



Hoy Cocino Yo
TRABAJO FINAL
MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

ALUMNO: Javier Andrés Peralta

TUTOR: Hugo López Gear

AÑO: 2011

LUGAR: Ciudad Autónoma de Buenos Aires

AGRADECIMIENTOS

A Carolina, mi esposa y socia en esta aventura.

A Pedro, mi hijo, que dio sus primeros pasos mientras yo daba los míos en el Di Tella.

A Hugo, mi tutor, quien me acompañó en el proceso del desarrollo del business plan.

A Juan, Nicolás, Ezequiel y Stella con quienes compartí las primeras ideas que finalmente se materializaron en HoyCocinoYo.

Gracias!

PALABRAS CLAVE

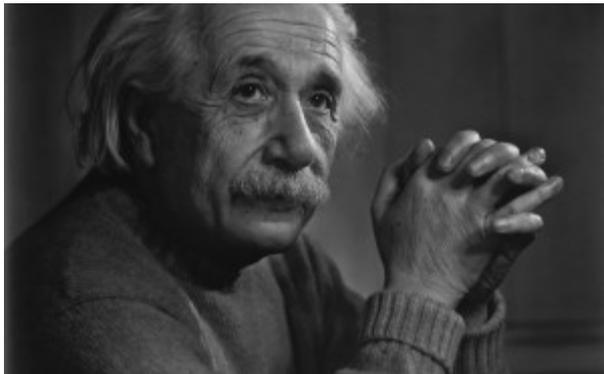
Recetas; comida casera; cocina; Internet, delivery; retail de alimentos; alimentos fraccionados;

INDICE

AGRADECIMIENTOS	2
PALABRAS CLAVE.....	3
INDICE.....	4
INTRODUCCIÓN	6
RESUMEN EJECUTIVO	7
1.1 PRODUCTO	7
1.2 CANAL DE VENTA.....	7
1.3 COMPETENCIA.....	7
1.4 CLIENTES	7
1.5 PORQUE NOS COMPRAN.....	7
1.6 RESULTADOS ESPERADOS.....	9
1.7 PROPUESTA DE CAPITALIZACIÓN.....	9
1.8 MODELO DE NEGOCIO.....	9
2 LA INDUSTRIA	10
2.1 Análisis de la competencia local	10
2.2 Análisis de compañías comparables en Estados Unidos	13
3 OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICIÓN COMPETITIVA	17
3.1 Oferta: Descripción	17
3.2 Producto	20
3.3 Precio	21
3.4 Calidad	23
3.5 Proceso de compra.....	25
3.6 Mapa precio/diferenciación	26
4 EL MERCADO	27
4.1 Perfil del consumidor online	31
4.2 Perfil del cliente online de los competidores.....	32
4.3 Análisis preliminar de la demanda y pronósticos de ventas	35
4.4 Mercado potencial.....	37
5 PLAN DE MARKETING.....	38
5.1 Nombre y Logo	38
5.2 Perfil del cliente.....	39
5.3 Localización y distribución	39
5.4 Posicionamiento de la marca	41
5.5 Promoción y publicidad	42
5.6 COSTOS DE MARKETING.....	44
6 PLAN OPERACIONAL	44

6.1	Flujo de Proceso.....	44
6.2	Lay out.....	47
6.3	Circuito Administrativo	48
6.4	COSTOS OPERATIVOS.....	50
6.5	COSTOS ADMINISTRATIVOS	52
7	PLAN ORGANIZACIONAL	53
7.1	Organigrama.....	54
7.2	Cargos en la Organización.....	54
7.3	El equipo.....	55
7.4	Aspectos legales.....	55
7.5	COSTO DE GERENCIAMIENTO	56
7.6	COSTOS GENERALES	57
8	VALUACION Y CAPITALIZACIÓN	58
9	CONCLUSIONES.....	61
10	REFERENCIAS	63
11	FUENTES DE INFORMACIÓN.....	66
12	ANEXOS.....	67
12.1	Flujo de caja	67
12.2	Balance.....	68
12.3	Cobros y pagos.....	69
12.4	Cálculo de logística de distribución	70
12.5	Sensibilidades.....	72

INTRODUCCIÓN



Jacques Hadamard, matemático francés, realizó un estudio psicológico con matemáticos, a fin de determinar sus procesos mentales. Albert Einstein respondió¹: "Las entidades físicas que al parecer sirven como elementos del pensamiento son determinados signos e imágenes más o menos claros que pueden reproducirse y combinarse "voluntariamente". Existe, sin duda, cierta conexión entre esos elementos y conceptos lógicos relevantes..."**desde un punto de vista psicológico este juego combinatorio parece ser la característica esencial del pensamiento productivo...**"

Extrapolando la lógica del pensamiento matemático de Einstein al ambiente de los negocios encontraremos en la "aritmética de la innovación" (sumar dos cosas para obtener una tercera) una fuente de ideas y emprendimientos.²

Este es el caso de "HoyCocinoYo" donde la combinación de fenómenos sociales tales como el cambio en las rutinas familiares, la tendencia hacia una alimentación saludable, la dificultad para desplazarse en las grandes ciudades (congestión en el tránsito desde el trabajo, colas interminables en los supermercados) y los avances tecnológicos que masifican el acceso a Internet generan un espacio para un nuevo negocio.

Veremos a continuación que al conjugar negocios existentes como blogs y páginas de recetas con el delivery's de alimentos obtendremos una solución integral a una necesidad creciente: **"el deseo o preferencia por cocinar"**.

¹ Einstein, Albert (Comp.) (1984), *Mis creencias*, Ed. Siglo Veinte, ISBN: 9505163991

² Remolins, Eduardo. (12/04/2011). El juego de Einstein, *Blog el economista en pijama*. Extraído el 20/04/2011 desde <http://enpiyama.wordpress.com/2011/04/12/el-juego-de-einstein/>

RESUMEN EJECUTIVO

HoyCocinoYo es la solución integral para quienes desean disfrutar de la cocina casera. Nuestro propósito es ayudar y acompañar a quienes disfrutan de la cocina como a todos aquellos que sólo necesitan salir del paso.

Esas personas que quieren lucirse con sus seres queridos o las que llegan tarde a casa y tienen que salir corriendo al supermercado porque tienen la heladera vacía.

1.1 PRODUCTO

El producto vendido consiste en una caja que contiene los componentes y la receta para la elaboración de una **comida casera**. En modelo de negocio surge de la intersección de un supermercado virtual y un delivery de comida.

1.2 CANAL DE VENTA

El pedido se hace a través de Internet. Desde el portal de “HoyCocinoYo” el cliente tiene acceso al menú de comidas disponible con la descripción de los ingredientes, el proceso de elaboración y toda la información necesaria para facilitar la elección del plato de comida casera que desea cocinar. El producto es entregado en el domicilio del cliente bajo la modalidad “delivery”.

1.3 COMPETENCIA

Actualmente no existe en el mercado una empresa una propuesta similar. Sin embargo nuestro producto competirá con Delivery’s de alimentos, pizza, empanadas, etc. y supermercados online.

1.4 CLIENTES

Dirigimos nuestra oferta a personas entre 25 y 55 años, clase media/alta (segmento ABC1, C1 y C2), con acceso a internet. Nos orientaremos principalmente a las personas que trabajan en una oficina, que frecuentemente regresan tarde a casa, que quieren sorprender a los suyos con una comida casera, y/o que disfrute de la experiencia de cocinar.

1.5 PORQUE NOS COMPRAN

HoyCocinoYo es una idea simple y novedosa.

Esta propuesta encontrará eco en un grupo numeroso de consumidores que comparten los siguientes fenómenos recientes:

- Tendencia hacia la alimentación saludable:

Según el IFT³ entre las principales tendencias de consumo alimenticio a nivel global se destacan:

1. Conductas saludables en el hogar
 2. Alimentos intrínsecamente saludables (frutas, verduras, etc.)
 3. Presupuestos balanceados
- Cambio cultural que incentiva el interés por la cocina:
El cambio de paradigma acerca de la percepción de la sociedad sobre la tarea de “cocinar” se hace evidente en la arquitectura de los hogares, en la difusión en televisión y en la oferta literaria.
 - Cambios en las rutinas familiares:
Surge particularmente en las grandes urbes a partir de:
 - Participación de las mujeres en el mercado laboral (64%).
 - Dificultad en el transporte.
 - Aumento de la inseguridad.
 - Acceso a Internet generalizado:
Generalización de la banda ancha (ADSL, fibra óptica).
Crecimiento constante de acceso a Internet (mayor a un 20% anual).
Acceso a internet móvil (actualmente existen más de dos millones de smartphone's).

Las siguientes frases reflejan algunas razones de por qué nos compran:

“Cuando uno ve un canal de comidas o busca una receta en Internet generalmente en los platos elaborados existen algunos ingredientes que no dispone, difíciles de conseguir y uno termina reemplazándolos por una alternativa que no es la original.... el resultado no es el mismo.”

“Los ingredientes pueden conseguirse, pero nosotros los conseguimos y los entregamos a todos juntos, en la medida justa para que Usted economice.”

“Hacer la comida uno mismo le da un toque casero.”

“Con sus seres queridos (novia, esposa, amigos) se tientan con una receta y disfrutan la experiencia de cocinar juntos.”

“Encontrarán recetas especiales para celíacos, diabéticos, kosher, etc.”

“Lo pedís desde el trabajo y te lo llevamos cuando llegas a tu casa. Sólo tenés que cocinarlo, nada de salir al súper sobre la hora de cierre. “

³ Sloan, Liz (2010). Top 10 Functional Food Trends, *Food Technology (USA)*. Extraído el 20/03/2011 desde <https://www.ift.org/food-technology/access-denied.aspx?ReturnUrl=%2ffood-technology%2fpast-issues%2f2010%2fapril%2ffeatures%2ftop-10-functional-food-trends.aspx%3fpage%3dviewall>

1.6 RESULTADOS ESPERADOS

Expresado en miles de dólares	
Inversión inicial	139 kU\$S
WACC	24%
TIR	76%
Valor del Activo	492 Kush

1.7 PROPUESTA DE CAPITALIZACIÓN

ORIGEN	tasa		
INVERSIÓN	139 MUS\$		
VC (capital de riesgo)	66 MUS\$	40%	Salida año 5
Capital Propio	28 MUS\$		
Deuda	45 MUS\$	21%	

1.8 MODELO DE NEGOCIO

ESCALA							
Venta por pedido	(prom) U\$S/pedido	12	12	12	12	12	
n° de pedidos/día	(prom) n° pedidos	220	308	400	460	503	
n° de clientes (prom 2 ped/cliente/mes)	prom)	3300	4620	6006	6907	7547	
n° de empleados		10	13	14	15	16	
Crecimiento de ventas			40%	30%	15%	9%	
FLUJO en miles de dólares		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas			979	1.371	1.782	2.050	2.240
Costo MP e Insumos	45% (s/venta)		-539	-754	-980	-1.127	-1.232
Contribución Marginal			441	617	802	922	1.008
Marketing		-25	-71	-96	-112	-142	-171
Producción		-24	-197	-231	-267	-294	-305
Administración		-23	-73	-73	-73	-73	-73
Management		-15	-61	-61	-61	-61	-61
Gastos Generales		-3	-9	-9	-9	-9	-9
EBITDA		-91	31	147	281	344	388
- Amortizaciones	0,45%		-4	-6	-8	-9	-10
Resultado Operativo (EBIT)		-91	26	141	273	335	378
- Impuesto al débito y crédito	1,2% (s/venta)		-12	-16	-21	-25	-27
- Impuesto IIGG	35% (s/EBIT)		-9	-49	-95	-117	-132
- Intereses	21,4% (s/deuda)		-10	-10	-10	-10	-10
Resultado Neto (NOPAT)		-91	-4	65	146	184	209
+ Amortizaciones			4	6	8	9	10
- OPEX (equiv. a una semana de MP)		-10	-4	-4	-3	-2	
- CAPEX (AÑO2+: s/venta)	0,4%	-38	-4	-5	-7	-8	-9
+ Interés			10	10	10	10	10
CASH FLOW		-139	2	71	154	192	220

Valor Terminal (g=0%)

2.161

En los anexos 12.1, 12.2 y 12.3 se amplía la información.

2 LA INDUSTRIA

No existe en el momento una empresa que brinde este servicio en la Argentina por lo que hemos identificado empresas que compitan con productos similares o sustitutos bajo la modalidad de:

- Contacto con el cliente solo por el canal de Internet.
- Retail de alimentos crudos o comidas elaboradas.

Bajo estas premisas hemos considerado los supermercados virtuales y los delivery's. Entre estos últimos también están los foros o metabuscadores de delivery's.

Por las características del servicio prestado competirá parcialmente con empresas que operen por canales de ventas tradicionales o mixtos. Para este estudio limitaremos el universo a la competencia que opere puramente on-line.

2.1 *Análisis de la competencia local*

Hemos agrupado los competidores en cuatro grupos bien definidos:

- Foros de cocina y páginas de recetas
- Metabuscadores de delivery's.
- Delivery de alimentos orgánicos.
- Supermercados online.

Foros de cocina y páginas de recetas

Estos sitios representan una competencia parcial ya que proveen a los clientes la receta de la comida dejando en sus manos el abastecimiento de los ingredientes. Estos sitios perciben sus ingresos por publicidad.



BIEN CASERO <http://www.biencasero.com>

Bien Casero es un nuevo espacio con soluciones prácticas para disfrutar la experiencia de cocinar.

Con herramientas avanzadas y filtros de búsqueda, es posible encontrar recetas de acuerdo al Tipo de Plato, Tipo de Cocina, Ingredientes, Grado de Dificultad, Momento del Día, Costo y un gran número de variantes que permiten al usuario obtener una receta adecuada a la medida de sus necesidades.

Metabuscadores de delivery's

El servicio provisto por esta clase de sitios consiste en vincular al cliente con el proveedor de alimentos o comidas preparadas. Estos sitios perciben sus ingresos por publicidad o por comisión por operación realizada.



PLATOS DEL DÍA <http://www.platosdeldia.com/>

Te pone en contacto con delivery's de la zona en donde te ubicas. Te muestra los precios y los platos del día. Accedes a ofertas y promociones.



TU ALACENA blog <http://www.tu-alacena.com>

Tu-alacena.com es un portal de e-commerce, dedicado a la venta de productos de consumo masivo. A través del sitio, los usuarios pueden acceder a toda la oferta disponible de los comercios en donde habitualmente hacen las compras para su hogar u oficina, comparar sus precios y efectuar de esta forma la compra en el establecimiento que más le convenga.



SUPER DELIVERY <http://www.superdelivery.com.ar/>

Superdelivery tiene una base de datos gigante con locales que hacen entregas a domicilio. Los tiene clasificados en categorías, subcategorías y barrios. Según tu barrio y el tipo de delivery que necesita el cliente puede encontrar los delivery's que llegan a tu casa u oficina.

Delivery de alimentos orgánicos

En general estos negocios están enfocados en la producción de alimentos orgánicos y en segunda instancia en la comercialización. La comercialización la realizan mayoritariamente utilizando canales tradicionales. Algunas empresas han comenzado a ofrecer sus productos en Internet.

**TALLO VERDE** <http://www.talloverde.com/>

Tallo Verde es una huerta orgánica con una propuesta que potencia todas las virtudes de lo orgánico. Cultiva vegetales orgánicos, frutas orgánicas y aromáticas orgánicas de estación y cosecha tu pedido antes de entregártelo.

Entregan los productos bajo la modalidad de delivery en días y franjas horarias definidas según la zona de residencia.

**JARDÍN ORGÁNICO** <http://www.jardinorganico.com.ar>

Jardín Orgánico es la tienda de compra online en Argentina que ofrece la lista más completa de productos orgánicos certificados (más de 250 productos alimenticios). Entregan los productos bajo la modalidad de delivery en días y franjas horarias definidas según la zona de residencia.

Supermercados Online

Retailers de alimentos que realizan la venta a través de Internet y entregan el pedido a domicilio:

**LESHOP**

<http://www.leshop.com.ar/>

Retail de alimentos. Supermercado Virtual que solo vende por este canal.

Existen otros supermercados de gran presencia en Internet de los cuales solo consideraremos la demanda de cada uno por el canal on-line.



DISCO VIRTUAL <http://www.discovirtual.com.ar>

Retail de alimentos. Supermercado Virtual perteneciente a una cadena de supermercados



COTO DIGITAL http://www.cotodigital.com.ar/pre_home.htm

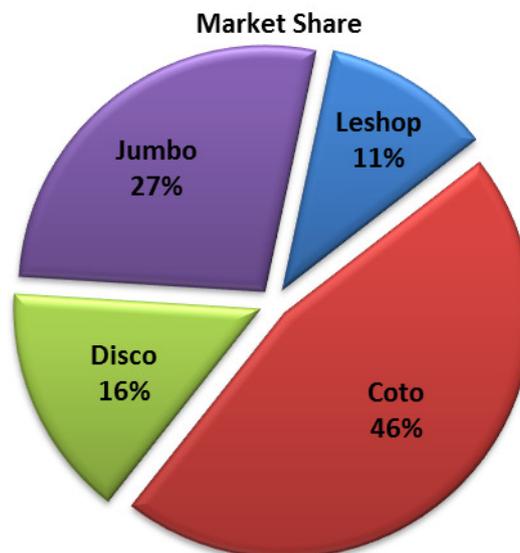
Retail de alimentos. Supermercado Virtual perteneciente a una cadena de supermercados.



JUMBO A CASA <https://www.jumboacasa.com.ar>

Retail de alimentos. Supermercado Virtual perteneciente a una cadena de supermercados.

El mercado de venta de alimentos online se distribuye de la siguiente manera⁴:



2.2 Análisis de compañías comparables en Estados Unidos

Dentro de las compañías públicas contenidas en la base de datos “US Comps 2010.xls” hemos seleccionado dos empresas que se dedican al e-commerce o distribuyen alimentos bajo la modalidad “delivery”:

⁴ Eleisegui, Patricio. (21/03/2011). Diario iProfesional. Extraído el 18/03/2011 desde <http://negocios.iprofesional.com/notas/110412-La-gondola-del-super-en-su-PC-conviene-llevar-el-changuito-de-manera-online>

**Vitacost.com, Inc. (NASDAQ (GM): VITC).**

Vitacost.com capitaliza el deseo de una vida saludable. Ofrece en el mercado minorista más de 20.000 productos, incluidos los suplementos dietéticos, alimentos naturales, y productos para el cuerpo, a precios reducidos. Además de vender las marcas de nombre (como Atkins y Burt's Bees), la empresa fabrica y vende a través de su Instituto de Ciencias Nutricionales (INE). Los clientes también pueden comprar por teléfono o por correo, pero los pedidos en línea representan la mayor parte de las ventas Vitacost.com. La empresa cuenta con un call center, planta de fabricación, y dos instalaciones de distribución en los EE.UU. Fundada en 1994, Vitacost salió a bolsa en 2009, dos años después de su presentación inicial.

Datos de la empresa:

5400 Blvd. Broken Sound., NW, Ste. 500 Boca Raton, FL 33487 - Estados Unidos

Teléfono: 561-982-4180 / Fax: 800-347-6898 / Llamadas gratuitas: 800-347-6898

Tipo de empresa: pública - NASDAQ (GM): Sede de VITC

Empleados 292

Presidente interino Michael Kumin

CEO y Director: Kerker Ira

Director Financiero: Richard Smith

**Pizza Inn, Inc. (NASDAQ (CM): PZZI)**

La pizza es lo principal para esta empresa. Pizza Inn opera una cadena de restaurantes de pizza franquicia de servicio rápido, con cerca de 310 locales en los EE.UU. y Medio Oriente. Los restaurantes ofrecen un menú de pizzas, pastas y sándwiches, junto con ensaladas y postres. La mayoría de lugares ofrecen buffet y servicio de mesa, mientras que otras unidades suman la posibilidad de comida para llevar. La cadena cuenta con locales express en tiendas de conveniencia, terminales de aeropuerto y en campus universitarios. Pizza Inn se concentran en más de 15 estados del sur, con aproximadamente la mitad en Texas y Carolina del Norte.

Datos de la empresa:

3551 Plano Pkwy. The Colony, TX 75056 - Estados Unidos

Teléfono: 469-384-5000 / Fax: 469-384-5059 / Llamadas gratuitas: 800-880-9955

Tipo de empresa: pública - NASDAQ (CM): Sede PZZI

Empleados 99

Presidente Marcos Schwarz Charles Morrison (propietario de más del 35% de la compañía).

Vicepresidente ejecutivo y COO de Madison Jobe

Estas empresas por el mercado en donde operan, el tamaño que han alcanzado y las características propias de la firma no son directamente comparables con HoyCocinoYo pero servirán de referencia para determinar las condiciones a donde tenderá el negocio (ratios).

Comparación financiera año 2009

	 		TOTAL
Fin del año:	DEC/09	JUNE/09	
ESCALA			
Ventas	191,8	43,8	235,6
Activos	107,7	7,1	114,8
CUADRO DE RESULTADOS			
Ventas	191,8	43,8	235,6
Costos variables	130,6	38,3	168,9
Margen Bruto	61,2	5,5	66,7
Gastos Operativos	48,6	3,3	51,9
Depreciación y Amortización	3,7	0,3	4,0
Resultado operativo (EBIT)	8,9	1,9	10,8
Otros ingresos/gastos	-0,2	0,0	-0,2
Resultado operativo (EBIT)	8,7	1,9	10,6
Impuestos	2,8	0,5	3,3
Resultado Neto	5,9	1,4	7,3
BALANCE			
Inventarios	28,1	1,4	29,5
Activos Corrientes	77,5	5,2	82,7
Activos Fijos	30,2	1,9	32,1
Activos totales	107,7	7,1	114,8
Deudas de corto plazo	27,9	2,9	30,8
Deudas de largo plazo	5,3	1,0	6,3
Deudas totales	33,2	4,0	37,2
Patrimonio Neto (Equity)	74,5	3,1	77,6
Pasivos + Patrimonio Neto	107,7	7,1	114,8

RATIOS**TOTAL****Rentabilidad**

Margen/ventas (EBITx(1-t)/Sales)	3,1%	3,2%	3,2%
Rotación (veces) (ventas /activos)	1,8	6,2	2,1
Retorno sobre activos (ROA) (EBITx(1-T)/Activo)	5,6%	19,7%	6,5%
Retorno sobre activos (ROE) (%) (ResNeto/PN)	7,9%	45,2%	9,4%

Apalancamiento financiero

Deuda sobre PN (veces)	44,6%	129,0%	47,9%
Deuda sobre Activos (veces)	30,8%	56,3%	32,4%

Liquidez

De corto plazo (activos corr/deudas cp)	2,8	1,8	2,7
De corto plazo "ácido" (ac corr-inventarios)/d cp)	1,8	1,3	1,7

Parametros de evaluación

Depreciación y Amortización/ventas	1,9%	0,7%	1,7%
OpEx/Ventas (%) (=WC)	25,3%	7,5%	22,0%
CapEx/Sales (%)	3,9%	2,3%	3,6%
Tasa de impuestos (Impuestos/EBIT)	32,2%	26,3%	31,1%
Cost of debt (Interests paid/Financial liabilities)	1,5%	14,3%	2,9%

Beta (*)	N/A	0,6	0,6
Ro (corr merc) (**)	46,2%	36,8%	41,5%
	Drugstore	Food (processing)	

(*) <http://www.google.com/finance>

(**) Valuing de Venture in the US (apuntes de clase Luis Pereiro)

3 OFERTA, PROPUESTA DE VALOR Y POSICIÓN COMPETITIVA

Dada las características del negocio resulta relevante identificar las dimensiones del producto⁵ ofrecido:

BASICO:

“Lo que el consumidor satisface con compra”
Satisface la necesidad de alimentarse y el deseo o preferencia de cocinar

GENERICO:

“Lo que el consumidor realmente compra”
Una caja que contiene los componentes y la receta para la elaboración de una **comida casera**.

ESPERADO:

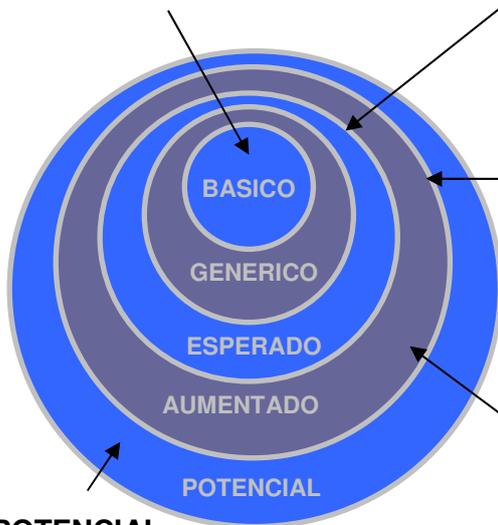
“Lo que el consumidor espera en la compra”
Una solución integral para quienes desean disfrutar de la **cocina casera**.

AUMENTADO:

“Lo que excede a las expectativas del cliente”
La sensación de una **atención personalizada** y customizada “entregamos los ingredientes fraccionados en la medida justa”.

POTENCIAL:

“consiste en anticipar los deseos y requerimientos de los compradores”
Drivers a desarrollar: **Comida sana**.
Productos orgánicos. Cuidado de la salud.



3.1 Oferta: Descripción

HoyCocinoYo es la solución integral para quienes desean disfrutar de la cocina casera.

Nuestro propósito es ayudar y acompañar a quienes disfrutan de la cocina como a todos aquellos que sólo necesitan salir del paso. A quienes llegan tarde a casa y tienen que salir corriendo al supermercado porque tienen la heladera vacía.

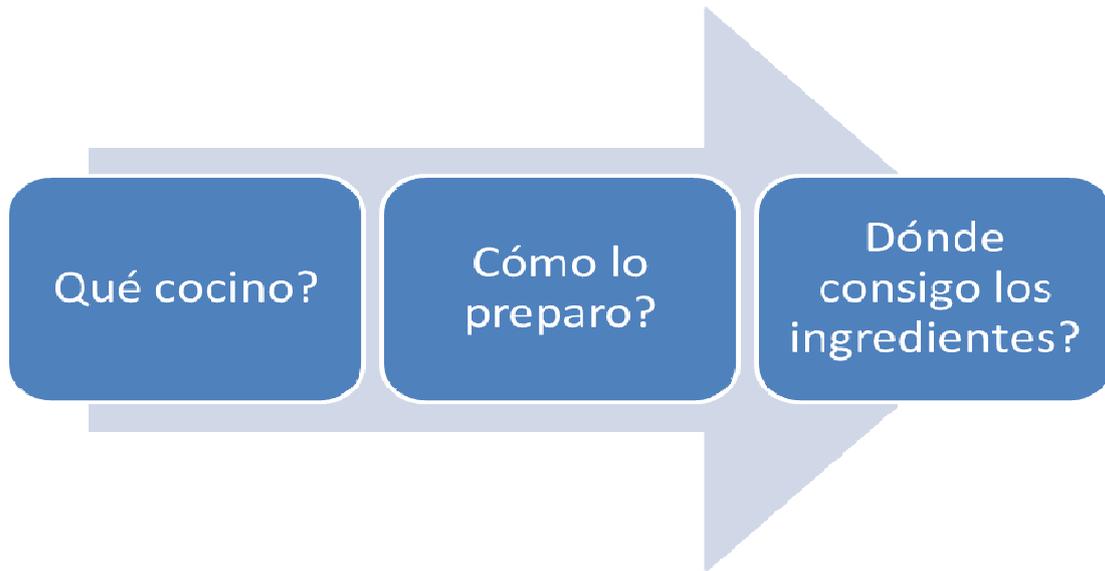
“Lo pedís desde el trabajo y te lo llevamos cuando llegas a tu casa. Sólo tenés que cocinarlo, nada de salir al súper sobre la hora de cierre.”

El producto se adquiere desde el portal de “HoyCocinoYo” en Internet.

El sitio contiene las herramientas necesarias para materializar la experiencia de cocinar desde la idea hasta la preparación.

⁵ Kotler, Philip (1969). Marketing Management. Prentice Hall United States. ISBN 0130336297

La propuesta da respuesta a las siguientes preguntas:



¿Qué cocino?

El sitio posee una gran variedad de platos permitiendo acceder a ellos utilizando filtros que agrupan los alimentos según su origen, ingredientes, tiempo de elaboración o características especiales (para celíacos, diabéticos, bajas calorías, etc.).

¿Cómo lo preparo?

En el sitio se podrá acceder a la receta de la comida con los pasos de elaboración, comentarios y consejos para facilitar el proceso de elaboración.

¿Dónde consigo los ingredientes?

HoyCocinoYo envía los ingredientes a domicilio fraccionado en la medida justa para la elaboración de las porciones elegidas.

EL SITIO (interfase con el cliente)

La siguiente figura muestra como podría ser el portal de acceso para realizar el pedido:



El diseño de la página perseguirá la optimización del proceso de compra buscando un equilibrio entre la **minimización de clicks necesarios** y la **maximización de la información disponible** para cubrir un amplio espectro de necesidades del cliente.

Mapa del sitio:

El sitio contará con tres secciones:

- HOME: página principal que contendrá:
 - Sugerencia del día: elegida según la ocasión, por ejemplo los fines de semana ofrecerá platos más elaborados contando con la mayor disponibilidad de tiempo de los clientes para dedicarle a la cocina. En días festivos se elegirán platos acordes a la ocasión (pascua, ñoquis del 29, fiestas patrias, etc.)
 - Acceso a la cuenta y registro de nuevos usuarios.
 - Buscador de recetas, con filtros y búsquedas avanzadas.
 - Publicidades.
 - Acceso rápido a grupos de recetas: Las recetas estarán agrupadas por ingredientes principales (carne vacuna, pescado,

etc.), por tipo de consumidor (Ej.: vegetarianos, celíacos, diabéticos, kosher), por complejidad (rápida, fácil, elaborada, etc.).

- TU COCINA: página personalizada de los clientes registrados que contendrá:
 - Datos personales.
 - Historial de pedidos.
 - Datos del pedido actual.
- Acerca de Nosotros: página con la información necesaria para explicar la propuesta y transmitir al cliente la confianza sobre la calidad y seguridad de operar con nosotros. La misma contendrá:
 - Contacto telefónico.
 - Fotos de los alimentos y el proceso de elaboración.
 - Información acerca de normativas y habilitaciones.

3.2 Producto

El producto vendido consiste en una caja que contiene los componentes y la receta para la elaboración de una **comida casera**.



Para la elección del menú se contratará a un chef.

Las recetas ofrecidas se elegirán siguiendo los siguientes criterios:

- **Variedad:** inicialmente contaremos con un número reducido de recetas (entre 30 y 50) y se irá incrementando a partir del interés de los clientes y la capacidad de producción.
- **Atributos o características especiales:** ofreceremos al menos tres platos de cada grupo (diabéticos, celíacos, kosher, vegetarianos, etc.)
- **Ingredientes:** Se minimizará la variedad de ingredientes percederos (cortes de carne, pollo, pescado). Se utilizarán frutas y verduras de estación.

- **Base común para platos diferentes:** sobre una base común (ej: determinado corte de carne) se ofrecerán recetas variadas (ej: costeletas de cerdo a la riojana, costeletas de cerdo al la mostaza con zuquinis, costeletas de cerdo con salsa agridulce, pistachos y papas noisitte)
- **Espicias:** Se maximizará el uso de especias ya que aportan sabores especiales, se transportan y conservan con facilidad y son económicas.
- **Platos especiales:** se diferenciará entre platos “Premium” para ocasiones especiales (ej: conejo, pato, langosta) o “populares” para todos los días. Para algunos platos habrá que hacer el pedido con mayor anticipación.
- **Sugerencias:** incluiremos sugerencias durante el fin de semana o días festivos (locro, ñoquis del 29, bagna cauda)
- **Platos de último momento:** la oferta de platos en la página se administrará en función de la hora. Para lograr maximizar el horario límite de entrega, sobre el final del día solo se disponibilizarán determinadas recetas (en función del tiempo de preparación y cocción).

Se prestará especial atención al packaging. El etiquetado y los recipientes serán los establecidos para cada tipo de alimento. Los productos deberán conservarse en excelente estado, en especial los productos frescos que puedan desprender líquido.

Para la entrega se seguirán las buenas prácticas de manufactura asegurando la cadena de frío (entre 5 y 7°C para la carne, pollo y pescado).

3.3 Precio

Para esta etapa del estudio el precio del producto estará definido por el costo variable más un margen relacionado con el grado de elaboración de los alimentos y será del 45%. Éste se ubicara por encima del margen de los supermercados (~35%) y por debajo del margen de las roscerías (~150%).

Política de fijación de precios

La fijación de precios cumplirá un rol importante en el control de la demanda y el resultado económico por lo que será fundamental llevar una política de precios activa.

En tal sentido haremos hincapié en el siguiente decálogo⁶:

1. Involucrar a la dirección de la empresa.

Se compartirá la política con la primera línea de gerencia (marketing, administración, suministros y producción) analizando los precios en forma conjunta con el objetivo de tener una dimensión real de costos, preferencia del consumidor y márgenes para identificar la conveniencia de orientar el consumo.

2. Adoptar una visión integradora de las variables clave de los precios.

Se analizarán los precios con una visión de 360° considerando costos, competidores, clientes y canal de venta:

Costos: Suministros y Producción realizarán el costeo bajo el modelo ABC determinando los cost-drivers para distribuir la mano de obra y demás costos indirectos de fabricación para cada receta.

Competidores: Marketing monitoreará el índice de precios al consumidor y los precios de los principales competidores.

Clientes: el precio es un driver de la demanda. Se analizarán descuentos y promociones para incentivar y orientar la demanda.

Canal de Venta: Se subsidiará el costo del flete incluyéndolo parcialmente en el precio de los productos.

3. Utilizar los costos, sólo para conocer el piso de las decisiones de precios.

El costeo ABC permitirá tener una dimensión real del límite inferior de los precios. El límite superior estará dado por la percepción de calidad, utilidad y valorización del cliente del producto “una solución integral para quienes desean disfrutar de la cocina casera”. Este es el aspecto del negocio “intangible” y difícil de cuantificar.

4. Explorar oportunidades de segmentación de precios.

Se aplicará una segmentación de precios a través de la elección de recetas orientadas a un público con diferentes intereses y nivel económico. Habrá recetas típicas de comida casera y otras más sofisticadas.

5. Identificar competidores relevantes y realizar un seguimiento de precios.

⁶ Baños, Ariel (2011). Los 10 mandamientos de la gestión profesional de precios. Extraído el 12/03/2011 desde <http://www.fijaciondeprecios.com/temas/ampliado.asp?id=105>

Marketing monitoreará el índice de precios al consumidor y los precios de los principales competidores haciendo foco en los precios de los supermercados online.

6. Monitorear el precio en toda la cadena comercial y los márgenes de cada nivel.

El negocio trabaja con un único canal de ventas.

7. Designar un responsable de decisiones de precios dentro de la empresa.

Por el tamaño del emprendimiento esta tarea recaerá directamente sobre el Gerente General.

8. Formalizar y documentar un proceso para tomar decisiones de precios.

Se documentarán los criterios y los resultados de las decisiones.

9. Canalizar los casos especiales dentro del proceso general de gestión de precios.

Las promociones y descuentos estarán debidamente registrados.

10. Establecer objetivos claros, acompañados de un sistema de incentivos acorde.

Dada su visión integral el Gerente General contará con remuneración variable

El resto de los gerentes no tendrá inicialmente la remuneración atada a los objetivos del sector evitando de este modo el costo de agencia promovido por la visión parcial de las áreas de suministro, producción y marketing.

3.4 Calidad

La calidad de los productos ofrecidos estará respaldada por el cumplimiento de los requisitos legales y comerciales, la satisfacción del consumidor y la producción en un ciclo de mejora continua.

En cuanto a las propiedades del producto demandadas por los consumidores, se hará hincapié en las características implícitas del producto y vinculadas directamente con el gusto del consumidor – inocuidad, valor nutricional, caracteres organolépticos (color, aspecto, olor, textura, palatabilidad, etc.) - y las relacionadas con la transacción comercial – valor agregado al producto, información, disponibilidad y entrega - que estimulen la compra por parte del consumidor.

Para asegurar la correcta gestión de calidad y la implementación de buenas prácticas de producción, se respetarán los requisitos relacionados con la industria de los alimentos,

derivados del Código Alimentario Argentino (CAA)⁷, y solicitados por los organismos provinciales, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires, y organismos nacionales (INAL-SENASA-SAGPyA) para inscribir establecimientos, productos, envases y habilitar transportes que trasladan los alimentos para su posterior comercialización.

El material utilizado en los envases que se use para los alimentos fraccionados estará aprobado por la autoridad competente⁸ a fin de que el mismo no haga peligrar la inocuidad del producto, y resulte adecuado para su conservación y manipulación hasta la utilización del producto por parte del cliente.

Dado que el cliente no se halla presente en el momento del fraccionado y envasado, los alimentos fraccionados contarán con un rótulo. La información que se brindará a través del mismo es fundamental para que en el momento de la compra los clientes conozcan el producto, su origen y su contenido, entre otros factores.

En cada envase figurará el nombre del producto alimenticio (producto original fraccionado, ej: queso fontina), pudiendo figurar la marca del producto original (ej SANCOR), previa autorización del propietario de la misma y el RNE del productor del alimento. Asimismo, figurará nuestro nombre y dirección (HoyCocinoYo) y el número de establecimiento fraccionador (RNE), la fecha de fraccionamiento, el peso neto y la leyenda: Conservar refrigerado (cuando corresponda), con caracteres de buen realce y visibilidad⁹.

Para cada grupo de alimentos se cumplirá con las prácticas establecidas respectivamente y para cada caso en particular, en las Normas de Carácter Especial.

Se tendrán en cuenta para la gestión de la empresa las Normas de Carácter Especial referidas a los establecimientos comercializadores de alimentos cárneos (Artículos 24 y 25 del CAA), establecimientos que expenden chacinados, carnes cocidas frías (fiambres) y conservas diversas (Artículo 27 del CAA), las normas que regulan la actividad de Reparto a Domicilio de productos alimenticios (Artículos 149 y 150 del CAA), la preparación viandas para su distribución a domicilio (Artículo 151 del CAA) y las disposiciones que regulan las condiciones de reparto/ transporte que deben cumplir los establecimientos que preparan comidas para ser distribuidas a domicilio (Artículo 154 del CAA).

⁷ El Código Alimentario Argentino establece las condiciones básicas generales para la elaboración, importación y exportación de productos alimenticios así como para los establecimientos donde se generan los mismos.

⁸ Código Alimentario Argentino (CAA), Art. 18, inciso 17 y Decreto 4238/68, numeral 26.1.5, 26.1.6.y 26.1.11.

⁹ CAA, Art 17. Cap 2. Extraído el 04/04/2011 desde http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

Todo el personal de la empresa, (cualquiera fuese su índole o categoría), deberá cuidar en todo momento su higiene personal, a cuyo efecto el establecimiento contará con las instalaciones y elementos necesarios¹⁰. Asimismo, será provisto de la Libreta Sanitaria Nacional Única expedida por la Autoridad Sanitaria Competente y con validez en todo el territorio nacional¹¹.

El personal contará con la capacitación primaria sobre la manipulación de alimentos, materias primas, utensilios y equipos a través de un curso instructivo. El contenido de los cursos y los capacitadores serán los reconocidos por la Autoridad Sanitaria Jurisdiccional dejando constancia de la participación y evaluación del curso para la renovación anual de la Libreta Sanitaria.

3.5 Proceso de compra

Los clientes seguirán los siguientes pasos:

1. El cliente accederá al sitio de “HoyCocinoYo” desde accesos patrocinados (banners o publicidades en otros sitios), búsquedas en buscadores (Google, Bing, etc.) o tipeando la dirección en el navegador de Internet.
2. Una vez en el sitio navegará por las diferentes opciones para elegir una “comida casera”.
3. El cliente seleccionará un plato y el número de porciones deseadas. También podrá acceder a un mínimo grado de customización (por ejemplo, solicitar aceite, sal, etc.).
4. Para hacer efectivo el pedido existen dos opciones:
 - a. Usuarios no registrados: el envío se realizará previo pago electrónico. El cliente podrá imprimir un comprobante con el detalle del pedido y la información acerca de la entrega.
 - b. Usuarios registrados: el pago se puede realizar utilizando pago electrónico o en el momento de la entrega. El cliente podrá imprimir un comprobante con el detalle del pedido y la información acerca de la entrega. Adicionalmente recibirá un mail con los detalles de la compra.

¹⁰ CAA, Art 20. Cap 2. Extraído el 04/04/2011 desde http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

¹¹ CAA, Art 21. Cap 2. Extraído el 04/04/2011 desde http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

3.6 Mapa precio/diferenciación

El mapa de calidad vs. precio queda definido en forma relativa ubicando a la competencia en los extremos según los atributos de sus productos:

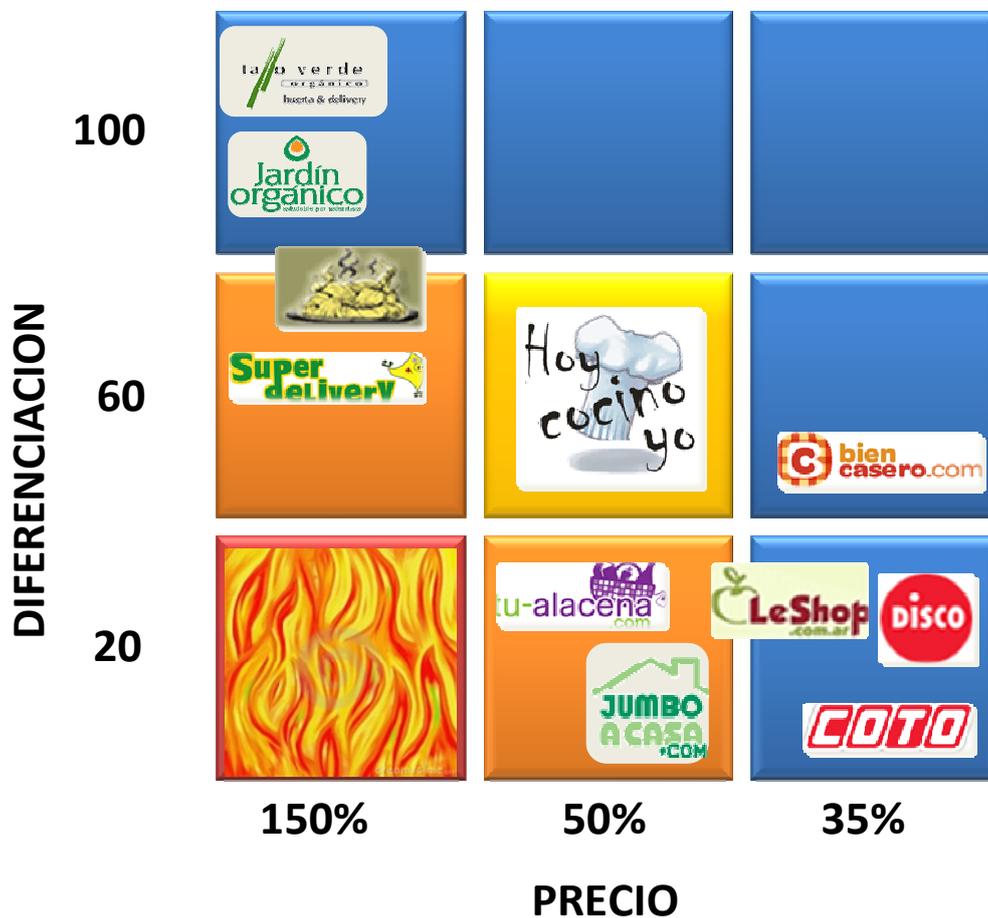
DIFERENCIACION: Basado en el grado de elaboración de la comida, la complejidad del servicio o la calidad de los alimentos.

PRECIO: Basado en el margen sobre el costo de la materia prima.

35% promedio de los negocios retail.

150% promedio del mercado para platos elaborados (comida cocida, caliente y presentada)

Los valores son indicativos.



Por las características de valor agregado (sin llegar a la elaboración completa del plato como lo hacen los delibery's de comidas) y el margen esperado, HoyCocinoYo se ubicará en el centro del mapa.

4 EL MERCADO

Esta propuesta encontrará eco en un grupo numeroso de consumidores que comparten los siguientes fenómenos recientes:

- Tendencia hacia la alimentación saludable.
- Cambio cultural que incentiva el interés por la cocina.
- Cambios en las rutinas familiares.
- Acceso a Internet generalizado.

Tendencia por la alimentación saludable

“La noción sobre “una alimentación saludable” ha estado vigente en la mente de los consumidores desde que existe la gente y existen los alimentos. Sin embargo, de pronto, la tendencia hacia alimentos sanos, naturales y orgánicos ha despegado con un fuerte dinamismo, que está sacudiendo a toda la industria alimentaria. Particularmente en Europa y en Estados Unidos, hubo dramáticos cambios en la actitud a nivel del consumidor, lo que generó variaciones en la forma en que las empresas alimenticias y los retailers de alimentos se están dirigiendo al mercado”¹².

Según el IFT (Institute of Food Technologists) la alimentación saludable se encuentra entre las principales tendencias de consumo alimenticio a nivel global.

El IFT publica anualmente el ranking de las tendencias en alimentación entre las que se destacan¹³:

1. Conductas saludables en el hogar
2. Alimentos intrínsecamente saludables (frutas, verduras, etc.)
3. Presupuestos balanceados
4. Alimentos funcionales (específicos para el colesterol, diabetes, etc.)
5. Estilo de vida proactivo (vitaminas, minerales, etc.)
7. Snacks bajas calorías
8. Alimentos promotores de la salud digestiva (probióticos, fibras)
9. Alimentos energéticos (bebidas, barras de cereales, etc.)
10. Canales de ventas alternativos (Internet, delivery, etc.)

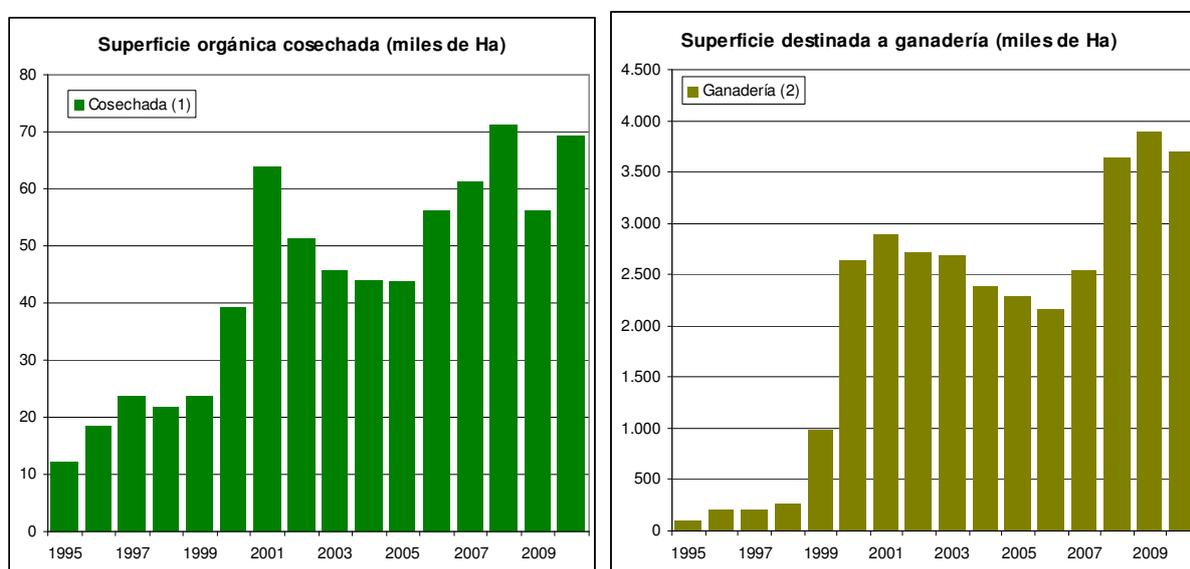
¹² Énfasis Alimentación Latinoamérica. (2007). *Las tendencias de alimentación saludable sacuden el mercado global*. Publicaciones Técnicas (México). Extraído el 10/01/2011 desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/7672-las-tendencias-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global>

¹³ Sloan, Liz (2010). Top 10 Functional Food Trends, *Food Technology (USA)*. Extraído el 20/03/2011 desde <https://www.ift.org/food-technology/access-denied.aspx?ReturnUrl=%2ffood-technology%2fpast-issues%2f2010%2fapril%2ffeatures%2ftop-10-functional-food-trends.aspx%3fpage%3dviewall>

Un claro indicador del crecimiento de esta tendencia es la producción de alimentos orgánicos certificados. Durante el año 2010 el volumen de las exportaciones argentinas de productos orgánicos fue de 123 mil toneladas.

El consumo interno de productos orgánicos certificados sigue siendo poco relevante, y sólo restringido prácticamente a productos de origen vegetal, principalmente productos hortícolas. Sin embargo el crecimiento de la demanda interna acompañó a la demanda externa (el consumo interno no llega al 1% de la producción total).

A modo de ejemplo, el siguiente gráfico muestra la evolución de la superficie destinada a producción orgánica¹⁴:



Fuente: SENASA. 2009. En base a información de las certificadoras

(1) Superficie orgánica cosechada, no incluye la recolección silvestre

(2) No incluye superficie destinada a la producción de miel

Cambio cultural que incentiva el interés por la cocina

Hay muchos fenómenos concretos que sacan a la luz el cambio de paradigma acerca de la percepción de la sociedad sobre la tarea de “cocinar”.

Uno de ellos es el **cambio en la arquitectura de los hogares**. La cocina tomó protagonismo en el diseño de las casas y departamentos. Hoy es común que este ambiente se construya integrado al comedor y al living. A la hora de construir se presta mucha

¹⁴ SENASA (2010, marzo). *Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año 2010*. Argentina. Extraído el 15/03/2011 desde <http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File4406-informe-estadistico-2010.pdf>

atención al diseño del mobiliario y la elección de los electrodomésticos ya que ha aumentado su exposición dado que la gente pasa más tiempo en este lugar.

Otro fenómeno notable es la **proliferación de programas televisivos sobre cocina** en canales como Utilísima, El Gourmet y canales de aire. Ejemplos: “Hombres en la cocina”; “Sabores de familia”; “Súper Express”; “Rico y abundante”; “Doña Petrona por Narda”; “Tres minutos”; “ABC Gourmet”; “Lo mejor de la cocina española”, “recetas rápidas” etc.

Este movimiento, ya no está enfocado a la típica ama de casa o a la mujer recién casada que desea aprender a cocinar nuevas recetas. La presentación de las recetas en los medios de comunicación, son enfocadas de una manera más sofisticada y glamorosa, enfocadas a todo el público y a los profesionales de la industria gastronómica.

En tercer lugar se observa un **aumento del interés por la lectura específica**. Góndolas con libros de cocina en lugares privilegiados en las librerías tales como El Ateneo, Yenny, Cúspide, Santa Fe, etc. Algo similar sucede en los supermercados donde dedican un espacio a la venta de libros de cocina.

Cambio en rutinas familiares

En las últimas décadas se observó un cambio en las rutinas familiares especialmente en las grandes urbes, caracterizado por la participación de las mujeres en el mercado del trabajo.

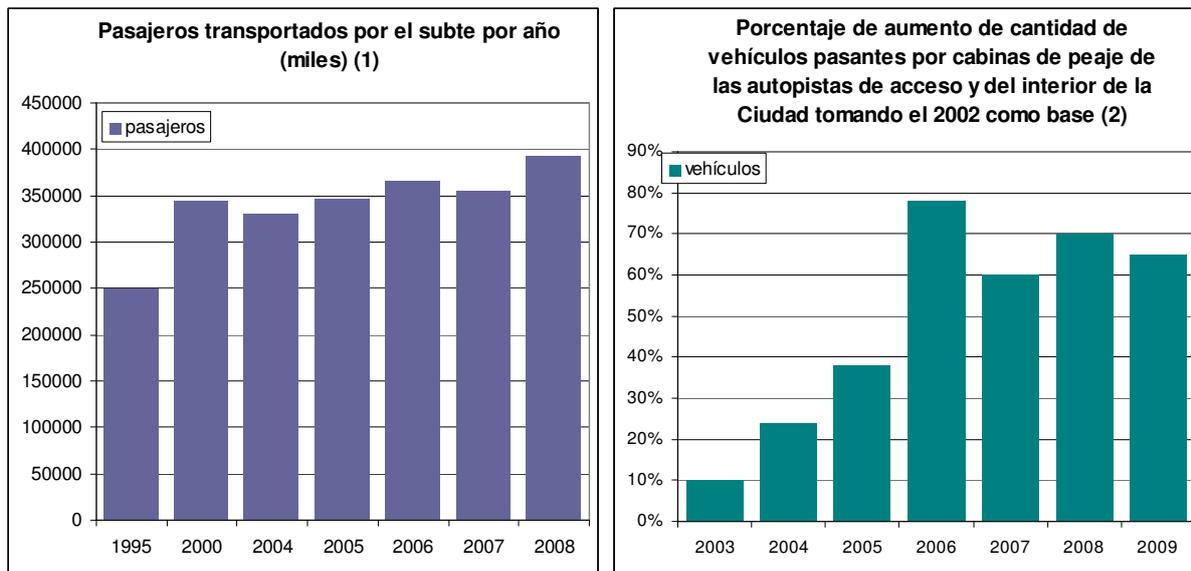
Si en 1980 la Población Económicamente Activa (PEA) femenina representaba al 32% de las mujeres, en el 2006, esta tasa fue del 48,7%¹⁵ y en la actualidad es del 63,8%¹⁶, lo que ratifica una participación cada vez más activa de las mujeres en el mercado de trabajo.

Sumado a este fenómeno y al crecimiento poblacional de las grandes ciudades se incrementó el desplazamiento de la población activa congestionando los medios de comunicación y retrasando el horario de retorno al hogar.

¹⁵ Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de Argentina (2007). *Los efectos del nuevo patrón de crecimiento sobre el empleo femenino*. Argentina. Extraído el 15/3/2001 desde http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/bol/Capitulo%202_Los%20efectos%20del%20nuevo%20patron%20de%20crecimiento%20sobre%20el%20empleo%20femenino.pdf

¹⁶ INDEC (2011). *Encuesta Permanente de Hogares*. Extraído desde <http://www.indec.mecon.ar/>

Los siguientes gráficos dan cuenta de la evolución en los últimos años de indicadores que reflejan este fenómeno:



Fuente: Observatorio de resultados de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

(1) Anuario Estadístico de la Ciudad de Buenos Aires

(2) Dirección General de Estadística y Censos. Ministerio de Hacienda, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires

Según Daniel Degiorgis, gerente de Venta no Presencial de Jumbo Retail Argentina, "uno de los factores que impulsan el crecimiento está relacionado con los cambios de hábitos de consumo. Todos sabemos que el tiempo es un bien cada vez más escaso y las múltiples ocupaciones exigen satisfacer la necesidad de abastecimiento de una forma alternativa, más cómoda y ágil"... "En los supermercados Jumbo y Disco, en tanto, los productos más solicitados son los de almacén, limpieza, bebidas y perfumería."... "Los productos frescos son los que tienen mayor espacio de crecimiento", dijo Degiorgis¹⁷.

Acceso a Internet generalizado

El acceso a Internet es una pieza fundamental en esta propuesta ya que constituye el canal de venta elegido.

En los últimos años el aumento del acceso a Internet ha sido acelerado.

Incremento anual de acceso a Internet	Período Jun-08 - jun-09	Período jun-09 - jun-10
en residenciales	10,6%	24,9%
en organizaciones	100,2%	21,6%

INDEC (2011). Informe de accesos a Internet.

¹⁷ García Bartelt, Mercedes (16/05/2010). Cambios de hábito, *Diario LA NACION*. Extraído el 01/01/2011 desde http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1265008

Tanto los accesos residenciales como los de organizaciones están integrados por las “cuentas con abono” y la cantidad de “usuarios gratuitos”.¹⁸

A su vez se han incrementado la velocidad de transferencia de datos a través de ADSL y conexiones por cable (en detrimento de las conexiones dial-up). Esto ha permitido desarrollar múltiples negocios desde el entretenimiento hasta el comercio on-line.

Las grandes cadenas de supermercados no se mantuvieron al margen y han explorado este canal de ventas. Actualmente las ventas por este canal superan al volumen de venta de una sucursal real.

Por otro lado se observa un gran crecimiento de la utilización de teléfonos móviles con acceso a Internet. Por ejemplo el uso del correo electrónico desde el teléfono móvil pasó de una utilización del 1% de los usuarios en 2009, al 5% en el 2010. Algo similar sucede con el acceso y la utilización de redes sociales desde los dispositivos móviles, que hace un año era casi inexistente y hoy alcanza a un 3%. En lo que respecta al hardware, el 5% de los usuarios de telefonía celular de Argentina cuentan con un Smartphone, que permite acceder a este tipo de prestaciones.¹⁹ Aparece entonces un nuevo nicho para desarrollar como canal de venta.

4.1 Perfil del consumidor online

Según el reporte de “Información y análisis de mercado” elaborado por Carrier y Asociados en el 2003, el perfil del comprador online se diferencia del usuario estándar de Internet.

“La comparación del perfil del usuario de Internet en general con aquél del comprador online, arroja interesantes resultados.

Comparado con el usuario promedio de Internet, claramente se observa que el comprador online presenta mayor edad, pertenece a un nivel socio económico (NSE) más alto, es más propenso a disponer de acceso en el hogar, es más experto en el uso de PCs y es un usuario más intensivo, entre otras características distintivas.

Por sus características, el perfil del usuario comprador online se asemeja mucho al del usuario de la primera hora de Internet, lo cual no es ilógico ya que existe una correlación

¹⁸ INDEC (2011). Informe de accesos a Internet. Extraído desde <http://www.indec.mecon.ar/>

¹⁹ Carrier y Asociados (2010). *Información y análisis de mercado*. Argentina.

muy fuerte entre antigüedad de uso de la red con la propensión a la realización de compras electrónicas.”²⁰

El siguiente cuadro muestra las principales característica distintivas:

Aspecto	Usuario de Internet	Comprador online
Antigüedad de uso	Entre 1 y 2 años (35%)	Más de 4 años (43%)
Edad	28 años	35 años
NSE	ABC1 + C2 (72%)	ABC1 + C2 (87%)
Zona	AMBA (60%)	AMBA (70%)
Sexo	Indistinto: masculino (49%) femenino (51%)	Masculino (59%)
Acceso desde el hogar	56%	65%
Acceso desde el trabajo	27%	37%
Acceso desde lugares públicos	26%	15%
Experiencia como usuario de PC	Básico (39%)	Intermedio (32%)
Principal motivo de uso de Internet	Personal (55%)	Personal (46%) Profesional (46%)
Frecuencia de conexión a Internet	Al menos una vez al día (57%)	Al menos una vez al día (80%)

4.2 Perfil del cliente online de los competidores

El relevamiento de estadísticas de acceso a los sitios de los competidores, obtenidas de www.alexa.com, nos permite identificar las características comunes de sus clientes.



PLATOS DEL DÍA <http://www.platosdeldia.com/>

 **6,143,106**
Alexa Traffic Rank 

5
Sites Linking In 

²⁰ Carrier y Asociados (2003). Información y análisis de mercado. Argentina.

CLIENTES: Sin datos



TU ALACENA blog <http://www.tu-alacena.com/blog/>

2,037,333
Alexa Traffic Rank

No data
Sites Linking In

CLIENTES: Se tomaron los promedios de Internet, tu-alacena es visitado con mayor frecuencia por **mujeres** que se encuentran en el rango de **edad 35-44**, tienen educación secundaria completa y **navegan el sitio desde el trabajo**.



SUPER DELIVERY <http://www.superdelivery.com.ar/>

798,003
Alexa Traffic Rank

12,868
Traffic Rank in AR

21
Sites Linking In

CLIENTES: Se tomaron los promedios de Internet, superdelivery.com.ar es visitado con mayor frecuencia por los **mujeres** que se encuentran en el rango de **edad 18-24**, tienen educación secundaria completa y **navegan el sitio desde el trabajo**.



BIEN CASERO <http://www.biencasero.com>

240,719
Alexa Traffic Rank

2,268
Traffic Rank in AR

20
Sites Linking In

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, biencasero.com es visitado con mayor frecuencia por los usuarios adultos, tienen **hijos**, tienen educación secundaria completa y **navegan este sitio desde el trabajo**.



TALLO VERDE <http://www.talloverde.com/>

 1,525,074
Alexa Traffic Rank 

 23,469
Traffic Rank in AR 

8
Sites Linking In 

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, Tallo Verde es visitado con mayor frecuencia por los usuarios que no tienen **hijos** y tienen educación secundaria completa.



JARDÍN ORGÁNICO <http://www.jardinorganico.com.ar>

 3,098,132
Alexa Traffic Rank 

10
Sites Linking In 

CLIENTES: Se tomaron los promedios de Internet, Jardín Orgánico es visitado con mayor frecuencia por las **mujeres** que se encuentran en el rango de **edad 35-44**, tienen educación universitaria.



LESHOP <http://www.leshop.com.ar/>

 540,995
Alexa Traffic Rank 

 3,530
Traffic Rank in AR 

33
Sites Linking In 

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, leshop.com.ar es visitado con mayor frecuencia por **mujeres** que están en el rango de **edad 25-34**, no tienen hijos, tienen estudios secundarios completos y navegan **este sitio desde el trabajo**.



DISCO VIRTUAL <http://www.discovirtual.com.ar>

 601,197
Alexa Traffic Rank 

 6,717
Traffic Rank in AR 

34
Sites Linking In 

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, discovirtual.com.ar es visitado con mayor frecuencia por **mujeres** que están en el rango de **edad 18-24**, no tienen hijos, tienen estudios secundarios completos y **navegan este sitio desde su casa**. Un 24% de los accesos fueron originados por búsquedas (natural search).



COTO DIGITAL http://www.cotodigital.com.ar/pre_home.htm

 97,271
Alexa Traffic Rank 

 646
Traffic Rank in AR 

23
Sites Linking In 

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, cotodigital.com.ar es visitado con mayor frecuencia por los usuarios que están en el rango de 55-64 y tienen estudios secundarios completos. Un 21% de los accesos fueron originados por búsquedas (natural search).



JUMBO A CASA <https://www.jumboacasa.com.ar>

 765,711
Alexa Traffic Rank 

 7,992
Traffic Rank in AR 

1
Sites Linking In 

CLIENTES: Basado en las medias de Internet, jumboacasa.com.ar es visitado con mayor frecuencia por los usuarios que están en el rango de 35-44, tienen hijos, estudios secundarios completos y acceden desde el trabajo. Un 5% de los accesos fueron originados por búsquedas (natural search).

CONCLUSIÓN:

Del análisis de los clientes de la competencia podemos concluir que predominan los usuarios de sexo femenino, entre 25 y 55 años, con estudios secundarios completos y en muchos casos profesionales que acceden mayoritariamente desde el trabajo.

4.3 Análisis preliminar de la demanda y pronósticos de ventas

Debido a la inexistencia de un negocio similar, la determinación de la demanda es uno de las tareas más complejas de esta propuesta.

En forma preliminar el volumen del mercado se establecerá a partir de la demanda de supermercados online que operan en Capital Federal.

Esto establece un piso a la demanda apuntando a los usuarios que actualmente operan comprando alimentos on-line.

Partiendo de la demanda diaria de LeShop que es de 300²¹ pedidos por día y su Market Share (11%) calculamos la demanda total del segmento (2780 pedidos/día)^{22 23}.

El share capturado dependerá de la publicidad y de la fidelización de los clientes.

El objetivo de ventas se estableció en función de la escala inicial y representa un 8% de market share del segmento.

El crecimiento de este segmento de consumidores es en promedio del 40% anual según múltiples fuentes^{24 25 26}.

Para el negocio estimaremos un alto crecimiento inicial apoyado en la falta de competidores (que nos permitiría cubrir una demanda actualmente insatisfecha) y en los años subsiguientes plantearemos un crecimiento menor al mercado (por la entrada de competidores directos) convergiendo en valores típicos de negocios comparables en EEUU.

Partiendo de esta demanda y de los ratios de conversión calculamos la publicidad necesaria para alcanzar el objetivo de ventas.

	año	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Crecimiento del segmento (supermercado on-line)			40%	40%	40%	40%
Crecimiento estimado de HoyCocinoYo			40%	30%	15%	9%
Conversión						
Direct Load (desde diario Nación)	3,6%	800	4200	7820	10824	12052
Natural Search (google.com)	2,2%	6200	6700	7200	7700	8200
Referral (desde guiaoleon.com)	1,5%	4000	4500	5000	5500	6000
conv prom	2,0%	11000	15400	20020	24024	26252
Demanda diaria de supermercados online		2785	3900	5459	7643	10700
n° de pedidos/día		220	308	400	460	503
n° de pedidos/cliente/mes		2	2	2	2	2
n° de clientes		3300	4620	6006	6907	7547

²¹ Dato provisto por la empresa

²² Eleisegui, Patricio. (21/03/2011). Diario iProfesional. Extraído el 18/03/2011 desde <http://negocios.iprofesional.com/notas/110412-La-gondola-del-super-en-su-PC-conviene-llenar-el-changuito-de-manera-online>

²³ Naishtat, Silvia. (25/05/2010). *Diario IECO*. Extraído el 15/10/2010 desde <http://weblogs.clarin.com/secretos/archives/2010/05/golpe-de-timon-en-cargill.html>

²⁴ Le Shop cumple nueve años en la Argentina. (15/09/2009), *Revista Mercado*. Extraído el 12/10/2010 desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?sec=1&id=362790>

²⁵ Equipo de Prensa Business News Americas (08/11/2001). Disco Virtual Cuadruplica Facturación de División Offline - Argentina, *Revista Business News Américas*. Extraído el 12/10/2010 desde http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Disco_Virtual_Cuadruplica_Facturacion_de_Division_Offline

²⁶ Miranda, Andrea (22/12/2009). ¿Se sostendrá el nuevo ritmo de crecimiento en e-commerce?, *Revista Mercado*. Extraído el 12/10/2009 desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=363881>

4.4 Mercado potencial

La venta al por menor de productos alimenticios pre-medidos, fraccionados en los puntos de venta²⁷ es una estrategia que han adoptado muchos comercios minoristas en Argentina. Esta modalidad de expendio se fortalece a partir de la crisis económica y social iniciada en el 2001 en nuestro país, como una excelente alternativa para los compradores que no pudieran proveerse en gran cantidad, por contar con ingresos diarios. En la actualidad, los alimentos fraccionados se han consolidado como una importante opción para los compradores de alimentos que buscan acceder a productos de buena calidad, con la posibilidad de personalizar la fracción de compra como alternativa para comprar a precios más accesibles²⁸.

Este fenómeno abre la puerta a un mercado mucho mayor al establecido como base del estudio y justifica considerarlo al menos de manera potencial.

En este sentido hemos analizado los patrones de compra de alimentos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires identificando los clientes potenciales de HoyCocinoYo.

Según el relevamiento Shopper Argentina 2010, la razón final de visita de un punto de venta es en un 50,2% por cercanía y en un 47,9% por precio²⁹. Esto nos da una idea del beneficio del delibery frente a la compra presencial ya sea por el tiempo que insume el traslado o la comodidad que representa la cercanía. Sin embargo vemos que el precio es una variable de mucho peso en los consumidores.

De la misma encuesta se desprende que el 68% de los consumidores realiza parte de sus compras en el Canal tradicional (Almacenes y Autoservicios)³⁰ gastando en promedio \$63,9³¹. Este canal es típicamente “de reposición” concentrando compras de productos de almacén, bebidas, lácteos y productos frescos.

El “módulo de compra” es similar a la compra promedio que establecimos en nuestro cálculo y representa entre 2 y 4 porciones de una comida elaborada.

²⁷ Entendiéndose por pre medidos aquellos alimentos que ingresan a granel, se fraccionan y se comercializan en la boca de expendio.

²⁸ García, W., Morón, P. (2003). Fraccionamiento de Alimentos. Alternativa Tradicional para un Nuevo Escenario, *Revista Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A., N°22*. Extraído el 4/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_22/Alternativa_tradicional.htm

²⁹ Sobre 3331 encuestas, pregunta espontánea de respuesta múltiple.

³⁰ Base: Total entrevistados (1516). Consigna: ¿A qué lugares acudió al menos 2 veces en los últimos 3 meses para realizar compras destinadas a su hogar? Pregunta guiada de respuesta múltiple.

³¹ Base: Total tiendas visitadas (3331). Consigna: ¿Cuánto gastó la última vez que hizo su compra doméstica en.....? Pregunta espontánea de respuesta única.

Estas características constituyen a HoyCocinoYo como un competidor directo en el canal tradicional. Es decir, los clientes que utilizan este canal para comprar alimentos tienen en común varias características del perfil de compra de los clientes de HoyCocinoYo.

El promedio mensual compras en Canal tradicional (Almacenes y Autoservicios) es de 17,7 (un 45% compra una vez por día)³². A partir de esta información y de la población en la zona de localización del negocio (ver cap. 5.3) podemos calcular la demanda potencial:

Zona: Núñez, Belgrano, Palermo y Colegiales	
Comuna 13 y 14	
Población (*)	453.834
Hogares (se considera un responsable de compras domésticas por hogar)	276.430
N° de compras en almacén y autoservicio por responsable de compras domésticas por mes (**)	17,7
N° de compras diarias	160.948
Market Share necesario para el objetivo del año 1	0,15%
Ventas diarias	241

(*) Preliminar CENSO 2010- INDEC

(**) Shopper Argentina 2010

Como muestra el cuadro precedente con un 0,15% del market share del canal Tradicional alcanzaríamos las ventas targets del primer año.

Vale recordar que no hemos considerado estos clientes en el cálculo de la demanda por desconocer su acceso a internet y su inclinación respecto a la compra de alimentos no presencial.

5 PLAN DE MARKETING

5.1 Nombre y Logo

Hemos buscado un nombre corto, con personalidad, que describa el negocio y que quede en la mente de los consumidores con facilidad.

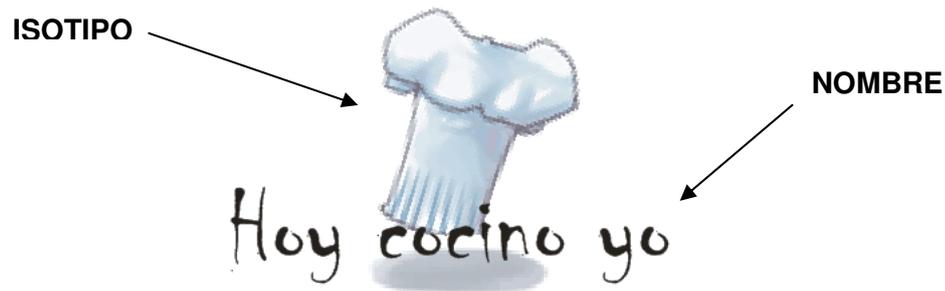
La idea de HoyCocinoYo es que el producto sea percibido como un servicio, con mayor valor agregado que los productos de un supermercado o un retail de alimentos. Por este motivo hemos evitado utilizar las palabras: “alimentos”, “comida”, “ingredientes”.

Por otro lado queremos atraer al segmento que busca una alimentación saludable. Por este motivo evitamos la palabra “casero” en el nombre.

³² Base: Total tiendas visitadas (3331). Consigna: P15: En los últimos 3 meses ¿con qué frecuencia visitó..? Pregunta guiada de respuesta única.

Finalmente “HoyCocinoYo” suena como una proclama a cambiar la rutina y ser el protagonista de momento presente.

El isotipo es un gorro de chef y tiene la intención de colocar en la mente de los consumidores la asociación con la comida gourmet.



5.2 Perfil del cliente

Del análisis de los clientes de la competencia se encuentra como factor común el acceso a los sitios desde el trabajo. Este fenómeno se da por la gran difusión de internet en el ámbito laboral, por el acceso de los empleados con relativa libertad y por el gran número de horas que pasan los mismos en el trabajo.

Esta característica será uno de los pilares del HoyCocinoYo ya que sus usuarios valorarán mucho la posibilidad de hacer el pedido desde el trabajo y contar con los ingredientes para la cena a su regreso al hogar.

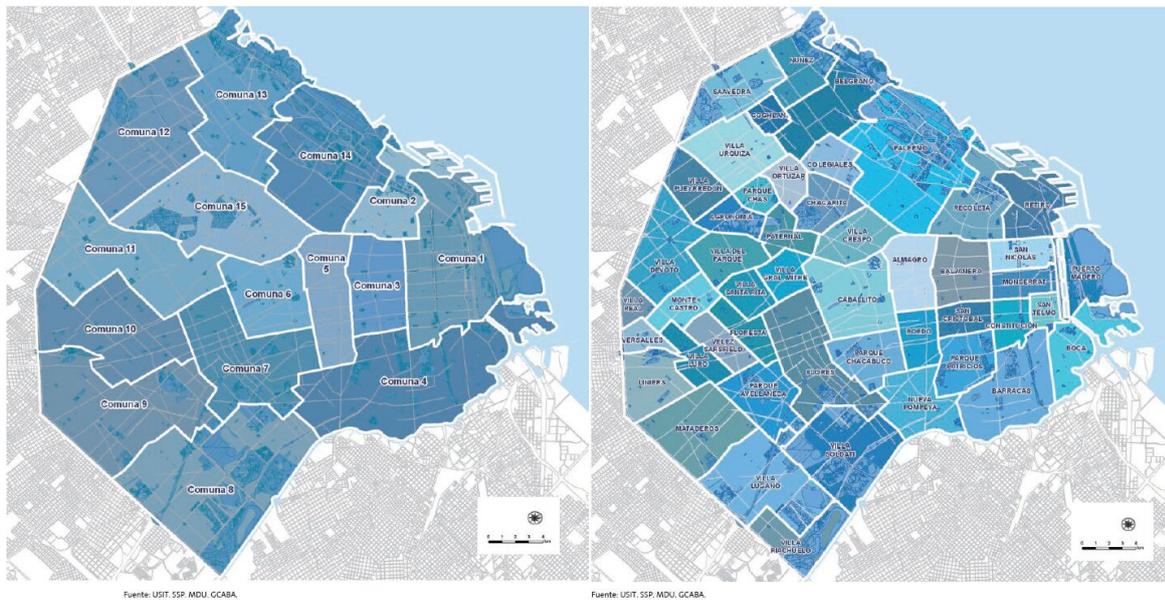
Con respecto a la edad se focalizará en el rango de edad 20-55 (y en mayor medida en el segmento 25-34).

5.3 Localización y distribución

El área inicial abarcará las comunas 13 y 14 (Belgrano, Núñez, Colegiales y Palermo).

Paulatinamente se ampliará la zona de cobertura abarcando las comunas 2 y 15 (Recoleta y Almagro). Finalmente siguiente el “corredor Libertador” podremos ingresar en los partidos de Vicente Lopez y San Isidro. En este caso será necesario plantear otro esquema logístico a través de un nuevo Centro de Distribución.

El siguiente mapa de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires muestra el área de las Comunas y los barrios abarcados:



La distribución se realizará a través de cadetes motorizados y el servicio se tercerizará.

Los vehículos deberán contar con una conservadora con las características necesarias para garantizar la cadena de frío (similares a los utilizados por las heladerías o la cadena de alimentos frescos AVICAR).

Dada la concentración de pedidos, la distribución se deberá realizar en un lapso de tres horas (ver programa de producción estimado, punto 6.1) elevando el número inicial de entregas a un promedio de 73 entregas/hora.

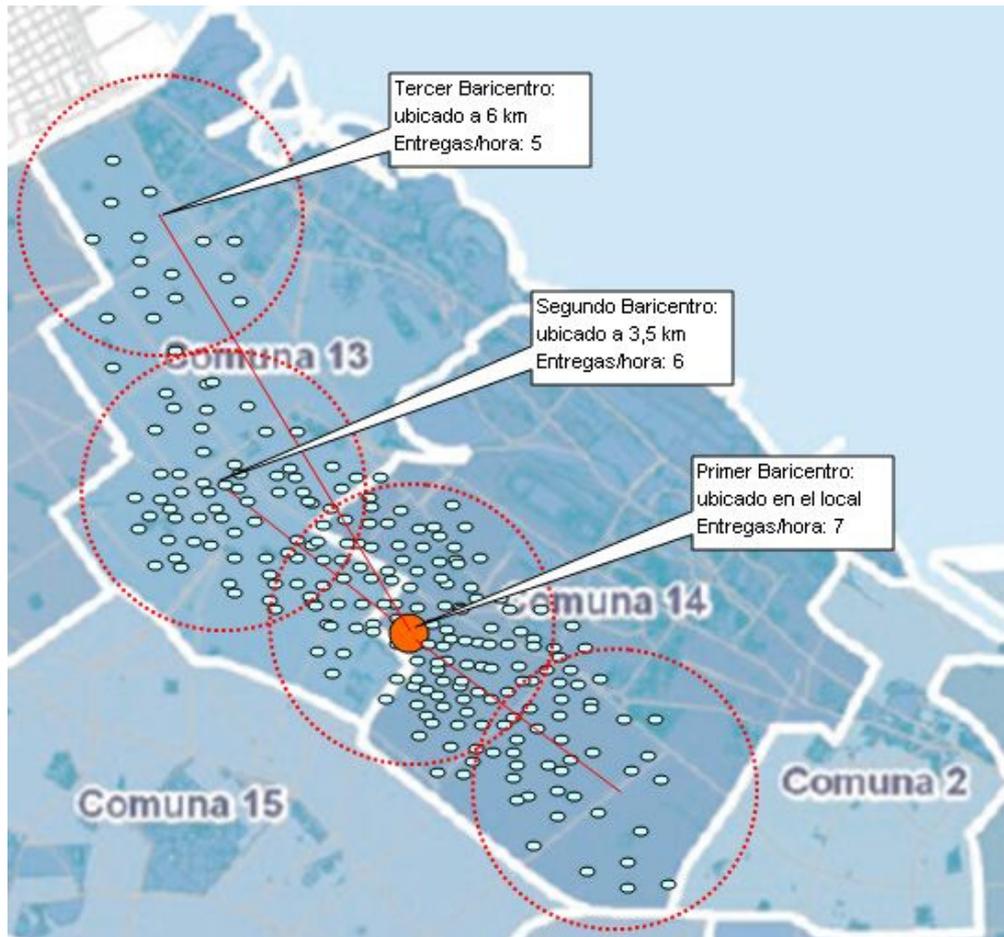
Un análisis preliminar indica que serán necesarios 12 cadetes para realizar la distribución:

N° de pedidos	entregas	220
Período de entrega	hr	3
Entregas promedio	ent/hr	73
Entregas por viaje	ent/viaje	4
Viajes por hora	viaje/hr	1,5

Cadetes necesarios		12
Costo por moto	\$/hr	18

Costo total	\$	660
Costo unitario prom	\$	3,0

La siguiente figura muestra el análisis de la distribución en base a los tiempos típicos de distribución y las distancias promedio desde el centro de distribución al baricentro.



Cada baricentro representa la distancia promedio entre el local y el domicilio de entrega de los pedidos incluidos en el radio de acción de dicho baricentro (en este caso se consideró un área de entrega típico de 12 cuadras a la redonda). De este modo, el tiempo de entrega será el tiempo típico de delivery en un radio de 12 cuadras a la redonda más el tiempo necesario para trasladarse al baricentro (ver anexo 1).

5.4 Posicionamiento de la marca

El posicionamiento de la marca HoyCocinoYo estará basado en los atributos del producto ofrecido: "Una solución integral para quienes desean disfrutar de la cocina casera".

La ubicación frente a los competidores en el mapa precio/diferenciación evidencia la necesidad de basar en posicionamiento de la marca en la **diferenciación**.

Sin embargo es importante prestarle atención al marco de referencia del producto destacando también las características en común con los competidores, es decir las atributos intrínsecos y necesarios del segmento en el que nos desarrollaremos (ej: tiempo de entrega, higiene, calidad).³³

³³ Lane Keller, K., Sternthal, B. y Tybout, A. (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. *Harvard Business Review*. USA. R0209F

Mensajes que les transmitiremos a los clientes:

“Cuando uno ve un canal de comidas o busca una receta en Internet generalmente en los platos elaborados existen algunos ingredientes que no dispone, difíciles de conseguir y uno termina reemplazándolos por una alternativa que no es la original... el resultado no es el mismo.”

“Los ingredientes pueden conseguirse, pero nosotros los conseguimos y los entregamos a todos juntos, en la medida justa para que Usted economice.”

“Hacer la comida uno mismo le da un toque casero.”

“Con sus seres queridos (novia, esposa, amigos) se tientan con una receta y disfrutan la experiencia de cocinar juntos.”

“Encontrarán recetas especiales para celíacos, diabéticos, kosher, etc.”

“Lo pedís desde el trabajo y te lo llevamos cuando llegas a tu casa. Sólo tenés que cocinarlo, nada de salir al súper sobre la hora de cierre. “

5.5 Promoción y publicidad

El plan de Marketing tiene como objetivo promover las visitas al sitio HoyCocinoYo necesarias para alcanzar las ventar proyectadas (en función de los ratios de conversión de cada canal de acceso).

A continuación se plantea la estrategia inicial. La misma será revisada periódicamente retroalimentándola con la respuesta obtenida.

Para las campañas de marketing seleccionamos 3 revistas de publicación semanal (La Nación Zona Norte, La Nación Belgrano, y Suplemento Ollas y sartenes de Clarín) que resultan en 3.000.000 de contactos mensuales (Anunciando 4 veces por mes en cada medio). Inicialmente estimamos que generará un tráfico de Direct Load del 5% en el primer año y aumentado hasta el 12% en promedio al año 5.

Paralelamente publicaremos en la línea D del subterráneo llegando potencialmente a 430.000 pasajeros (<http://www.viasubte.com/>). Dentro de las alternativas de publicidad en este medio publicaremos en los vagones durante tres meses distribuidos en el año.

Por otro lado las búsquedas naturales que caracterizan nuestro negocio en Google llegan a 500.000 búsquedas mensuales. Debido a la alta competencia estimamos que apenas el 4%

entrará en nuestro link en el primer año, aunque a medida que el sitio se vaya posicionando en la mente de los consumidores, la tasa de los que seleccionen nuestro sitio subirá al 14% al cabo del 5to año.

En medios digitales, vamos a publicar banners en Google Adwords y en la Guía Óleo.

En el caso de Google pagaremos por avisos relacionados a las siguientes palabras: “recetas caseras”, “comidas típicas”, “tartas”, “recetas comidas”, “recetas tartas”, “recetas cocina”, con lo que esperamos generar un tráfico de referals de 6300 clicks mensuales.

En el caso de Guía Óleo, estaremos generando 300.000 contactos mensuales de los que creemos que inicialmente un 6% optará ver nuestra opción en lugar de continuar buscando un restaurante. Este 6% se traduce en un tráfico de referals de 6900 clicks mensuales en el primer año y creciendo progresivamente hasta 31000 en el año 5.

Acorde con las tasas de conversión tomadas para direct load, natural search, y referals (3,5%, 2%, y 1,49% respectivamente)³⁴ estamos estimando una demanda diaria de 220 (3300 clientes) pedidos en el primer año, creciendo hasta 525 (7900 clientes) pedidos diarios en el 5to año.

Para afianzar la presencia en la mente del cliente (forma parte del crecimiento del direct load y el natural search) estaremos entregando para cada nuevo cliente un magnet y un broshure de la empresa en la primera entrega.

A partir del segundo año estamos fijando el presupuesto de marketing como el 7% de las ventas, incrementando las asignaciones en distribución de material promocional, duplicando el presupuesto para revistas a partir del tercer año y a partir del cuarto año comenzar una estrategia de descuentos promocionales como gancho para otros productos. Estos esfuerzos son tanto para atraer a nuevos clientes como para fijar posicionamiento. El impacto de estas campañas se traduce en el incremento esperado de visitas al sitio por direct load y natural search.

Respecto a la inversión inicial incurriremos en un costo de 26.000 pesos para el diseño gráfico y la programación del sitio Web y otros 3.700 pesos en la adquisición y uso de un “carrito de compras” (BigCommerce) para el sitio.

³⁴ Pereiro, Luis (2010). Apuntes de clase: Desarrollo de nuevos negocios, MBA UTDT

5.6 COSTOS DE MARKETING

En los costos de marketing se ha incluido la publicidad inicial y el costo del personal asociado a esta tarea. El responsable de marketing se incorporará al proyecto entre tres y seis meses antes del lanzamiento.

DETALLE DE COSTOS

FLUJO en pesos arg.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Gastos en Publicidad						
Descuento/Promociones					120.000	240.000
Folletos	1.000	1.500	2.000	2.500	3.000	4.500
Imanes		2.000	2.000	4.000	4.000	4.000
Distribución de folletos	2.000	6.000	24.000	107.000	120.000	120.000
Publicidad por Internet		13.700	18.700	27.400	27.400	27.400
Publicidad en revistas	76.000	68.200	148.600	118.200	107.500	107.500
Banners en Subte D		100.000	100.000	100.000	100.000	100.000
Total Publicidad (AR\$)	79.000	191.400	295.300	359.100	481.900	603.400
Salario de Marketing						
Cantidad	0,3	1	1	1	1	1
Bruto Fijo	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000
Total Bruto	19.500	78.000	78.000	78.000	78.000	78.000
Descuentos a la Retribución Bruta						
INSSJP (Ley Nro 19032)	3,0%	585	2.340	2.340	2.340	2.340
Jubilación	11,0%	2.145	8.580	8.580	8.580	8.580
Obra Social	3,0%	585	2.340	2.340	2.340	2.340
Total Neto Mensual		4.980	4.980	4.980	4.980	4.980
Contribuciones y Aportes Patronales						
Contribuciones de Seguridad Social	2,8%	546	2.184	2.184	2.184	2.184
Aportes de Seguridad Social	14,4%	2.808	11.232	11.232	11.232	11.232
Contribuciones de Obra Social	1,9%	371	1.482	1.482	1.482	1.482
Aporte de Obra Social	2,4%	468	1.872	1.872	1.872	1.872
Ley de Riesgos de Trabajo	6,2%	1.199	4.797	4.797	4.797	4.797
Total Aportes Patronales	27,7%	5.392	21.567	21.567	21.567	21.567
Total Salario (AR\$)	24.892	99.567	99.567	99.567	99.567	99.567
Total marketing expenses (AR\$)	103.892	290.967	394.867	458.667	581.467	702.967
Total gastos de marketing (U\$S)	25.339	70.968	96.309	111.870	141.821	171.455

6 PLAN OPERACIONAL

El modelo de operación será similar al de un retail de alimentos fraccionados.

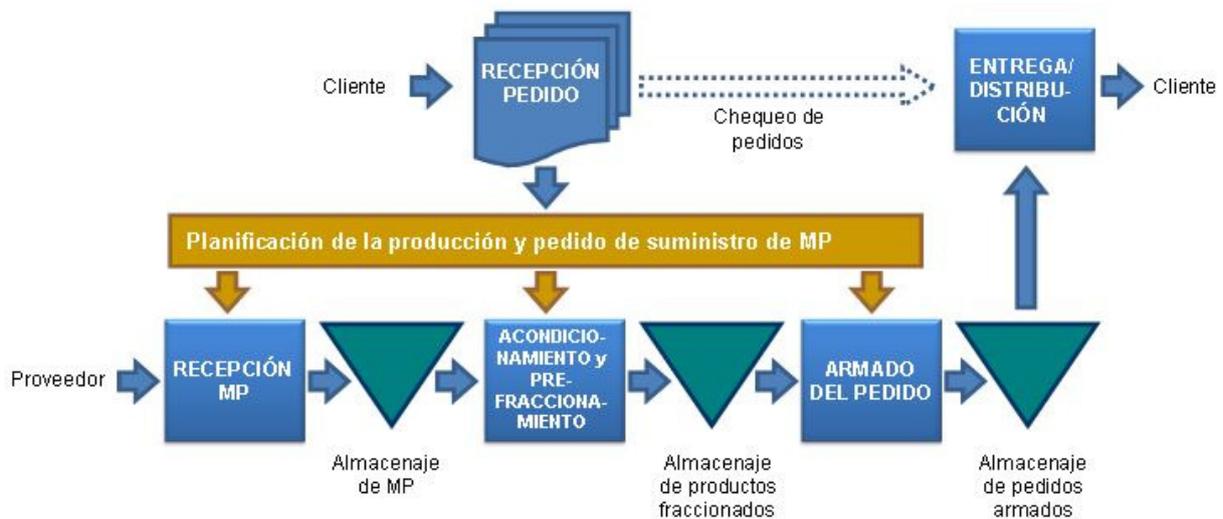
La elección de la localización del negocio estará dominada por la ubicación de la demanda, la disponibilidad de propiedades y la habilitación Municipal. Se tendrán en cuenta los accesos para las Materias Primas y el baricentro de distribución.

6.1 Flujo de Proceso

El flujo de proceso consta de las siguientes etapas:

- Recepción de pedidos de productos
- Planificación de la producción y pedido de suministro de MP
- Recepción de Materia Prima
- Acondicionamiento y pre-fraccionamiento
- Armado de pedido
- Entrega/Distribución

El siguiente diagrama muestra el flujo del proceso de producción:



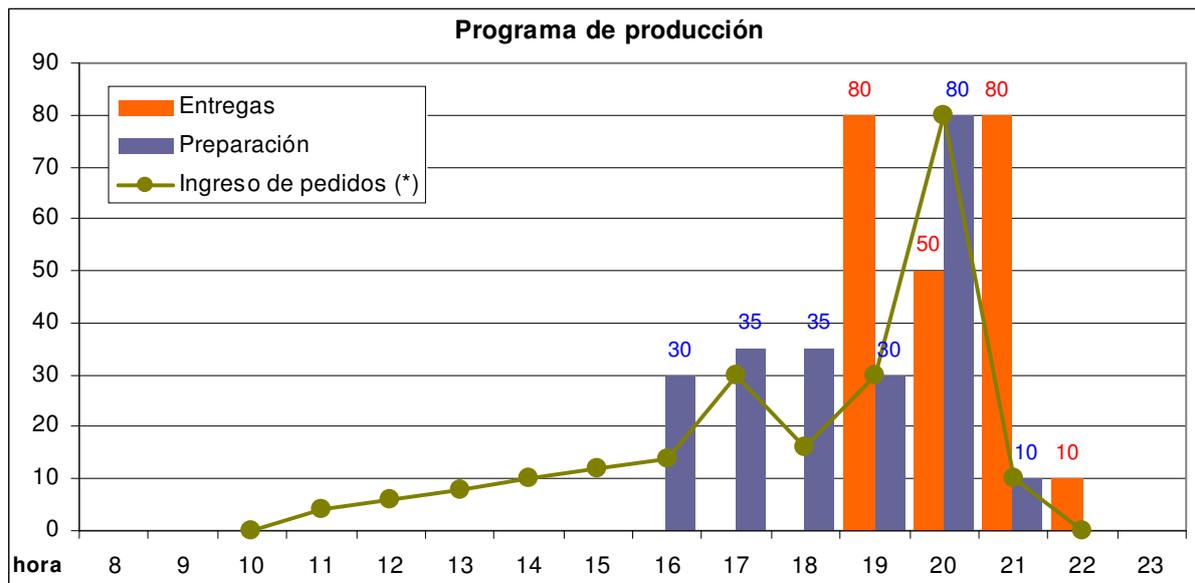
Recepción de pedidos de productos: esta etapa forma parte del circuito administrativo y es el input para la planificación de la producción.

Planificación de la producción y pedido de suministro de MP: aquí se coordinan las tareas de producción, se controlan los stocks y se planifican los pedidos de compras de suministros y materias primas.

En el siguiente esquema se observa un ejemplo de la programación de la producción:

Programa de Producción	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Promedio hora	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
Ingreso de pedidos (*)			0	4	6	8	10	12	14	30	16	30	80	10	0	
Acumulado	0	0	0	4	10	18	28	40	54	84	100	130	210	220	220	
Preparación									30	35	35	30	80	10		
Preparación pendiente	0	0	0	4	10	18	28	40	24	19	0	0	0	0	0	
Entregas												80	50	80	10	
Entregas Pendientes	0	0	0	4	10	18	28	40	54	84	100	50	80	10	0	
Capacidad (N° preparaciones disp)									60	60	90	90	90	90		
Utilización									50%	58%	39%	33%	89%	11%		
Ciclo efectivo (min)									8,0	6,9	10,3	12,0	4,5	36,0		

(*) Estimación inicial



Recepción de Materia Prima en esta etapa se recibe y clasifican las materias primas y los insumos almacenándolos en los depósitos específicos. En general se utilizará una lógica FIFO: First inlet - First outlet.

Acondicionamiento y pre-fraccionamiento: esta etapa incluye el lavado de las verduras y frutas, los cortes de carne, el fraccionamiento de los granos, armado de cajas y recipientes, etc. Se registrará por las buenas prácticas de manufactura poniendo énfasis en evitar la contaminación cruzada. A través del rotulado de los alimentos se facilitará la operación y se garantizará la trazabilidad.

Armado de pedido: consiste en colocar en la caja la receta junto a los ingredientes debidamente fraccionados e identificados. Esta operación será cuidadosamente supervisada ya que es clave en el proceso dado el número de ingredientes y la importancia de la presentación.

Entrega/Distribución: este es el último eslabón de la cadena de producción. Aquí se coordina la logística de distribución agrupando las entregas por zonas.

Optimización del proceso

Dadas la característica de la curva de demanda diaria nos encontraremos con un pico de pedidos en el horario de 20 a 21. Este pico se da sobre la hora de entrega imposibilitando la distribución de la producción en las horas siguientes. Esta circunstancia está tipificada en la teoría de colas.

Los drivers o puntos críticos para mantener el proceso controlado serán el **desbalance entre capacidad de producción y demanda** y la **variabilidad de la demanda**.

Las acciones para mitigar el efecto del pico de demanda serán las siguientes:

- Estandarización de ingredientes que permitan su pre-fraccionamiento.
- Flexibilización operativa (ej: capacitación, multitareas, distribución del personal en la grilla horaria, etc.).
- Orientación de la demanda mediante incentivos (ej: descuento por pedido fuera de hora pico)

Para absorber la variabilidad de la demanda será necesario mantener un nivel permanente de capacidad ociosa.

Optimización de Inventarios

La planificación de la demanda se ajustará diariamente.

Se definirá el nivel de stock en pos de evitar los stock-outs considerando en el costo de no abastecer la posibilidad de perder un cliente, es decir las pérdidas de ventas futuras potenciales.

De este modo en el inicio del negocio preponderará una política de aseguramiento del abastecimiento trabajando fuera del punto óptimo de inventario.

La política de inventarios variará en función de las características de cada producto (precio, volumen ocupado en el depósito, caducidad, facilidad de reposición). Siguiendo este criterio se minimizará el stock de productos cárnicos y de verduras.

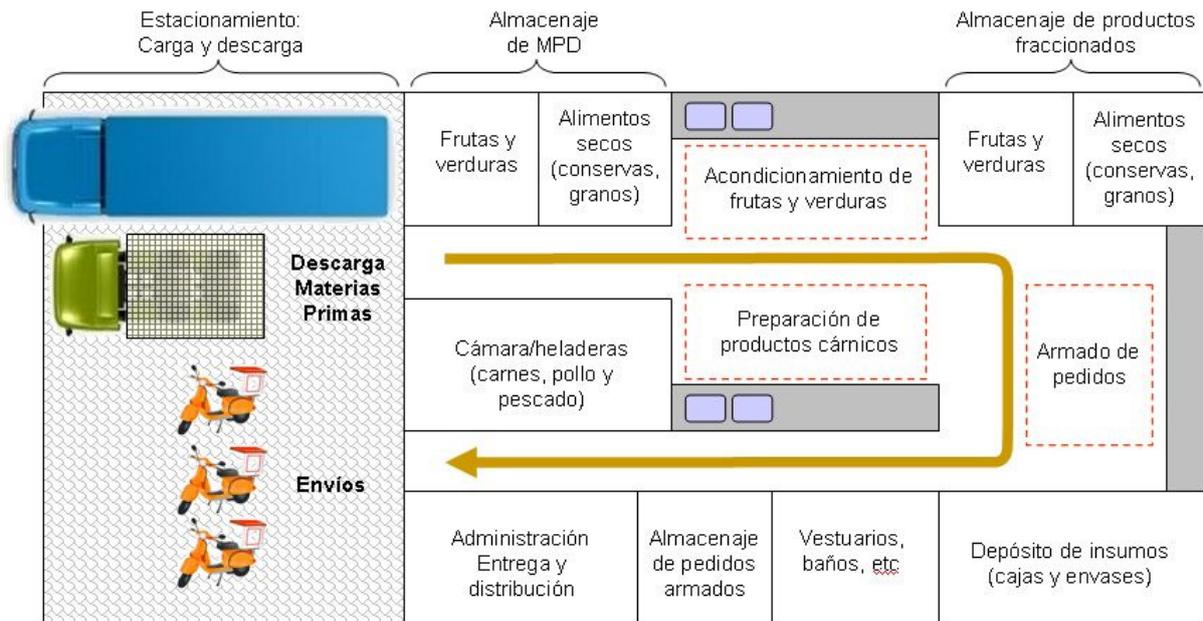
6.2 Lay out

Tanto la ubicación como las características edilicias del local donde operará HoyCocinoYo estarán sujetas a la disponibilidad en el mercado inmobiliario.

La elección se realizará bajo los siguientes criterios:

- Habilitación: según lo dispuesto en el Código de Planeamiento Urbano.
- Ubicación estratégica para la distribución.
- Facilidad de acceso de proveedores.
- Área necesaria para el almacenamiento y fraccionamiento de los alimentos

La siguiente figura muestra el lay-out que podría tener el local:



REFERENCIAS

Zona de operación

Mesadas de trabajo

Sentido de circulación del proceso

El lay-out se diagramará teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- Minimizar la circulación.
- Separar los alimentos en depósitos específicos.
- Separar e identificar las zonas operativas para evitar la contaminación cruzada.
- Separar las materias primas de los productos fraccionados.

6.3 Circuito Administrativo

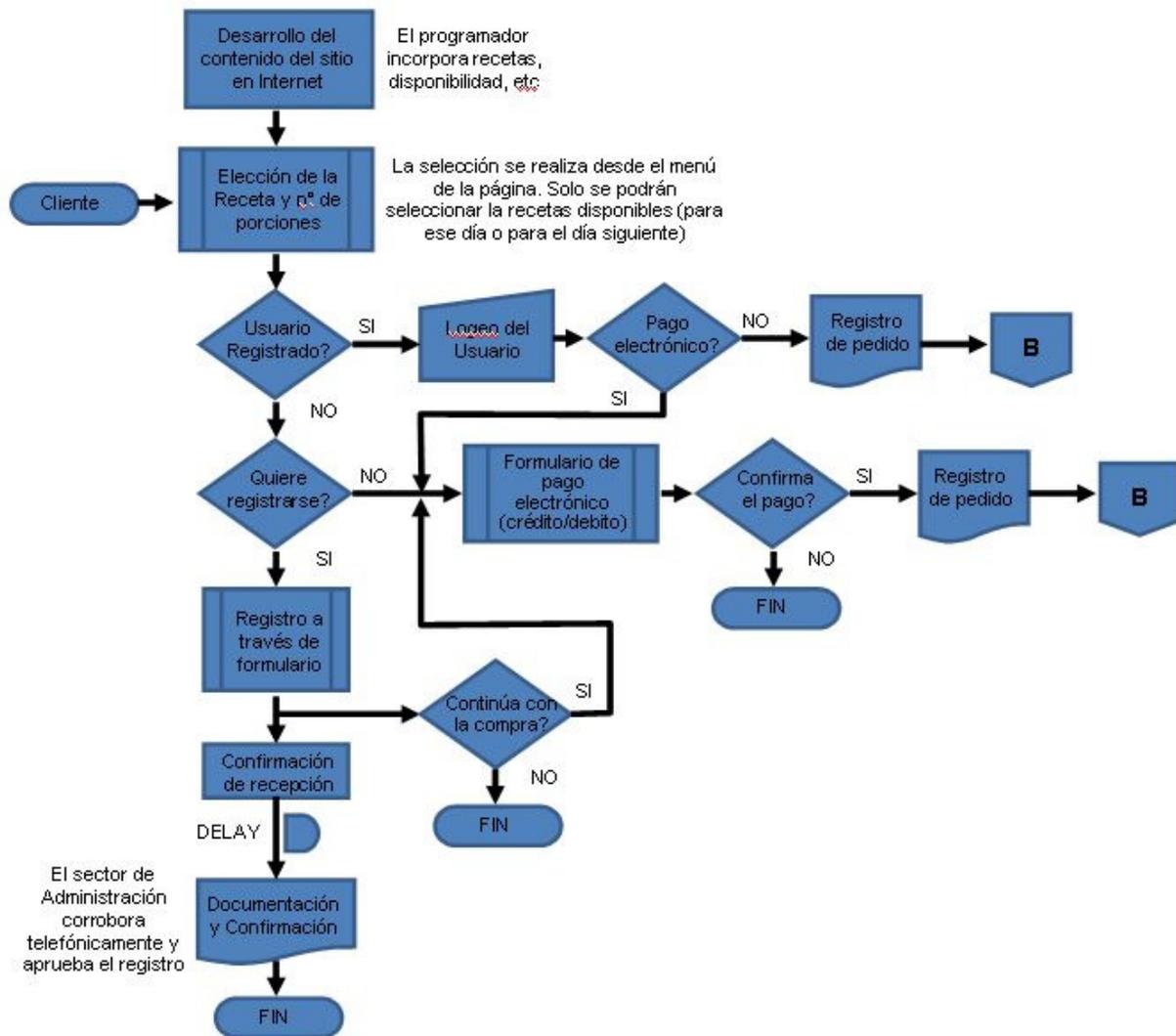
El circuito administrativo es el diagrama de flujo del pedido (explicado en el punto 3.5 Proceso de Venta) y el procedimiento para su elaboración.

El primer circuito se refiere al proceso de registro de usuarios (clientes) y compra.

El registro de los usuarios se confirmará mediante una llamada telefónica.

Los usuarios registrados tienen la opción de realizar el pago contra la entrega. Se considerará la posibilidad de contar con postnet inalámbricos para permitir el pago con tarjeta en el momento de la entrega.

Los usuarios no registrados deberán realizar el pago en el momento de confirmar el pedido en forma electrónica.

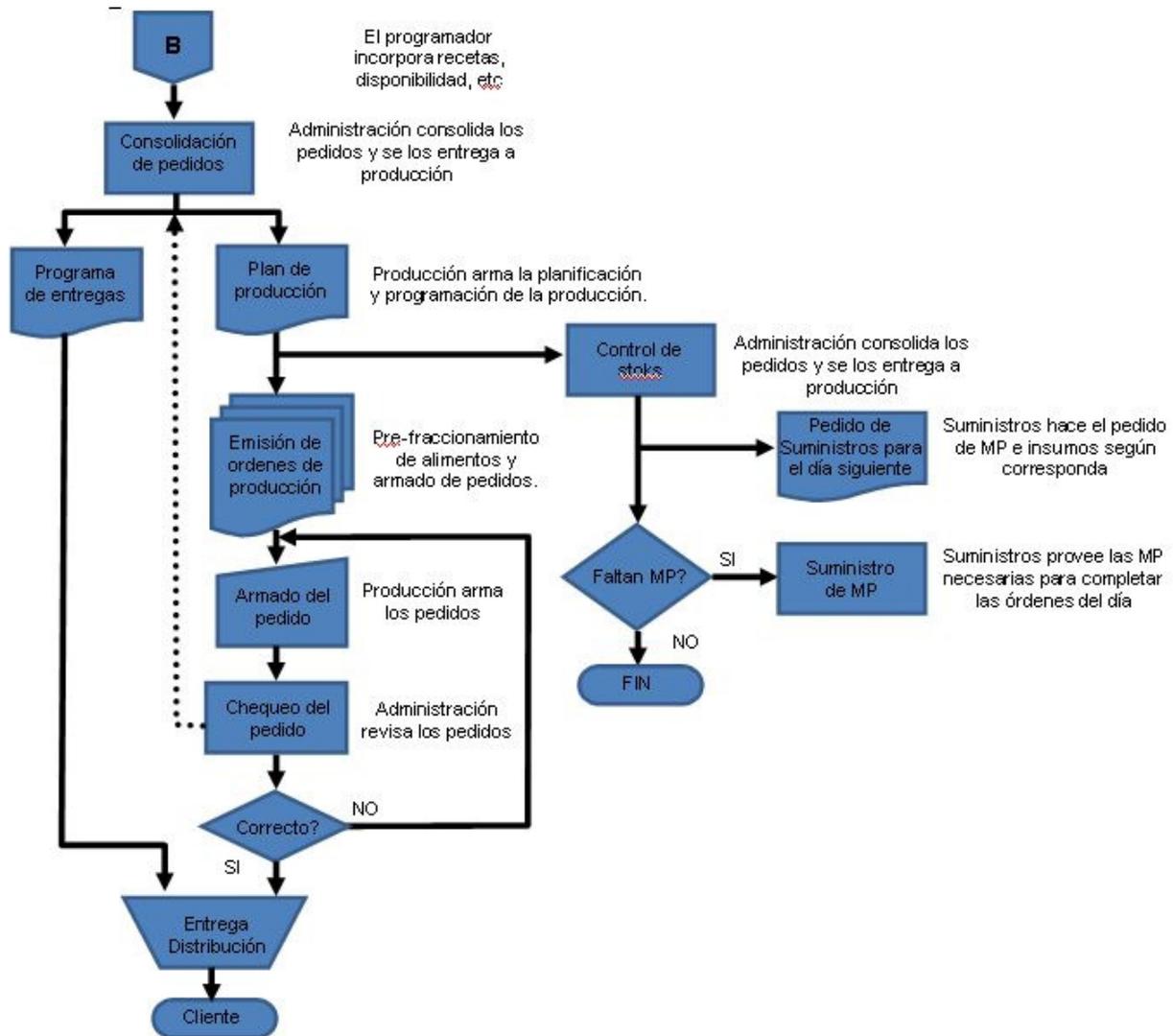


Una vez confirmado el pedido entra en el circuito de producción.

El circuito de producción consiste en:

- Planificación de la producción.
- Aseguramiento del abastecimiento de materias primas e insumos.
- Planificación de la distribución.

Este circuito involucra a todos los sectores de la organización.



6.4 COSTOS OPERATIVOS

En este punto, además de tener los salarios como un componente importante, se tienen las siguientes cuentas:

Alquiler: se busca una propiedad de 160 m2 (aproximadamente).

Logística: se terceriza en un 100%

Limpieza: también se terceriza.

DETALLE DE COSTOS

FLUJO en pesos arg.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Materia Prima		1.324.950	1.854.930	2.411.409	2.773.120	3.030.244
Insumos de Producción		220.825	309.155	401.902	462.187	505.041
Packaging		662.475	927.465	1.205.705	1.386.560	1.515.122
Total MP e Insumos (AR\$)		2.208.250	3.091.550	4.019.015	4.621.867	5.050.407
Total MP e Insumos (U\$S)		538.598	754.037	980.248	1.127.285	1.231.807

Costos Fijos de Producción

FLUJO en pesos arg.		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios de Producción							
Encargado	Cantidad	0,3	1	1	1	1	1
	Bruto	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000
Supervisor	Cantidad	0,1	1	1	1	1	1
	Bruto	40.300	40.300	40.300	40.300	40.300	40.300
Ayudantes	Cantidad	0,3	6	7	8	9	9
	Bruto	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200	31.200
Total Bruto		37.158	331.500	362.700	393.900	425.100	425.100
Descuentos a la Retribución Bruta							
INSSJP (Ley Nro 19032)	3,0%	1.115	9.945	10.881	11.817	12.753	12.753
Jubilación	11,0%	4.087	36.465	39.897	43.329	46.761	46.761
Obra Social	3,0%	1.115	9.945	10.881	11.817	12.753	12.753
Total Neto Mensual Encargado		6.640	6.640	6.640	6.640	6.640	6.640
Total Neto Mensual Supervisor		2.573	2.573	2.573	2.573	2.573	2.573
Total Neto Mensual Ayudantes		1.992	1.992	1.992	1.992	1.992	1.992
Contribuciones y Aportes Patronales							
Contribuciones de Seguridad Social	2,8%	1.040	9.282	10.156	11.029	11.903	11.903
Aportes de Seguridad Social	14,4%	5.351	47.736	52.229	56.722	61.214	61.214
Contribuciones de Obra Social	1,9%	706	6.299	6.891	7.484	8.077	8.077
Aporte de Obra Social	2,4%	892	7.956	8.705	9.454	10.202	10.202
Ley de Riesgos de Trabajo	6,2%	2.285	20.387	22.306	24.225	26.144	26.144
Total Aportes Patronales		27,7%	10.274	91.660	100.287	117.540	117.540
Costo de Rotación		5%	21.158	23.149	25.141	27.132	27.132
Total Salarios (AR\$)		47.433	444.318	486.136	527.954	569.772	569.772
Inmueble							
Alquiler de oficinas y fábrica		10.000	60.000	60.000	60.000	60.000	60.000
ABL		1.584	1.584	1.584	1.584	1.584	1.584
Luz, gas, agua		6.000	6.000	6.600	7.200	7.800	8.400
Mantenimiento del Edificio y equipo		3.000	3.000	6.000	8.000	9.000	10.000
Transporte (tercerizado)							
Logística							
Motos			240.900	337.260	438.438	504.204	550.954
	Cantidad		12	17	22	26	28
Limpieza							
Planta y Oficinas (Servicio Tercerizado)			43.200	43.200	43.200	43.200	43.200
Fumigación			2.280	2.280	2.280	2.280	2.280
Limpieza de Tanques de Agua			900	900	900	900	900
Uniformes Personal			1.920	2.160	2.400	2.640	2.640
Seguridad							
Sistema monitoreado de Alarma			2.160	2.160	2.160	2.160	2.160
Equipamiento de Producción y Almacenaje		37.100	CAPEX				
Comisión Inmobiliaria		15.000					
Depósito en garantía del alquiler		15.000					
Refacciones Varias		65.000	CAPEX				
Instalación Sistema de Alarma		1.000					
Sistema de Alarma (Hardware)		1.500	CAPEX				
PC x 3		6.000	CAPEX				
Impresora		500	CAPEX				
Software de Gestión		14.000	CAPEX				
GPS		4.000	CAPEX				
Total activos y mantenimiento (AR\$)		51.584	361.944	462.144	566.162	633.768	682.118
Total costos producción (AR\$)		99.017	806.262	948.280	1.094.116	1.203.540	1.251.890
Total costos de producción (U\$S)		24.150	196.649	231.288	266.858	293.546	305.339
CAPEX de producción (U\$S)		31.244					

El gerente de producción se incorporará al proyecto tres meses antes del lanzamiento, el supervisor lo hará un mes antes junto con parte de los operarios. Estos últimos se incorporarán en dos tandas de 3 operarios cada una.

Dentro el equipamiento de producción y almacenaje se han incluido desde los utensilios para el manipuleo de los alimentos hasta la adquisición de dos cámaras frigoríficas industriales según lo diagramado en el lay out.

Se consideró también la instalación de bachas de acero inoxidable y una cocina industrial.

En el rubro “refacciones varias” si contabilizaron los materiales y mano de obra necesaria para la división del local según el lay out (con tabiques de durlock, independizando cada área de trabajo).

6.5 COSTOS ADMINISTRATIVOS

Como sucede en el Área de Manufactura, la cuenta salario es la principal. Sin embargo existe otro rubro que tiene peso, que es el impuesto al débito y crédito (Impuesto al Cheque). Éste es de 1,2 % sobre las operaciones bancarizadas. Como nosotros operamos electrónicamente, no existirán transacciones que no sufran este impuesto.

DETALLE DE COSTOS

FLUJO en pesos arg.		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salarios de Administración							
Encargado	Cantidad	0,3	1	1	1	1	1
	Bruto	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000	104.000
Administrativos	Cantidad	0,3	1	1	1	1	1
	Bruto	40.300	40.300	40.300	40.300	40.300	40.300
Programador	Cantidad	0,3	1	1	1	1	1
	Bruto	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500	58.500
Total Bruto		50.700	202.800	202.800	202.800	202.800	202.800
Descuentos a la Retribución Bruta							
INSSJP (Ley Nro 19032)	3,0%	1.521	6.084	6.084	6.084	6.084	6.084
Jubilación	11,0%	5.577	22.308	22.308	22.308	22.308	22.308
Obra Social	3,0%	1.521	6.084	6.084	6.084	6.084	6.084
Total Neto Mensual Encargado		6.640	6.640	6.640	6.640	6.640	6.640
Total Neto Mensual Supervisor		2.573	2.573	2.573	2.573	2.573	2.573
Total Neto Mensual Ayudantes		3.735	3.735	3.735	3.735	3.735	3.735
Contribuciones y Aportes Patronales							
Contribuciones de Seguridad Social	2,8%	1.420	5.678	5.678	5.678	5.678	5.678
Aportes de Seguridad Social	14,4%	7.301	29.203	29.203	29.203	29.203	29.203
Contribuciones de Obra Social	1,9%	963	3.853	3.853	3.853	3.853	3.853
Aporte de Obra Social	2,4%	1.217	4.867	4.867	4.867	4.867	4.867
Ley de Riesgos de Trabajo	6,2%	3.118	12.472	12.472	12.472	12.472	12.472
Total Aportes Patronales	27,7%	14.019	56.074	56.074	56.074	56.074	56.074
Costo de Rotación	5%	2535	10.140	10.140	10.140	10.140	10.140
Total Salarios (AR\$)		67.254	269.014	269.014	269.014	269.014	269.014

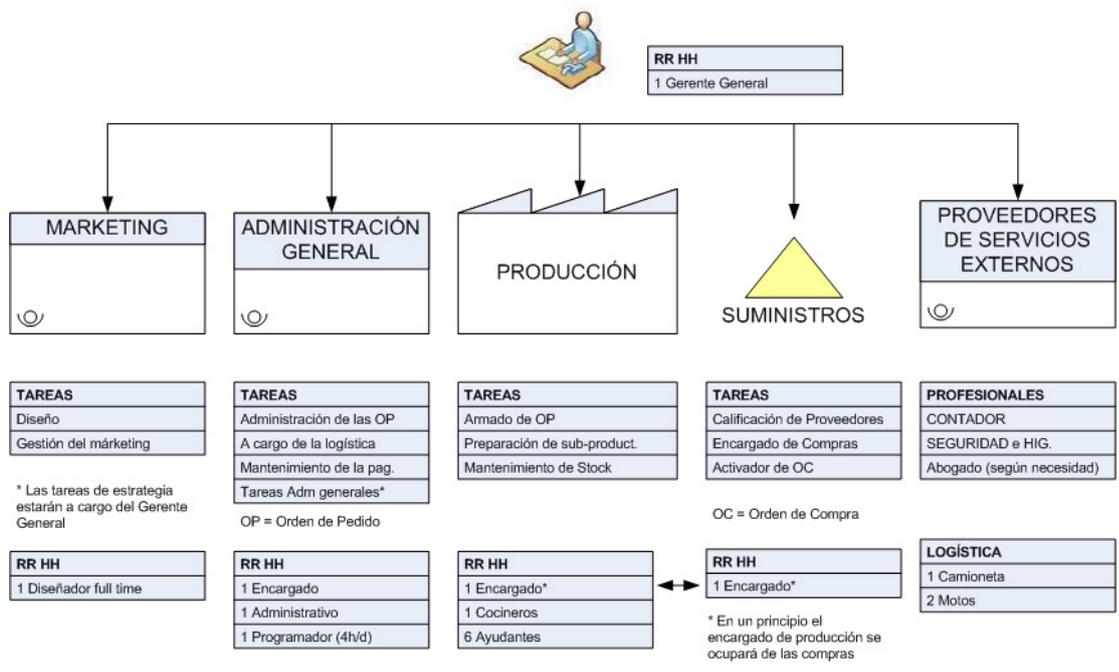
Comunicaciones						
Servicio de internet y dos líneas	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760	2.760
Telefonía fija, 1 línea	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680	1.680
Telefonía celular	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000	6.000
Servicio de internet	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008	1.008
Facturación						
Posnet	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Chequera	300	300	300	300	300	300
Gastos Bancarios	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
General						
Librería - Papelería	1.000	1.100	1.200	1.300	1.400	1.400
Seguro - Integral de Comercio y Resp. Civil	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000	3.000
Mantenimiento Software/hardware	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500	2.500
Equipamiento de Adm. y Suministros	6.500	CAPEX				
PC	4.800	CAPEX				
Impresora	1.000	CAPEX				
Software (módulo facturación)	1.800	CAPEX				
Central Telefónica	1.500	CAPEX				
Teléfonos para toda la Empresa	1.000	CAPEX				
Insumos Call center	400	CAPEX	Headset			
Website design (graphical)	13.000					
Website design (IT)	13.000					
Application software	3.744	CAPEX	Software			
Total Comun. Fact. Gral. (AR\$)	28.500	29.448	29.548	29.648	29.748	29.848
Total Gastos de Administración (AR\$)	95.754	298.462	298.562	298.662	298.762	298.862
Total Gastos de Administración (U\$S)	23.355	72.796	72.820	72.844	72.869	72.893
CAPEX de producción (U\$S)	5.060					

7 PLAN ORGANIZACIONAL

La organización de la empresa consta de cinco áreas funcionales:

- Marketing
- Administración General
- Producción
- Suministros
- Servicios Tercerizados

7.1 Organigrama



7.2 Cargos en la Organización

La organización de la empresa consta de cinco áreas funcionales:

- Marketing:** Tiene a su cargo la publicidad y diseño de la interfase con el cliente. Junto con el programador será el responsable de mantener actualizada la página de Internet.
- Administración General:** Este sector es el encargado del contacto con el cliente mediante la interfase web y de la gestión de los pedidos desde la solicitud hasta la distribución. Será el responsable de administrar la caja (tesorería). El encargado de este sector estará en contacto con los proveedores externos operando como nexo con la empresa (brindado información y coordinando la gestión administrativa).
- Producción:** Estará encargada de la Programación Operativa, la Producción de los productos (preparación de las Materias Primas y el procesamiento, fraccionamiento y envasado de los Productos).
- Suministros:** Encargado del aprovisionamiento de las materias primas. Dada la escala inicial del negocio, el responsable de suministros realizará la supervisión de la producción en ausencia del responsable de producción.
- Proveedores de servicios externos:** Matricialmente depende de la Administración General ya que comparte tareas con este sector. Sin embargo al tener funciones de contraloría y auditoría es importante que mantenga una subordinación directa al Gerente General.

- **El Gerente General** supervisará todos los sectores, coordinándolos y gestionando las mejoras necesarias para el funcionamiento de la empresa.

Para garantizar la continuidad operativa será necesario distribuir al personal a lo largo del día según las tareas realizadas. A continuación se presenta un cronograma factible de la grilla de personal:

Distribución del Personal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Hora	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	23:00
Gerente General		1	1	1	1	1	1	1	1	1						
Jefe Administración	1	1	1	1	1	1	1									1
Administrativo							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Jefe de Marketing		1	1	1	1	1	1	1	1	1						
Programador		1	1	1	1											
Jefe Suministros	1	1	1	1	1	1	1	1	1							
Jefe Producción							1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Supervisor						1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	
n° Operarios (6)	2	2	2	2				4	4	4	6	6	6	6	4	
Limpieza (3ros)																

7.3 El equipo



Carolina Beltramino: Economista, Analista Senior en Precios de Transferencia en Pricewaterhouse & Coopers, Analista de Industria Agroalimentaria en Quality Consultants New Zealand.

Javier Peralta: Ingeniero Químico, Gerente de Gestión Operativa en Petrobras Argentina, pasó por Ingeniería de Procesos, Proyectos y Planeamiento de la Producción Downstream.

7.4 Aspectos legales

La Habilitación Municipal o Habilitación Comercial de los Establecimientos es un requisito necesario previo a la Inscripción de Establecimientos ante las autoridades sanitarias, atañe a la actividad comercial y es tramitada ante la Dirección de Rentas en el caso de la Ciudad Autónoma de Buenos³⁵. Para la obtención de la habilitación, será necesario recurrir a un profesional técnico de la construcción (ingeniero, arquitecto o maestro mayor de obras). Dicho profesional será el responsable de asegurar y documentar que el establecimiento cumpla con los requisitos urbanísticos y constructivos exigidos en el Código de Planeamiento Urbano y el Código de Edificación de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires³⁶,

³⁵ Guía de Habilitaciones y Registros para el Sector Alimentario. Boletín de Difusión . S.A.G.P. y A. Extraído el 5/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/guia-tramites-02.pdf

³⁶ Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Agencia Gubernamental de Control. Fecha de Consulta 1/4/2011

respetando asimismo la normativa vigente en cuanto a las condiciones del local, establecidas en el Código Alimentario Argentino³⁷

En cuanto a la inscripción del establecimiento ante las autoridades sanitarias, será necesario gestionar en primera instancia la habilitación por el Servicio Nacional de Sanidad y Calidad Agroalimentaria (SENASA), como requisito previo para tramitar la inscripción del establecimiento ante las autoridades sanitarias del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires³⁸. Posteriormente, las autoridades sanitarias emitirán un certificado de inscripción en el Registro Nacional de Establecimientos Alimentarios (RNE), que habilitará a la empresa a desarrollar la actividad de *fraccionamiento y acondicionamiento de alimentos para su comercialización al menudeo*, y el tránsito federal de dichos productos.

“El fraccionamiento es la operación por la que un alimento se divide y acondiciona a los efectos de su distribución, su comercialización y su entrega al consumidor (Resolución 21/02 GMC, correspondiente a "rotulación de alimentos envasados"). Este recurso es frecuente en productos naturales o en el reenvasado de productos industrializados para su comercialización al por menor, como sucede comúnmente en especias, aromáticas, aceitunas, granos, harinas, entre otros alimentos.”³⁹

Para habilitar la actividad de fraccionamiento de los alimentos fuera de la vista del público, el establecimiento deberá estar autorizado por la autoridad sanitaria competente y cumplir con todos los recaudos de los Artículos 18, 19, 20, 21 y 22 del Código Alimentario Argentino en todo lo referente a locales, almacenamiento, personal, higiene y demás precauciones descriptas y que sean de aplicación para el fraccionamiento de alimentos⁴⁰.

7.5 COSTO DE GERENCIAMIENTO

El Gerente General se incorporará al proyecto seis meses antes del lanzamiento. Si bien en la evaluación se consideró una remuneración fija se analizará la posibilidad de introducir un sistema de incentivos como remuneración variable.

³⁷ Guía de Habilitaciones y Registros para el Sector Alimentario. *Boletín de Difusión*. S.A.G.P. y A. Extraído el 5/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/guia-tramites-02.pdf

³⁸ Sistema Nacional de Control de Alimentos. Decreto 815/99. Art. 13. Extraído el 6/4/2011 desde <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59060/norma.htm>

³⁹ García, Walter y Morón, Pable. Fraccionamiento de Alimentos. Alternativa Tradicional para un Nuevo Escenario. *Revista N°22, 2003. Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A.* Extraído el 4/5/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_22/Alternativa_tradicional.htm

⁴⁰ CAA. Art 17, Cap II. Extraído el 4/4/2011 desde http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

DETALLE DE COSTOS

FLUJO en pesos arg.		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Salario del Gerente General							
Cantidad		0,3	1	1	1	1	1
Bruto Fijo		195.000	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
Total Bruto		48.750	195.000	195.000	195.000	195.000	195.000
Descuentos a la Retribución Bruta							
INSSJP (Ley Nro 19032)	3,0%	1.463	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Jubilación	11,0%	5.363	21.450	21.450	21.450	21.450	21.450
Obra Social	3,0%	1.463	5.850	5.850	5.850	5.850	5.850
Total Neto Mensual		12.450	12.450	12.450	12.450	12.450	12.450
Contribuciones y Aportes Patronales							
Contribuciones de Seguridad Social	2,8%	1.365	5.460	5.460	5.460	5.460	5.460
Aportes de Seguridad Social	14,4%	7.020	28.080	28.080	28.080	28.080	28.080
Contribuciones de Obra Social	1,9%	926	3.705	3.705	3.705	3.705	3.705
Aporte de Obra Social	2,4%	1.170	4.680	4.680	4.680	4.680	4.680
Ley de Riesgos de Trabajo	6,2%	2.998	11.993	11.993	11.993	11.993	11.993
Total Aportes Patronales	27,7%	13.479	53.918	53.918	53.918	53.918	53.918
Total Salario (AR\$)		62.229	248.918	248.918	248.918	248.918	248.918
Equipamiento y Suministros							
Cochera		500	500	500	500	500	500
Mobiliarios		3.000 CAPEX					
Notebook		3.500 CAPEX					
Impresora		500 CAPEX					
Equipamiento y Suministros (AR\$)		500	500	500	500	500	500
Total gastos de Management (AR\$)		62.729	249.418	249.418	249.418	249.418	249.418
Total Gastos de Management (U\$S)		15.300	60.834	60.834	60.834	60.834	60.834
CAPEX de Management (U\$S)		1.707					

7.6 COSTOS GENERALES

En este punto hay que destacar los honorarios del Estudio Contable. El mismo reportará al Área Administrativa realizando tareas contables de soporte; por ejemplo:

- Liquidación de Sueldos.
- Declaración Jurada de IVA e Ingresos Brutos.
- Presentaciones ante organismos municipales, provinciales y nacionales.
- Etc.

Por otro lado, se considera a un Asesor Legal externo.

Dentro de los costos generales se incluyó los referentes a la formación de la RSL, las habilitaciones ante organismos municipales y nacionales y los trámites ante el Instituto Nacional de Propiedad Industrial para el registro de la marca "HoyCocinoYo"

DETALLE DE COSTOS

FLUJO en pesos arg.	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Honorarios Contador		21.600	21.600	21.600	21.600	21.600
Servicio de Emergencias Médicas		900	900	900	900	900
Servicio de Agua		2.280	2.508	2.736	2.964	3.192
Aporte Autónomos Socio Gerente		3.960	3.960	3.960	3.960	3.960
Honorarios Abogado		1.200	1.200	1.200	1.200	1.200
Consultoría Seg. e Higiene		1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Seguro Gerente		4.000	4.000	4.000	4.000	4.000
Habilitación						
Trámite ante Dirección Electromecánica		450				
Trámite de Habilitación Municipal		1.700				
Derecho de Electromecánica y Hab.		500				
Registro de Marca (INPI)						
		200				
Formación SRL						
Estatuto		2.000				
Inscripción ante IGJ, trámites AFIP, etc.		5.000				
Publicación en el Boletín Oficial		900				
Total Gastos Fijos Generales (AR\$)	10.750	35.740	35.968	36.196	36.424	36.652
Total Gastos Fijos Generales (U\$S)	2.622	8.717	8.773	8.828	8.884	8.940

8 VALUACION Y CAPITALIZACIÓN

Cálculo de costo de capital y tasa de descuento:

Basados en los ratios de las empresas públicas de EEUU que operan en rubros similares (drugstore y food processing) y los datos de mercado se calcularon las tasas de descuento hasta llegar a la WACC utilizada en la valuación.

Datos del sector	Vita Cost + Pizza Inn	
Deuda	32,40%	D/(D+E) (deuda de corto + largo plazo)
Equity	67,60%	E/(D+E) (patrimonio neto)
D/E	47,94%	ratio de endeudamiento
Beta (s/apal)	0,60	http://www.google.com/finance para Vitacost y Pizzalnn
Ro (Corr Merc)	41%	Valuing de Venture in the US para "drugstore" y "Food processing" (apuntes de clase Luis Pereiro)
Beta apalancado	0,80	Beta x (1 + (1-T) x D/E) Impuestos promedio de mercado= 31,1%
Cd	9,16%	Valuing de Venture in the US para "drugstore" y "Food processing" (apuntes de clase Luis Pereiro)
Taxes (t)	31,1%	Vita Cost + Pizza Inn

Datos de Mercado

rfus:	4,35%	Tasa libre de riesgo actual (www.bloomberg.com) a 30 años
Rfus:	4,35%	Tasa libre de riesgo actual (www.bloomberg.com) a 30 años
Rm:	8,4%	S&P 500 INDEX. ERP=4% es la diferencia Rm - Rf (Equity Risk Premium)
Sigma SPX	29,0%	Sigma SPX (S&P 500) (apuntes de clase Luis Pereiro 2010)
Sigma Arg	55,0%	Sigma BURCAP (apuntes de clase Luis Pereiro 2010)

Para un inversor totalmente diversificado

Ce Div:	7,5%	$Ce Div = rfus + Beta \times (Rm - Rus)$
rfus:	4,35%	
Rfus:	4,35%	
Beta apalancado:	0,80	
Rm:	8,4%	
WACC Div:	7,1%	$E/(D+E) \cdot CeDiv + D/(D+E) \cdot Cd \cdot (1-t)$

Para un inversor "no" diversificado en US

Ce UnDiv:	12,0%	$Ce UnDiv = rfus + BetaT \times (Rm - Rus)$
rfus:	4,35%	
Rfus:	4,35%	
BetaT:	1,92	Beta total para "drugstore" y "Food processing" (referido a apalancamiento del Sector) = Beta / Ro
Rm:	8,4%	S&P 500 INDEX (SPX:IND)
WACC UnDiv:	10,2%	$E/(D+E) \cdot CeUnDiv + D/(D+E) \cdot Cd \cdot (1-t)$

Para un inversor "no" diversificado en ARGENTINA

Ce UnDiv Arg:	19,0%	$Ce UnDiv = rfus + BetaT \times (Rm - Rus) \times SD Rarg / SD Rus$
Sigma SPX	29,0%	
Sigma Arg	55%	
Cd arg	21,44%	Tasa BADLAR actual (www.bloomberg.com) + 10%
Taxes	35%	
WACC UnDiv Arg:	17,3%	$E/(D+E) \cdot CeUnDiv + D/(D+E) \cdot Cd arg \cdot (1-t)$

La relación de deuda para el cálculo del escudo fiscal es de 32,4% y pertenece a la media de las empresas del rubro consideradas.

Valor para el accionista		
WACC Inv diversificado:	7,1%	
FFCF	2.535	MUS\$
WACC Inv no diversificado:	10,2%	
FFCF (no div)	1.632	MUS\$
WACC Inv no diversificado en Arg:	17,3%	
FFCF (no div en Arg)	781	MUS\$
	TIR	82%
Deuda	45	MUS\$
Valor preliminar del Patrimonio	736	MUS\$
Desc por iliquidez	55%	
Aumento por control	35%	
Valor del Patrimonio	447	MUS\$
WACC implícita	24%	
TIR implícita	76%	

FFCF - deuda

A modo de ejemplo evaluamos una capitalización utilizando Capital de Riesgo al 40% (en realidad utilizaremos una fuente Semilla: familiares y amigos (3F: family, friends, Tools)), un crédito a una tasa del 21% y capital propio en partes aproximadamente iguales:

Capitalización		
Inversión inicial	139	kU\$S
Deuda (ratio del sector)	32,40%	
Tasa de interés	21,44%	
Deuda	45	kU\$S
Capital	94	kU\$S
		Patrimonio Neto Inicial
Composición del Capital inicial:		
Emprendedores	28	kU\$S 30%
Capital de riesgo	66	kU\$S 70%
Parámetros de Capital de riesgo:		
Año de salida	5	
TIR anual	40%	
Valor final del Capital de riesgo (año 5)	355	kU\$S
Valor del Patrimonio	447	MUS\$
WACC implícita	24%	
Valor final del Patrimonio (año 5)	1330	MUS\$
% de participación en el año 5	27%	
Valuación Post-inversión	247	MUS\$
Valuación Pre-inversión	181	MUS\$

9 CONCLUSIONES

Al analizar los competidores potenciales concluimos que efectivamente **este negocio surge de la suma de negocios existentes.**

El siguiente esquema muestra la ubicación de los competidores⁴¹ en la cadena de valor:



Del planteo de estos negocios en conjunto resulta una propuesta innovadora: **una solución integral para quienes desean disfrutar de la cocina casera.**

Esta propuesta encontrará eco en un grupo numeroso de consumidores que comparten los siguientes fenómenos recientes:

- Tendencia hacia la alimentación saludable.
- Cambio cultural que incentiva el interés por la cocina.
- Cambios en las rutinas familiares.
- Acceso a Internet generalizado.

Si bien el producto en forma integral se puede asociar a un servicio, tiene un componente importante de manufactura. Por este motivo será importante la optimización del proceso productivo.

Del mismo modo será clave el aseguramiento de la calidad de los alimentos.

⁴¹ Referido al "core" de cada competidor

El siguiente análisis FODA resume los aspectos más relevantes del negocio:

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Somos los primeros. • Alta flexibilidad (se puede adaptar fácilmente el producto a las necesidades de los clientes). • Bajo costo de salida (cada eslabón de la cadena de valor es un negocio clásico). 	<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de diversificación desde el sitio HoyCocinoYo (ej: vinos, vajilla, alimentos orgánicos, etc). • Negocio escalable (desde el sitio se puede proveer a sucursales en San Isidro, Rosario, Córdoba, etc). • Alianza con Chef de renombre o con grandes marcas de alimentos.
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en el rubro (se compensará con un equipo idóneo). • Red de contactos pobre (se buscará inversores que pongan a disposición su red). • Baja barrera de entrada (se contempló en las expectativas de crecimiento). 	<ul style="list-style-type: none"> • Volatilidad e incertidumbre en variables de contexto que afectan la rentabilidad (inflación, poder desproporcionado de los sindicatos, inseguridad jurídica, etc). • Obstaculización de la distribución (caos de tránsito) • Endurecimiento de la reglamentación de la actividad de delibery (transporte de alimentos frescos).

Finalmente podemos concluir que **la combinación ingeniosa de negocios existentes junto a la intersección de fenómenos sociales y avances tecnológicos genera el espacio para que HoyCocinoYo sea un negocio exitoso.**

10 REFERENCIAS

Baños, Ariel (2011). Los 10 mandamientos de la gestión profesional de precios. Extraído el 12/03/2011 desde <http://www.fijaciondeprecios.com/temas/ampliado.asp?id=105>

Carrier y Asociados (2003). Información y análisis de mercado. Argentina.

Carrier y Asociados (2010). Información y análisis de mercado. Argentina

Código Alimentario Argentino (CAA), Artículos del 17 al 21 . Extraído el 4/4/2011 desde http://www.anmat.gov.ar/alimentos/codigoa/CAPITULO_II.pdf

Secretaría de Estado de Agricultura y Ganadería, Decreto 4238/68, numeral 26.1.5, 26.1.6.y 26.1.11.

Einstein, Albert (Comp.) (1984), Mis creencias, Ed. Siglo Veinte, ISBN: 9505163991

Eleisegui, Patricio. (21/03/2011). La góndola en su PC: ¿conviene ir al súper o llenar en changuito de la manera online?, Diario iProfesional. Extraído el 18/03/2011 desde <http://negocios.iprofesional.com/notas/110412-La-gondola-del-super-en-su-PC-conviene-llenar-el-changuito-de-manera-online>

Énfasis Alimentación Latinoamérica. (2007). Las tendencias de alimentación saludable sacuden el mercado global. *Publicaciones Técnicas* (México). Extraído el 10/01/2011 desde <http://www.alimentacion.enfasis.com/notas/7672-las-tendencias-alimentacion-saludable-sacuden-el-mercado-global>

Equipo de Prensa Business News Americas (08/11/2001). Disco Virtual Cuadruplica Facturación de División Offline - Argentina, *Revista Business News Américas*. Extraído el 12/10/2010 desde http://www.bnamericas.com/news/tecnologia/Disco_Virtual_Cuadruplica_Facturacion_de_Division_Offline

García Bartelt, Mercedes (16/05/2010). Cambios de hábito, Diario LA NACION. Extraído el 01/01/2011 desde http://www.lanacion.com.ar/nota.asp?nota_id=1265008

García, W., Morón, P. (2003). Fraccionamiento de Alimentos. Alternativa Tradicional para un Nuevo Escenario, Revista Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A., N°22.

Extraído el 4/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_22/Alternativa_tradicional.htm

García, Walter y Morón, Pable (2003). Fraccionamiento de Alimentos. Alternativa Tradicional para un Nuevo Escenario. Revista N°22. Dirección de Industria Alimentaria - S.A.G.P. y A. Extraído el 4/5/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/0-3/revistas/r_22/Alternativa_tradicional.htm.

Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Agencia Gubernamental de Control. Fecha de Consulta 01.04.2011

Guía de Habilitaciones y Registros para el Sector Alimentario. Boletín de Difusión . S.A.G.P. y A. Extraído el 5/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/guia-tramites-02.pdf

Guía de Habilitaciones y Registros para el Sector Alimentario. Boletín de Difusión . S.A.G.P. y A. Extraído el 5/4/2011 desde http://www.alimentosargentinos.gov.ar/programa_calidad/calidad/boletines/guia-tramites-02.pdf

INDEC (2011). Encuesta Permanente de Hogares. Extraído desde <http://www.indec.mecon.ar/>

INDEC (2011). Informe de accesos a Internet. Extraído desde <http://www.indec.mecon.ar/>

Kotler, Philip (1969). Marketing Management. *Prentice Hall United States*. ISBN 0130336297

Lane Keller, K., Sternthal, B. y Tybout, A. (2002). Three Questions You Need to Ask About Your Brand. *Harvard Business Review* (USA). R0209F

Le Shop cumple nueve años en la Argentina. (15/09/2009), *Revista Mercado* (Argentina). Extraído el 12/10/2010 desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?sec=1&id=362790>

Miranda, Andrea (22/12/2009). ¿Se sostendrá el nuevo ritmo de crecimiento en e-commerce?, *Revista Mercado* (Argentina). Extraído el 12/10/2009 desde <http://www.mercado.com.ar/nota.php?pag=1&id=363881>

Naishtat, Silvia. (25/05/2010). *Diario IECO*. Extraído el 15/10/2010 desde <http://weblogs.clarin.com/secretos/archives/2010/05/golpe-de-timon-en-cargill.html>

Pereiro, Luis (2010). Apuntes de clase: Desarrollo de nuevos negocios, MBA UTDT

Remolins, Eduardo. (12/04/2011). El juego de Einstein, *Blog El economista en pijama*.
Extraído el 20/04/2011 desde <http://enpiyama.wordpress.com/2011/04/12/el-juego-de-einstein/>

SENASA (2010, marzo). Situación de la Producción Orgánica en la Argentina durante el año
2010. Argentina. Extraído el 15/03/2011 desde [http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File4406-
informe-estadistico-2010.pdf](http://www.senasa.gov.ar/Archivos/File/File4406-informe-estadistico-2010.pdf)

Sistema Nacional de Control de Alimentos. Decreto 815/99. Art. 13. Extraído el 6/4/2011
desde <http://infoleg.mecon.gov.ar/infolegInternet/anexos/55000-59999/59060/norma.htm>

Sloan, Liz (2010). Top 10 Functional Food Trends, *Food Technology* (USA). Extraído el
20/03/2011 desde [https://www.ift.org/food-technology/access-denied.aspx?ReturnUrl=%2ffood-
technology%2fpast-issues%2f2010%2fapril%2ffeatures%2ftop-10-functional-food-
trends.aspx%3fpage%3dviewall](https://www.ift.org/food-technology/access-denied.aspx?ReturnUrl=%2ffood-technology%2fpast-issues%2f2010%2fapril%2ffeatures%2ftop-10-functional-food-trends.aspx%3fpage%3dviewall)

Subsecretaría de Programación Técnica y Estudios Laborales, del Ministerio de Trabajo,
Empleo y Seguridad Social de Argentina (2007). *Los efectos del nuevo patrón de
crecimiento sobre el empleo femenino*. Argentina. Extraído el 15/3/2001 desde
[http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/bol/Capitulo%202_Los%20efectos%20del%20nuevo%20
patron%20de%20crecimiento%20sobre%20el%20empleo%20femenino.pdf](http://www.trabajo.gov.ar/left/estadisticas/descargas/bol/Capitulo%202_Los%20efectos%20del%20nuevo%20patron%20de%20crecimiento%20sobre%20el%20empleo%20femenino.pdf)

11 FUENTES DE INFORMACIÓN

- Agencia Gubernamental de Control. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- ALEXA
- BL Consultores
- Buenos Aires Habilitaciones
- Carrier y Asociados
- Código Alimentario Argentino
- Consultora Del Plata
- Dirección General de Habilitaciones y Permisos. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Dirección General de Higiene y Seguridad Alimentaria. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires.
- Encuesta Permanente de Hogares – INDEC
- Espacio Gastronómico
- Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires
- Google Adwords
- INDEC – Instituto Nacional de Estadística y Censo
- Inmobiliaria Giovannazi Cotoia
- Ley de Impuesto a las Ganancias
- Manager Delivery
- Nueva Máxima Express
- Papelera Los Angelitos
- Secretaría de Trabajo de la Nación
- SENASA
- Sistema Nacional de Control de Alimentos.
- Smart Deli
- Universidad Torcuato Di Tella
- Via Subte

12 ANEXOS

12.1 Flujo de caja

ESCALA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Índice de inflación (CPI,%)			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Tipo de cambio (AR\$/\\$)		4,10	4,10	4,10	4,10	4,10	4,10
ESCALA		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Venta por pedido	(prom) U\\$/pedido		12	12	12	12	12
n° de pedidos/día (prom)	n° pedidos		220	308	400	460	503
n° de clientes (prom 2 ped/cliente/mes prom)			3300	4620	6006	6907	7547
n° de empleados		10	13	14	15	16	16
Crecimiento de ventas				40%	30%	15%	9%
FLUJO en miles de dólares		AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Ventas			979	1.371	1.782	2.050	2.240
Costo MP e Insumos		45% (s/venta)	-539	-754	-980	-1.127	-1.232
Contribución Marginal			441	617	802	922	1.008
Marketing		-25	-71	-96	-112	-142	-171
Producción		-24	-197	-231	-267	-294	-305
Administración		-23	-73	-73	-73	-73	-73
Management		-15	-61	-61	-61	-61	-61
Gastos Generales		-3	-9	-9	-9	-9	-9
EBITDA			-91	31	147	281	344
- Amortizaciones		0,45%	-4	-6	-8	-9	-10
Resultado Operativo (EBIT)			-91	26	141	273	335
- Impuesto al débito y crédito		1,2% (s/venta)	-12	-16	-21	-25	-27
- Impuesto IIGG		35% (s/EBIT)	-9	-49	-95	-117	-132
- Intereses		21,4% (s/deuda)	-10	-10	-10	-10	-10
Resultado Neto (NOPAT)			-91	-4	65	146	209
+ Amortizaciones			4	6	8	9	10
- OPEX (equiv a una semana de MP)			-10	-4	-4	-2	
- CAPEX (AÑO2+: s/venta)		0,4%	-38	-4	-5	-7	-9
+ Interés			10	10	10	10	10
CASH FLOW			-139	2	71	154	192
Valor Terminal (g=0%)							2.161
- Intereses			-10	-10	-10	-10	-10
+ aumento de deuda a corto			45				
- disminución de deuda de largo							
CASH FLOW ACCIONISTA			-94	-8	62	144	183
							210

12.2 Balance

BALANCE en miles de dólares	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Caja y bancos	0	5	8	10	11	12
Cuentas a cobrar - neto	0	8	11	15	17	18
Stocks	10	14	19	22	24	24
ACTIVO CIRCULANTE	10	28	38	46	52	54
Activo fijo bruto	38	42	47	55	63	72
Amortización acumulada	0	-4	-11	-19	-28	-38
ACTIVO FIJO NETO	38	38	37	36	35	34
TOTAL ACTIVO	48	65	74	82	87	88
Crédito bancario						
A pagar – hacienda	0	0	0	0	0	0
A pagar - otros gastos						
Proveedores	0	13	19	24	28	30
Deudas a largo	45	45	45	45	45	45
Fondos propios	3	7	11	13	14	13
TOTAL PASIVO	48	65	74	82	87	88

Caja	2 días
Plazo de cobro prom	3
% cobro con tarjeta de crédito	10% 30 días
Stocks	7 días
Plazo de pago prom	9
% pago con tarjeta de crédito	30% 30 días

12.3 Cobros y pagos

en miles de dólares	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Entradas						
Cobro de clientes	0	971	1.368	1.779	2.047	2.238
Salidas						
Pago proveedores	-10	-530	-753	-978	-1.126	-1.229
Mano de obra	-49	-259	-269	-279	-290	-290
Otros gastos	-42	-151	-201	-242	-288	-330
Intereses		-10	-10	-10	-10	-10
Impuestos		-21	-66	-117	-142	-159
Compras de activos fijos	-38	-4	-5	-7	-8	-9
Total	-139	-974	-1.304	-1.632	-1.863	-2.027
Entradas - salidas	-139	-3	64	146	184	211
Fuentes de financiación	139	3				
Deuda	45					
Fondos propios	28	3	-3			
Fondos Venture Capital	66					
Dividendos			61	146	184	211

12.4 Cálculo de logística de distribución

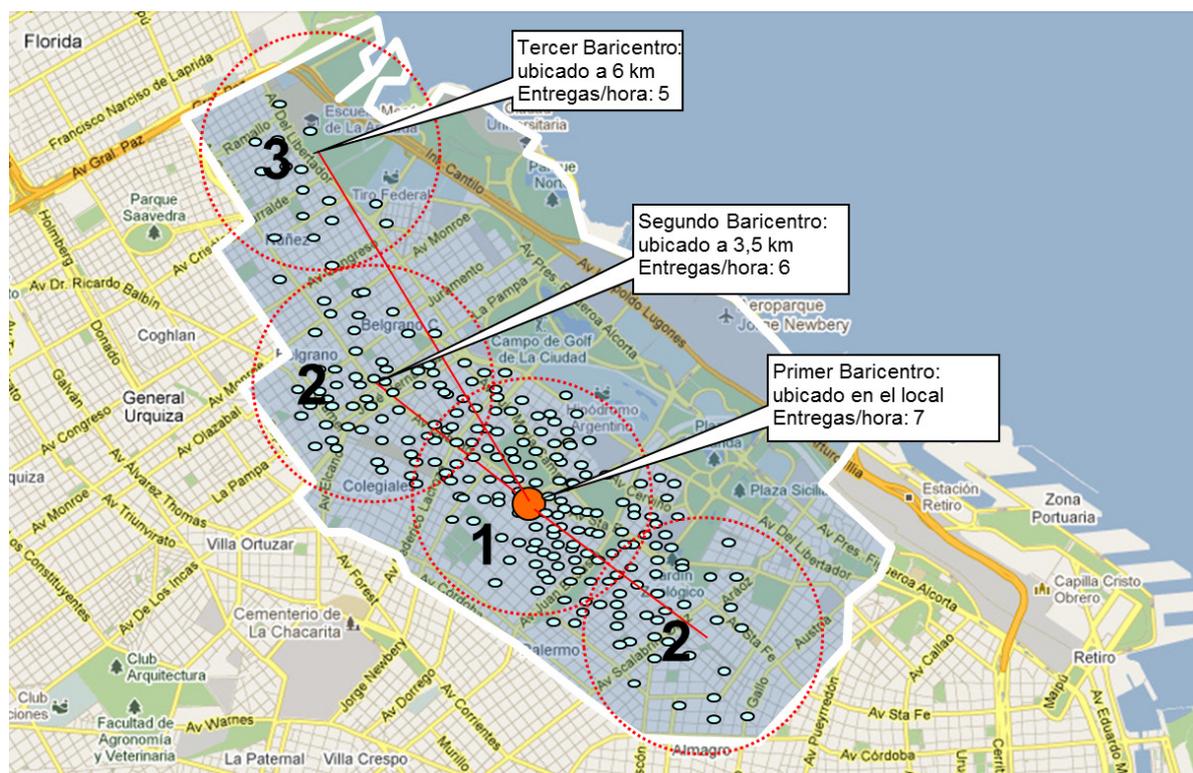
Dada la concentración de pedidos, la distribución se deberá realizar en un lapso de tres horas (ver programa de producción estimado, punto 6.1) elevando el número de entregas en el primer año a un promedio de 73 entregas/hora.

La distribución se realizará con motos acondicionadas para tal fin. Cada moto tendrá una capacidad de carga de 4 pedidos.

El radio típico de distribución para delibery's es de 12 cuadras⁴²

Cada baricentro representa la distancia promedio entre el local y el domicilio de entrega de los pedidos incluidos en el radio de acción de dicho baricentro. De este modo, el tiempo de entrega será el tiempo típico de delibery en un radio de 12 cuadras a la redonda más el tiempo necesario para trasladarse al baricentro.

El siguiente esquema muestra la ubicación aproximada de las zonas de distribución.



Los puntos celestes representan la ubicación del pedido y fueron colocados en forma aleatoria. La línea de puntos roja marca el radio de acción de cada grupo. Los puntos dentro de esta área definen el baricentro (distancia promedio al centro de distribución)

⁴² Fuente: Nueva Máxima Express y Manager Delivery

Baricentro:		1	2	3
Tiempo de entrega promedio por pedido	min.	5	5	5
Pedidos por viaje		4	4	4
Tiempo total de entrega por viaje	min.	20	20	20
Recorrido máximo desde el baricentro a los domicilios (*)	km	6	6	6
Distancia del el local al baricentro	km	0	3,6	6
Velocidad promedio	km/h	30	30	30
Tiempo de traslado	min.	12	20	24
Tiempo total (viaje + entrega)	min.	32	40	44
Entregas por hora		7	6	5
Viajes por hora		1,9	1,5	1,4

(*) calculado como la distancia ida y vuelta al punto más lejano (1,2km) más el recorrido del perímetro del radio de acción.

La cantidad de viajes promedios por hora estará dada por la densidad de cada baricentro. Para este análisis usaremos 1,5 viajes /hora.

Este análisis preliminar indica que serán necesarios 12 cadetes para realizar la distribución:

N° de pedidos	entregas	220
Período de entrega	hr	3
Entregas promedio	ent/hr	73
Entregas por viaje	ent/viaje	4
Viajes por hora	viaje/hr	1,5
Cadetes necesarios		12

12.5 Sensibilidades

Se sensibilizaron las siguientes variables:

Crecimiento:

Variación de la escala inicial con impacto en el crecimiento futuro

Ventas año 1		220	200	180	160	140
Ventas año 2	40%	308	280	252	224	196
Ventas año 3	30%	400	364	328	291	255
Ventas año 4	15%	460	419	377	335	293
Ventas año 5	9%	503	457	412	366	320
FFCF (no div en Arg) kU\$S		781	548	314	80	-153
TIR		82%	67%	49%	27%	-8%
VAN (accionista) kU\$S		447	306	164	22	-120

En miles de dólares.

Variación de la escala inicial alcanzando las ventas del año 1 en el año 2 o 3.

Ventas año 1		120	110	100	90	80
Ventas año 2	100%	240	220	200	180	160
Ventas año 3	40%	336	308	280	252	224
Ventas año 4	30%	437	400	364	328	291
Ventas año 5	30%	568	521	473	426	379
FFCF (no div en Arg) kU\$S		792	577	362	147	-68
TIR		65%	55%	43%	29%	11%
VAN (accionista) kU\$S		455	324	194	63	-68

En miles de dólares.

En este caso surge la necesidad de financiar los primeros años (alrededor de 100 kU\$S). Por otro lado se observa un delay en el crecimiento lo que justificará ampliar el horizonte de análisis (al menos a 8 años).

Margen:

Dado que el margen es una variable con fuerte incidencia en la demanda se ha sensibilizado esta variable observándose lo siguiente:

Margen sobre MP e Insumos	60%	55%	45%	35%	30%
FFCF (no div en Arg)	1843	1489	781	73	-281
TIR	148%	127%	82%	26%	-63%
VAN (accionista) kU\$S	1093	878	447	17	-198

En miles de dólares

En el caso de reducir el margen al 35% será necesario financiar un déficit de aproximadamente 100MU\$S entre el año 2 y 3.