercado porque tiene los siguientes atributos que permiten capturar la oportunidad antes que otros, BOBA FAN es la primera cadena especializada en ofrecer bebidas a base de café, té y jugos con Boba, cada bebida es única, novedosa, exótica, a la moda, divertida y personalizada y se puede consumir en el salón o para llevar, se piensa ubicar las tiendas en distintos puntos estratégicos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales capitales del interior.

El menú de BOBA FAN es exclusivamente diseñado para la cadena y ofrecerá bebidas con sabores únicos.

El equipo de BOBA FAN está conformado por profesionales que tienen conocimiento del rubro gastronómico.

### **Ventajas competitivas**

1. El cliente vive una experiencia única.

2. Materia prima de primera calidad.
3. Sabores naturales.
4. Ingredientes aptos para clientes con intolerancia a la lactosa y veganos.
5. Envases ecológicos.



Universidad de  
**SanAndrés**



### III. EL PRODUCT MARKET FIT

#### Product Market Fit (El Cliente y La Propuesta de Valor)

##### Cliente

Hombres y mujeres, amantes de los tés, cafés entre 13 y 60 años.

##### Propuesta de valor

1. Ofrecemos una bebida personalizada y preparada a la vista del cliente.
2. El producto sirve para satisfacer al cliente como una bebida, o como un reemplazo de una comida o como un postre.
3. Se ofrecerá un menú de bebidas a base de café y té con Boba.
4. El cliente si tiene ganas puede comprar nuestros productos para satisfacer su necesidad.

Product Market Fit es el proceso de ajustar el producto en el mercado y poder evaluar la rentabilidad del negocio sabiendo si el producto cumple con las necesidades de los clientes.

Product Market Fit busca primero alcanzar un segmento de mercado objetivo, pretende estimar el potencial al que puede llegar el proyecto y para lograrlo tiene un conjunto de evaluaciones para pasar a otra etapa de crecimiento empresarial.

En el caso de BOBA FAN, existe fit entre El Cliente y La Propuesta de Valor porque se logra identificar a un grupo de potenciales clientes de entre 13 y 60 años y que reaccionan de forma positiva los productos ofrecidos por BOBA FAN, los resultados de las encuestas demuestran que el cliente está dispuesto a pagar por consumir la bebida con Boba y el mercado está receptivo a la idea del negocio que puede llegar a ser rentable.

Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Ofrecemos una bebida personalizada y preparada a la vista del cliente.	Venta directa y transaccional.	Hombres y mujeres, amantes de los tés, cafés entre 13 y 60 años.
El producto sirve para satisfacer al cliente como una bebida, o como un reemplazo de una comida o como un postre.		
Se ofrecerá un menú de bebidas a base de café y té con "Boba"	<b>Canales</b>	
El cliente si tiene ganas puede comprar nuestros productos para satisfacer su necesidad.	Tienda física, puntos de ventas en distintos puntos estratégicos en la ciudad. Consumo en salón, para llevar y servicio de envíos a domicilio.	

Figura 5 – Product Market Fit

## Value Proposition Canvas

El Value Proposition Canvas es un método de representación visual, creado por Alexander Osterwalder, se basa en los bloques Propuesta de valor y Segmentos de mercado del Business Model Canvas, consiste en contraponer las necesidades del segmento de clientes con la proposición de valor.

- *¿Cuáles son los Customer Jobs más importantes que tiene cada grupo de clientes target?*
  - ✓ El cliente satisface sus ganas de tomarse una bebida con Boba porque es fanático o tiene interés sobre la Boba.
- *¿Cuáles son los pains más dolorosos que tiene cada grupo de clientes target?*
  - ✓ El cliente tiene ganas de tomar una bebida especial, fuera de lo común.
  - ✓ El cliente tiene ganas de beber un postre.
- *¿Cuáles son los gains más importantes que querría cada grupo de clientes target?}*
  - ✓ El cliente compra bebida con Boba para consumo en salón o para llevar.
  - ✓ El cliente puede personalizar su bebida con Boba.
- *¿Cuál es el producto/servicio que ofrecemos?*
  - ✓ Venta de bebidas con Boba.
- *¿Qué gain creators tiene nuestra propuesta?*
  - ✓ El cliente recarga energía y no siente sed o hambre.
- *¿Qué pain relievers tiene nuestra propuesta?*
  - ✓ Las bebidas con Boba se preparan rápidamente a la vista del cliente.

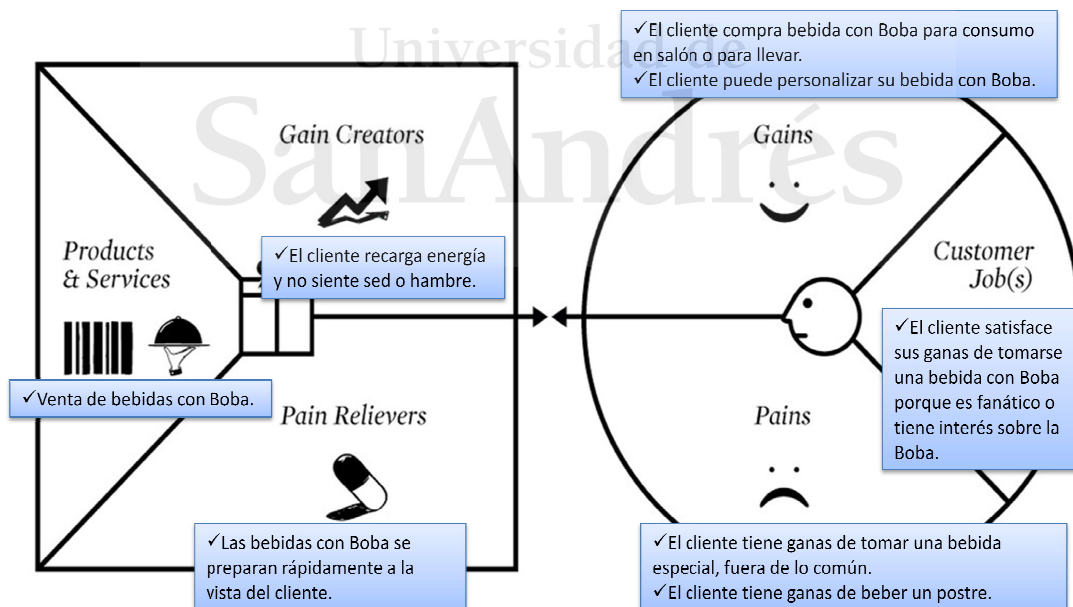


Figura 6 – Value Proposition Canvas

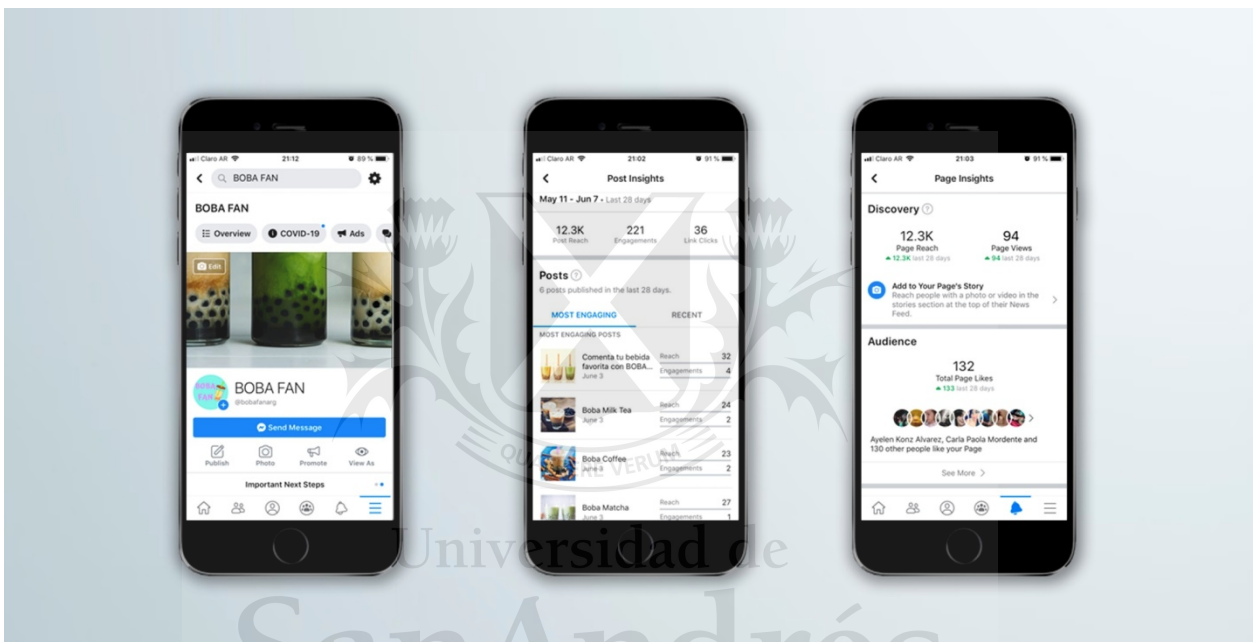
## Proceso de validación

Se realizaron dos encuestas por Survey Monkey a un público entre 13 y 60 años para validar la necesidad del grupo target con el propósito de generar observaciones y aprendizajes con insights sobre usuarios y potenciales clientes para posteriormente diseñar la propuesta de valor.

Se creó una página de Facebook y una cuenta de Instagram con la marca BOBA FAN, y se pagó para hacer una breve campaña publicitaria en Facebook Ads. El Producto Viable Mínimo es un producto con suficientes características para satisfacer a los clientes iniciales y proporcionar retroalimentación para el desarrollo futuro y tiene como propósito presentar el producto a los "primeros seguidores" lo antes posible.

*Los resultados de la campaña publicitaria en Facebook Ads son los siguientes:*

- 12.3K personas vieron el contenido.
- 221 vistas, clics, comentarios, reacciones y shares.
- 36 clics en el enlace.
- 94 vistas en la página.
- 132 likes en la página.



*Figura 7 – Resultados de Campaña en Facebook Ads*

## IV. EL TAMAÑO DE LA OPORTUNIDAD, LA COMPETENCIA, EL CONTEXTO Y LA INDUSTRIA

### Tamaño de la oportunidad - Mercado objetivo

#### Cálculo del TAM, SAM, SOM

##### TAM

Según un estudio realizado por Voices! para el Instituto Nacional de Yerba Mate en 2016, el 50% de los 14 millones de habitantes de AMBA toman café o té, estas 7 millones de personas en promedio compran una taza de café o té para llevar una vez por semana, a un precio por taza \$150, el mercado total en Capital Federal y Gran Buenos Aires equivale a \$54.600 MM por año.

##### SAM

Si el 1% de los consumidores de café o té para llevar están dispuestos a comprar café o té con Boba, a un precio por taza \$300, el mercado disponible sería de \$1.092 MM por año.

##### SOM

Si puedo proveer desde mi cadena de diez puntos de venta 15 tazas por hora, a un precio por taza \$300, el mercado objetivo sería de \$163.8 MM por año.

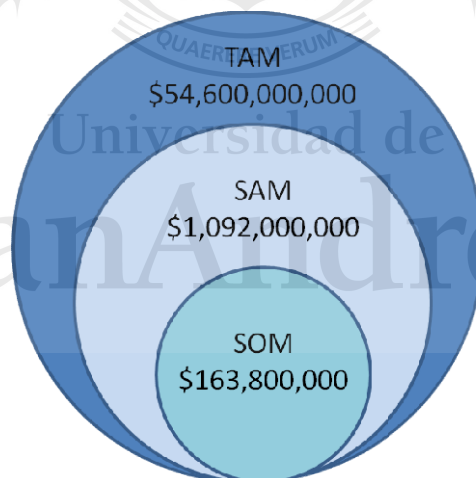


Figura 8 – TAM SAM SOM

### Competencia

#### Tiendas que ofrecen café y té en la Ciudad de Buenos Aires

Starbucks posee en Argentina unas 151 sucursales, las cuales cuentan con 1700 empleados. La empresa abrió su primera tienda en Buenos Aires en mayo de 2008. Más tarde se expandió por el conurbano bonaerense, Córdoba, Rosario, Mendoza, Neuquén y La Plata. (Fuente: Wikipedia)



Figura 9 – Starbucks

Café Martínez es una cadena argentina, con raíces europeas de café, fundada en 1933 por Atilano Martínez que, durante la mayor parte de su existencia, mantuvo un local en Talcahuano 948, Buenos Aires, dedicado a la importación, elaboración y distribución mayorista de café. En 1995 los nietos de los fundadores comenzaron a desarrollar el concepto de cafeterías gourmet.

Para el año 2000 luego de varios años de experiencia con 5 locales, se comenzó a franquiciar la marca. En el año 2014 la cadena contaba con 122 locales en Argentina y otros 15 en el exterior, repartidos en Chile, Emiratos Árabes Unidos, España, Paraguay, Uruguay, Estados Unidos y Bolivia. (Fuente: Wikipedia)



*Figura 10 – Café Martínez*

Havanna es una cadena de cafeterías especializadas en alfajores y chocolates, de producción propia y artesanal, cuya experiencia de marca se vive en sus exclusivos locales.

Considerada una marca emblema argentina, ocupa un lugar de privilegio en el sentimiento de todo un país. En la actualidad cuenta con más de 270 cafeterías distribuidas a lo largo de toda Latinoamérica y Europa, estando presente en más de 12 países. (Fuente: <https://www.havanna.com.ar/nosotros>)



*Figura 11 – Havanna*

#### *Tiendas que ofrecen bebidas con Boba en la Ciudad de Buenos Aires*

Baohaus inauguró el 19 de enero de 2019, en Instagram tiene más de 700 seguidores, es un local que vende para llevar comidas y bebidas taiwanesas, queda en Mendoza 1708, Barrio Chino. Los días con más flujo de clientes son los fines de semana y feriados, los clientes compran snacks dulces y salados, y también compran bebidas importadas o té fríos: jazmín, rojo, pueden ser con leche y Boba.

Se calcula que el Barrio Chino de Buenos Aires recibe a 20.000 personas los fines de semana. Durante las fiestas como el Año Nuevo, la cantidad de asistentes asciende a 120.000. (Fuente: Instagram)



*Figura 12 – Baohaus*

Matcha Point inauguró el 29 de diciembre de 2019 en el barrio de Palermo, en Instagram tiene 18 mil seguidores, mucho más seguidores que en su Facebook porque compró el fondo de comercio a The Creme Lab, una heladería y cafetería que estuvo operando en el mismo local los años anteriores.

Matcha Point es una tienda especializada en ofrecer bebidas, helados y pastelería con el ingrediente matcha (té verde japonés), entre los productos que ofrece también se encuentra el bubble tea compuesto por matcha con leche, crema y Boba.

Matcha Point ofrece un menú tanto para consumir en el local o para llevar, también trabajan con aplicaciones móviles de envío a domicilio. (Fuente: Instagram)



Figura 13 – Matcha Point

Partea House es un puesto que vende bubble tea y waffles, esta abierto únicamente los días sábado para retirar los pedidos que se reservan durante la semana. Ofrece bebidas a base de té, ricos y saludables con Boba con receta original de Taiwan. (Fuente: Instagram)



Figura 14 – Partea House

### Entorno competitivo

BOBA FAN es la primera cadena especializada de bebidas con Boba, se puede consumir en el salón o para llevar y ofrece un menú de bebidas con Boba.

COMPARATIVA						
 FRANQUICIAS	✓	✓	✓			✓
 SALÓN	✓	✓	✓		✓	✓
 TAKE AWAY	✓	✓	✓	✓	✓	✓
 BEBIDAS CON BOBA				✓	✓	✓

Figura 15 – Entorno competitivo

## Contexto PESTEL

### Factores políticos

- El entorno político no es tan estable.
- La política del gobierno influye en las leyes que regulan o impactan fuertemente el negocio en Argentina.

### Factores económicos

- El nivel de inflación y el nivel de desempleo es muy alto. La mayoría de la gente en Argentina vive bajo la línea de pobreza.

### Factores socioculturales

- En la costumbre argentina, la mayoría de la gente consume café, té, mate, leche o jugos.
- Existe un grupo de personas con ganas de probar nuevos sabores, y que le interese comprar una bebida en base a café o té con leche con un agregado de Boba.

### Factores tecnológicos

- La tecnología permite que los alimentos y los servicios se produzcan con costos más bajos mejorando la calidad.

### Factores ambientales

- Los envases utilizados por BOBA FAN son reciclables.
- Los productos de BOBA FAN no se elaboraran con ningún tipo de ingrediente que sea perjudicial para la salud de los consumidores.

### Factores legales

- BOBA FAN cumple con las normas y reglamentos vigentes y opera con todas las habilitaciones correspondientes y paga todos los impuestos y otros cargos al gobierno.

Analizando el contexto de BOBA FAN, los factores políticos y económicos pueden ser una amenaza futura y los factores socioculturales, tecnológicos y ambientales pueden ser una oportunidad futura para el negocio.

## Industria

El té de burbujas, la bebida taiwanesa popular que ha arrasado en el mundo en los últimos años, se ha inventado en la década de 1980, el té de burbujas (también llamado "té de perlas negras" o "té de boba") es un clásico preferido de Taiwán. Su esencia es una combinación de té, leche y las "burbujas", que pueden ser bolitas elaboradas desde tapioca hasta gelatina de frutas.

El té de burbujas es uno de los nuevos emojis oficiales de 2020, y el 30 de abril es el Día Nacional del Té de Burbujas.

Según un estudio de Global Bubble Tea Industry Assessment and Outlook 2020-2027, el tamaño del mercado del té de burbujas se valoró en USD 2.4 mil millones en 2019 y se estima que alcanzará los USD 4.3 mil millones en 2027.

El mercado mundial de té de burbujas ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo de los años y se espera que crezca a un ritmo constante y ayude a aumentar el tamaño del mercado de té de burbujas durante el período proyectado 2020-2027.

Esto se puede atribuir a la creciente conciencia sobre la salud y al aumento del consumo del té de burbujas, debido a su popularidad entre los consumidores conscientes de la salud y la generación joven.

La disponibilidad de té de burbujas a precios más bajos y la introducción de ingredientes saludables adicionales por parte de diferentes actores del mercado y el aumento de números de veganos impulsan el crecimiento del mercado mundial de té de burbujas.

Sin embargo, el exceso de contenido de azúcar en estas bebidas conduce a problemas de salud y se espera que la tendencia del consumo de café restrinja el crecimiento del mercado.

Además, debido a la presencia de conservantes artificiales en el té de burbujas, los consumidores están cambiando su preferencia hacia las bebidas orgánicas, lo que dificulta el crecimiento del mercado mundial de té de burbujas.

Por el contrario, se espera que la introducción de nuevos sabores y combinaciones y la alta demanda entre la población joven de variedad de tés brinden nuevas oportunidades para la expansión del mercado.

Los pedidos de té de burbujas en el sudeste asiático registraron un aumento del 3.000% solo en 2018, mientras que la bebida también ha estado apareciendo en los menús fuera de Asia, por ejemplo, Alemania agregó té de burbujas a su menú de McDonald's en 2012.

Y en los últimos años, las tiendas de bebidas con Boba han desembarcado en América del Sur, con presencia en la mayoría de los países.

#### **Crecimiento de la industria de las bebidas con Boba en Asia**

<b>País</b>	<b>Porcentaje de Crecimiento de Bebidas con Boba en 2018</b>
Indonesia	>8500% de crecimiento de Enero 2018 a Diciembre 2018
Filipinas	>3500% de crecimiento de Junio 2018 a Diciembre 2018
Tailandia	>3000% de crecimiento de Enero 2018 a Diciembre 2018
Vietnam	>1500% de crecimiento de Mayo 2018 a Diciembre 2018
Singapur	>700% de crecimiento de Mayo 2018 a Diciembre 2018
Malasia	>250% de crecimiento de Mayo 2018 a Diciembre 2018

*Figura 16 – Crecimiento de la industria de las bebidas con Boba en Asia*





## **Historia de cómo la bebida con Boba surgió de un manjar local a convertirse en un fenómeno mundial**

En 1986, el artista y empresario taiwanés Tu Tsong He decidió poner en marcha una nueva empresa siguiendo la tendencia de las tiendas de té, agregó un poco de fenyuan o perlas de tapioca blancas al té verde, el fenyuan blanco parece casi translúcido con un centro blanco cuando se prepara dentro del té verde dorado, muy parecido al collar de perlas de su madre, así que lo denominó "zhen zhu lu cha" (té verde perla).

Luego, Tu Tsong He experimentó agregando bolas de tapioca negras más grandes al té con leche para obtener un sabor más rico y una textura más masticable, que solo se pueden tomar con sorbetes hechos a medida, y se convirtió en el clásico té con leche de burbujas que la mayoría de los fanáticos conocen y aman hoy.

Tu Tsong He fundó la primera tienda de té de burbujas, Hanlin Tea Room, en octubre de 1986. Hanlin ahora opera alrededor de 80 sucursales en Taiwán y tiene franquicias en todo el mundo, desde Estados Unidos y Canadá hasta China continental.

Tu Tsong He no es la única persona que afirma haber inventado el té de burbujas. Lin Hsiu Hui, gerente de producto de la cadena de té de burbujas Chun Shui Tang, dice que creó el primer vaso de té con leche de burbujas en una reunión de personal en 1988. Solo por diversión, vertió las esferas de tapioca que trajo con ella en su té de Assam y se lo bebió.

Un litigio de 10 años comenzó en 2009. La pelea finalmente se resolvió en 2019 con un final decepcionante pero amistoso. El tribunal decidió que el té de burbujas era una bebida que cualquier persona o tienda podía preparar. Por tanto, es innecesario debatir quién fue el verdadero creador.

Un vendedor ambulante llamó "Boba" a las bolas de tapioca negras más grandes para diferenciarlas del fenyuan más pequeño que normalmente se encuentra en las tiendas de té. Ahora Boba es sinónimo de té de burbujas en general.

La variación en la textura con la bebida a base de té y las perlas de tapioca creó un postre híbrido único.

BOBA FAN es la primera cadena especializada de bebidas con Boba, con tiendas ubicadas en barrios estratégicos de la Capital y alrededores, y tiene como objetivo convertir la bebida en una bebida de moda en Argentina.

La mejor parte de las bebidas con Boba es su naturaleza totalmente personalizable.

### **Matriz FODA de BOBA FAN**

La matriz FODA es una herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa que permite identificar oportunidades y amenazas del mercado, y las fortalezas y debilidades del negocio.

<b>F</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creatividad</li> <li>• Producción limitada</li> <li>• Bebida con origen taiwanés</li> <li>• Preparación con ingredientes de primera calidad</li> </ul>	<b>D</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento</li> <li>• Técnica</li> <li>• Marca nueva en mercado argentino</li> <li>• Difusión de la bebida taiwanesa</li> <li>• Hábito de los consumidores argentinos</li> </ul>
<b>O</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes de la comunidad oriental</li> <li>• Jóvenes dispuestos a probar productos nuevos</li> <li>• Empleados de oficinas</li> <li>• Eventos corporativos</li> <li>• Barrio Chino</li> <li>• Festivales orientales</li> <li>• Bebida saludable</li> </ul>	<b>A</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Otras tiendas de bebidas con Boba</li> <li>• Cafeterías</li> <li>• Casas de té</li> <li>• Ferias itinerantes</li> <li>• Acceso a café o té de primera calidad</li> </ul>

Figura 18 – Matriz FODA de BOBA FAN

### Cadena de Valor

La cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al producto final, descrito y popularizado por Michael Porter en su obra, *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance* (1985).

#### Cadena de valor de la industria

Podemos considerar al sector gastronómico como una gran cadena de valor, la gastronomía se puede dividir en cuatro ramas de actividad, conformando un importante rol en la economía local.

BOBA FAN es un emprendimiento gastronómico que brinda servicios de bebida.



Figura 19 – Cadena de valor de la industria

#### Cadena de valor de BOBA FAN

<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Administración de BOBA FAN, planificación, finanzas, contabilidad y legales				MARGEN
<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Reclutamiento, contratación, capacitación, política laboral				
<b>TECNOLOGIA</b>	Mejoras en productos y procesos				
<b>COMPRAS</b>	Gestión de abastecimiento y calidad, relación con proveedores				
-Manipulación -Almacenamiento -Conservación -Control de inventarios -Devoluciones	-Preparación -Presentación -Limpieza -Control de calidad	-Procesamiento de pedidos -Servicio y atención al cliente -Mantenimiento	-Fuerza de ventas -Promociones -Publicidad -Política de precios	-Políticas de fidelización -Atención personalizada -Resolución de quejas	MARGEN
<b>LOGISTICA INTERNA</b>	<b>PRODUCCION</b>	<b>SALON</b>	<b>MARKETING Y VENTAS</b>	<b>SERVICIOS POST VENTAS</b>	

Figura 20 – Cadena de valor de BOBA FAN

## **Análisis de la estructura de la industria en base a Las Cinco Fuerzas de Porter e implicancias para el emprendimiento a desarrollar**

Las Cinco Fuerzas de Porter es un modelo que nos permite analizar el nivel de competencia de nuestra empresa dentro de la industria. Este análisis, creado por Michael Porter en el año 1979, facilita el desarrollo de la estrategia de negocio.

### *Sustituto*

- No existe un producto sustituto directo de las bebidas con Boba, pero es posible que los consumidores prefieran otros tipos de infusiones o refrescos.
- La amenaza de los productos sustitutos no es alta porque en Argentina las bebidas con Boba aún no son conocidas.
- BOBA FAN debe tener una ventaja competitiva haciendo diferenciación en la calidad de los productos.
- Es importante conocer la existencia de productos existentes, porque es fundamental contar con una estrategia de planificación para mantener a nuestros clientes y atraer nuevos clientes.

### *Nuevos competidores*

- Los nuevos entrantes pueden provenir de varias fuentes: segmentos del mercado que no se atiende actualmente, competidores indirectos con productos, clientes y proveedores de la competencia.
- La entrada de nuevos entrantes al mercado depende de la barrera de entrada y de las estrategias de BOBA FAN.

### *Barreras de entrada más importantes para preservar la cuota de mercado de BOBA FAN*

1. Menores costos: producir más barato o utilizar economías de escala.
2. Acceso a los canales de distribución: establecer más puntos de venta de BOBA FAN.
3. Barreras legales: cumplimiento de las leyes y normativa vigentes.
4. Identificación de marca: lograr que BOBA FAN sea la marca favorita del cliente.
5. Diferenciación del producto: ofrecer productos únicos en el mercado, el nuevo competidor deberá construir su propio menú y comunicarla desde cero para poder diferenciarse.
6. Inversión inicial: el lanzamiento de un nuevo producto en el mercado requiere una alta inversión inicial de gastos como publicidad y comercialización del producto, estableciendo una barrera de entrada importante.

7. Experiencia acumulada: el nuevo competidor no cuenta con la experiencia en la industria, y tampoco disponen de los mismos sistemas de gestión y calidad.

#### *Estrategias contra nuevos competidores*

1. Mejorar los canales de venta.
2. Aumentar la inversión en marketing y publicidad.
3. Incrementar la calidad del producto o reducir su precio.
4. Proporcionar nuevos servicios como valor agregado a nuestro cliente.

#### *Consumidores*

El consumidor argentino tiene una tendencia a relacionar el costo del producto con el beneficio obtenido. Por eso es importante que al ofrecer nuestro producto, el consumidor tenga la percepción de que ha comprado un buen producto con un excelente servicio. De esto depende el éxito y los beneficios de la empresa.

#### *Proveedores*

BOBA FAN cuenta con pocos proveedores para hacer posible el producto, por lo tanto el poder de negociación está en nuestras manos.

#### *Rivalidad entre competidores*

El quinto factor es el resultado de los cuatro anteriores y es el que proporciona a la organización la información necesaria para definir las estrategias de posicionamiento en el mercado.

Cada competidor establece su propia estrategia, BOBA FAN debe estar atenta para superarla lo antes posible.

## V. EL MODELO DE NEGOCIOS

### El Modelo de Negocios

Business Model Canvas creado por Alexander Osterwalder en el año 2005, es una plantilla de gestión estratégica para que una empresa pueda describir fácilmente su modelo de negocio. Es un gráfico visual con elementos que describen propuestas de producto o de valor de la empresa, la infraestructura, los clientes y las finanzas.

### Business Model Canvas de BOBA FAN

Para llevar adelante el diseño, producción y venta de la propuesta de valor de BOBA FAN, los recursos clave son los empleados capacitados para operar en la tienda y la provisión de materia prima, que se puede adquirir en el mercado local, o en su defecto, importar desde Asia. Preparar bebidas personalizadas a gusto de los clientes e invertir en publicidad son principalmente las actividades clave del negocio. Los socios claves son los proveedores, es necesario mantener una relación a largo plazo con ellos para garantizar la provisión de ingredientes e insumos para la preparación de los productos.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de clientes
Proveedores: provisión garantizada de ingredientes e insumos para la preparación de los productos.	Preparar bebidas personalizadas a gusto de los clientes.	Ofrecemos una bebida personalizada y preparada a la vista del cliente.	Venta directa y transaccional.	Hombres y mujeres, amantes de los té, cafés entre 13 y 60 años.
	Invertir en publicidad.	El producto sirve para satisfacer al cliente como una bebida, o como un reemplazo de una comida o como un postre.		
	<b>Recursos clave</b>	Se ofrecerá un menú de bebidas a base de café y té con "Boba" (Perlas de Tapioca)	<b>Canales</b>	
	Empleados: serán capacitados para operar en la tienda.  Materia prima: se puede importar o comprar en supermercados de productos chinos.	El cliente si tiene ganas puede comprar nuestros productos para satisfacer su necesidad.	Tienda física, puntos de ventas en distintos puntos estratégicos en la ciudad.  Consumo en salón, para llevar y servicio de envíos a domicilio.	

Estructura de costos	Flujos de ingresos
Gastos operativos y administrativos.	Los clientes están dispuestos a pagar un poco más de lo vale un café o té o jugo en el mercado.
Gastos de capacitación de personal.	Los clientes pagan por una bebida personalizada y con un agregado de boba.
Pagos a proveedores.	El margen de ganancia de cada bebida vendida en comparación al costo total.
Gastos de publicidad.	

Figura 21 – Business Model Canvas de BOBA FAN

### Modelo de ingresos y el pricing propuesto

BOBA FAN cobra al cliente por unidad de bebida vendida. Es un negocio que se beneficia por rotación, cuanto más unidades se vendan, más ingresos va a generar. Se cobra un precio fijo basado en Costo más Margen, es el precio mínimo del producto, el cual es el costo de creación más un margen de ganancia. A través de encuestas realizadas se validó la hipótesis de pricing y modelo de ingresos. El precio final de cada bebida actualmente es 300 pesos por vaso de 370ml.

### Métodos para fijar precios

Se han considerado los siguientes factores al momento de fijar los precios:

1. Costos y margen del producto.
2. Percepción de valor de parte de los clientes.
3. Consideraciones internas y externas que afectan los precios.

Costos y margen	\$100.- y \$200.- respectivamente
Encuestas a clientes	\$250.-
Competencia	\$330.-

Figura 22 – Métodos para fijar precios

BOBA FAN ofrece bebidas a base de café, té y jugos con Boba. Todas las bebidas pueden ser endulzadas con caramelo de azúcar morena, se puede elegir el grado de caramelo: bajo, regular, alto.

Las bebidas se sirven en vasos reciclables de 370ml de volumen con un sorbete reciclable de 20cm de largo y 13mm de diámetro para facilitar la circulación de los ingredientes ya que el Boba son perlas de tapioca blandas, esféricas con un diámetro entre 6mm y 10mm.

BOBA FAN ofrece bebidas a base de café, té y jugos con Boba con precios que se ajustan según la inflación, los medios de pago son en efectivo, tarjetas de débito o crédito y medios electrónicos.

### Precios y costos en grandes trazos

<b>Bebida</b>	<b>Precio</b>
Café frío o caliente	\$150.-
Te negro frío o caliente	\$150.-
Matcha (té verde japonés) frío o caliente	\$200.-
Jugos	\$200.-
Adicional con leche	\$50.-
Adicional con Boba	\$100.-

Figura 23 – Lista de precios

<b>Ingresos en Pesos Anuales</b>	<b>Año 1</b>
Precio Unitario	300
Unidades por Hora	15
Horas Diarias	10
Días al Mes	26
Meses al Año	12
<b>VENTAS AÑO 1</b>	<b>14,040,000</b>

Figura 24 – Ingresos BOBA FAN

<b>Egresos en Pesos Anuales</b>	<b>Año 1</b>
Costos de Producción	4,900,000
Costos de Ventas	447,000
Costos de Administración	912,000
Sueldo 1 Gerente de Tienda	0
Sueldo 2 Empleados	2,600,000
Sueldo Contador	447,000
Sueldo Abogado	447,000
<b>Total</b>	<b>9,753,000</b>

Figura 25 – Costos BOBA FAN

#### Principales costos fijos

- Costos de Ventas
- Costos de Administración
- Sueldo 1 Gerente de Tienda (se contrata a partir del Año 3)
- Sueldo 2 Empleados
- Sueldo Contador
- Sueldo Abogado

#### Costos variables

- Costos de Producción



## **VI. GO TO MARKET PLAN**

### **Comunicación, adquisición y mantenimiento de clientes**

#### **Estrategia de Go to Market**

La estrategia de lanzamiento de un producto al mercado incluye un estudio previo de los siguientes aspectos: ventas, marketing, distribución, precios, promociones, desarrollo y comunicación de la marca corporativa, análisis de la competencia y análisis de la percepción que tiene el cliente sobre la empresa. Se utiliza dicha estrategia para obtener rentabilidad e incrementar la experiencia del cliente a mediano y a largo plazo.

BOBA FAN tiene pensado llevar a cabo la estrategia de lanzamiento al mercado a través de canales digitales comunicando la propuesta de valor a los clientes targets, por ejemplo con campañas de marketing, promoción y publicidad en las redes sociales tales como Facebook e Instagram.

BOBA FAN tiene planeado ejecutar campañas de marketing innovadoras, emotivas, promoviendo el branding corporativo, trabajando en la selección de mercado objetivo, desarrollo de identidad visual, diseño de logotipo, diseño y supervisión de instalación de fachada, toma de fotografías, papelería, administración y gestión de redes sociales para que la marca se encuentre posicionada dentro de su target.

BOBA FAN es una cadena especializada en bebidas con Boba que pretende ofrecer sus productos al público objetivo de entre 13 y 60 años, con perfil de estudiantes, empleados, profesionales, trabajadores autónomos, estos clientes son los que deciden comprar las bebidas con Boba porque a ellos les interesa tomar la bebida con Boba.

BOBA FAN busca mejorar los resultados del negocio y esto se consigue alineando la estrategia empresarial y comercial de la empresa con las necesidades de los clientes, estableciendo los siguientes objetivos:

1. Informar al público sobre la oferta de productos.
2. Captar nuevos clientes.
3. Atraer clientes de la competencia y tratar de llegar a nuevos mercados.
4. Reducir costos y vender más con menos recursos.

#### **Estrategia de gestión del funnel de marketing en cada una de sus etapas “Get-Keep-Grow”**

##### **“Get”**

Conseguir clientes por el canal digital es menos complejo que el canal físico, se puede captar clientes informando la marca o el producto por medio de una página web, un correo electrónico o redes sociales.

### *“Keep”*

Mantener los clientes es un factor importante en el canal digital, hay que buscar que la tasa de clientes activos sea lo más alta posible. Para esto podemos ofrecer:

1. Programas de lealtad: una bebida gratis por cada 10 bebidas compradas.
2. Concursos: ofrecer sorteos o eventos en los que los clientes puedan sacar algún tipo de beneficio.
3. Redes sociales: tener una página y cuenta social digital en la que los clientes pueden estar informados de las últimas novedades del producto.

### *“Grow”*

Para aumentar los clientes además de la técnica de Referencias utilizada en el canal físico, se puede incluir el tipo de venta Next-Sell, días después de su última compra el cliente recibe información sobre productos similares que puedan mejorar su experiencia como cliente.

### **Estrategia de precio**

La estrategia de precios es un recurso de marketing que permite la modificación de los precios de los productos para que sean inferiores, superiores o iguales a los precios del mercado.

BOBA FAN puede optar por una estrategia de “Penetración” ofreciendo precios inferiores a los de la competencia y los compradores perciben un valor superior al precio que tiene.

### **Estrategia de ventas**

Un negocio es escalable cuando su estructura está diseñada para hacerse más grande sin tener que sufrir modificaciones complejas y sin perder calidad, ofreciendo los productos a un mayor volumen de clientes o mejorar el producto ofrecido. Para lograr ventas es importante seguir los siguientes pasos:

1. Alcanzar al cliente potencial.
2. Generar empatía.
3. Concientizar.
4. Ganar confianza.
5. Permitirle probar.
6. Asesorarlo a comprar.

### *Etapas del embudo de ventas*

Primera etapa: la etapa de Reconocimiento de Marca está en la parte superior del embudo, llegan muchos usuarios que si bien encajan como Cliente Ideal, es posible que aún no conozcan sobre la marca BOBA FAN.

Segunda etapa: la etapa de Consideración se encuentra en la parte media del embudo, en este punto la audiencia ya conoce la marca, la sigue, muestra cierto

interés sobre la marca. Estos clientes potenciales saben cuáles son las soluciones que BOBA FAN les ofrece para el problema, la necesidad o el deseo que tienen.

Tercera etapa: la etapa de Conversión está en la parte inferior de embudo, es cuando los usuarios se convierten en clientes. Al ser la parte más angosta del embudo, la cantidad de usuarios que llegan hasta aquí es mucho más reducida que la que ingresó al embudo, estos son usuarios de calidad, que ya conocen la marca BOBA FAN y piensan adquirir los productos de BOBA FAN.

Estas tres etapas básicas componen el embudo de ventas, que se puede complementar con uno o dos pasos más después de la Conversión:

Etapas de Fidelización: se realizan acciones para que el cliente sea recurrente, por ejemplo descuentos, ofertas irresistibles y limitadas, alianzas con diferentes marcas, membresías.

Etapas de Evangelización: es cuando los clientes se convierten en promotores, como en el modelo de negocio de Avon o similares.

### **Canales de venta y distribución**

BOBA FAN hace llegar su producto al cliente a través de tiendas físicas ubicadas en distintos puntos estratégicos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales capitales del interior, el cliente puede consumir su bebida con Boba en el salón, para llevar o pedir por aplicaciones de envíos a domicilio.

La preparación, la distribución y el transporte tiene que ser eficiente, llegar en tiempo y forma, los puntos de venta tienen que estar controlados por el Gerente de Tiendas. La interacción comprador-vendedor es clave en la decisión de compra.

BOBA FAN busca crear una experiencia única al cliente, cuando este tenga ganas de tomar una bebida con un sabor único.

## VII. RECURSOS, PROCESOS Y PLAN OPERATIVO DEL NEGOCIO

### Plan operativo

El plan de operaciones de BOBA FAN desde el pedido del cliente al punto de venta cuenta con una Dirección que dirige las tareas de la Administración, Marketing y Ventas, y Recursos Humanos, también tiene áreas de Soporte que cumplen tareas de Tecnología y Compras, para hacer posible la Satisfacción del Cliente partiendo de las Necesidades del Cliente, que es tomar su bebida favorita con Boba.

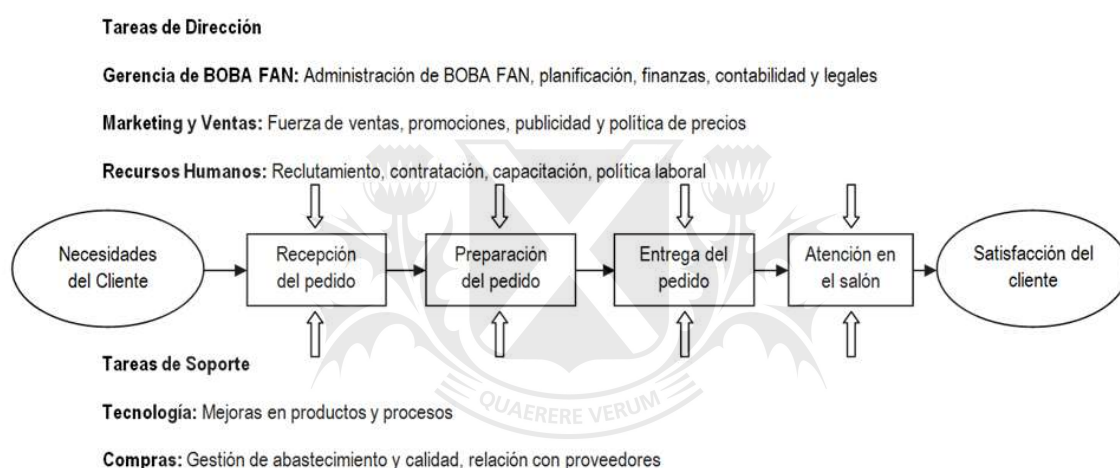


Figura 26 – Plan operativo

### Cadena de suministro

Una cadena de suministro es una secuencia de procesos y flujos entre diferentes etapas y se combinan para satisfacer la necesidad que tiene el cliente de un producto. En el caso de BOBA FAN, la cadena de suministro incluye a los proveedores, los almacenes de materia prima, la línea de producción, canales de distribución y el cliente final.

### Prestación de servicio

- Tiempo de proceso total: Elección del menú 3'+Pago del pedido 2'+Recepción del pedido 4' = 9 minutos
- Tiempo de ciclo del proceso: 4 minutos
- Capacidad del proceso (en unidades / hora): 15 unidades por hora
- La recepción del pedido está actuando como cuello de botella porque el tiempo de preparación de la bebida es de un promedio de 4 minutos pero puede variar el tiempo de preparación según la cantidad de pedido por orden.

### Proceso productivo

- a) Tiempo de proceso total: Preparación del café 45''+Emulsionar la leche 45''+Mezclar el café/té con la leche emulsionada 1'+Agregar caramelo de azúcar morena al vaso 30''+Servir la mezcla homogénea al vaso 30''+Agregar una cucharada de Boba al vaso 30'' = 4 minutos
- b) Tiempo de ciclo del proceso: 1 minuto
- c) Capacidad del proceso (en unidades / hora): 60 unidades por hora
- d) Mezclar el café/té con la leche emulsionada está actuando como cuello de botella porque el tiempo de la mezcla es de un promedio de 1 minuto pero puede variar el tiempo de preparación según la cantidad de pedido por orden.

### Diagrama de flujo – Adquisición y Almacenamiento de la Materia Prima

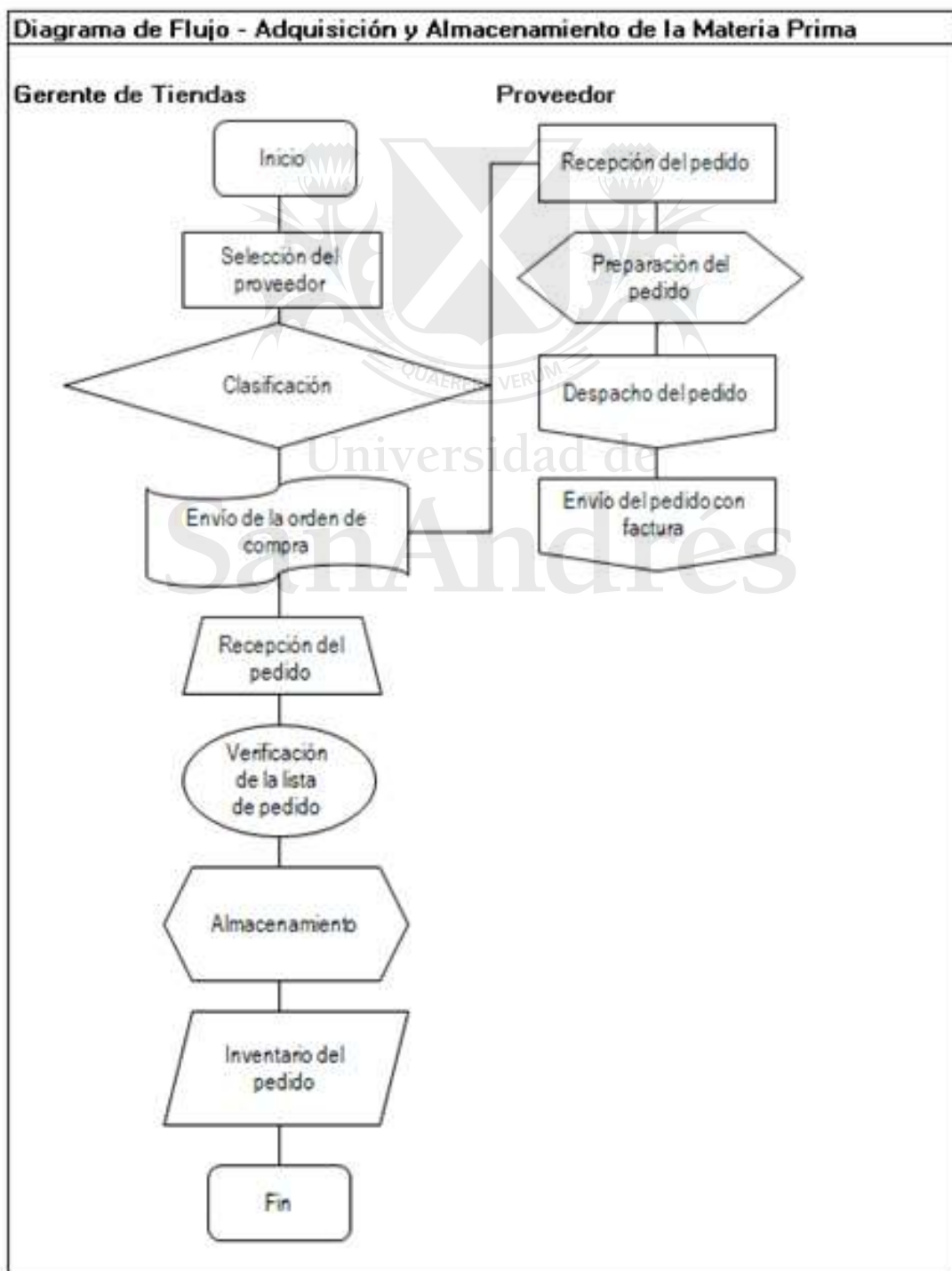


Figura 27 – Diagrama de flujo – Adquisición y Almacenamiento de la Materia Prima

## Diagrama de flujo – Proceso de Servicio

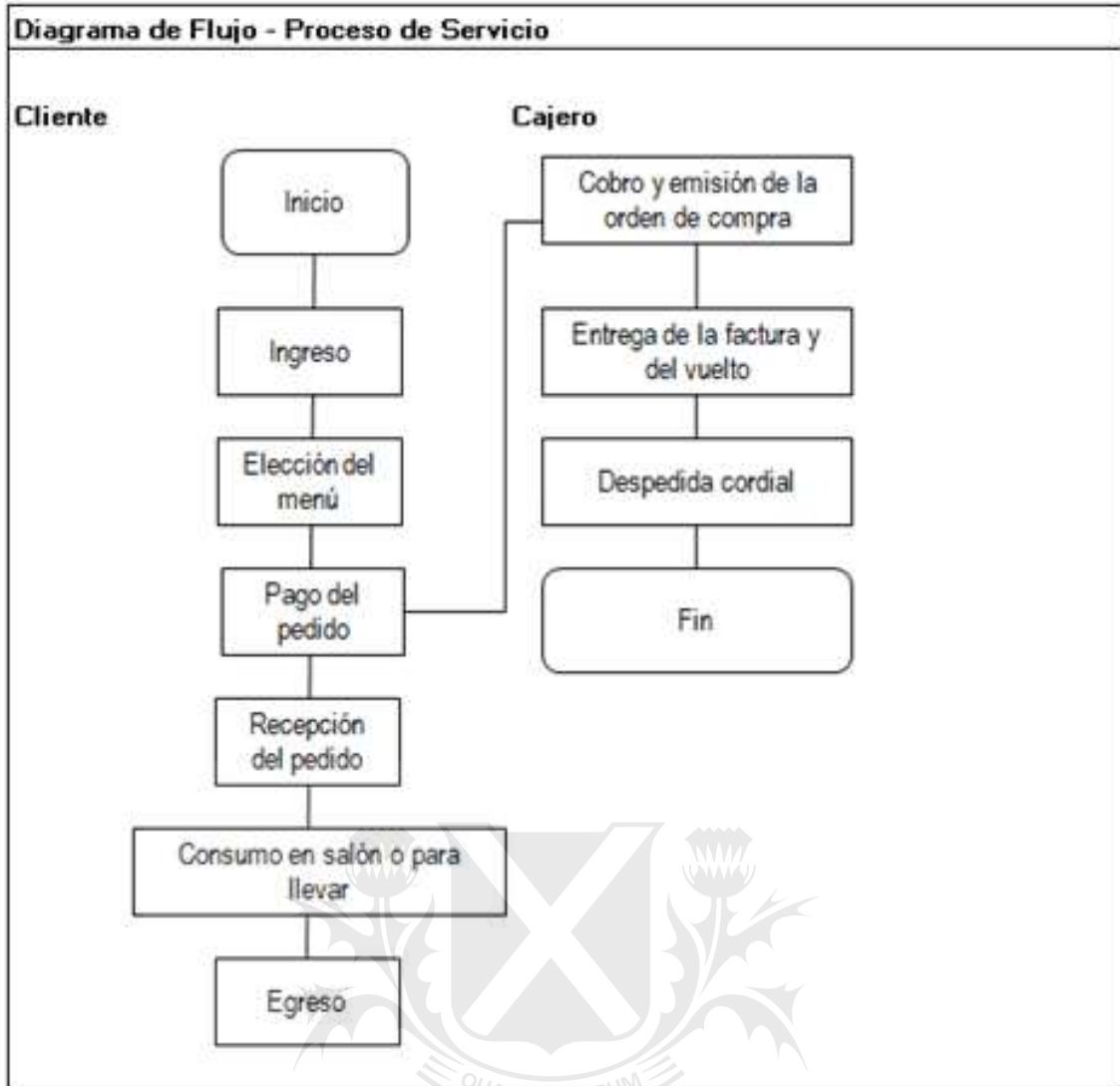


Figura 28 – Diagrama de flujo – Proceso de Servicio

Universidad de  
San Andrés

## Diagrama de flujo – Preparación de Bebidas con Boba

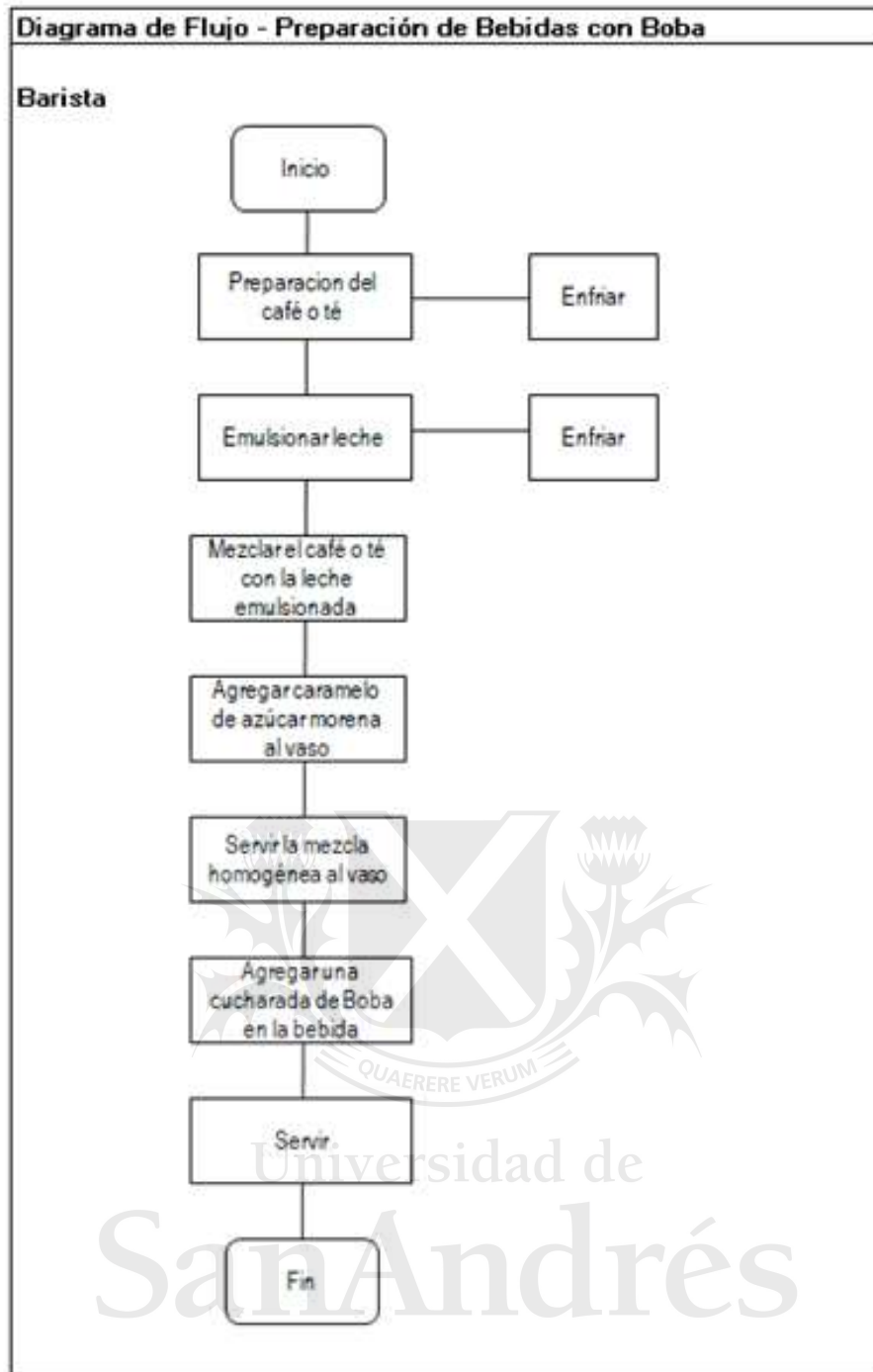


Figura 29 – Diagrama de flujo – Preparación de Bebidas con Boba

### Producción propia

En BOBA FAN la producción es totalmente propia, las bebidas con Boba se preparan diariamente de acuerdo a la demanda.

### Depósitos intermedios y finales

Cada tienda funciona como depósito final, los alimentos están almacenados adecuadamente, evitando la luz solar, el contacto con el suelo, en un ambiente ventilado y con control de temperatura y humedad.

### Política de abastecimiento

El Gerente de Tiendas es la persona encargada de llevar el control de los inventarios, el método para valoración del inventario es el FIFO, las mercaderías

que primero entran son las primeras en salir y el control se lleva a cabo en una planilla de cálculos.

El manejo de inventarios es “Just in Time”, esto quiere decir que se va a inventariar la menor cantidad de materia prima e insumos y que los proveedores entreguen al momento de la solicitud del pedido, se planea mantener inventarios para la producción de máximo tres semanas.

### **Principales recursos y actividades clave**

Los principales recursos y actividades clave necesarios para operar BOBA FAN, son la contratación de empleados con capacitación de parte de BOBA FAN para trabajar en la tienda y la adquisición de materia prima e insumos, estos se pueden adquirir en el mercado local, o en su defecto, importar desde Asia.





## VIII. IMPLEMENTACIÓN DEL NEGOCIO

### **Estrategia de implementación del negocio**

La estrategia de implementación una vez que se decida el lanzamiento de BOBA FAN consiste en abrir diez locaciones físicas en ubicaciones estratégicas en distintos puntos de la Ciudad de Buenos Aires, Gran Buenos Aires y principales capitales del interior.

Los productos de BOBA FAN inicialmente se introducen al mercado argentino a escala nacional, con planes de crecimiento geográfico en los primeros tres años, la inauguración de las tiendas se divide en las siguientes tres etapas:

1. Primera etapa: Barrio Chino, Palermo, Microcentro
2. Segunda etapa: Caballito, Puerto Madero, Zona Norte, Zona Sur
3. Tercera etapa: Rosario, Córdoba, Mendoza

### **Metas a dos años**

- Contar con siete tiendas abiertas en Ciudad de Buenos Aires y alrededores.
- Ser una marca reconocida en las bebidas con Boba.
- Ser rentable.

### **Metas a cinco años**

- Contar con diez tiendas abiertas en Ciudad de Buenos Aires, alrededores y principales capitales del interior.
- Tener el mayor market share de consumidores de bebidas con Boba en el mercado argentino.
- Ser rentable.

### **Estructura operativa**

La estructura operativa de BOBA FAN consiste en contratar dos empleados por tienda para cubrir la jornada laboral diaria, BOBA FAN se encarga de capacitar al personal para que adquieran conocimientos y técnicas sobre la preparación de bebidas con Boba con procesos estandarizados, también se capacita al personal para que brinden el servicio adecuado, así al final el cliente recibe una experiencia única.

Se espera que la estructura operativa se mantenga a lo largo de las distintas etapas del negocio, recién al tercer año se contrata un Gerente de Tiendas que se encarga de administrar las sucursales.

## IX. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA

### Equipo emprendedor

El equipo emprendedor está conformado por el Founder.

#### Zheng Ling Wang - Founder

Licenciada en Administración Naviera con 13 años de experiencia en empresa minera, Sommelier de té y Barista, amante del buen comer y beber.

Estoy capacitada y motivada para este proyecto porque BOBA FAN nace a partir de mi pasión por viajar y descubrir experiencias gastronómicas, viajé a Norte América, Europa, Australia, Japón, China y Taiwán, y es en Taiwán donde descubrí las 1001 formas de bebidas con Boba y otros toppings, por eso ahora quiero fusionar la cultura oriental con la occidental y crear bebidas con sabores únicos.

### Estructura directiva

La organización de la empresa de BOBA FAN está compuesta por los socios si los hubiera, por la Gerencia General que al inicio del proyecto se encarga de las funciones directivas claves, tales como administración, planificación, gestión de Recursos Humanos, finanzas, contabilidad, y legales, puesto ocupado por el Founder.

Marketing y Ventas: el Community Manager se encarga de realizar promociones y publicidad en medios digitales y de generar contenidos para atraer ventas.

Gerente de Tiendas se encarga de realizar las compras, la gestión de abastecimiento y calidad, mantener relación con proveedores y tiene a su cargo a los empleados de las tiendas.

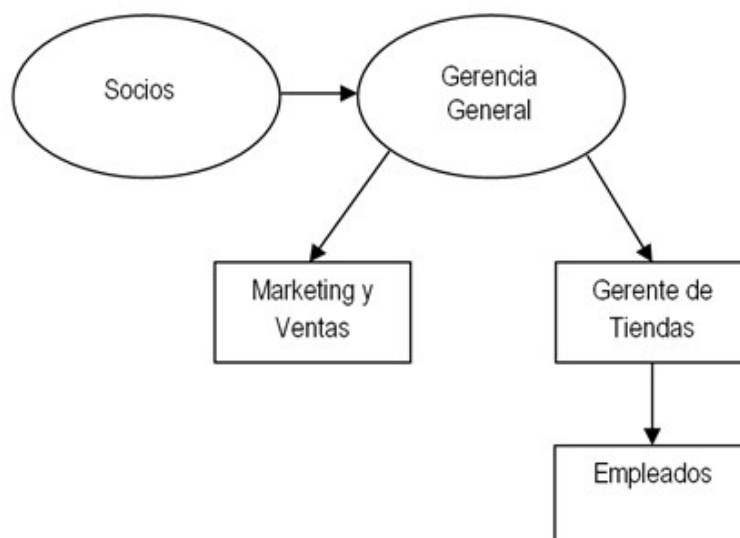


Figura 30 – Estructura directiva

**Community Manager - TBD (To be determined)**

Licenciado en Marketing o Negocios Digitales

Se contrata antes de la inauguración de la primera tienda.

**Gerente de Tiendas - TBD (To be determined)**

Licenciado en Administración de Empresas

Se contrata en Año 3.



Universidad de  
**SanAndrés**

## X. RESULTADOS ECONÓMICOS - FINANCIEROS Y REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN

### Contexto macro y microeconómico

#### Contexto macroeconómico

Según el escenario planteado por el Ministerio de Hacienda, la proyección de variables claves del escenario macroeconómico de Argentina se puede resumir en que el Producto Bruto Interno (PBI) de la Argentina tendrá un crecimiento del 5,5%, dejando atrás una caída del 12,1% registrada en este 2020, etapa afectada por la pandemia y la parálisis temporal de muchas ramas de la actividad.

Para el 2022, la gestión del Presidente Alberto Fernández avizora un crecimiento en ese índice del 4,5%, y de un 3,5% para el 2023, redondeando un alza del 13.5% en el PBI a partir del año 2021.

El Presupuesto 2021 contempla un dólar oficial a \$102 en 2021, teniendo en cuenta que tal monto estará atado a la renegociación de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la divisa costará \$124,8 en 2022 y \$146,6, en 2023. El Gobierno anticipa un crecimiento en la inversión del 18,8% en 2021, del 10,1% en 2022 y del 6,6% en 2023.

Por otra parte, en 2021 el consumo privado tendrá un alza del 5,5%, y el consumo público, del 2%, mientras que los aumentos en las exportaciones serán del 10,2%, y en las importaciones, del 16,3%.

Variable	2020	2021	2022	2023
PIB	-12.10%	5.50%	4.50%	3.50%
Consumo privado	-13.60%	5.50%	4.47%	3.60%
Consumo público	-2.10%	2.00%	2.20%	2.00%
Inversión	-25.60%	18.10%	10.10%	6.60%
Expo	-14.20%	10.20%	6.50%	5.30%
Impo	-21.90%	16.30%	10.00%	7.70%
IPC (Índice de precios al consumidor)	32.00%	29.00%	24.00%	20.00%
TCN (Tipo de cambio nominal)	81.40	102.40	124.80	146.60
Saldo comercial	17260	15087	14302	12928

Figura 31 – Proyección de variables claves macroeconómicas de Argentina

#### Contexto microeconómico

Un informe elaborado en 2014 por The Brand Bean para la Cámara Argentina de Café reporta una proyección del escenario microeconómico del sector de cafeterías informando que en el país se consume un promedio de un kilo anual de café per cápita. También que el 70% de los encuestados prefiere beberlo por la mañana y que la mitad de los tomadores de café toman hasta tres tazas por día.

La cifra trepa de 138 a 207 tazas promedio anual por habitante en los últimos diez años. La evolución de la actividad y el crecimiento del consumo del café se deben a las siguientes variables claves:

1. La mejora técnica que tuvieron las cafeteras hogareñas tanto las tradicionales como la innovación de las cápsulas de café.
2. El impulso de la modalidad para llevar.
3. Incorporación del café en bebidas frías.
4. Público adolescente o millennial tentados de las bebidas a base de café.

Los paladares argentinos prefieren los cafés más suaves, mientras en Italia apuntan a tostados más fuertes.

### **Modelo de generación de beneficios**

El modelo de ingresos de BOBA FAN es invertir en productos de calidad superior y en un alto nivel de servicio al cliente, buscar la diferenciación a través de ofrecer valor, el objetivo es crear una comunidad de consumidores fieles a la marca, lo que les hace ser un referente. Agregando valor en la cadena de aprovisionamiento y comercialización, los márgenes mejoran en cada proceso y se incrementan los beneficios para la empresa.

Las estrategias de negocios de BOBA FAN se enfocan básicamente en el servicio al cliente, haciendo un análisis previo del mercado objetivo y de la industria, para lograr una diferenciación competitiva.

También es importante integrar en las estrategias el uso del marketing digital para impulsar la comunicación y crear contenido para que la marca se posicione en la mente de los clientes.

Se pueden identificar los siguientes key drivers del modelo que pueden llegar a afectar el negocio de BOBA FAN:

1. Marketing digital
2. Creatividad e innovación
3. Diferenciación
4. Relación con el cliente
5. Experiencias gratificantes para el cliente
6. Talento humano

### *Lista de precios*

<b>Bebida</b>	<b>Precio</b>
Café frío o caliente	\$150.-
Te negro frío o caliente	\$150.-
Matcha (té verde japonés) frío o caliente	\$200.-
Jugos	\$200.-
Adicional con leche	\$50.-
Adicional con Boba	\$100.-

*Figura 32 – Lista de precios*



### Principales costos fijos

- Costos de Ventas
- Costos de Administración
- Sueldo 1 Gerente de Tienda (se contrata a partir del Año 3)
- Sueldo 2 Empleados
- Sueldo Contador
- Sueldo Abogado

### Costos variables

- Costos de Producción

### Punto de equilibrio económico

Si cada unidad de bebida de BOBA FAN se vende a 300 pesos, el costo variable por unidad es 35% del precio de venta, el costo fijo mensual por tienda es 796083 pesos.

El cálculo del punto de equilibrio sería:  $\$796083 / (\$300 - \$105) = 4082$

Hipóticamente BOBA FAN necesitaría vender por mes 4082 unidades de bebidas con Boba a 300 pesos (1224600 pesos) para alcanzar el punto de equilibrio.

Año	1
Costos Mensuales	\$
Costos de Ventas	37,250
Costos de Administración	76,000
Sueldo 2 Empleados	200,000
Sueldo Contador	37,250
Sueldo Abogado	37,250
<b>Costos Fijos</b>	<b>796,083</b>

<b>Costo Variable</b>	<b>105</b>
-----------------------	------------

<b>Precio por Unidad</b>	<b>300</b>
--------------------------	------------

<b>Punto de Equilibrio = Costos Fijos / ( Unitario-Costo Variable)</b>	<b>4,082</b>
--	--------------

Figura 36 – Punto de equilibrio económico

### Impacto impositivo

El impacto impositivo de BOBA FAN es alto, en total debe pagar los siguientes impuestos:

- Impuesto a las Ganancias: 30% del margen bruto, el primer y segundo año se acumula y se empieza a pagar el saldo acumulado recién al tercer año del negocio.
- Posición IVA: es el saldo de IVA Débito 21% menos IVA Crédito 21% de los ingresos.

- Ingresos Brutos: 3% de los ingresos en CABA, la alícuota varía según la jurisdicción.

### Cash flow en dólares del negocio para diez tiendas

Fecha	01/10/2020									
Tipo de cambio (BCRA)	80.00	120.00	162.00	194.40	223.56	245.92	258.21	271.12	284.68	298.91
Tiendas	3	7	10	10	10	10	10	10	10	10
Costos de Administracion	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Sueldo Contador	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5
Sueldo Abogado	2	3	5	5	5	5	5	5	5	5
<b>Inflacion</b>	<b>50%</b>	<b>50%</b>	<b>35%</b>	<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>	<b>5%</b>
<b>Cash Flow a 10 años en DOLARES x10 Tiendas</b>										
<b>AÑO</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>INGRESOS</b>										
Ventas	526,500	1,228,500	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000
SUBTOTAL INGRESOS	526,500	1,228,500	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000	1,755,000
<b>COSTOS</b>										
Inversion Inicial	144,750	189,500	142,125							
Costos de Produccion	183,750	425,833	606,173	605,144	604,473	604,066	603,873	603,688	603,513	603,345
Costos de Ventas	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588	5,588
Costos de Administracion	22,800	34,200	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000	57,000
Sueldo 1 Gerente de Tienda	0	0	48,750	48,750	48,750	48,750	48,750	48,750	48,750	48,750
Sueldo 2 Empleados	97,500	227,500	325,000	325,000	325,000	325,000	325,000	325,000	325,000	325,000
Sueldo Contador	11,175	16,763	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938
Sueldo Abogado	11,175	16,763	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938	27,938
SUBTOTAL COSTOS	476,738	916,146	1,240,510	1,097,357	1,096,686	1,096,279	1,096,085	1,095,901	1,095,725	1,095,558
<b>MARGEN BRUTO</b>	<b>49,763</b>	<b>312,354</b>	<b>514,490</b>	<b>657,643</b>	<b>658,314</b>	<b>658,721</b>	<b>658,915</b>	<b>659,099</b>	<b>659,275</b>	<b>659,442</b>
<b>MARGEN BRUTO %</b>	<b>9%</b>	<b>25%</b>	<b>29%</b>	<b>37%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>	<b>38%</b>
<b>IMPUESTOS</b>										
-- Impuesto a las Ganancias	14,929	93,706	154,347	197,293	197,494	197,616	197,674	197,730	197,782	197,833
-- Impuesto a las Ganancias a pagar	0	0	262,982	197,293	197,494	197,616	197,674	197,730	197,782	197,833
-- IVA Débito	110,565	257,985	368,550	368,550	368,550	368,550	368,550	368,550	368,550	368,550
-- IVA Crédito	44,549	101,301	146,307	146,090	145,950	145,864	145,824	145,785	145,748	145,713
-- Posicion IVA	66,016	156,685	222,243	222,460	222,600	222,686	222,726	222,765	222,802	222,837
-- Ingresos Brutos	15,795	36,855	52,650	52,650	52,650	52,650	52,650	52,650	52,650	52,650
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>-32,049</b>	<b>118,815</b>	<b>-23,386</b>	<b>185,241</b>	<b>185,570</b>	<b>185,769</b>	<b>185,864</b>	<b>185,954</b>	<b>186,040</b>	<b>186,122</b>
<b>UTILIDAD NETA %</b>	<b>-6%</b>	<b>10%</b>	<b>-1%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>	<b>11%</b>
<b>TASA DESCUENTO</b>	<b>15%</b>									
<b>VAN USD</b>	<b>554,635</b>									
<b>TIR</b>	<b>301%</b>									

Figura 37 – Cash flow en dólares del negocio para diez tiendas

### Monto y destino de la inversión inicial que requiere el negocio

La inversión inicial es la cantidad de dinero que es necesario invertir para crear una empresa y poner en marcha la operación del negocio.

BOBA FAN requiere 50 mil dólares de inversión inicial para abrir la primera tienda, y luego se proyecta invertir menos de 50 mil dólares por tienda para la apertura de las posteriores sucursales.

Fecha	01/10/2020	
Tipo de cambio (BCRA)	80.00	
	PESOS ARG \$	USD
Inversión Inicial Primer Local	4,000,000	50,000

Inversión Inicial	\$
Infraestructura - Adecuación del Local	1,000,000
Maquinarias y Equipos	1,000,000
Herramientas	200,000
Mobiliario	1,000,000
Capacitación de Personal	200,000
Gastos Preoperativos	100,000
Constitución Formal de la Empresa	10,000
Seguro	200,000
Capital de Trabajo	200,000
Imprevistos	90,000
	<b>4,000,000</b>



	PESOS ARG \$	USD
Inversión Inicial Segundo a Decimo Local	3,790,000	47,375

Inversión Segundo a Decimo Local	\$
Infraestructura - Adecuacion del Local	1,000,000
Maquinarias y Equipos	1,000,000
Herramientas	200,000
Mobiliario	1,000,000
Capacitación de Personal	100,000
Seguro	200,000
Capital de Trabajo	200,000
Imprevistos	90,000
	3,790,000

*Figura 38 – Inversión inicial que requiere el negocio*

### *Tasa Interna de Retorno*

La Tasa Interna de Retorno o TIR permite saber si es viable invertir en un determinado negocio. La TIR es un porcentaje que mide la viabilidad de un proyecto determinando la rentabilidad de los cobros y pagos actualizados generados por una inversión. Si la rentabilidad del proyecto es menor, quiere decir que no es conveniente invertir.

La TIR en dólares para el proyecto de diez tiendas de BOBA FAN se estima de aproximadamente 300%, con una inversión inicial de 50 mil dólares por tienda.

El financiamiento al negocio puede ser con capital propio o a través de inversores ángeles como por ejemplo familiares o amigos.

Universidad de  
San Andrés



### **Cálculo de creación de valor económico (VAN)**

El Valor Actual Neto o VAN es un indicador financiero que sirve para determinar la viabilidad de un proyecto. El proyecto es viable si se obtiene ganancia a partir de los flujos de los futuros ingresos y egresos descontando la inversión inicial.

El VAN en dólares para el proyecto de diez tiendas de BOBA FAN se estima de aproximadamente 554,635 dólares.

### **Periodo de recupero**

El período de recupero de la inversión inicial para el proyecto de diez tiendas de BOBA FAN es aproximadamente en 4 años y medio.

### **Coberturas financieras**

La cobertura en finanzas es una estrategia utilizada por los inversores para asegurarse contra el riesgo a la baja de una posición de inversión haciendo otra operación para compensar posibles pérdidas.

#### *Cobertura con futuros*

A BOBA FAN le preocupa el aumento de la materia prima, se puede proteger contra esta imprevisibilidad mediante la celebración de un contrato de futuros, lo que permite comprar materia prima a un precio específico en una fecha futura acordada.

Si el precio aumenta considerablemente al vencimiento del contrato, la cobertura del contrato de futuros dará sus frutos. Esto se debe a que se obtiene materia prima al precio firmado en el contrato de futuros, que es más bajo que el precio de mercado. Si el precio baja es una representación clara de una de las desventajas de la cobertura.

#### *Mantenerse Líquido*

Esta estrategia de reserva de efectivo es una opción de protegerse contra posibles pérdidas en las inversión es en tiempos de incertidumbre financiera.

#### *Riesgos de la Cobertura*

1. No es gratis, tiene un costo.
2. Podría ser un gasto innecesario.
3. Cubrirse contra los riesgos incorrectos.

### **Factores críticos para el éxito del emprendimiento BOBA FAN**

1. Conocimiento del mercado.
2. Experiencia en campañas promocionales.
3. Ubicación estratégica.
4. Productos y servicios diferenciales.
5. Relación con los clientes.

## 6. Relación con los proveedores.

### **Viabilidad del negocio**

El negocio de BOBA FAN es viable si hay demanda y se venden en promedio 15 bebidas por hora diariamente por tienda. El consumidor debe tener empleo y poder adquisitivo para comprar los productos de BOBA FAN.

BOBA FAN con ventas significativas en el país tiene una cobertura natural sobre su riesgo cambiario si también genera gastos en la misma moneda, para minimizar el impacto de dicho riesgo.

### **Aspectos legales y regulatorios**

BOBA FAN se registra como Sociedades de Responsabilidad Limitada (en adelante, S.R.L.)

Las S.R.L. deben tener un mínimo de 2 socios, y un máximo de 50. La responsabilidad de los socios se encuentra limitada al capital aportado, es decir, no responden con su patrimonio personal por las deudas de la sociedad. Constituir una S.R.L. la figura del socio es importante y no se desea abrir la sociedad a terceros.

El capital mínimo de una S.R.L. teóricamente sería \$12.000, pero el Registro Público de Comercio puede analizar si el monto razonablemente permite desarrollar el objeto social. El capital se divide en cuotas parte. Debe integrarse el 25% del capital suscrito al momento de constituir la sociedad, salvo los aportes no monetarios, que deben aportarse totalmente. El resto, debe integrarse dentro de los 2 años.

La sociedad sólo se considera regularmente constituida con su inscripción en el Registro Público de Comercio. La constitución e inscripción de las S.R.L. es más económica, su constitución puede hacerse mediante instrumento privado.

La administración de las S.R.L. está a cargo de una Gerencia, que puede ser unipersonal o plural, y cuyos miembros son designados por tiempo determinado o indeterminado en el contrato constitutivo o posteriormente.

Los gerentes de las S.R.L. responden ilimitada y solidariamente hacia la sociedad, los accionistas y los terceros, por el mal desempeño de su cargo, así como por la violación de la ley o el estatuto.

### **Impuestos que BOBA FAN debe pagar**

- Impuesto a las Ganancias: 30% del margen bruto, el primer y segundo año se acumula y se empieza a pagar el saldo acumulado recién al tercer año del negocio.
- Posición IVA: es el saldo de IVA Débito 21% menos IVA Crédito 21% de los ingresos.

- Ingresos Brutos: 3% de los ingresos en CABA, la alícuota varía según la jurisdicción.

No existe la posibilidad de patentamientos o protecciones legales sobre la propiedad intelectual del proceso o producción de la bebida con Boba, porque el producto es una bebida que también se prepara en otros países. Lo que se podría registrar es la marca BOBA FAN, con la marca registrada se adquiere por 10 años el derecho de uso exclusivo de la marca en toda la Argentina. El derecho exclusivo sobre una marca solo se adquiere con su registro ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

BOBA FAN es un emprendimiento gastronómico y debe realizar los siguientes trámites de permisos y habilitaciones para la puesta en funcionamiento del negocio:

#### **Requisitos esenciales para el registro del local**

1. Formulario correspondiente según el tipo de registro.
2. Certificado de Deudores Alimentarios.
3. Original del Documento Nacional de Identidad con su respectiva copia.
4. Planilla Prontuaria.
5. Certificado de conducta.
6. Informe de la instalación eléctrica.
7. Constancia del funcionamiento adecuado del servicio de gas.
8. Plano del diseño interior a una escala real, con la capacidad del lugar cuyos parámetros son 2,3 metros cuadrados por mesa.
9. Informe emitido por la Dirección General de Innovación y Calidad Ambiental.
10. Informe de auditoría aprobatoria del Instituto del Alimento.

#### **Trámites adicionales relacionados al espacio del local gastronómico**

- Cuando el diámetro del local supera los 80 metros cuadrados, se necesita anexar el servicio de transporte de residuos.
- Cuando sea mayor de 100 metros cuadrados se debe presentar ante el ente reglamentario un plano de toda la obra.

#### **Regulación de los productos alimenticios en locales gastronómicos**

Existe una reglamentación que recoge las formas de cómo debe realizarse los procesos de almacenamiento o realizarse la protección de los alimentos refrigerados y no refrigerados.

Toda persona que desee colocar un local gastronómico debe conocer o recibir preparación para manejar su emprendimiento. Para ello existe la Agencia Gubernamental de Control (AGC) que ofrece la capacitación y certificación a los interesados en realizar su emprendimiento en CABA.

## **Curso de manipulación higiénica de los alimentos en CABA**

Este es un curso obligatorio para todos los que trabajan en el área de la cocina, brinda todas las herramientas que evitan la contaminación de los alimentos por mala manipulación de los mismos. Para el propietario representa la tranquilidad de evitar demandas relacionadas a enfermedades producidas por los productos consumidos por sus clientes. Curso destinado a:

- Personas que cocinan y manipulan alimentos.
- Personas que participan en la elaboración de alimentos.
- Personas que envasan alimentos.
- Quienes transportan alimento.
- Los que venden u ofrecen cualquier tipo de servicios relacionados con los alimentos.
- Los propietarios para saber si su personal cumple con las normas.

## **Requisitos para el personal que trabajará en el local gastronómico**

1. Todos, tanto el titular como los trabajadores deben poseer la Libreta Sanitaria expedida por Ministerio de Salud de la Nación, acreditadas por cualquiera de sus dependencias.
2. Todos sin excepción deben tener la certificación del Curso de Manipulación de Alimentos expedido por la agencia del Estado.
3. Deben gozar de un excelente estado de salud, pues no deben contaminar por ningún motivo los alimentos.
4. Todos los trabajadores deben tener un uniforme de trabajo reglamentario, que cumpla con todas las condiciones higiénicas.
5. La vestimenta debe ser en colores claros y deben estar en buen estado.
6. La presencia del personal debe ser de aspecto limpio y relajado.
7. Deben ser proactivas y dispuestas.
8. Los códigos de respeto deben mantenerse aunque existan nexos familiares entre trabajadores y patrono.
9. Los horarios de trabajo deben ser acordados y los salarios ajustados a la Ley.
10. El horario de descanso debe estar sujeto a la Ley y debe ser acordado y respetado por las partes.

## XII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

1. <https://gastronomiaycia.republica.com/2013/03/07/perlas-de-tapioca/>
2. Luciana Denardi, « Ser chino en Buenos Aires », Horizontes Antropológicos [Online], 43 | 2015, publicado en línea el 31 de julio de 2015, consultado el 17 de mayo de 2020. URL: <http://journals.openedition.org/horizontes/858>
3. <https://www.d8aspring.com/eye-on-asia/bubble-craze-from-taiwan-to-the-world>
4. [https://www.icesi.edu.co/blogs\\_estudiantes/htbstartup/author/1151951525/](https://www.icesi.edu.co/blogs_estudiantes/htbstartup/author/1151951525/)
5. <https://edition.cnn.com/travel/article/taiwan-bubble-tea-origins/index.html>
6. <https://www.grandviewresearch.com/industry-analysis/bubble-tea-market>
7. <https://www.businesswire.com/news/home/20200722005357/en/Global-Bubble-Tea-Industry-Assessment-and-Outlook-2020-2027---ResearchAndMarkets.com>
8. <https://innokabi.com/claves-para-emocionar-a-tu-cliente-customer-journey-map/>
9. [https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena\\_de\\_suministro](https://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_suministro)
10. <https://www.ambito.com/economia/presupuesto-2021/cuales-son-las-proyecciones-y-variables-economicas-ano-ano-n5133206>
11. <https://www.america-retail.com/argentina/argentina-crece-el-consumo-de-cafe-en-argentina-y-la-actividad-se-profesionaliza/>
12. <https://estudiorek.com.ar/requisitos-para-habilitar-un-local-gastronomico-o-restaurante/>
13. <https://www.santander.com.ar/banco/online/pymes-advance/formacion-empresarial/pildoras-de-conocimiento/orientacion-legal/que-tipo-de-sociedad-necesita-mi-negocio>