



Juan Gabriel Hernández

Trabajo Final de Grado

Licenciatura en Administración

Plan de Negocios de "Fit Food" local de comida rápida y saludable en Nueva Córdoba
siguiendo la tendencia Fast Good.

2018

Abstract

En el presente Trabajo Final de Grado, se desarrolla un plan de negocios para la instalación y el desarrollo de una marca gastronómica enfocada en la producción y comercialización de alimentos saludables bajo la tendencia global en crecimiento Fast Good. Este último surge como la antítesis al Fast Food (Comida rápida pero alta en grasas y calorías), donde se busca brindar alimentos de rápida preparación y entrega al cliente, pero sin descuidar la calidad del producto y la salud del comensal.

Para esto se realizó un plan de negocios donde se analizó la tendencia en el mercado local, el estudio del potencial segmento de consumidores, el análisis de competidores y se definió en base a esto, la ubicación física del local comercial, la estrategia de penetración en el mercado, y la ventaja competitiva del negocio. Además se establecieron parámetros como inversión inicial, costos y posibles ingresos, en un análisis de sensibilidad a 3 (tres) años.

Considerando que el proyecto se basa en una tendencia en crecimiento y el aumento significativo de personas que buscan cuidar su alimentación por motivos estéticos, de salud o motivación personal, y posterior a la evaluación financiera, se considera que el mismo es viable y rentable en un plazo no mayor a los 3 años.

Palabras Claves: Alimentación, Comida, Saludable, Fit, Fast Good.

Contenido

Capítulo 1 - Presentación del Proyecto	7
Introducción	7
Justificación	8
Capítulo 2: Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Capítulo 3 - Marco Teórico	12
Plan de Negocios	12
Componentes de un Plan de Negocios	13
1. Resumen ejecutivo	13
2. Análisis del entorno	13
3. Definición de la planificación estratégica	16
4. Análisis del mercado, el negocio y el producto	18
5. Comercialización y Marketing	20
6. Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento	23
7. Aspectos legales para el inicio y gestión del emprendimiento	24
8. Análisis de viabilidad económica y financiera.	28
Capítulo 4 - Marco Metodológico	32
Metodología Objetivo N° 1:	32
Metodología Objetivo N° 2:	34
Metodología Objetivo N° 3:	35
Metodología Objetivo N° 4:	36
Capítulo 5 – Análisis de Datos	37
Macroentorno	37
Político – Económico	37
Análisis social	42
Análisis tecnológico	45
Tendencia	49

Microentorno	51
Competencia	51
Clientes	5
Sustitutos	10
Proveedores	11
Conclusiones Diagnosticas	13
Capítulo 6 – Plan de Negocios	15
Definición de la planificación estratégica	16
Misión	16
Visión	16
Valores	16
Imagen corporativa	16
Análisis del mercado, el negocio y el producto	21
Mercado	21
Negocio	21
Producto	22
Comercialización y Marketing	24
Comunicación	24
Estrategia de comunicación	25
Acciones de Marketing:	25
Piezas gráficas	25
Sitio web	26
Estrategia de diferenciación	26
Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento	29
Empleados	29
Infraestructura	29
Costos	30
Análisis de viabilidad económica y financiera	31
Estimación de Costos	31
Estimación de Demanda	31
Análisis de Sensibilidad	33

Capítulo 7 – Conclusiones Finales	1
Capítulo 8 – Bibliografía	3
Bibliografía Impresa	3
Bibliografía Digital	4
Capítulo 9 – Anexos	¡Error! Marcador no definido.

Índices Complementarios

Gráfico 1: Grupo etario de encuestados	5
Gráfico 2: Distribución muestral por sexo	5
Gráfico 3: Importancia a comida saludable	5
Gráfico 5: Motivos de selección de comida fast food.....	7
Gráfico 6: Conocimiento de locales de comidas saludables	7
Gráfico 7: Tipo de actividad física que realiza	8
Gráfico 8: Frecuencia de actividad física.....	8
Ilustración 1: Estructura Análisis del Entorno	14
Ilustración 2: Análisis Dofa y análisis Pest.....	15
Ilustración 3: Mapa de Grupos estratégicos	¡Error! Marcador no definido.
Ilustración 4: Comidas en el hogar	6
Ilustración 5: Factores más innovadores y positivos en un comercio de comida rápida y saludable	9
Ilustración 6: Imagen Corporativo	16
Ilustración 7: Modelo ejemplo de Packaging.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1	32
Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2	33

Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3	34
Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4	35
Tabla 5: Análisis Competidor The Green Choice.....	52
Tabla 6: Análisis Competidor Natural Mystic	53
Tabla 7: Análisis Competidor Via Verde.....	54
Tabla 8: Análisis Competidor Siamo	55
Tabla 9: Análisis Competidor Fasta Salad.....	56
Tabla 10: Análisis Competidor Sanito	57
Tabla 11: Análisis Competidor Chia.....	58
Tabla 12: Análisis Comparativo de competidores	3
Tabla 13: Ranking de Competidores.....	2
Tabla 14: Sueldos de empleados.....	29
Tabla 15: Costos de Inversión en Infraestructura	29
Tabla 16: Costos Unicos para Habilitación	30
Tabla 17: Costos Mensuales d Mantenimiento.....	30
Tabla 18: Productos, costos, precio de venta y distribución de venta	31
Tabla 19: Estimación de Costos de Producción e Ingreso por Ventas	32
Tabla 20: Crecimiento de demanda por Escenario	34

Capítulo 1 - Presentación del Proyecto

Introducción

Nuestro planeta enfrenta varios problemas, entre ellos el consumo excesivo de alimentos que perjudican la salud de la población, los avances de la industria alimenticia y publicitaria proporcionan productos elaborados en vistosos empaques coloridos, que ahorran trabajo y tiempo, convirtiéndolos en el corto plazo en la mejor alternativa. Pero dichos productos no son nutritivos y favorecen el sobrepeso, la obesidad, y las enfermedades cardiovasculares.

La propuesta de valor de las cadenas de comida rápida es admirable y tentadora "servir con rapidez un menú limitado de comida caliente y apetitosa en un restaurante limpio, agradable por un buen precio", dicha propuesta y sus modelos de negocio pueden replicarse pero ésta vez bajo una modalidad de alimentación rápida y nutritiva, denominada "Fast Good".

El término fast good nace en el año 2005 de la mano de Ferrán Adriá, cocinero dueño de "El Bulli", premiado durante cinco años como el mejor restaurante del mundo. Habitualmente se ha identificado el término fast food (comida rápida) como si fuese junk food (comida basura). Por este motivo nace fast good (rápido y bueno), cuyo objetivo es reivindicar que algo fast (rápido) no implica necesariamente algo junk (basura), sino que se puede comer en poco tiempo y con productos de primera calidad. La idea bajo éste término es ofrecer un servicio de comida rápida de calidad para satisfacer la doble demanda del cliente de hoy, que dispone de escaso tiempo para sus comidas pero que no está dispuesto a renunciar a la salud y a la calidad. (Hernández, F. 2011, Extraído de http://managersmagazine.com/wp-content/uploads/2011/06/Fast_Good_Management_Volumen_I_Francisco_Alcaide_Hernandez.pdf . Publicado el 11 de 06 de 2011)

Los cambios en el comportamiento del consumidor al elegir los alimentos y en materia de tecnología en las herramientas para acceder a la información y contenido de calidad, hacen hoy un escenario favorable para pensar en un modelo de negocio que fusione ambas variables, alimentación saludable y tecnología.

Adelantándonos al análisis social, el Centro de Investigaciones Pew revela que cada vez son más los millennials (nacidos entre 1980 y 1995) que se comprometen con su cuidado personal, más que cualquier otra generación. Dichos jóvenes destinan parte de sus ingresos a gimnasios, dietas, personal trainers, terapias y aplicaciones móviles para su cuidado personal.

Analizando el escenario mencionado, se ve como desafío la apertura de un espacio "Fast good", nuevo concepto de comida rápida y saludable que nace como respuesta a la necesidad de las personas por consumir alimentos naturales y saludables sin tener que preocuparse por el tiempo.

Teniendo en cuenta que la industria de la alimentación es un sector donde muchos procesos y productos ya fueron desarrollados, vemos que también es una industria donde las necesidades del consumidor varían y son cada vez más exigentes, lo que nos pone frente a la oportunidad de satisfacerlas. El reto se encontrará en ser capaces de observar al mercado, ser creativos y saber adaptarnos al momento indicado, para alcanzar el liderazgo frente a los competidores.

Justificación

Motiva a realizar el trabajo final como un Plan de Negocios de un local de comida rápida y saludable en sincronía con la tendencia mundial Fast Good, una gran admiración hacia la cadena de restaurantes de comida rápida Mc´Donalds, desde el sistema de servicio rápido creado por los hermanos McDonald, a la visión de Ray Kroc que llevó a la hamburguesería a un nivel superior generando la internacionalización y expansión de la marca.

Si bien la empresa mencionada en el párrafo anterior, no comparte la filosofía Fast Good, se considera fundamental para desarrollar el siguiente Plan de Negocios, tener conocimiento de las claves que llevaron a Mc´Donalds a convertirse en la cadena más grande de comida rápida.

Se confía en que es posible generar en el consumidor el deseo de comer un producto fresco, sabroso, saludable y sobre todo accesible en un espacio limpio y estético, además de un fuerte sentido de pertenencia a una comunidad que quiere cuidarse y se siente bien haciéndolo.

Alienta además a la investigación del mercado de comida saludable y de la tendencia fitness, el aumento en un 70% de futuros gimnasios en la Ciudad de Córdoba, ya que además de los 295 gimnasios habilitados y en regla, hay 200 gimnasios con habilitación en trámite, y alguno de ellos ya trabajan con documentación provisoria.

Según datos aportados por el Ltin Amercian Report, elaborado por la International Jealth, Racquet & Sportclub Association (Ihrsa), en Argentina funcionan alrededor de 8000 gimnasios y clubes deportivos a los que asisten casi 3 millones de personas, generando alrededor de U\$S 1000 millones al año. (El Cronista, 2018. Extraído de <https://www.cronista.com/deportes/El-negocio-de-los-gimnasios-ya-genera-us-90.000-millones-al-ano-20180530-0115.html> el 20 de 09 de 2018).

La actividad se multiplicó en los últimos años de la mano de las nuevas propuestas como el crossfit, la zumba y las clases grupales. Entre 2005 y 2016, la cantidad de hombres y

mujeres que van al gimnasio pasó del 12% al 18%, según señala un estudio de la consultora Delfos (Vázquez, T. y Carranza, P., 2018. Extraído el 26/09/2018 de <http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/los-gimnasios-se-inflan-crecen-70-en-la-ciudad>,

Publicado en <http://www.lavoz.com.ar>, Sección Salud, el 23/06/2018).

Carola Tejeda, decana de la Facultad de Educación Física de la Universidad Provincial de Córdoba (UPC), ex-Ipef. afirma que hay una cultura en movimiento, que está cambiando y que dicha práctica está muy asociada al cuidado de la salud y no tanto a lo estético, como quizás se pensaba antes.

En las instituciones educativas públicas y privadas, aumenta año a año la cantidad de inscriptos para las carreras de profesores, técnicos en educación física o musculación (El Cronista, 2018. Extraído de <https://www.cronista.com/deportes/El-negocio-de-los-gimnasios-ya-genera-us-90.000-millones-al-ano-20180530-0115.html> el 20 de 09 de 2018).

Capítulo 2: Objetivos

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para la instalación de un local de comida rápida y saludable bajo la tendencia Fast Good, en la ciudad de Córdoba, para identificar el rendimiento financiero hasta 2021 y detectar riesgos y oportunidades en el negocio que se busca desarrollar.

Objetivos Específicos

- Caracterizar el macro y microentorno, para identificar las principales tendencias asociadas a la alimentación sana en los consumidores, y determinar la propuesta de valor diferencial del PDN, para julio de 2018.
- Definir los canales, las actividades y recursos claves, para llevar a cabo con éxito la propuesta de valor, para identificar los costos asociados a la inversión inicial, para octubre de 2018.
- Desarrollar la identidad corporativa de la marca, su misión, visión y valores, asociado al mercado meta, para identificar la estrategia de posicionamiento adecuada.
- Determinar la viabilidad económica y establecer rentabilidad a cuatro años.

Capítulo 3 - Marco Teórico

El objetivo de esta sección será desarrollar teóricamente los conceptos y las herramientas que se utilizarán en la elaboración del trabajo final de grado, para facilitar al lector la comprensión del mismo.

Plan de Negocios

Es una herramienta de planeación para definir metas y objetivos, que al mismo tiempo nos brinda un medio para concretar las ideas, poniéndolas por escrito y pudiéndose por el emprendedor como una guía (Alcaraz Rodríguez, 2002).

El plan de negocios es un instrumento que permite analizar un emprendimiento en su totalidad. En él se puede visualizar, de manera estructurada, todos los aspectos relacionados al mismo, detallando por escrito lo que se trabajó en el modelado del negocio. (Bentolila. 2012: 31)

Un plan de negocios involucra el análisis del negocio, de sus elementos y sus estrategias, permitiendo de esta forma una mirada sistémica y global del negocio. En él se deberá dejar clara la idea que dio origen al emprendimiento.(Bentolila. 2012: 31)

En términos generales, los elementos que suelen caracterizar a un buen plan de negocios son: la diferenciación del producto o servicio que se ofrece, la existencia de barreras de entrada que impidan o dificulten el ingreso de potenciales competidores, y la potencialidad del mercado. (Bentolila. 2012: 31)

En otras palabras el plan de negocios permite, de manera ordenada, transformar la idea que el emprendedor tiene en mente a un plan de acción, describiendo lo que se va a hacer y cómo se hará. En él se establecerán los objetivos del emprendimiento que se desean alcanzar, en qué tiempo, y la estrategia para lograrlos. En conclusión el plan de negocios es la hoja de ruta del emprendedor durante la implementación de su proyecto. (Bentolila. 2012: 31)

Componentes de un Plan de Negocios

A continuación se enlistan los componentes básicos de un Plan de negocios, seguido de su descripción:

1. Resumen ejecutivo
2. Análisis del entorno
3. Definición de la planificación estratégica
4. Análisis del mercado, el negocio y el producto
5. Comercialización y Marketing
6. Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento
7. Aspectos legales para el inicio y gestión del emprendimiento
8. Análisis de viabilidad económica y financiera. (Bentolila. 2012: 32)

1. Resumen ejecutivo

El resumen ejecutivo es la primera parte de un plan de negocios. Consiste en un resumen de los tópicos más importantes que se tocarán en el plan, por lo que debe ser puesto al inicio de éste, pero ser elaborado después de haber culminado las demás. El objetivo del resumen ejecutivo es que el lector tenga una visión global y breve del proyecto, y pueda comprender en una sola lectura en qué consiste el negocio. En fin, a través del mismo se debe generar interés en el lector, y deseos de continuar con la lectura del resto del plan. (emprendepyme.net, Sin fecha)

2. Análisis del entorno

Actualmente, las empresas y organizaciones se desenvuelven en entornos cada vez más complejos y competitivos, lo que genera la necesidad de visualizar un número mayor de variables y factores a la hora de pensar un emprendimiento. Al analizar el entorno, aparecerán

factores que influyen directa o indirectamente sobre el emprendimiento. Para poder dimensionar el impacto que tendrán sobre el mismo y las medidas que pueda tomar respecto a ellos, será necesario separar a los factores del entorno directo (microentorno), de aquellos provenientes del entorno indirecto (macroentorno). (Bentolila. 2012: 37)



*Ilustración 1: Estructura Análisis del Entorno
(Fuente: EmpeñeMas, 2012)*

Macroentorno

Las distintas variables que el emprendimiento puede considerar han sido sistematizadas por el análisis PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a la organización las tendencias Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, Ecológicas y Legales. Éstas, podrán constituir oportunidades o amenazas al emprendimiento. Para poder aplicar el análisis PESTEL al emprendimiento será necesario preguntarse cómo estas variables inciden en su entorno y cómo podrían afectar o beneficiar al mismo. (Chapman, 2004)



Ilustración 2: Análisis Dofa y análisis Pest
(Fuente: Chapman, A., 2004)

Microentorno

- **Distribuidores:** Los distribuidores son compañías que compran bienes o servicios y los comercializan a otras compañías con el fin de obtener ganancias. Dichas compañías a veces son llamadas mayoristas.
- **Proveedores:** Un proveedor puede ser una persona o una empresa que abastece a otras empresas de mercadería o artículos, los cuales serán transformados para venderlos posteriormente o puestos en venta directamente.
- **Competidores:** Aquellos negocios que ofrecen productos o servicios que satisfacen la misma necesidad en el cliente, aun cuando lo hagan de diferente manera.
- **Clientes:** Son individuos u organizaciones que buscan satisfacer una necesidad o deseo.

Si bien en el gráfico no se menciona a los Sustitutos, será importante el análisis de los mismos en el desarrollo del trabajo.

- Sustitutos: son bienes que pueden reemplazar al producto que se pretende ofrecer y compiten indirectamente con nuestra empresa.

3. Definición de la planificación estratégica

La Planificación Estratégica, es una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno a lo que se debe hacer en el momento y al camino que se debe recorrer en el futuro para satisfacer a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los productos o servicios que se prevé ofrecer. (Armijo. 2009: 5).

Para Armijo (2011), la Planificación Estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción para alcanzar dichos objetivos.

Según Muchnick (2000) los elementos fundamentales que se consideran en un proceso de planificación estratégica son la misión, la visión, los objetivos, los elementos de diagnóstico (FODA) y el plan de acción. Dichos términos se detallarán a continuación.

Misión de la empresa

Alberto Levy (2003) define a la misión como la declaración sobre en “...qué colina habrá de ser plantada la bandera” . Entonces, la misión es la razón de ser de la organización. Contiene la definición de sus productos, del mercado y de su alcance geográfico. (Bentolila. 2012: 66)

Saporosi (1999) interpreta a la misión como el principio de control superior que ayudará a sortear los cambios en el entorno.

Visión de la empresa

La visión se refiere al sueño de la empresa. La empresa que quiere ser de acá a 10 o más años. Constituye un estado ideal al cual se pretende arribar. Constituirá, entonces, una imagen clara del estado deseado al cual quiere llegar la organización en un futuro, de modo tal que intentará motivar a cada uno de sus miembros para poder hacerla realidad. Para ello es necesario, como afirma Levy (2003), tener una visión comprendida, compartida y comprometida. (Bentolila. 2012: 65)

Objetivos de la empresa

Según Alcaraz Rodríguez (2002), estos son los que indican el rumbo de la empresa y los proyectos a futuro. Son los que se convierten en metas y compromisos claros, con un plazo de vencimiento y una gestión en el proceso. Los objetivos deben incluir la asignación de recursos, actividades, responsables y los tiempos, pudiendo definir estos con las preguntas “qué, cómo, quién y cuándo” Es primordial que los objetivos sean alcanzables, medibles y entendibles para todo el personal de la empresa.

Análisis FODA

Antes de definir una estrategia de negocio siempre es útil realizar un análisis FODA. El análisis FODA es una herramienta clásica para evaluar la situación en la que se encuentra una empresa y definir los cursos de acción que se tomarán. Es un cuadro que resume las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que enfrenta una empresa, y como muchas herramientas del análisis de empresas, no brinda resultados, sino que permite a través del diagnóstico establecer la estrategia adecuada. Las debilidades y fortalezas son los aspectos internos de la empresa o del emprendedor que influyen las posibilidades de éxito de una estrategia. Las oportunidades y amenazas surgen del contexto, es decir, de lo que ocurre o

puede ocurrir fuera de la empresa. Por lo general estos eventos no pueden ser influenciados, sino que se dan en forma independiente. (Broseta, 2018)

Plan de acción

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta. (Bekerman, 2013)

Para Porto y Merino (2009) todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable.

4. Análisis del mercado, el negocio y el producto

Estudio de mercado

Para Kotler, Bloom y Hayes (2004: 98), el estudio de mercado "consiste en reunir, planificar, analizar y comunicar de manera sistemática los datos relevantes para la situación de mercado específica que afronta una organización" .

Randall (2003: 120), define el estudio de mercado de la siguiente manera: "La recopilación, el análisis y la presentación de información para ayudar a tomar decisiones y a controlar las acciones de marketing"

Según Malhotra (1997: 90 a 97) , los estudios de mercado "describen el tamaño, el poder de compra de los consumidores, la disponibilidad de los distribuidores y perfiles del consumidor".

Segmentación de mercado

Levy (1998: 32) cree que “No hay información estratégica más importante que conocer los segmentos que componen el mercado”. Si no se conocen los segmentos no se conoce el producto a ofrecer, ni a quien se le ofrece. Para él, “Conocer el mercado es descubrir cómo está segmentada la demanda. Si no se sabe esto no se conoce el mercado” (Levy. 1998: 35)

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes, de manera de aplicar la estrategia de marketing más conveniente para cada grupo.

Para poder “segmentar un mercado” deberán considerarse variables como: la edad, el sexo, el nivel socioeconómico, la ubicación geográfica, los estilos de conducta de los consumidores, la tasa de uso de los bienes, etc. Levy(1998)

Negocio

Como afirma Saporosi (1999: 29) “Existen tantas demandas como actitudes creativas desde la oferta”. Es decir, dos emprendedores con el mismo producto pueden dedicarse a dos negocios completamente diferentes. De esta manera, el negocio describe qué es lo que se va a hacer con el producto, siendo el producto aquel bien o servicio que se intenta vender, mientras que el negocio, se refiere al modo en que él mismo va a venderse, el cómo.

Esto significa que el desafío del emprendedor es imaginar y diseñar en qué negocio se encuentra su producto y en cuál le gustaría posicionarse. Tomando en cuenta el sector al que pertenece y la estructura de su mercado (Saporosi; 1999)

Producto

Las características que el producto presente y los beneficios que brinda para el consumidor, influyen en su decisión de compra, y por lo tanto, en la valoración final que este

realice de ese producto o servicio. El valor “percibido” por el cliente es directamente proporcional al importe que éste estaría dispuesto a pagar por obtenerlo. Los beneficios que obtenga el consumidor, a su vez, impactarán en el grado de satisfacción que el mismo tenga con relación a ese producto o servicio. (Bentolila, 2012)

Posicionamiento

El posicionamiento se refiere a cómo se instalará el producto en la mente del consumidor y, por tanto, implica procesos psicológicos sobre la percepción que las personas tienen sobre los productos y las marcas, su necesidad y su vinculación afectiva, entre otros. Peralba y González del Río, (1995) plantean que la única manera de destacarse hoy en día es a través del posicionamiento. Levy (1998) considera que posicionamiento “...quiere decir asociar a una marca con un adjetivo calificativo discriminador”. Es decir, encontrar aquel adjetivo calificativo que separa una marca de las demás. Claros ejemplos son Volvo (Volvo es seguridad) y el Fernet Branca (Branca único). Es decir, “...Posicionar la marca (...) significa asociarla a un adjetivo que la califique con un significado que la distingue por una razón de ser, por algo por lo cual la marca espera ser elegida y vuelta a elegir...” Como mostraremos posteriormente el posicionamiento deberá ser implementado a través de las estrategias de marketing que la empresa defina.

5. Comercialización y Marketing

Ventas

Vender es una de las actividades más importantes para cualquier empresa, para esto, es necesario conocer a los clientes y establecer una relación a largo plazo, conocer el mercado, sus segmentos y las necesidades insatisfechas del público que lo integra, conocer el producto y las técnicas de venta de la competencia, etc.

En el escenario actual, con un entorno dinámico y cambiante y una competencia permanente, las ventajas competitivas de hoy pueden no seguir siendo tales mañana, por lo tanto, el desafío de las ventas hoy está en “cómo generar valor al cliente”, para ello la clave está en comprender las necesidades y deseos. (Bentolila, 2012)

Canales de distribución

La *American Marketing Association* (A.M.A.), define lo que es un canal de distribución de la siguiente manera: "Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing".

Según Kotler (2017) “Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a disposición del consumidor o usuario industria”.

Marketing

Kotler (2017) define a la Mercadotecnia como un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros.

Peter Drucker, “la finalidad de la mercadotecnia es hacer que el vender resulte superfluo. El objetivo es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se le adecúe y se venda por sí solo”.

Las 4 P de Kotler

Producto: Es clave que en dicho apartado se resalten las características, atributos y beneficios que permitan la identificación del producto en el mercado, es decir sus ventajas competitivas.

Precio: El precio se fijará teniendo en cuenta la demanda del producto, los precios de la competencia, el poder adquisitivo de los consumidores, las tendencias actuales y los gustos de los ya mencionados consumidores.

Plaza (distribución): incluye los canales que se utilizarán para que el producto llegue al consumidor.

Promoción: el objetivo es el aumento de ventas, a través de la comunicación. Su objetivo final será, por lo tanto, comunicar las características del producto o sus beneficios para que se recuerde y el cliente reitere en la compra del mismo. (Kotler, 2008).

El círculo de oro

Fórmula pensada por Sinek (2011), describe qué motiva a las personas a seguir, a comprar o simplemente a creer en otro o en otros. Explica que hay 3 círculos de comunicación, el "Porqué" (núcleo), el "Cómo" (medio) y el "Qué" (externo). El secreto está en la dirección que toma el mensaje que buscamos hacer llegar, mientras que las empresas tradicionales comunican desde el "qué" hacia el "porqué", es decir de afuera hacia adentro, las empresas líderes lo hacen desde el "porqué" hacia el "qué", de adentro hacia afuera.

¿Porqué? Lo inspira el cerebro Reptil y Límbico, controla los instintos y creencias,
¿Cómo? Lo inspira el cerebro Límbico, controla los sentimientos, la confianza y la lealtad.
¿Qué? Lo inspira el cerebro Neocórtex, controla el pensamiento racional.

Sinek (2011) explica, que los líderes o empresas exitosas son los que saben comunicar muy bien “el porqué” hacen las cosas, Sinek expone que “hay que hablar de adentro hacia afuera, donde se maneja el comportamiento humano, sin palabras, sólo con emociones”. Sinek explica que si las marcas puede conectar bien con el porqué tendrá gran terreno ganado para conseguir seguidores y obviamente clientes

“La gente no compra lo que uno hace, compra el Porqué uno lo hace” Simon Sinek. El orden correcto de hacer los negocios es primero dar a conocer el Porqué?, segundo dar a entender el Cómo y por último mostrar el qué.

Ponemos como ejemplo a Apple, esta empresa liderada por un visionario como Steve Jobs, siempre ha promulgado muy bien sus creencias y valores: El porqué de sus productos? Por qué "nosotros desafiamos el status quo y pensamos diferente". El Cómo; “con productos bien diseñados, sencillos y fáciles de usar” y el qué; “sencillamente ofrecemos Computadores geniales para las personas”, “Si uno habla de corazón de sus creencias, atraerá a los que creen lo mismo”. (Sinek, S. 2011. How great leaders inspire action. Charla TEDx, 2011 (Documento Digital). Extraído de <https://www.youtube.com/watch?v=7zFeuSagktM> . Publicado el 5/07/2011.

6. Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento

Lay Out

Para favorecer los procesos de producción es fundamental que las maquinarias y equipos utilizados estén correctamente ubicados dentro de la planta de producción. Esto es sumamente importante, para asegurar un correcto desplazamiento de los materiales, su manipuleo y traslado dentro de la planta, y para su posterior transformación en productos

terminados. La disposición de las máquinas deben acompañar los procesos que deben realizarse en la empresa ya que, en caso contrario, podrían producirse pérdidas de tiempo innecesarias que podrían causar demoras en los procesos haciendo ineficiente los mismos. (Bentolila, 2012)

Logística

Council of Logistics Management (1992), lo define formalmente como el “proceso de planificar, implantar y controlar eficaz y eficientemente el flujo y almacenamiento de bienes, servicios y la información relacionada, desde el punto de origen al punto de consumo, con el propósito de alcanzar los requerimientos de los clientes”.

7. Aspectos legales para el inicio y gestión del emprendimiento

Uno de los primeros pasos que indica Bentolila (2012) al iniciar el emprendimiento es constituirlo jurídica e impositivamente, es decir, definir si se organizará como una empresa unipersonal (persona física) o como una sociedad (persona jurídica), de acuerdo a ello le corresponderá inscribirse y cumplir con ciertos impuestos. En el caso de ésta empresa en particular, debido a sus objetivos y características del negocio, se la formará en primera instancia como una Sociedad de Hecho, que se definirá a continuación:

Sociedad de hecho: Se caracteriza por no haber adoptado ningún tipo societario detallado en la Ley de Sociedades, no tener un contrato escrito ni estar inscrita en el Registro Público de Comercio. Su "comercialidad" se confirma a través de su actividad: si realiza actos de comercio, se puede considerar comercial.

Características:

- Sencillez de inscripción: No están obligadas a inscribirse, por lo que no se generan gastos constitutivos. Es más fácil iniciar actividades que con un tipo societario de los planteados en la Ley: no necesita instrumento escrito y es muy sencillo dar el alta en AFIP como Sociedad de Hecho y generar el CUIT simplemente con la presentación de los documentos de los socios.
- Flexibilidad temporal: Al formarse solamente con la unión de dos o más personas que deseen realizar una actividad comercial en conjunto, las actividades aceptadas son muchas y se incluyen aquellas que estén pensadas desde su origen sólo para un plazo específico.
- Menores gastos administrativos: Los gastos de administración son mínimos en comparación con otras sociedades. Desde el principio resulta más económica, ya que la S.H. no demanda gastos de inscripción. Además, no está obligada a llevar libros rubricados ni presentar balances. Los gastos por asesoramiento contable son menores que en una S.R.L. o una S.A.
- Beneficios impositivos: La carga impositiva es menor en comparación con la S.R.L. o la S.A. Además, son las únicas que pueden tributar a través del monotributo (permitido hasta 3 socios). Tampoco tributan impuesto a las ganancias de forma directa sino a través de los socios: los resultados positivos se distribuyen entre los socios y será sobre ellos que recaiga el impuesto.

Inscripciones impositivas

Si se desea comenzar un emprendimiento comercial o de servicio hay que cumplir con las inscripciones en tres organismos correspondientes, a nivel nacional (AFIP), a nivel provincial (Dirección General de Rentas) y a nivel municipal.

Nivel nacional

Régimen Simplificado para pequeños contribuyentes (Monotributo)

Consiste en:

- Un impuesto integrado de cuota fija establecido por categorías.
- Un aporte jubilatorio.
- Un aporte de obra social.

Tanto los inscriptos en el Monotributo como en el Régimen General deben, además, y cuando corresponda, inscribirse y abonar los siguientes conceptos:

- Impuesto sobre los bienes personales: si está inscripto en el impuesto o si sus bienes, valuados de acuerdo con la normativa vigente, superan los \$305.000, debe presentar la declaración jurada una vez al año y tributar según corresponda.
- Empleadores: si tiene empleados en relación de dependencia, está obligado a comunicar el alta de cada uno de ellos, así como las modificaciones que se produzcan. Mensualmente deberá efectuar la presentación de una declaración jurada con el detalle de los aportes y contribuciones de cada uno de los empleados.

Nivel provincial

El organismo que administra los impuestos provinciales en Córdoba es la Dirección General de Rentas, dependiente de la Secretaría de Ingresos Públicos, del Ministerio de Finanzas de la Provincia.

Según el artículo 146 del Código Tributario, el ejercicio habitual y a título oneroso en jurisdicción de la provincia de Córdoba, del comercio, industria, profesión, oficio, negocio, locaciones de bienes, obras o servicios, o de cualquier otra actividad a título oneroso, cualquiera

sea la naturaleza del sujeto que la preste, y el lugar donde se realice, estará alcanzada por un Impuesto sobre los Ingresos Brutos.

Según la actividad, el monto del activo, la cantidad de empleados y tipos societario será el encuadramiento del sujeto en alguno de los siguientes regímenes vigentes establecidos en la Ley Impositiva Anual.

Régimen General

El artículo 22 de la Ley Impositiva Anual establece que el mínimo a tributar para los contribuyentes que encuadren en este régimen con excepciones descriptas en dicho artículo. A este mínimo los contribuyentes lo deben comparar con el resultante de multiplicar la alícuota que le corresponde según la actividad desarrollada por el monto de ingresos declarados, base imponible, y pagar el mayor. La alícuota general según el artículo 16 de la ley impositiva es del 4% que se aplicará a todas las actividades, con excepción de las que tengan alícuotas especiales especificadas en los artículos 17, 18 y 19 de la Ley Impositiva Anual.

Nivel municipal

Los artículos 4, 65 inciso 30 y 123 de la Constitución Nacional consagran el principio de autonomía municipal imponiendo a las provincias la obligación de asegurarla. La contribución municipal que incide sobre la actividad comercio, industria y de servicio es la que nos importa en este momento, cuando dicha actividad sea desarrollada dentro del ejido municipal estará sujeta a lo dispuesto por los códigos tributarios, ordenanzas y demás normas emitidas por la municipalidad en cuestión.

8. Análisis de viabilidad económica y financiera.

La viabilidad económica es poder vender el producto a un precio mayor al coste que se pagó por obtenerlo, en cambio, la viabilidad financiera es tener la capacidad para poder soportar los gastos a corto, medio y largo plazo.

Lo habitual al emprender es que haya un periodo en el que los costos superan ampliamente a los ingresos, demorando un tiempo hasta comenzar a generar retornos sobre las inversiones realizadas. Será necesario tener en cuenta este desfase en el flujo de fondos, pues la incapacidad financiera del emprendimiento para hacerle frente podrá ser un limitante crítico para desarrollo del negocio.

Para llevar a cabo un análisis de viabilidad económica y financiera se debe incurrir en los conceptos de inversión, costos e ingresos.

Inversión

Bentolia (2012) afirma que se comprende como inversiones a la magnitud de fondos que deberán ser asignados a la puesta en marcha y operatoria del emprendimiento. Para calcularla debemos tener en cuenta todas las erogaciones que serán necesarias realizar para poder ponerlo en funcionamiento.

Costos

Todos los costos se relacionan con los bienes y servicios que la empresa comercializa y en esto es relevante destacar que un costo no es sinónimo de gasto. Un costo es toda erogación que se espera genere un ingreso futuro, es decir, le representará a la empresa una inversión. Por otra parte, un gasto es algo que no se recuperará, disminuyendo las utilidades y que puede llegar a generar pérdida.

Su análisis y control es fundamental, ya que sirve de base para fijar precios de venta, facilita la toma de decisiones, permite controlar la eficiencia de las operaciones y proporciona información a la administración para fundamentar la planeación y la toma de decisiones.

Costos fijos: Estos tipos de costos, son aquellos que están en función del tiempo, o sea, no sufren alteración alguna, son constantes, aún cuando se presentan grandes fluctuaciones en el volumen de producción, entre estos tenemos: Alquiler de fábrica, depreciación de bienes de uso en línea recta o por coeficientes, sueldo del Contador de Costos, seguros, sueldos y salarios del portero, etc. Es decir, son aquellos gastos necesarios para sostener la estructura de la empresa y se realizan periódicamente. Orellana, (2001: 14 al 22).

Ramirez Padilla, (1980: 27 al 33) explica que dentro de los costos fijos existen dos categorías:

- Costos fijos discrecionales: Son los susceptibles de ser modificados; por ejemplo, los sueldos, alquiler del edificio, etc.
- Costos fijos comprometidos: Son los que no aceptan modificaciones, por lo cual también son llamados costos sumergidos; por ejemplo, la depreciación de la maquinaria.
- Costos variables: Son aquellos costos cuya magnitud cambia en razón directa al volumen de las operaciones realizadas. Colín (2014: 12 al 14).
- Dicha actividad puede ser referida a producción o ventas: la materia prima cambia de acuerdo con la función de producción, y las comisiones de acuerdo con las ventas.

Ramirez Padilla, (1980: 27 al 33)

Los costos variables son susceptibles de imputarse a cada bien producido o servicio prestado, conociéndose este concepto como el Costo Variable Unitario (CVU). (Bentolila, 2012)

El costo variable unitario es aquel asignable directamente a **cada unidad** de producto fabricada o vendida. Es decir, es la sumatoria de los componentes unitarios que constituyen y dan forma al producto en su expresión mínima, que es la unidad, sea ésta el kilogramo, el litro, el metro, la hora, la unidad, etc. (Faga, 2011)

Ingresos

La fijación de precios, también conocida como “*pricing*”, es el instrumento con mayor poder para influir en las utilidades de la empresa como así también en las decisiones de los consumidores. (Bentolila, 2012)

En la determinación del precio será necesario tomar en cuenta los objetivos de la empresa y la expectativa del cliente. Bentolila (2012) señala un proceso de fijación de precios que consiste en cinco pasos:

1- Seleccionar el objetivo de la fijación de precios: el precio seleccionado va a depender del objetivo a alcanzar. No es lo mismo si lo que se pretende es incrementar la rentabilidad del emprendimiento que si se desea ampliar la cuota de mercado.

2- Determinar la demanda: cada precio genera una demanda diferente, entonces debemos analizar cómo responde el mercado objetivo ante variaciones de precios, es decir, lo que se conoce como la elasticidad precio.

3- Estimación de costos: los costos establecen el límite inferior del precio. La empresa necesita cobrar un precio que cubra sus costos.

4- Análisis de competencia: la empresa deberá tener en cuenta los costos, precios y posibles reacciones de los competidores, preferentemente diferenciando sus competidores directos de los potenciales.

5- Selección de la estrategia de precios: la empresa deberá estar en consonancia con sus objetivos planteados y tomar en consideración la coherencia interna (costos) y la externa (precios de competidores) e intentar que no se presenten sesgos hacia una en particular.

Ingresos por ventas

Una vez definida la estrategia de precio, será necesario estimar la cantidad de unidades a comercializar para poder, de esta forma, estimar los ingresos por venta. El mayor desafío para todo emprendedor es justamente la estimación de demanda, ya que rara vez coincide lo estimado con lo vendido realmente. Es fundamental resaltar, nuevamente, que la demanda del producto o servicio estará condicionada por el posicionamiento de la marca, la estrategia de precio acordemente definida y la elasticidad precio de la demanda. (Bentolila, 2012)

Capítulo 4 - Marco Metodológico

Metodología Objetivo N° 1:

Caracterizar el macro y micro entorno, para identificar las principales tendencias asociadas a la alimentación sana en los consumidores, y determinar la propuesta de valor diferencial del PDN, para julio de 2018.

Para realizar el análisis de macro contexto, se utilizará la recolección bibliografía y el análisis crítico documental, con metodología cualitativa como principal fuente de información secundaria. Es importante observar que el mercado en que se pretende desarrollar el presente proyecto de inversión es un mercado en desarrollo, por lo cual la información está en permanente evolución.

Investigación Descriptiva	
Metodología	Cualitativa
Instrumentos	Recolección documental
Población	Documentos de carácter científico, académico y actualidad, que permitan caracterizar la situación del macro contexto
Tamaño de la muestra	No corresponde
Muestreo	Intencional No probabilístico

*Tabla 1: Ficha Metodológica N° 1
(Fuente: Elaboración Propia)*

Por otro lado, para el análisis del micro entorno, se utilizaran diferentes estrategias. En primera instancia se realizará una encuesta a clientes actuales de otras empresas de fast good, y por otro lado encuesta a potenciales clientes del proyecto.

Se realizará un cuestionario a 90 personas en total. Es importante tener en cuenta que no se pretende buscar una muestra representativa, ya que correspondería al 10% de la población ubicada en Nueva Córdoba y zona de influencia, cuestión que excede los recursos disponibles, tanto temporales como económicos. Sino que se buscará establecer la tendencia de consumo en los encuestados, de forma que permita proyectar la viabilidad comercial del plan de negocios.

Investigación Exploratoria	
Metodología	Cuantitativa
Instrumentos	Encuestas
Población	- Clientes de locales Fast Good - Clientes potenciales - Clientes de locales Fast Food.
Tamaño de la muestra	- Clientes de locales Fast Good: 30 - Clientes Potenciales: 30 - Clientes Locales Fast Food: 30
Muestreo	Accidental No probabilístico

*Tabla 2: Ficha Metodológica N° 2
(Fuente: Elaboración Propia)*

Por otro lado, se realizará una observación participante, bajo la técnica de Mystery Shopper, a los principales competidores con el objetivo de relevar información sobre servicios, productos, precios, entre otros. La muestra estará conformada de acuerdo a lo postulado por los consumidores encuestados previamente respecto del consumo y reconocimiento de las diferentes marcas.

Investigación Exploratoria	
Metodología	Cualitativa
Instrumentos	Observación participante –Mystery shopper
Población	Competidores de fast good
Tamaño de la muestra	7 principales competidores
Muestreo	Intencional No probabilístico

*Tabla 3: Ficha Metodológica N° 3
(Fuente: Elaboración Propia)*

Metodología Objetivo N° 2:

Definir los canales, las actividades y recursos claves, para llevar a cabo con éxito la propuesta de valor, para identificar los costos asociados a la inversión inicial, para octubre de 2018.

Para realizar la definición de canales, actividades y recursos claves, se partirá de la información previamente recabada en el análisis de mercado, estableciendo las fortalezas y debilidades de los competidores, como también la demanda de los potenciales clientes.

A esto se sumará información de documentos e investigaciones asociadas a estos nuevos mercados y tendencias a nivel nacional como provincial.

Investigación Descriptiva	
Metodología	Cualitativa
Instrumentos	Recolección documental
Población	Documentos de carácter científico, académico y actualidad, que permitan caracterizar la situación del macro contexto
Tamaño de la muestra	No corresponde
Muestreo	Intencional No probabilístico

*Tabla 4: Ficha Metodológica N° 4
(Fuente: Elaboración Propia)*

Metodología Objetivo N° 3:

Desarrollar la identidad corporativa de la marca, su misión, visión y valores, asociado al mercado meta, para identificar la estrategia de posicionamiento adecuada.

De las técnicas e instrumentos previamente aplicados se obtendrá información tanto del mercado competidor como de los clientes, para lograr identificar aquellos atributos que la marca debe exponer en su imagen corporativa. Por otro lado, se contactará a profesionales de diseño gráfico para lograr un diseño óptimo de la identidad.

Por otro lado, el dueño e inversor del emprendimiento, definirá las bases estratégicas del proyecto. Junto con la definición de actividades claves, se podrá establecer la estrategia de posicionamiento de la marca.

Metodología Objetivo N° 4:

Determinar la viabilidad económica y establecer rentabilidad a tres años.

Finalmente, mediante el análisis de las definiciones previas, como entrevistas a expertos en el mercado, se buscará definir la potencial demanda, y establecer los costos de mantenimiento, a los fines de construir y proyectar los flujos financieros del negocio.

Capítulo 5 – Análisis de Datos

Macroentorno

Político – Económico

Argentina es una de las una de las economías más grandes de América Latina., cuenta con un con un Producto Interno Bruto (PIB) de más de US\$600.000 millones. Es un país líder en producción de alimentos, con industrias de gran escala en los sectores de agricultura y ganadería vacuna. Asimismo, Argentina tiene grandes oportunidades en algunos subsectores de manufacturas y en el sector de servicios innovadores de alta tecnología. (Banco Mundial, 2018: Extraído de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> . Publicado el 12 de 04 de 2018)

Con la asunción del presidente Mauricio Macri a finales de 2015 se implementaron reformas tales como la unificación de la tasa de cambio, el acuerdo con acreedores internacionales, la modernización del régimen de importaciones, una desaceleración de la inflación y la reforma del sistema de estadísticas nacionales que implicaron un cambio significativo en la política económica argentina. (Banco Mundial, 2018: Extraído de <http://www.bancomundial.org/es/country/argentina/overview> . Publicado el 12 de 04 de 2018).

A partir de la asunción de la nueva administración de Mauricio Macri a finales del año 2015, y la implementación de su plan de reformas para mejorar la situación económica y financiera del país, y el asentamiento de la deuda del país con fondos de cobertura en febrero de 2016, la economía argentina experimento una contracción de -2,2% en 2016, la cual repuntó en torno a 2,5% en 2017. Sin embargo, la inflación, una preocupación de peso en Argentina, fue de 26,9% en 2017, muy superior al objetivo del gobierno (entre 12% y 17%). (Santander, 2018, Extraído de <https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/politica-y-economia> . Publicado el 07 de 2018).

En 2018, si bien la economía argentina mostró un crecimiento moderado en el primer trimestre del año, las expectativas de mercado se deterioraron bruscamente como consecuencia de las tensiones observadas en el mercado cambiario que vaticinan una desaceleración de la actividad y una mayor inflación. Tras lograr detener la corrida cambiaria, el Gobierno llegó a un acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) en medio de una estrategia para activar más decididamente la consolidación fiscal. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembr

e_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

Sin embargo, la situación macroeconómica de la Argentina se deterioró en forma significativa en los últimos meses. En primer lugar, la fuerte sequía impactó de lleno sobre la producción agropecuaria. Además, la crisis cambiaria -que dio comienzo en mayo- se reavivó a fines de agosto, confirmando los vaticinios de desaceleración de la actividad y de mayor inflación. Es así que el 2018 será un año con recesión. La inflación también se aceleró y podría completar el año por encima del 40% anual. La política económica se debate entre el manejo de la crisis externa, el acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI), la modificación del régimen monetario y cambiario, el desafío de la consolidación fiscal y la discusión del Proyecto de Presupuesto Nacional de 2019 (PPN19). (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

La actividad agregada, que a principios de año se estimaba podía alcanzar una subida algo superior al 2%, se perfila para cerrar 2018 con un valor absoluto entre -2% y -2,5%. Del lado de la demanda agregada, la sequía afectó seriamente a las exportaciones primarias, que cayeron en volúmenes casi un -30% en II.18 y contribuyeron decisivamente a la bajada de las exportaciones totales. El consumo privado, en cambio, se desaceleró bruscamente y casi no creció (+0,3%). De las variables mencionadas, solo las exportaciones estarían en condiciones de retomar variaciones positivas dentro de dos o tres trimestres. El resto sufriría bajas, afectadas por los sucesos cambiarios recientes. La menor actividad económica en el segundo trimestre fue acompañada por una subida de la tasa de desempleo, que se ubicó en 9,6% de la población económicamente activa (PEA). (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

En cuanto al sector público y política fiscal, el acuerdo con el FMI comprometió al gobierno a alcanzar este año un déficit fiscal primario de -2,7% del PIB, algo más de medio punto más estricto que el objetivo que se había planteado a principios de año. En un contexto de caída de la actividad y de la recaudación, sin embargo, las autoridades se vieron obligadas a disponer no solo reducciones en el gasto público, sino también medidas para apuntalar los ingresos fiscales. (Zack y Mira, 2018. Extraído de

http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

En cuanto a la crisis cambiaria, durante el último trimestre del año 2018 se profundizó bruscamente. El tipo de cambio, que se ubicaba en torno a los 20 pesos por dólar estadounidense hasta abril, dio un primer salto hasta 25 pesos en mayo, para luego situarse en torno a los 27,5 pesos entre junio y julio y finalmente saltar a 42 pesos en el último día hábil de septiembre. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

Por otro lado, la inflación, en junio, julio y agosto, la variación de índice de precios fue 3,7%, 3,1% y 3,9% mensual, llevando la inflación anual al 34,4%. Asimismo, datos preliminares de septiembre sitúan la variación de precios del mes no muy lejos de 7%, lo que llevaría el porcentaje anual en torno a 40% y las proyecciones para diciembre en torno a 45%. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

Como se mencionó anteriormente, ante la crisis cambiaria, el gobierno tomó la decisión de acudir al FMI para solicitar un programa de asistencia financiera por 50.000 millones de dólares. El 30% de ese crédito fue desembolsado el 22 de junio de forma de engrosar el stock de reservas internacionales y disipar las dudas acerca de las dificultades financieras del país. Sin embargo, el acuerdo no logró disuadir esta preocupación, por lo el tipo de cambio siguió la senda ascendente y por consiguiente, la intervención del BCRA no cesó. Pero la intervención en el mercado de cambios no fue el único intento de la autoridad monetaria por contener la subida del tipo de cambio. Luego de haber subido la tasa de referencia de 27,25% interanual a finales de abril a 40% a principios de mayo, el BCRA volvió a incrementarla en agosto primero a 45%, y luego a 60%. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

Ante la ineffectividad de todas estas medidas, el gobierno tomó la decisión de renegociar el acuerdo con el FMI, a tan solo tres meses del primer arreglo. Con el nuevo pacto se amplió el monto del crédito a 57.100 millones de dólares. Asimismo, el nuevo acuerdo trajo novedades importantes sobre política económica. Por un lado, el nuevo presidente del BCRA, Guido Sandleris, anunció que la base monetaria se va a mantener constante hasta junio del año que viene, algo que en el contexto inflacionario actual de la Argentina es una política sumamente contractiva. Asimismo, se hacen modificaciones al régimen cambiario de flotación sucia que prevalecía. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

Respecto del año entrante, los analistas pronostican un leve crecimiento de 0,5%, pero la expansión deberá sortear un fuerte efecto arrastre negativo que podría ser superior a los dos puntos porcentuales. El PPN19, mientras tanto, considera que en 2019 se producirá una leve recesión de -0,5%. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

En cuanto al panorama político del año 2019, frente al rápido deterioro de las expectativas económicas creció la incertidumbre sobre la posibilidad de un segundo mandato del actual presidente Mauricio Macri. El paro general realizado el día 25 de septiembre, que habría tenido un alto acatamiento, trajo nuevas dificultades políticas al gobierno. La caída en la imagen del presidente, sin embargo, no parece haber sido capitalizada aun por ningún candidato de la oposición, que se sigue mostrando dividida y sin una figura que pueda amenazar al oficialismo. Esta situación tampoco parece beneficiar a la ex-presidenta Cristina Fernández de Kirchner, cuya intención de voto parece tener un techo que sería insuficiente para imponerse en una eventual segunda vuelta electoral. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

En este momento, el debate más importante que está dando lugar en el Congreso atañe al PPN19. La necesidad de cumplir con el equilibrio fiscal primario (uno de los pilares del nuevo acuerdo con el FMI), y al mismo tiempo contener la crisis externa pone al gobierno en

una situación políticamente incómoda. Además se le ha sumado conflictos presupuestarios con las provincias, con docentes y universidades, con el empleo público, y la baja prevista en subsidios a servicios públicos. Esto podría significar un nuevo frente de conflicto de cara a las elecciones presidenciales 2019. (Zack y Mira, 2018. Extraído de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Análisis Julio - Septiembre de 2018. Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET)

Análisis social

En el contexto actual, en la misma proporción que avanzó la tecnología en los últimos años, también cambió la forma de pensar del consumidor, y junto con ella su manera de alimentarse, comprar, relacionarse, y organizar su vida. Es difícil separar el análisis social del tecnológico, ya que las redes juegan un rol fundamental en el proceso de compra y de socialización del ser humano. Un estudio realizado por Metro, en Puerto Rico indica que del tiempo que los jóvenes pasan en las redes, un 74% lo usan para ver de qué hablan sus amigos. Y el 46% de ellos sigue marcas en las redes sociales, siendo las razones principales el obtener comentarios, reseñas e información sobre productos o servicios que desean comprar, sea online o en tienda. (Metro Puerto Rico, 2018, Extraído de <https://www.metro.pr/pr/noticias/2018/09/26/estudio-resena-rol-de-las-redes-sociales-en-patron-de-compra-de-los-millennials.html>, publicado el 26 de 09 de 2018)

Se está frente a un individuo que planifica su vida a través de su teléfono móvil y sus aplicaciones, inicia su día gracias al despertador, mira el clima sin asomarse a la ventana, revisa su agenda mientras prepara el café, pide un "Easy Taxi" (en el caso de Córdoba) para ir a trabajar, y pide su vianda a través de una App de delivery de comidas. (Romero, 2016. Extraído de https://www.itespresso.es/desmontando-a-los-millennials-tecnologia-155120.html?inf_by=5b57bb14671db8af598b5371. Publicado el 25 de 08 de 2016).

Y no sólo planifica, sino que también comunica mediante redes sociales. La privacidad ha dejado de ser importante en la vida de las personas y éstas necesitan feedback constante de cada actividad que realizan, por lo que comparten y exponen, en todo momento, lo que están haciendo y lo que piensan a través de sus redes sociales. Internet les permite a algunas personas construir su identidad de una forma que nunca habían hecho. Y dicho comportamiento de exponer su vida privada, dice Montoya García, (2016), periodista de la Universidad de Antioquiano, no es más que una manifestación que nace del deseo de ser valorados y

escuchados. (Montoya, 2016. Extraído de <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/por-que-contamos-toda-la-vida-en-redes-sociales-KA3604963>. Publicado el 16 de 02 de 2016).

Al respecto, siguiendo con el mismo autor, afirma que hay gente que busca atenuar sus soledades a través de redes sociales, y menciona un estudio de la Universidad de Pennsylvania, que explica que las redes sociales son una especie de terapeuta más barato que está disponible en cualquier momento y en cualquier lugar. “Se comparten los anhelos, las quejas, los lamentos y las emociones positivas. Lo hacen porque las plataformas están. La gente siempre ha compartido sus estados de ánimo, pero ahora son más visibles”, dice Montoya García, citando a Solano, (2016).

En lo que refiere al cambio en la alimentación de las personas, se puede hablar de una revolución silenciosa, término adoptado por Buscaglia, T. S. (Buscaglia, 2016. Extraído de <http://www.lanacion.com.ar/1868552-la-alimentacion-consciente-una-revolucion-silenciosa>, Publicado el 08 de 02 de 2016).

El traspaso de la tendencia fast food, (comida rápida), a su antítesis, el fast good, (comida rápida pero saludable), es una nueva tendencia que poco a poco va ganando adeptos con el objetivo de cambiar una realidad impuesta, una revolución que comienza desde los consumidores que desean comer rico, sin perder de vista su salud y que se preocupan por el origen de los alimentos que consumen y por los procesos que lo rodean, asegura Alimarket (Alimarket, 2017. Extraído de www.alimarket.es/alimentacion/noticia/249504/-fast-good---comida-rapida-y-saludable?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimarket-trends, empresa líder en generación de contenidos de información económico-sectorial en España).

Consumo: Por otro lado, respecto del consumidor argentino, Gioberchio (2017) lo describe como racional, moderado y hasta desconfiado, y cita en su artículo a las consultoras W, Trendsity y Kantar Worldpanel, que explican dicha tendencia a través de las cuatro "A".

- Austero, bien lejos de las compras impulsivas: Predomina una actitud prudente y conservadora: "esperar a ver qué pasa", como señala el último informe de Trendsity que analiza el impacto de la coyuntura actual en los comportamientos de consumo. "Hoy estamos frente a un consumo alejado del placer, sin compras impulsivas y sin espacio para maniobras extremas", describió Mariela Mociulsky, directora de la consultora. Esto se debe en parte a la situación particular por la cual atraviesa Argentina en la actualidad, como se mencionó previamente en el análisis político-económico.
- Atento y algo desconfiado: En este punto los expertos coinciden en que el precio es el rey: el consumidor actual mira con mucha atención los precios, se interioriza sobre descuentos y promociones que le parecen poco transparentes, sacrifica tiempo y esfuerzo para poder informarse y comparar, reclama conocer el precio real y quiere que se lo digan de manera clara y contundente.
- Administra y prioriza los gastos: Con el alza de tarifas y costos, más que nunca es necesario optimizar el gasto. Sucede en todas las familias, ya sea porque la plata no les alcanza, y si les alcanza ahora tienen más cosas en qué gastarla y más motivos para cuidarla.
- Ahorra en todo lo que puede: Básicamente ahorran en entretenimiento, bienes durables y gastos fijos. "Dejé de contratar el cable porque sólo veo series en Netflix, y di de baja el teléfono fijo porque siempre uso el celular y estoy poco en casa", contó Pablo L., soltero y estudiante de Medicina, de Castelar.

(Gioberchio, 2017. Extraído de

<https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>, Publicado el 10 de 08 de 2017).

Análisis tecnológico

En éste aspecto no se hablará de las tecnologías tangibles de la industria sino más bien de las herramientas que día a día millones de personas, a través de sus teléfonos celulares, usan para comprar, hacer reservas y encontrar nuevas propuestas gastronómicas. Se describe cómo las aplicaciones y las redes sociales potencian los negocios de este rubro.

Dividiremos a las aplicaciones que se utilizan actualmente en tres tipos a) de pedidos on line, b) de referencia, y c) de posicionamiento o Marketing.

a) Aplicaciones para pedir on line

PedidosYa: Presente en casi toda América latina, esta aplicación de origen uruguayo utiliza la geolocalización para mostrar restaurantes o lugares de comida cerca.

La comida se pide directamente a través de la aplicación y también permite filtrar la búsqueda por descuentos y calificar el pedido según distintos criterios como, por ejemplo, la velocidad en la entrega. Ofrece promociones y el historial se guarda, de manera que es posible repetir un pedido. Disponible en iOS, Android y Windows Phone (Dávila, 2018).

iFood: Aplicación brasileña que está presente en las provincias argentinas de Corrientes, Mendoza y Santa Fe. Ofrece la opción de pedir comida por geolocalización de acuerdo al lugar donde uno se encuentra. Además, trae promociones exclusivas, permite evaluar cada lugar y guardar las direcciones para un próximo pedido. Disponible para iOS, Android y Windows Phone (Izquierdo, 2017. Extraído el 05 de 02 de 2018 de <http://www.enter.co/chips-bits/apps-software/ifood-comida-a-domicilio-colombia/>. Publicado en enter.co el 11 de 12 de 2017 (Documento digital))

Restorando: Si la idea es salir, ésta aplicación permite reservar mesa en el restaurante que sirvan lo que se desea comer. Actualmente, ha alcanzado un acuerdo comercial con Airbnb y Resy, dos líderes globales en hospitalidad, para mejorar la experiencia gastronómica de los turistas que viajan a la región.

La integración permitirá que los usuarios de Airbnb y Resy descubran una selección de restaurantes ideales para turistas en Buenos Aires, San Pablo, Río de Janeiro, Bogotá, Santiago, Lima y Ciudad de México, entre otras ciudades de América Latina. (Coquillat, 2018. Extraído el 23 de 06 de 2018 de <https://www.diegocoquillat.com/restorando-se-asocia-con-airbnb-y-resy-para-mejorar-la-experiencia-gastronomica-de-los-turistas-en-america-latina/> . Publicado en diegocoquillat.com, sección Empresas el 20 de 04 de 2018 (Documento Digital).

Glovo: Quienes la utilicen pueden pedir lo que sea. Tiene la opción de elegir uno de los locales adheridos o comprar en otro local y pedirle a los cadetes o "glovers" quienes generalmente lo transportan en moto o bicicleta que retiren el producto y lo lleven a la dirección solicitada. (Perazo, C. 2018. Extraído de <https://www.lanacion.com.ar/2105831-asi-es-glovo-la-aplicacion-para-hacer-pedidos-on-line-de-cualquier-producto-o-servicio> . Publicado el 05 de 03 de 2018)

b) Aplicaciones de referencia

Son las que utilizan los usuarios para contar sus experiencias y opiniones que luego leerán los potenciales clientes para decidir si asisten o no al sitio en cuestión.

Yelp: No es específico de delivery o restaurantes, pero esta aplicación que permite encontrar "de todo", también trae opiniones y valoraciones sobre restaurantes y lugares para pedir comida. Yelp permite hacer filtros por valoraciones, cantidad de reseñas, zona geográfica,

precios, distancia y varias opciones más, como, por ejemplo, si el lugar elegido tiene servicio de delivery. Disponible para iOS, Android y Windows Phone. (Álvarez, 2016. Extraído el 19 de 07 de 2018 en <http://internet-y-ordenadores.practicopedia.lainformacion.com/redes-sociales/que-es-yelp-y-como-funciona-24846> . Publicado en Lainformacion.com el 08 de 08 de 2016. (Documento Digital).

Google Maps: Permite navegar por el mundo de manera más fácil y rápida. Contiene mapas de más de 220 países y territorios, y cientos de millones de negocios y lugares ubicados en el mapa. Provee información de tráfico, transporte público y navegación GPS en tiempo real, y permite que los usuarios puedan explorar barrios locales en cualquier lugar del mundo gracias a las sugerencias de restaurantes, bares y lugares de interés. (Google Maps, 2018, Extraído el 10 de 01 de 2018 de <https://maps.google.com/intl/es/help/maps/mapcontent/transit/faq.html>)

TripAdvisor: Es un sitio de internet donde los usuarios de servicios turísticos de todo el mundo comentan sus experiencias sobre las instalaciones, los productos y sobre todo, el servicio de cualquier tipo de empresa alrededor del mundo. Por este simple hecho y porque es una de las plataformas más importantes a nivel mundial por la preferencia de la gente (más de 50 millones de visitas mensuales según propias cifras) y su presencia multiplataforma (computadora, smartphones, tablets), es una herramienta de la cual las empresas sacan provecho. (Delgado, 2016. Extraído el 19 de 07 de 2018 de <https://es.mirai.com/blog/que-es-como-funciona-tripadvisor-instant-booking/>. Publicado en Mirai el 12 de 01 de 2016. (Documento Digital)).

c) Aplicaciones para posicionar marca (Marketing):

No se puede negar que Facebook es una de las redes sociales más populares del mundo y sirve para generar comunidad, pero un nuevo estudio revela que la red social de fotografías Instagram es la que obtiene mejores índices de ‘engagement’ para las marcas.

Según se desprende del último estudio de la firma Socialbakers, que ha analizado 144.000 millones de interacciones en Instagram y Facebook, las marcas obtienen una tasa de ‘engagement’ cuatro veces superior en la red social de fotografías. (Domenech, 2017. Extraído el 19 de 07 de 2018 de <https://www.silicon.es/instagram-logra-mayor-participacion-las-empresas-facebook-2339014> . Publicado en Silicon, sección social media, el 19 de 05 de 2017. (Documento Digital)).

En cambio, en Facebook las cuentas que tienen más relevancia son las de medios de comunicación, ya que logran que sus contenidos se compartan entre 10 y 12 veces más que los publicados por las marcas, informan en VentureBeat.

Tendencia

Para comenzar dicho análisis se describe el concepto de alimentación Fast Good, tendencia mundial en la que hace hincapié el negocio a plantear. El Fast Good nació como respuesta a la necesidad de las personas por ahorrar tiempo y dinero y además como respuesta a las críticas que ha tenido la comida rápida o Fast Food en los últimos tiempos, debido a la gran cantidad de ingredientes perjudiciales que tienen estas comidas para el organismo, (aún si se consumen en pequeñas porciones). Por éstas razones, queriendo darle una solución a estas dos preocupaciones, se originó la comida Fast Good.

Fast Good es comida rápida pero sana. Ya que actualmente el tiempo destinado para comer es poco, sobre todo a la hora del almuerzo, reemplazar la comida rápida por una saludable hecha a base de productos naturales, se convirtió en una necesidad. En resumen éste estilo resume lo que necesita la vida de hoy: rapidez y salud. (Extraído de <http://www.fucsia.co/salud-nutricion-dietas/articulo/fast-good-fast-food/3890>. Fucsia (Sin fecha).

El Fast Good hace tiempo que influye en la decisión de compra de los Millenials, que disfrutan de la buena comida, la creatividad en la cocina, y al mismo tiempo son embajadores de las redes sociales, la calidad audiovisual y la innovación. Internet les permite tener un espacio donde buscar, proporcionar y acceder a información sobre lo que consumen, pero sobre todo consultar y contrastar las experiencias de otros usuarios (Da Silva, J. 2018. Extraído de <http://www.excelenciasgourmet.com/es/opinion/que-comen-los-millennials> . Publicado el 08 de 04 de 2018.)

Los Millennials no solo compran producto sino experiencia. Esta tiene una importancia sustancial y al momento de salir a comer valoran los detalles como parte de la calidad del disfrute. Se guían por las recomendaciones en las redes sociales más que por la publicidad que hagan las marcas. Para reservar o hacer pedidos lo hacen a través de aplicaciones.

Son un público interesado en consumir un producto de calidad que esté alineado con su intención de mantener un estilo de vida saludable, por eso respetan las exigencias de su cuerpo y eligen opciones ricas, nutritivas y sanas. (Da Silva, J. 2018. Extraído de <http://www.excelenciasgourmet.com/es/opinion/que-comen-los-millennials> . Publicado el 08 de 04 de 2018.)

De la misma forma que cuidan su salud a través de lo que ingieren, éstos jóvenes dedican parte de su tiempo a practicar ejercicio físico ya sea haciendo un deporte, o yendo al gimnasio, tanto que en Córdoba, se pronostica un incremento del 70% de gimnasios para el 2019, ya que además de los 295 gimnasios habilitados, hay 200 solicitudes en el Municipio que esperan ser aprobadas. (El Cronista. 2018. Extraído de <https://www.cronista.com/deportes/El-negocio-de-los-gimnasios-ya-genera-us-90.000-millones-al-ano-20180530-0115.html> Publicado el 31 de 05 de 2018)

Fondos de inversión y aceleradoras de empresas entendieron los cambios mencionados en párrafos anteriores y apoyan a Startups de base tecnológica que incluyan a la salud, la alimentación y el ejercicio físico en su propuesta de valor.

Tal es así que Startup Chile, Incutex, y el fondo 500 Startup, invirtieron en una startup fundada en 2014 por tres emprendedores cordobeses, se trataba de una app para generar reservas online a espacios deportivos, y actualmente mutó a un servicio de suscripción para acceder a distintas clases en una red de 2000 gimnasios. (Krom, A. 2018. Extraído de <https://www.lanacion.com.ar/2165379-una-startup-cordobesa-ofrece-acceso-mas-2000> . Publicado el 27 de 08 de 2018)

Microentorno

Competencia

En el siguiente análisis se analizarán competidores directos e indirectos, mostrando de cada uno sus características, y ventajas competitivas, que servirán de guía para elaborar la propuesta de valor del negocio.

Pero antes de describir a cada competidor, se detalla cuál es la necesidad que se desea satisfacer al cliente, para entender por qué los comercios mencionados se consideran competencia. Necesidad del consumidor: Consumir alimentos saludables y nutritivos de manera rápida.

Competencia directa

Empresa	The Green Choice		
Eslogan	Somos especialistas en nutrición		
Logo			
Servicio	Almuerzo - Cena		
Delivery	Si		
Web	http://www.thegreenchoice.com.ar/	Instagram	thegreen.choice
Ubicación	Bv. Chacabuco 656, Córdoba 9 de Julio 497, Esq. Jujuy Elias Yofre 1250	Seguidores	8074
Puntos de venta	1		
Segmento	Estudiantes y trabajadores		
Precio (Ensalada Caesar)	Medios		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Pastas - Sandwiches - Ensaladas - Wraps - Tartas - Jugos Naturales 		
Elemento diferenciador	Menú diario, aparte de los platos fríos		
Publicidad (Calidad)	Muy buena		
Elementos Positivos	Ubicación		

Tabla 5: Análisis Competidor The Green Choice
(Fuente: Elaboración Propia)

Empresa	Natural Mystic		
Eslogan	Comida sana todos los días		
Logo			
Servicio	Almuerzo - Cena		
Delivery	Si		
Web	http://natural-mystic.business.site/	Instagram	No
Ubicación	San Lorenzo 427, Córdoba	Seguidores	-
Puntos de venta	2 (Carlos Paz)		
Segmento	Público general		
Precio (Ensalada Caesar)			
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Rolls - Ensaladas - Pizzas integrales 		
Elemento diferenciador	Cocina vegetariana con ingredientes exóticos		
Publicidad (Calidad)	Baja (Fotos caseras)		
Elementos Positivos	-		

Tabla 6: Análisis Competidor Natural Mystic
(Fuente: Elaboración Propia)

Empresa	Vía Verde		
Eslogan	-		
Logo			
Servicio	Desayuno - Almuerzo - Cena		
Delivery	No		
Web	http://www.viaverde.com.ar/	Instagram	-
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> - Nuevocentro Shopping L.208 - Patio Olmos Loc. 304 - Dino Mall Loc.88 /89 - Villa Allende Shopping 	Seguidores	-
Puntos de venta	6		
Segmento	Público general		
Precio (Ensalada Caesar)	140		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia variedad de comidas saludables, frías y calientes - Pastelería 		
Elemento diferenciador	Imagen + Ubicación		
Publicidad (Calidad)	Excelente		
Elementos Positivos	Publicidad Creativa		

Tabla 7: Análisis Competidor Via Verde
(Fuente: Elaboración propia)

Empresa	Siamo		
Eslogan	La naturaleza está servida		
Logo			
Servicio	Desayuno - Almuerzo - Merienda - Cena		
Delivery	No		
Web	http://www.siamodelicafe.com/	Instagram	Siamodelicafe
Ubicación	- Nueva Córdoba - Cerro las Rosas	Seguidores	5518
Puntos de venta	2		
Segmento	Clase Alta		
Precio (Ensalada Caesar)	210		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Ensaladas - Menú Light - Menú Celiaco - Menú Proteico - Pastas - Cafetería - Pastelería 		
Elemento diferenciador	Estética del espacio y carta		
Publicidad (Calidad)	Excelente		
Elementos Positivos	Imagen cuidada		

Tabla 8: Análisis Competidor Siamo
(Fuente: Elaboración Propia)

Empresa	Fasta Salad		
Eslogan	-		
Logo			
Servicio	Desayuno - Almuerzo		
Delivery	No		
Web	Si	Instagram	Saladfasta
Ubicación	Roque Funes 2085	Seguidores	1078
Puntos de venta	1		
Segmento	Público en general		
Precio (Ensalada Caesar)	125		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Ensaladas - Sandwiches - Hamburguesas - Desayunos - Postres - Tartas - Pastelería - Quesadillas 		
Elemento diferenciador	Menues variados		
Publicidad (Calidad)	Muy buena		
Elementos Positivos	Presentación de los platos		

Tabla 9: Análisis Competidor Fasta Salad
(Fuente: Elaboración Propia)

Empresa	Sanito		
Eslogan	Una sana delicia		
Logo			
Servicio	Delivery de almuerzo		
Delivery	Si		
Web	http://www.sanito.com.ar	Instagram	Sanitoviandas
Ubicación	Av. Recta Martinoli 6717	seguidores	601
Puntos de venta	1		
Segmento	Niños, jóvenes, adultos y bebés		
Precio (Ensalada Caesar)	110		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Papillas - Pastas - Ensaladas - Wraps - Carnes - Empanadas - Tartas - Pizzas integrales 		
Elemento diferenciador	Papillas para bebé		
Publicidad (Calidad)	Buena		
Elementos Positivos	TIPS sobre alimentación saludable en Facebook		

Tabla 10: Análisis Competidor Sanito
(Fuente: Elaboración Propia)

Empresa	Chia		
Eslogan	Good Food		
Logo			
Servicio	Almuerzo - Cena		
Delivery	Si		
Web	http://www.chiagoodfood.com	Instagram	Chiagoodfood
Ubicación	Luis de Tejada 4238, Cerro las Rosas	Seguidores	875
Puntos de venta	1		
Segmento	Niños, jóvenes, adultos		
Precio (Ensalada Caesar)	130		
Productos	<ul style="list-style-type: none"> - Sandwiches - Ensaladas - Wraps - Tartas - Muffins FIT - Jugos Naturales 		
Elemento diferenciador	Muffins FIT y jugos naturales		
Publicidad (Calidad)	Excelente		
Elementos Positivos			

Tabla 11: Análisis Competidor Chia
(Fuente: Elaboración Propia)

De acuerdo al análisis individual de cada competidor directo en la Ciudad de Córdoba, se ve la oportunidad de instalar el negocio en el barrio Nueva Córdoba, debido a la concentración de negocios similares en el resto de las áreas geográficas. Específicamente en la calle Estrada entre 0 y 100, teniendo en cuenta que a 5 cuadras a la redonda, no se hayan competidores directos, y el número de gimnasios en ese radio es de 22.

Si bien la mayoría de las marcas tienen una comunicación activa con su comunidad a través de sus posteos en Instagram, no todos generan contenido de alta calidad, y recurren a la creatividad en su mensaje, factor que denota una oportunidad en la forma de comunicar.

Ninguno de ellos, dirige su comunicación a deportistas, no existe en sus tópicos de conversación el ejercicio físico, lo que representa una gran oportunidad, para captar a dicho público a través de Fit Food. El 90% de las marcas, cuentan con delivery, 40% a través de la aplicación móvil PedidosYa, y sólo un 10% de ellas ofrecen el servicio de viandas.

Sólo el 10% de los competidores cuentan con personal capacitado en nutrición dentro del local para que el consumidor pueda quitar sus dudas antes de elegir su menú, cifra que alienta a Fit Food, a diferenciarse en la variable mencionada.

Análisis de competitividad

Se busca establecer en dicho análisis un puntaje de competitividad para cada competidor, analizando variables como: acceso, posicionamiento en redes, comunicación, tipo de establecimiento, tipo de comida, productos, ingredientes y precio.

El puntaje final se obtendrá sumando los totales alcanzados en cada variable más la cantidad de sucursales y locales propios.

		Competidores						
		Via Verde	The Green Choice	Natural Mistyc	Chia	Sanito	Fasta Salad	Siamo
Empresa	Ubicación	Centro - Sur - Norte	Sur - Centro	Sur	Norte	Norte	Norte	Sur - Norte
	Casa Matriz	Duarte Quiroz 1400	Bv. Chacabuco 656	San Lorenzo 600	Luis de Tejada 4238	Av. Recta Martinoli 6717	Roque Funes 2085	Obispo Salguero 599
	Locales Propios	2	2	2	1	1	1	1
	Franquicias	4	1	0	0	0	0	1
Medios de Contacto	Personalmente	1	1	1	1	1	1	1
	Teléfono	1	1	1	1	1	1	1
	Mail	1	1	1	1	1	1	1
	Web	1	1	1	0	1	0	0
	Facebook	1	1	0	1	1	1	1
	Instagram	1	1	0	1	1	1	1
	Rappi	0	0	0	0	0	0	1
	Pedidos Ya	1	1	0	0	0	0	1
	Glovo	0	0	0	0	0	0	1
	Total de la variable	7	7	4	5	6	5	8
Posicionamiento en Redes	Seguidores en Facebook. Entre 0 - 500 (1), 500 - 1000 (2), 1000 - 5000 (3), 5000 - 10000 (4), +10000 (5)	4	5	0	4	4	3	5
	Seguidores en Instagram. Entre 0 - 500 (1), 500 - 1000 (2), 1000 - 5000 (3), 5000 - 10000 (4), +10000 (5)	2	4	0	3	3	3	5
	Web Si (1) No (0)	1	1	0	0	0	0	0
	Total de la variable	7	10	0	7	7	6	10

		Competidores						
		Via Verde	The Green Choice	Natural Mistyc	Chia	Sanito	Fasta Salad	Siamo
Comunicación y Promociones	Cant. de publicaciones semanales en redes sociales. Entre 0 - 5 (1), 5 - 10 (2), +10 (3)	1	1	0	1	3	2	2
	Diseño de piezas de comunicación (Alto: 3; Medio: 2; Bajo:1)	3	3	1	3	2	2	3
	Promociones Si (1), No (0)	0	1	0	0	0	0	0
	Publicidad Paga (Si: 1; No (0)	1	1	0	0	0	0	1
Total de la variable		5	6	1	4	5	4	6
Tipo de Establecimiento	Autoservicio	0	1	0	0	0	0	0
	Comida Rapida	1	1	1	1	0	0	0
	Restaurante	1	0	0	1	0	1	1
	Delivery	1	1	1	1	1	1	1
	Comida al paso	0	0	0	0	0	0	0
Total de la variable		3	3	2	3	1	2	2
Comida	Desayuno	1	1	0	0	0	0	1
	Almuerzo	1	1	1	1	1	1	1
	Merienda	1	1	0	0	0	0	1
	Cena	1	1	1	1	1	1	1
Total de la variable		4	4	2	2	2	2	4
Productos	Wraps	0	1	0	1	0	1	0
	Tartas	1	1	1	1	1	1	1
	Ensaladas	1	1	1	1	1	1	1
	Snacks	1	1	0	0	0	1	1
Total de la variable		3	4	2	3	2	4	3
Frutas y Verduras	1	1	1	1	1	1	1	

		Competidores						
		Via Verde	The Green Choice	Natural Mistyc	Chia	Sanito	Fasta Salad	Siamo
Carnes		1	1	1	1	1	1	1
Semillas y Frutos secos		1	1	1	1	1	1	1
Total de la variable		3	3	3	3	3	3	3
Precio de Productos Estandar (Alto=1; Medio=2; Bajo=3; No tienen=0)	Ensalada Cesar	2	2	3	2	2	2	1
	Wraps	2	2	3	2	2	2	1
	Tartas	2	2	3	2	2	2	1
	Snacks	2	2	3	2	2	2	1
Total de la variable		8	8	12	8	8	8	4
COMPETITIVIDAD		43	48	28	36	35	35	42

*Tabla 12: Análisis Comparativo de competidores
(Fuente: Elaboración Propia)*

Analizando el cuadro de competitividad se puede analizar que en "medios de contacto", en primer lugar se encuentra Siamo, ya que a diferencia del resto saca provecho de todas las aplicaciones de pedido online, desde las más conocidas como Pedidos Ya, a la última aplicación en crecimiento en Argentina "Glovo", en la cual el usuario puede pedir lo que quiera, incluso comida. Lo siguen en segundo y tercer lugar Vía Verde y The Green Choice con el mismo puntaje.

En el análisis de "posicionamiento en redes sociales", tomando como variable la cantidad de seguidores en cada una de ellas, encabezan la lista Siamo y The Green Choice, patrón que se repite en el análisis de "comunicación y promoción", lo cual explica el porqué ambos exceden los 9000 seguidores en Instagram y Facebook.

En las redes sociales de The Green Choice las frases publicitarias son "Comida 100% saludable", "Somos especialistas en Nutrición" y "Hacemos productos bajos en calorías y muy ricos en sabor".

En las redes sociales de Siamo las frases publicitarias son "El sabor de lo saludable", "Comé rico, sano, rápido y al mejor precio". Lo cual se contradice con la variable "Precio" analizada al final del cuadro.

En la variable "tipo de establecimiento" observando las opciones en la modalidad de consumo que ofrecen a sus clientes, se encuentran Vía Verde, The Green Choice y Chia, ya que cuentan con tres de las cinco modalidades existentes. Las tres ofrecen comida rápida, pero ninguna comida al paso, que pueda comprarse sin ingresar al establecimiento.

En el estudio de la variable "Tipo de comida" que ofrecen los competidores, Siamo, The Green Choice y Vía Verde son las más completas ofreciendo las cuatro comidas diarias, desayuno, almuerzo, merienda y cena.

En la comparación de "producto" se buscó conocer cuáles de ellos, ya ofrecen en el mercado los productos que se piensan comercializar a través de Fit Food, las dos Marcas que tienen en su carta las mismas propuestas son The Green Choice y Fasta Salad.

Si se tienen en cuenta el tipo de ingredientes que utilizan para elaborar sus productos, todos los competidores emplean los mismos en menor o mayor proporción.

Por último en la variable "Precio" la marca menos competitiva por su elevado precio es Siamo, y en su extremo Natural Mistyc.

A continuación se muestran el ranking de acuerdo al puntaje obtenido:

	Competidor	Puntaje Obtenido
Competidores	The Green Choice	49
	Via Verde	43
	Siamo	42
	Chia	36
	Sanito	35
	Fasta Salad	35
	Natural Mistyc	28

*Tabla 13: Ranking de Competidores
(Fuente: Elaboración Propia)*

Mapa de Grupos Estratégicos

Teniendo en cuenta el análisis antes realizado, se desarrolló en el siguiente Mapa de Grupos Estratégicos, donde se analizaron dos variables en los siete competidores ya mencionados, el precio (bajo - alto) y su tipo de comida (rápida - elaborada). El tamaño de los círculos depende del puntaje total de posicionamiento dado por la tabla “Análisis de competitividad”, y el color de los mismos por zona:

- Naranja: Nueva Córdoba
- Azul: centros comerciales
- Rojo: Cerro las Rosas.

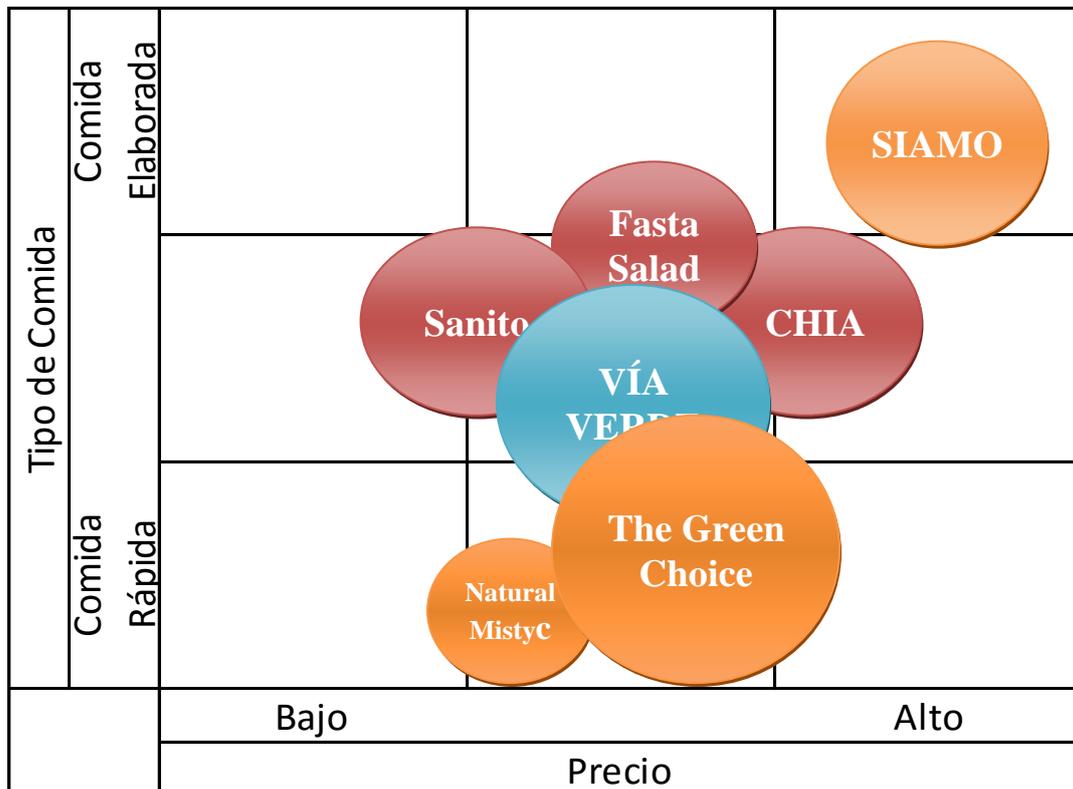


Ilustración 3: Mapa de Grupos estratégicos
(Fuente: Elaboración Propia)

Como se puede observar en el cuadro anterior, las empresas más significativas se encuentran ubicadas en la misma zona que se pretende instalar el proyecto. Sin embargo, esta

información permite visualizar los aspectos necesarios a tener en cuenta al momento de penetrar competitivamente el mercado.

Como se pudo observar previamente, los competidores más fuertes son The Green Choice y Siamo, ambas poseen estrategias de comunicación y promoción en las redes sociales, con una actividad permanente y sostenida. Por otro lado, la oferta de productos es amplia y variada, con posibilidades no solo de comida sana, sino también vegetariana e incluso vegana.

Aunque hoy estos últimos dos mercados son pequeños, y hasta podrían considerarse nichos, están mostrando tendencia en crecimiento en los últimos años, lo que plantea una posibilidad a futuro como potenciales clientes generando una comunicación y promoción segmentada y dirigida a los mismos.

A pesar del nivel de competitividad que poseen estas empresas, Siamo se caracteriza por un precio elevado, y considerando que está ubicada en una zona de estudiantes principalmente, es importante poder ofrecer una alternativa más accesible económicamente. Por otro lado, The Green Choice, posee un precio más accesible, pero su alcance se encuentra más restringido por la ubicación, que no posee alcance a todo el barrio de Nueva Córdoba, ya que el radio de alcance se encuentra en el centro del barrio pero no en su periferia, este dato deberá ser tenido en cuenta al momento de seleccionar la ubicación.

En términos generales, y a modo de conclusión, se considera que la demanda está en crecimiento y la oferta no satisface toda la demanda, y en algunos casos no es totalmente competitiva.

Cientes

Para definir al cliente de Fit Food, se realizó la siguiente encuesta a través de la plataforma SurveyMonkey y se envió mediante Facebook Messenger y Whatsapp a un total de 126 personas, que viven en el Barrio de Nueva Córdoba, siguiendo un muestreo accidental no probabilístico.

Pregunta n° 1, Se le preguntó a los encuestados cuál era su grupo de edad, a lo cual respondieron, un 61% entre 21 y 25 años, un 19% entre 26 y 30 años, un 10,3% entre 17 y 20 años, y en menor proporción un 8,7% entre 31 y 40 años.

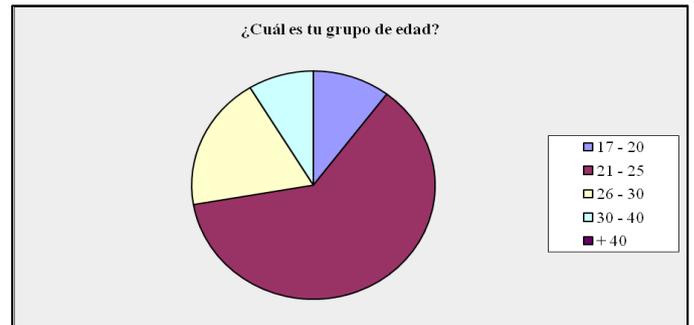


Gráfico 1: Grupo etario de encuestados
(Fuente: Elaboración Propia)



Gráfico 2: Distribución muestral por sexo
(Fuente: Elaboración Propia)

Pregunta n° 2, respecto del sexo, del total de los encuestados (126 personas) un 48% son del sexo femenino y un 52% de sexo masculino.

Pregunta n° 3, Se le preguntó a los encuestados, cuánto interés tienen en alimentarse saludablemente, la mayoría, un 39,7% respondió "lo normal", en segundo lugar un 34,9% respondieron "mucho" lo cual resulta positivo para el negocio que se busca implementar. En tercer lugar un 25,4% de las personas encuestadas creen que debería importarle más su alimentación, y por último



Gráfico 3: Importancia a comida saludable
(Fuente: Elaboración Propia)

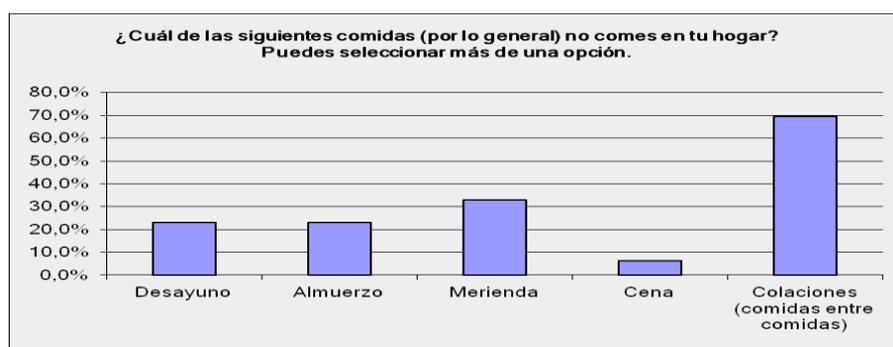
ninguno de los encuestados considera que

le importa "nada". Estos dos últimos resultados también hablan de una oportunidad de negocio, debido a que la mayoría asume que necesita un cambio en su mentalidad y alimentación y ninguno afirma que no le importa alimentarse saludablemente.

En la pregunta número cuatro, se le preguntó a los encuestados la razón de comer saludable, con el propósito de conocer que los motiva a comer sano, y saber cómo enfocar la publicidad y la estrategia de Marketing. Un 65,1% respondió que su motivación es la salud, mientras un 34,1% dijo que consideraba importante comer saludable para estar bien físicamente. De los 126 encuestados sólo 1 no considera importante comer saludable.

La pregunta número cinco se planteó para conocer qué comidas durante el día los encuestados no comen en su hogar, con el objetivo de orientar la propuesta de valor hacia dichas comidas y saber qué ofrecerles a los clientes.

Los resultados arrojaron 69,6% colaciones entre comidas, un 32,8% la merienda, un 23,2% el desayuno al igual que el almuerzo, y en menor proporción con un 6,4% la cena. Al analizar los resultados resulta importante tener en cuenta que debe haber en el menú de "Fit Food" productos que satisfagan el hambre entre comidas.



*Ilustración 4: Comidas en el hogar
(Fuente: Elaboración Propia)*

En la pregunta número seis se buscó conocer las motivaciones que llevan a las personas a consumir productos Fast Food (comida rápida y por lo general no saludable) y se

pudo verificar que en su mayoría, 39,8% lo hacen simplemente porque les gusta ese tipo de comidas. En segundo lugar las personas eligen éstas comidas por cuestiones de tiempo con un 31,7%, respuesta que avala el concepto de "Fit Food" de comida rápida. En tercer lugar con 22,8% lo hacen porque no hay muchos comercios de comida saludable, resultado que deja a la vista una oportunidad de negocio. Y por último un 5,7% contestó que elegían la comida rápida sobre la saludable debido a su menor costo.



Gráfico 4: Motivos de selección de comida fast food
(Fuente: Elaboración Propia)

En la pregunta número siete, se preguntó si creían que en su ciudad había comercios de comida saludable, a lo cual respondieron en su mayoría con un 56,8% que sí, pero pocos, y en segundo lugar con 22,4% que sí, pero que no los conocían. Analizando estas dos primeras respuestas queda al descubierto la falta de lugares para comer sano en la Ciudad de Córdoba y la falencia de comunicación de los pocos comercios que hay. En tercer lugar el 16% cree que

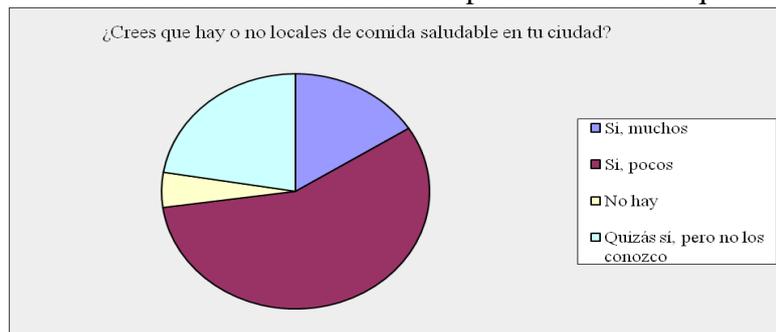


Gráfico 5: Conocimiento de locales de comidas saludables
(Fuente: Elaboración Propia)

hay muchos locales de comida saludable, y en último lugar con un 4,8% los encuestados respondieron que no hay.

En la pregunta número ocho se hizo énfasis en la actividad física, preguntándoles que tipo de actividad física realizan con frecuencia. De 126 encuestados, sólo 20 no realiza ningún tipo de ejercicio, y el resto se distribuye de la siguiente manera, un 50,8% hace gimnasio por hobby, un 34% hace deporte como hobby, un 12,7% hace deporte de competencia y un 4% gimnasio de competencia. Se

destaca en los resultados mencionados la gran cantidad de encuestados que realizan actividad física, lo cual es positivo ya que demuestra un hábito saludable que puede ser potenciado con los productos a ofrecer en Fit Food. También resulta interesante enfocar la estrategia de comunicación hacia el gran segmento que asiste a los gimnasios que son cerca del 55%.

La pregunta número nueve está relacionada a la número ocho, y pregunta la frecuencia semanal de la actividad física que especificaron, los cuales respondieron en mayor parte 31,1 % 3 veces a la semana, 18,9 % dos veces a la semana, 12,3 % cuatro veces a la semana, 11, 5 % no realiza actividad física, 6,6 % 4 veces a las semana al igual que 5 veces a la semana, y

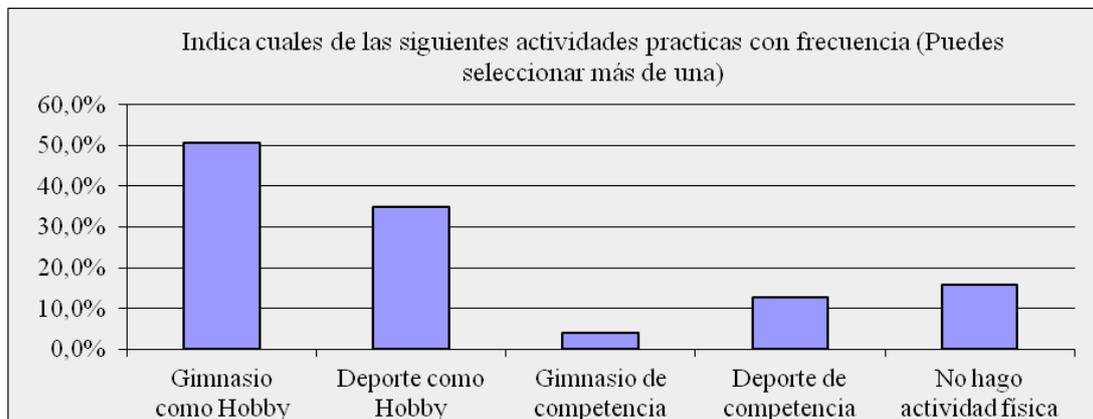


Gráfico 6: Tipo de actividad física que realiza
(Fuente: Elaboración Propia)

4,1 % todos los días.

En caso de que la propuesta de valor de Fit Food esté orientada a personas que realizan actividad física más de 4 veces a la semana (lo cual demuestra un gran interés por su salud y bienestar), el mercado sería de un 25%, un cifra alentadora.

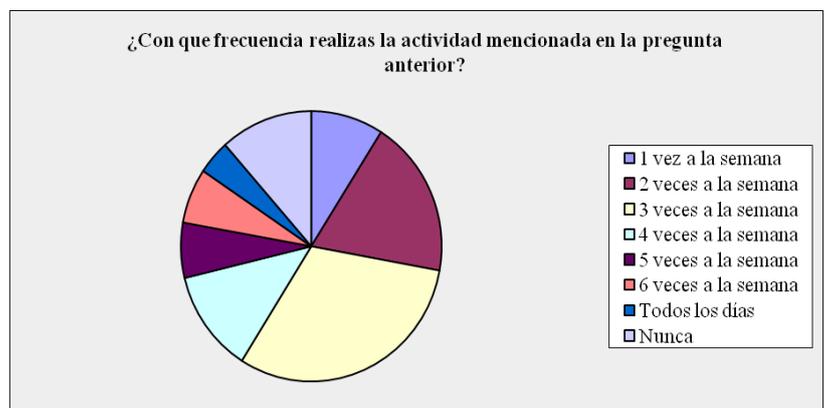


Gráfico 7: Frecuencia de actividad física
(Fuente: Elaboración Propia)

En la pregunta número diez se le dio a elegir dos entre ocho propuesta innovadoras pensadas para Fit Food. Y las que obtuvieron mayor aceptación, fueron empleados con conocimientos en nutrición que puedan asesorar al cliente y comidas rápidas y saludables pero con ingredientes de alta cocina. Sin duda se tendrán en cuenta éstos dos factores a la hora de plantear el modelo de negocio del comercio.

Indica los dos factores más innovadores y positivos que te gustaría ver en un comercio de comida rápida y saludable		
Answer Options	Response Percent	Response Count
Empleados con conocimientos en nutrición que puedan asesorarte	52,4%	66
Autoservicio, (poco personal)	19,0%	24
Alimentos con cero harinas	23,8%	30
Comidas rápidas y saludable, pero con algunos ingredientes de alta cocina	35,7%	45
Colaciones FIT junto con la comida, para comer luego	25,4%	32
Comidas pre y post entrenamiento (para deportistas)	19,8%	25
Nuevos sabores del mundo	16,7%	21
Desayunos FIT	20,6%	26
answered question		126
skipped question		0

*Ilustración 5: Factores más innovadores y positivos en un comercio de comida rápida y saludable
(Fuente: Elaboración Propia)*

Luego de analizar los resultados arrojados por la encuesta se decide trabajar y dirigir la propuesta de valor de Fit Food hacia un cliente con las siguientes características:

Se decide centrar los esfuerzos en el 34,9 % de los encuestados que declararon su gran interés en alimentarse saludablemente. Del 100 % de las personas que declararon importarle mucho la alimentación saludable, el 73 % afirmó que su motivación se basa en la salud. En su mayoría son personas que cuando consumen alimentos de comida rápida es debido a la falta de propuestas con alimentos saludables.

La mayoría de las personas de éste grupo (90 %) asisten a gimnasios y realizan actividad física de tres a siete veces a la semana y consideran innovador en un comercio de comida sana, que el personal tenga conocimientos de nutrición, y se ofrezca junto a la comida principal colaciones FIT para comer luego.

Sustitutos

Dietéticas: Si bien estos comercios no ofrecen comidas elaboradas y equilibradas como desayunos, almuerzos o meriendas, son una buena alternativa para comprar colaciones, o snaks que satisfacen el hambre del individuo. Entre los productos que ofrecen se encuentran:

- Cereales y derivados
- Panificados
- Productos exclusivos para celíacos
- Frutos secos como nueces, almendras, castañas y preparados mixtos.
- Semillas de sésamo, lino, girasol, etc.
- Frutas glaseadas tanto clásicas como exóticas.

Verdulerías: al igual que las dietéticas, son una buena alternativa para satisfacer el hambre a través de una fruta o ensaladas preparadas, listas para su consumo.

- Frutas
- Ensaladas de fruta
- Ensaladas mixtas

Como ventaja para el consumidor final, éstos comercios ofrecen precios más accesibles que los Supermercados y los locales de comida rápida y saludable. Mientras en un local Fast Good una ensalada Caesar oscila entre \$70 y \$90, en las verdulerías cuesta \$30.

Supermercados: En ellos también las personas que desean comer saludable tienen la posibilidad de comprar algunos de los siguientes productos:

- Ensaladas mixtas
- Tartas de verduras
- Empanadas de verdura
- Barras de cereales
- Cereales

Carnicerías: Algunas carnicerías al igual que las verdulerías tienen heladeras con bandejas de ensalada a precios competitivos.

- Ensaladas mixtas

Viandas Saludables: Las personas que llevan una vida atareada y no tienen tiempo de cocinar, o simplemente aquellos que no les agrada cocinar, pueden contratar un servicio de viandas para que les llegue diaria o semanalmente, y de ésta forma cubrir la necesidad de alimentarse saludablemente. Las empresas que ofrecen dicho servicio, cuentan con viandas lights, para celíacos, proteicas, vegetarianas y veganas.

Proveedores

Mercado Central

El mercado central es el principal proveedor a nivel provincial de frutas, verduras y hortalizas. A su vez, es uno de los más importantes a nivel nacional, abasteciendo a otros mercados provinciales.

Dicha entidad es fijador de precio y posee precio competitivo, características que lo llevan a tener alto poder de negociación.

Existen otros proveedores menores, pero estos se abastecen del mercado central, por lo cual el precio no es competitivo.

Conclusiones Diagnosticas

A partir del diagnóstico realizado del macro y microentorno, se describirá a continuación un resumen de las tendencias relacionadas a la temática del trabajo final de grado, y de la generación que forma parte de dichos cambios.

Se puede observar que a nivel global hay una tendencia a mejorar la calidad de vida mediante el ejercicio y la alimentación saludable, tendencia mayormente adoptada por los Millennials, que sumaron a sus hábitos productos fast good, sanos y rápidos, para ahorrar tiempo y preservar su salud.

Dichos jóvenes priorizan la calidad de los productos que consumen y buscan que los mismos estén alineados con su estilo de vida saludable. La calidad no es el único atributo que valoran, también lo es, en la misma proporción la experiencia de consumo que brindan las marcas, ya que está en su esencia y en la de sus redes sociales, compartir con sus pares lo que están viviendo. Utilizan aplicaciones para organizar su vida, comprar, hacer reservas y cumplir sus objetivos.

Según estadísticas propias a un tercio de ellos les interesa lo normal alimentarse saludablemente, y a otro tercio de ellos les resulta de gran interés hacerlo. Del total de éste segundo grupo casi su totalidad afirma que su motivación se basa en la salud. Y aclaran que cuando consumen alimentos de comida rápida es debido a la falta de propuestas con alimentos saludables, aclaración que se verificó al analizar a la competencia de locales fast good en la Ciudad de Córdoba.

En el análisis de competencia, se pudo observar que quienes mejor posicionados están son The Green Choice, y Siamo, ambos con propuestas fuertes desde el punto de vista gastronómico y de Marketing, pero con puntos débiles en abarcar la demanda del mercado en el caso de The Green Choice, y en el elevado precio de sus platos en el caso de Siamo.

Por último se puede afirmar que la demanda de alimentación saludable y fit está en crecimiento y la oferta, es decir marcas que propongan platos saludables y rápidos no alcanza a cubrirla, lo cual alienta al desarrollo del negocio en cuestión.

Capítulo 6 – Plan de Negocios

El objetivo del siguiente trabajo es establecer un plan de negocio para una nueva tienda de comida saludable.

Fit Food es una nueva propuesta que ofrecerá comida rápida y saludable con un gran énfasis en la relación con el cliente, al cual se busca educar y aconsejar sobre la importancia de la nutrición equilibrada. La idea de negocio se fundamenta principalmente en los cambios de los hábitos y las preocupaciones de los consumidores, quienes están cada día más exigentes con lo que comen fuera de su casa y con el cuidado de su silueta, por lo que practican con frecuencia actividad física.

La segmentación abarca al grupo socioeconómico ABC1 y C2 de 20 a 30 años con preferencia a la comida de calidad por sobre la cantidad, e interesados en el bienestar de la vida, la salud y el ejercicio físico.

Fit Food se ubicará en el barrio de Nueva Córdoba, en la ciudad de Córdoba, zona que cuenta con alrededor de 40 gimnasios, dato que justifica la propuesta de valor que se centra en servir almuerzos y meriendas saludables en el menor tiempo posible a través de personal capacitado en nutrición.

La estrategia para diferenciar a la marca de la competencia se basará en la comunicación. Direccional nuestro mensaje hacia los deportistas y hacia quienes ven al ejercicio físico como un pilar clave en su vida permitirá a Fit Food posicionarse en la mente de los consumidores.

Definición de la planificación estratégica

Misión

Contribuir con nuestros alimentos al equilibrio nutricional de quienes llevan una vida rápida y desean estar bien y adoptan el ejercicio físico como estilo de vida.

Visión

Estar presentes en la dieta de la mayor cantidad de personas fitness de la ciudad de Córdoba y acompañarlos en la búsqueda de su mejor versión.

Valores

- Tratar a nuestros clientes como nos gustaría ser tratados.
- Transparencia y cultura abierta.
- Pasión por lo que se hace.
- Todo puede hacerse mejor.

Imagen corporativa



Alcanza tu mejor versión

Ilustración 6: Logotipo empresarial
(Fuente: Elaboración Propia)

El nombre Fit Food es un juego de palabras que viene del concepto "fast food" en inglés comida rápida. En este caso representa un nuevo concepto, comer nutritivo y equilibrado sin perder de vista la rapidez del servicio, como el concepto tradicional de la comida rápida. El

eslogan será "Potencia tu entrenamiento" relaciona la comida con la actividad física, ya que mucho de los productos son promocionados como pre entrenamiento y post entrenamiento.

Colores



El significado del color azul, expresa profesionalismo, conocimiento, seriedad y confianza, es un color utilizado para convencer a las personas a depositar su confianza, es por ello que es utilizado en gran forma por empresas del sector bancario y de la salud.

El color negro resulta uno de los tonos más elegantes, sofisticados y sobrios. La decoración en negro agrega carácter y simboliza en cierto modo el lujo, la prestancia, el prestigio y la exclusividad.



*Ilustración 7: Imagen corporativa aplicada a papelería y etiquetas
(Fuente Elaboración Propia)*



Ilustración 8: Imagen corporativa aplicada manuales y bebida.
(Fuente: Elaboración Propia)



Ilustración 9: Imagen corporativa aplicada a calendario y uniforme de trabajo
(Fuente: Elaboración Propia)

Plano Arquitectónico

Representación grafica de la futura obra realizado por Lucía Romani, (23) Arquitecta graduada en la Universidad Nacional de Córdoba, en exclusiva para Fit Food.

Análisis del mercado, el negocio y el producto

Mercado

La estrategia que se llevara a cabo en Fit Food, es "segmentación concentrada" la cual consta de identificar un único segmento de mercado que valore la propuesta del negocio a desarrollar, con el objetivo de dirigir los esfuerzos comerciales y la propuesta de valor en una sola dirección y conocer al cliente en profundidad.

Recordamos el perfil del segmento seleccionado:

Hombres y mujeres de 20 a 30 años de edad que viven en la Ciudad de Córdoba, de clase social y económica ABC1 y C2, en su mayoría estudiantes y trabajadores con poco tiempo para cocinar, que toman el ejercicio físico como un factor esencial en su vida y lo realizan con una frecuencia de entre 3 y 7 días a la semana. Éste segmento tiende a alimentarse saludablemente para complementar la actividad física, y asiste a los gimnasios con la motivación de mejorar su salud y llevar una vida social activa.

Negocio

Si bien a rasgos generales Fit Food se encuentra en el negocio de la gastronomía saludable, después de analizar a la competencia y los resultados de las encuestas se decide adentrarse en el rubro mencionado y enfocarse en la comida rápida y fitness, para personas que desean mantener un estado físico, mental y biológico saludable, mantener un régimen alimenticio balanceado y variado. Las personas de la comunidad fitness buscan la forma de mantenerse activas los 365 días del año, ejercitándose de distintas maneras para mantener un buen estado físico, que le ayude a mantener una salud mental.

Producto

En Fit Food se busca que la carta de productos sea limitada y equilibrada, la cantidad de platos necesaria que hagan que el cliente pueda ir a comer todos los días, mantener una dieta variada y balanceada sin aburrirse de la comida.

Para el armado de los platos que se ofrecerán se tendrá como referencia al plato ideal según Harvard, el prestigioso centro de estudios dividió el plato en cuatro colores, en donde la variedad de los alimentos otorga los nutrientes y las vitaminas que el organismo necesita. Color verde: Verduras. Color rosa: Frutas. Color azul: Proteínas sanas. Pescado, pollo, legumbres o frutos secos. Color amarillo: Cereales integrales. Pan, pasta o arroz (todo integral).

A continuación se detallará la carta pensada y elaborada por un Chef de Villa María, Tomás Roatta, quién actualmente se encuentra a cargo de Oni Sushi.

Productos almuerzo

- Ensaladas
- Wraps
- Tartas

La decisión de que la carta sea limitada a pocos productos responde a la necesidad de servirle el plato al cliente en el menor tiempo posible y así cumplir con la filosofía de comida rápida. De ser un amplio menú disponible para cada día, esto no podría cumplirse.

Además a cada comida se le sumará una fruta (pelada y cortada) para que el cliente consuma preferentemente una hora luego de almorzar y un snack que puede ser:

- Mix Europeo (nueces, almendras, pasas de uva, castañas de cajú y maní)
- Muffin FIT (harina integral, avena, banana y chocolate sin azúcar)
- Galleta Integral.

Ensaladas

- Ensalada Pre training: Pasta, berenjena, tomates cherrys, cebolla morada, albahaca y oliva.
- Ensalada Post training: Pollo, lechuga morada, tomates cherrys, clara de huevo duro, palta, queso semiduro.
- Ensalada Premium: Camarones, lechuga, tomate, palta, apio, pepino, zanahoria.
- Ensalada Fit Food: Zanahoria, lechuga, tomate, choclo, queso.

Wraps

- Wrap Protein: Tortilla integral, pollo, champiñón, cebolla, queso y tomate.
- Wrap Fresh: Tortilla integral, lechuga, tomate, palta, cebolla morada.
- Wrap Vegetariano: Pimiento rojo, pimiento verde, cebolla, queso y zanahoria rallada.
- Wrap Popeye: Espinaca, huevo, queso, pollo y cebolla.

Tartas (una tapa)

- Tarta Green: Zapallito, cebolla, morrón, huevo y queso.
- Tarta Orange: Calabaza, cebolla, huevo, hierbas y queso.

Productos merienda

- Desayuno - Merienda: Café, yogurt con granola, huevo revuelto, 2 tostadas de pan integral con queso crema.
- Desayuno - Merienda: Café, yogurt con granola, ensalada de fruta, 2 tostadas de pan integral con mantequilla de maní y banana.

Las tostadas de pan integral en ambas opciones pueden ser reemplazadas por galletas de arroz integral.

Comercialización y Marketing

Comunicación

Desde Fit Food, al entender que muchas dietas no funcionan, debido a su incorrecta forma de comunicación ("fáciles de seguir", "sólo en 3 pasos", "en sólo una semana") se propone ser sinceros y claros:

Fit Food, estudió las mejores dietas del mundo, y tomó lo mejor de cada una. No creó una nueva dieta, más bien un estilo de vida, un listado de comidas ricas y completas que no prometen soluciones mágicas, pero potencia los esfuerzos de la comunidad en la cual pone su foco, jóvenes que realizan actividad física de 3 a 7 días de la semana y entienden que una buena alimentación es un factor importante, pero no el único pilar de una vida sana y plena.

Es por eso que Fit Food busca ser reconocida como una marca auténtica y directa, que le habla sólo a quienes escuchan. En conclusión no buscamos que nos elijan por lo que ofrecemos sino por cómo pensamos, y por lo que valen ellos mismos al vivir como le proponemos.

Pilares de nuestras comidas: Rica, sana, y rápida (rompiendo con el mito de que lo rápido siempre es comida procesada y chatarra) Cualquier persona en el mundo sabe que las frutas y verduras son saludables, pero el problema no es saber, es hacer.

Menos comida procesada, más frutas y más verduras, acercamos estos atributos listos para consumir, en el menos tiempo posible a un precio lógico.

Estrategia de comunicación

El círculo de oro

La comunicación de la marca se basará en la teoría de Simon Sinek orador y escritor británico que identificó la fórmula que utilizan las corporaciones líderes para fidelizar a sus clientes.

Comunicado en primero lugar el ¿Por qué?: Creemos que con decisiones inteligentes, puedes acercarte a tu mejor versión.

en segundo lugar el ¿Cómo?: Estudiamos las mejores dietas del mundo, y tomamos lo mejor de cada una. No creamos una dieta, creamos un estilo de vida.

y en tercer lugar el ¿Qué?: Vendemos comida rápida y saludable.

Acciones de Marketing:

- Marketing uno a uno, a través de mensajes directos en Instagram a perfiles que más se adapten a la filosofía Fit Food.
- Pauta en Instagram y Facebook.
- Publicidad a través de Influencers, deportistas y youtubers.
- Publicidad BTL (no tradicional) en la vía pública.
- Auspicio de competencias deportivas.
- Descuentos para gimnasios de Nueva Córdoba.

Piezas gráficas

- Valoramos tu entrenamiento, queremos potenciarte.
- Come sin harinas, come en Fit Food.
- Tu cambio, es nuestro trabajo.
- En Fit Food queremos que alcances tu mejor versión.

Sitio web

Se gestionará un sitio web oficial de Fit Food como carta de presentación digital. Esto ayudará con el posicionamiento y el manifiesto explícito de los valores a través del contenido y estética del sitio.

El sitio contará con las siguientes secciones:

- Menú Fit Food.
- ¿Quiénes somos?: Sección para dar a conocer nuestra misión, visión y valores.
- Ordenar en línea: sección para realizar un pedido online y pagarlo. De esta forma, los clientes pueden retirar su producto directamente en nuestra tienda de una forma más rápida.
- Trabaja con nosotros: enfocado en transmitir el ambiente de nuestro personal y reclutar constantemente a aquellos que califiquen.
- Contacto: sección para ingresar reclamos, sugerencias y comentarios.
- Ubicación: mapa de geolocalización de la tienda

Estrategia de diferenciación

Luego de analizar el mercado y las marcas que compiten en el mercado de comida saludable, se decide enfocar la ventaja competitiva de Fit Food en el packaging de sus productos, observando en éste factor diferencial la oportunidad de generar una experiencia de consumo con el cliente, y poder exhibir además de los valores de la empresa, información relevante sobre los productos que se comercializan.

Segun Booz & Company, el 85% de los compradores reconocen que los elementos en el punto de venta, precio, packaging y exposiciones les influyen más que las acciones de

marketing fuera de la tienda. (Derqui, 2016. Extraído de <http://alzabrand.com/los-superpoderes-del-packaging/> . Publicado el 21 de 10 de 2016).

Pilditch (1973) definía el packaging como “El vendedor silencioso”. Estamos de acuerdo con dicha definición, y creemos que en una industria como la del fast good, dónde las marcas no se diferencian por producto, el packaging es una variable a mejorar y potenciar, teniendo en cuenta que la totalidad de las marcas analizadas comercializan sus productos en packaging convencionales y genéricos, que hacen que los mismos productos de diferentes marcas luzcan iguales.

Como se mencionó al comienzo de éste análisis, el packaging no sólo es un punto de contacto entre las marcas y sus consumidores, sino también una herramienta para tangibilizar los valores de Fit Food, que además de cumplir un rol clave durante el proceso de compra también esperamos que lo sea durante su consumo.

En un contexto donde los jóvenes Millenials constantemente exhiben en sus redes sociales los alimentos que consumen, nos parece de suma importancia que nuestro producto sea perfecto estética y visualmente, para generar en el consumidor el deseo de tomarle una foto y compartirla en Internet.

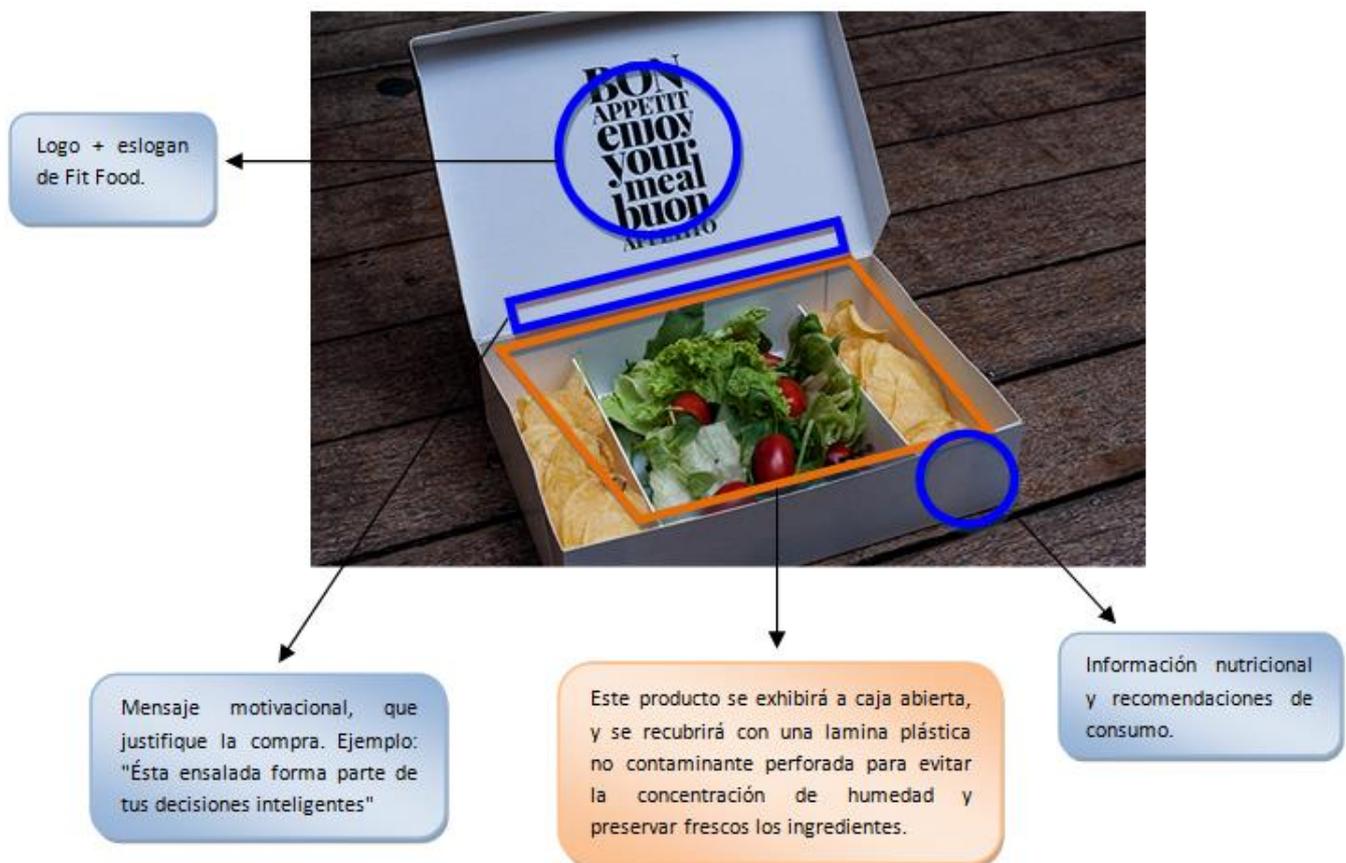
Queremos lograr que subir una ensalada en una historia de Instagram sea "Cool", y que nuestros clientes se transformen en embajadores de la marca, haciendo llegar a sus amigos y seguidores lo que queremos transmitir pero de manera implícita.

La forma, diseño, color, y composición del packaging será capaz de proyectar la esencia de nuestra marca, y contendrá además información nutricional y específica sobre el alimento que contenga.

Esta estrategia se basa en las nuevas tendencias de marketing experiencial, donde se plantea que toda empresa vende experiencias y ya no son los productos por sí solos, sino el contexto al que cliente accede cuando lo compra y lo consume.

Considerando que los productos son genéricos en relación a los competidores y poseen escasa diferenciación, buscando destacar la calidad del producto, se considera que el Packaging es el elemento clave para lograr una ventaja competitiva en el mercado actual.

A continuación se muestra un ejemplo del potencial Packaging:



*Ilustración 10: Diseño de Potencial Packaging
(Fuente: Elaboración Propia)*

Aspectos técnicos y de gestión del emprendimiento

Empleados

Para un óptimo funcionamiento del local, se requerirá contratar a 5 empleados y un encargado, los mismos están contratados bajo el CCT N°389/04, del UTHGRA y FEHGRA. Para esto, de acuerdo a la escala salarial establecida para julio de 2018, se establece la siguiente escala salarial:

Sueldos						
Puesto	Categoría	Cant.	Sueldo Mensual	No Remunerativo	Sac y Cargas Sociales	Total Anual Por Personal
Cocinero	6	2	\$16.179,00	\$4.045,00	\$4.044,75	\$266.953,75
Cajero	5	1	\$15.369,00	\$3.841,00	\$3.842,25	\$253.587,25
Atención al Público	3	3	\$14.165,00	\$3.695,00	\$3.541,25	\$233.876,25

Tabla 14: Sueldos de empleados
(Fuente: Elaboración Propia)

Infraestructura

Para la infraestructura, se estableció el siguiente presupuesto, como parte de la inversión inicial del proyecto:

COSTOS DE INVERSIÓN			
	Cantidad	Costo	Total
Caja registradora	1	\$1.300,00	\$1.300,00
Sillas	25	\$700,00	\$17.500,00
Mesas	8	\$2.000,00	\$16.000,00
Vajillas	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Ploteo	1	\$14.000,00	\$14.000,00
Heladera Mostrador	1	\$69.000,00	\$69.000,00
Lámparas	12	\$405,00	\$4.860,00
Total Inversión			\$137.660,00

Tabla 15: Costos de Inversión en Infraestructura
(Fuente: Elaboración Propia)

Costos

Únicos: Los siguientes costos, son realizados por única vez antes de iniciar con la actividad del negocio, para solicitar el cartón habilitante, se debe obtener el certificado bromatológico previamente.

Costos Únicos			
	Cantidad	Costo	Total
Bromatología	1	\$1.900,00	\$1.900,00
Habilitación Municipal	1	\$2.500,00	\$2.500,00
Total Inversión			\$4.400,00

*Tabla 16: Costos Unicos para Habilitación
(Fuente: Elaboración Propia)*

Mensual: Se considera necesario, para posicionar la marca en el mercado que se busca penetrar, la contratación de una agencia publicitaria, que genere contenido creativo y paute en las redes sociales, para llegar al público meta. La pauta será en los canales dónde nuestro segmento pasa mayor parte de su tiempo, Instagram y Facebook. Además mensualmente se deben pagar los costos de alquiler del negocio, y el canon de bromatología, que certifica el correcto funcionamiento del negocio en términos de higiene y seguridad.

Servicios y Alquiler			
	Cantidad	Costo	Total
Agencia Publicidad	1	\$15.000,00	\$15.000,00
Pauta en redes	1	\$5.000,00	\$5.000,00
Bromatología	1	\$400,00	\$400,00
Alquiler	1	\$20.000,00	\$20.000,00
Total Inversión			\$40.400,00

*Tabla 17: Costos Mensuales d Mantenimiento
(Fuente: Elaboración Propia)*

Análisis de viabilidad económica y financiera

Estimación de Costos

De acuerdo a la entrevista realizada con diferentes encargados de locales similares al que se pretende desarrollar, los costos representan el 21% del precio de venta. A partir de este valor, y teniendo en cuenta las variables de los costos de insumos y los productos que se pretenden realizar, se estableció la siguiente escala:

Productos			
	Costos	Precio	Cant. de Ventas
Tartas	\$25,00	\$130,00	50%
Ensaladas	\$20,00	\$150,00	35%
Wraps	\$30,00	\$160,00	15%
Agua	\$10,00	\$40,00	80%
Coca Ligth	\$20,00	\$40,00	20%

*Tabla 18: Productos, costos, precio de venta y distribución de venta
(Fuente: Elaboración Propia)*

Estimación de Demanda

De acuerdo a lo establecido en diferentes entrevistas, se determinó que un local comercial, ubicado en una zona de alta densidad poblacional como es la calle Estrada en Nueva Córdoba, se puede lograr vender 5000 porciones al mes, trabajando de lunes a sábado.

Teniendo en cuenta esto, y los costos antes mencionados se estiman los siguientes valores:

Productos				Producción Promedio		Venta Promedio	
	Costos	Precio	Cant. de Ventas	Cant.	Costos	Cant.	Ingresos
Ensalada Pre training	\$80,00	\$150,00	7,50%	375	\$30.000,00	375	\$56.250,00
Ensalada Post training	\$80,00	\$150,00	7,50%	375	\$30.000,00	375	\$56.250,00
Ensalada Premium	\$90,00	\$200,00	7,50%	375	\$33.750,00	375	\$75.000,00
Ensalada Fit Food	\$80,00	\$150,00	7,50%	375	\$30.000,00	375	\$56.250,00
Wrap Protein	\$70,00	\$160,00	5,00%	250	\$17.500,00	250	\$40.000,00
Wrap Fresh	\$70,00	\$160,00	5,00%	250	\$17.500,00	250	\$40.000,00
Wrap Vegetariano	\$70,00	\$160,00	5,00%	250	\$17.500,00	250	\$40.000,00
Wrap Popeye	\$70,00	\$160,00	5,00%	250	\$17.500,00	250	\$40.000,00
Tarta Green	\$60,00	\$130,00	25,00%	1250	\$75.000,00	1250	\$162.500,00
Tarta Orange	\$60,00	\$130,00	25,00%	1250	\$75.000,00	1250	\$162.500,00
Desayuno/Merienda Protein	\$60,00	\$160,00	50,00%	260	\$15.600,00	260	\$41.600,00
Desayuno/Merienda Energía	\$60,00	\$160,00	50,00%	260	\$15.600,00	260	\$41.600,00
Mix Europeo	\$10,00	\$30,00	33,00%	330	\$3.300,00	330	\$9.900,00
Muffin FIT	\$10,00	\$30,00	33,00%	330	\$3.300,00	330	\$9.900,00
Galleta Integral	\$10,00	\$30,00	33,00%	330	\$3.300,00	330	\$9.900,00
Limonada	\$7,00	\$40,00	40,00%	2000	\$14.000,00	2000	\$80.000,00
Agua	\$10,00	\$40,00	40,00%	2000	\$20.000,00	2000	\$80.000,00
Coca Ligth	\$20,00	\$40,00	20,00%	1000	\$20.000,00	1000	\$40.000,00

*Tabla 19: Estimación de Costos de Producción e Ingreso por Ventas
(Fuente: Elaboración Propia)*

En la tabla número 19 se incrementa el costo del producto al cargarle el costo del packaging al mismo.

Análisis de Sensibilidad

Estimación de Demanda

En Nueva Córdoba existen 44.000 habitantes, de los cuales un nuevo emprendimiento, de acuerdo a las estimaciones de las incubadoras, tiene un potencial de alcance del 5% de la población.

Teniendo en cuenta estos valores, y considerando que un cliente posee una recurrencia alta a los locales gastronómicos, se estima que el local en su máxima producción logrará vender 5000 menú mensuales, con el siguiente crecimiento de acuerdo a los diferentes escenarios:

Total de Ventas Potenciales		Base		Negativo		Positivo		
Crecimiento mensual	Periodo	5% mensual	Cant. de Porciones	3% mensual	Cant. de Porciones	10% mensual	Cant. de Porciones	
5000	Año 1	Mes 1	10%	500	10%	500	10%	500
5000		Mes 2	15%	750	13%	650	20%	1000
5000		Mes 3	20%	1000	16%	800	30%	1500
5000		Mes 4	25%	1250	19%	950	40%	2000
5000		Mes 5	30%	1500	22%	1100	50%	2500
5000		Mes 6	35%	1750	25%	1250	60%	3000
5000		Mes 7	40%	2000	28%	1400	70%	3500
5000		Mes 8	45%	2250	31%	1550	80%	4000
5000		Mes 9	50%	2500	34%	1700	90%	4500
5000		Mes 10	55%	2750	37%	1850	100%	5000
5000		Mes 11	60%	3000	40%	2000	100%	5000
5000		Mes 12	65%	3250	43%	2150	100%	5000
5000	Año 2	Mes 1	70%	3500	46%	2300	100%	5000
5000		Mes 2	75%	3750	49%	2450	100%	5000
5000		Mes 3	80%	4000	52%	2600	100%	5000
5000		Mes 4	85%	4250	55%	2750	100%	5000
5000		Mes 5	90%	4500	58%	2900	100%	5000
5000		Mes 6	95%	4750	61%	3050	100%	5000
5000		Mes 7	100%	5000	64%	3200	100%	5000
5000		Mes 8	100%	5000	67%	3350	100%	5000
5000		Mes 9	100%	5000	70%	3500	100%	5000
5000		Mes 10	100%	5000	73%	3650	100%	5000
5000		Mes 11	100%	5000	76%	3800	100%	5000
5000		Mes 12	100%	5000	79%	3950	100%	5000
5000		Mes 1	100%	5000	82%	4100	100%	5000

Total de Ventas Potenciales		Base		Negativo		Positivo		
Crecimiento mensual	Periodo	5% mensual	Cant. de Porciones	3% mensual	Cant. de Porciones	10% mensual	Cant. de Porciones	
5000	Año 3	Mes 2	100%	5000	85%	4250	100%	5000
5000		Mes 3	100%	5000	88%	4400	100%	5000
5000		Mes 4	100%	5000	91%	4550	100%	5000
5000		Mes 5	100%	5000	94%	4700	100%	5000
5000		Mes 6	100%	5000	97%	4850	100%	5000
5000		Mes 7	100%	5000	100%	5000	100%	5000
5000		Mes 8	100%	5000	100%	5000	100%	5000
5000		Mes 9	100%	5000	100%	5000	100%	5000
5000		Mes 10	100%	5000	100%	5000	100%	5000
5000		Mes 11	100%	5000	100%	5000	100%	5000
5000		Mes 12	100%	5000	100%	5000	100%	5000

Tabla 20: Crecimiento de demanda por Escenario
(Fuente: Elaboración Propia)

Análisis de Sensibilidad

Escenario Base o Probable

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Año 1 Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
Inversión Inicial												
Infraestructura	-\$163.660,00											
Impuestos y Habilitación	-\$4.400,00											
Ingresos Estimados	\$104.165,00	\$156.247,50	\$208.330,00	\$260.412,50	\$312.495,00	\$364.577,50	\$416.660,00	\$468.742,50	\$520.825,00	\$572.907,50	\$624.990,00	
Costos												
Fijos												
(Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	
Servicios y Alquiler)	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	
Variables												
Insumos	\$43.885,00	\$65.827,50	\$87.770,00	\$109.712,50	\$131.655,00	\$153.597,50	\$175.540,00	\$197.482,50	\$219.425,00	\$241.367,50	\$263.310,00	
Total de costos	\$147.153,10	\$169.095,60	\$191.038,10	\$212.980,60	\$234.923,10	\$256.865,60	\$278.808,10	\$300.750,60	\$322.693,10	\$344.635,60	\$366.578,10	
BAI	-\$42.988,10	-\$12.848,10	\$17.291,90	\$47.431,90	\$77.571,90	\$107.711,90	\$137.851,90	\$167.991,90	\$198.131,90	\$228.271,90	\$258.411,90	
Impuesto a las Ganancia		-\$4.496,84	\$6.052,16	\$16.601,16	\$27.150,16	\$37.699,16	\$48.248,16	\$58.797,16	\$69.346,16	\$79.895,16	\$90.444,16	
BDI	-\$42.988,10	-\$8.351,27	\$11.239,73	\$30.830,73	\$50.421,73	\$70.012,73	\$89.603,73	\$109.194,73	\$128.785,73	\$148.376,73	\$167.967,73	
Acumulado	-168060	-211048,1042	-219399,3719	-208159,6396	-177328,9073	-126907,175	-56894,44271	32709,28958	141904,0219	270689,7542	419066,4865	587034,2188

	Año 2												
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación													
Ingresos Estimados	\$677.072,50	\$729.155,00	\$781.237,50	\$833.320,00	\$885.402,50	\$937.485,00	\$989.567,50	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	
Costos													
Fijos													
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	
Variables													
Insumos	\$285.252,50	\$307.195,00	\$329.137,50	\$351.080,00	\$373.022,50	\$394.965,00	\$416.907,50	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	
Total de costos	\$388.520,60	\$410.463,10	\$432.405,60	\$454.348,10	\$476.290,60	\$498.233,10	\$520.175,60	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	
BAI	\$288.551,90	\$318.691,90	\$348.831,90	\$378.971,90	\$409.111,90	\$439.251,90	\$469.391,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	
Impuesto a las Ganancia	\$100.993,16	\$111.542,16	\$122.091,16	\$132.640,16	\$143.189,16	\$153.738,16	\$164.287,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	
BDI	\$187.558,73	\$207.149,73	\$226.740,73	\$246.331,73	\$265.922,73	\$285.513,73	\$305.104,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	
Acumulado	774592,951	981742,6833	1208483,416	1454815,148	1720737,88	2006251,613	2311356,345	2636052,077	2960747,809	3285443,542	3610139,274	3934835,006	

	Año 3												
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación													
Ingresos Estimados	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00
Costos													
Fijos													
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00
Variables													
Insumos	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00
Total de costos	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10
BAI	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90
Impuesto a las Ganancia	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16
BDI	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73
Acumulado	4259530,739	4584226,471	4908922,203	5233617,935	5558313,668	5883009,4	6207705,132	6532400,865	6857096,597	7181792,329	7506488,061	7831183,794	

Escenario Pesimista

	Año 1											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	
Inversión Inicial												
Infraestructura	-\$137.660,00											
Impuestos y Habilitación	-\$4.400,00											
Ingresos Estimados	\$104.165,00	\$156.247,50	\$208.330,00	\$260.412,50	\$312.495,00	\$364.577,50	\$416.660,00	\$468.742,50	\$520.825,00	\$572.907,50	\$624.990,00	
Costos												
Fijos												
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	
Variables												
Insumos	\$43.885,00	\$65.827,50	\$87.770,00	\$109.712,50	\$131.655,00	\$153.597,50	\$175.540,00	\$197.482,50	\$219.425,00	\$241.367,50	\$263.310,00	
Total de costos	\$147.153,10	\$169.095,60	\$191.038,10	\$212.980,60	\$234.923,10	\$256.865,60	\$278.808,10	\$300.750,60	\$322.693,10	\$344.635,60	\$366.578,10	
BAI	-\$42.988,10	-\$12.848,10	\$17.291,90	\$47.431,90	\$77.571,90	\$107.711,90	\$137.851,90	\$167.991,90	\$198.131,90	\$228.271,90	\$258.411,90	
Impuesto a las Ganancia			\$6.052,16	\$16.601,16	\$27.150,16	\$37.699,16	\$48.248,16	\$58.797,16	\$69.346,16	\$79.895,16	\$90.444,16	
BDI	-\$42.988,10	-\$12.848,10	\$11.239,73	\$30.830,73	\$50.421,73	\$70.012,73	\$89.603,73	\$109.194,73	\$128.785,73	\$148.376,73	\$167.967,73	
Acumulado	-\$142.060,00	-\$185.048,10	\$197.896,21	-\$186.656,48	-\$155.825,74	\$105.404,01	-\$35.391,28	\$54.212,45	\$163.407,19	\$292.192,92	\$440.569,65	\$608.537,38

	Año 2											
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación												
Ingresos Estimados	\$677.072,50	\$729.155,00	\$781.237,50	\$833.320,00	\$885.402,50	\$937.485,00	\$989.567,50	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00
Costos												
Fijos												
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00
Variables												
Insumos	\$285.252,50	\$307.195,00	\$329.137,50	\$351.080,00	\$373.022,50	\$394.965,00	\$416.907,50	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00
Total de costos	\$388.520,60	\$410.463,10	\$432.405,60	\$454.348,10	\$476.290,60	\$498.233,10	\$520.175,60	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10
BAI	\$288.551,90	\$318.691,90	\$348.831,90	\$378.971,90	\$409.111,90	\$439.251,90	\$469.391,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90
Impuesto a las Ganancia	\$100.993,16	\$111.542,16	\$122.091,16	\$132.640,16	\$143.189,16	\$153.738,16	\$164.287,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16
BDI	\$187.558,73	\$207.149,73	\$226.740,73	\$246.331,73	\$265.922,73	\$285.513,73	\$305.104,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73
Acumulado	\$796.096,11	\$1.003.245,85	\$1.229.986,58	\$1.476.318,31	\$1.742.241,04	\$2.027.754,78	\$2.332.859,51	\$2.657.555,24	\$2.982.250,97	\$3.306.946,71	\$3.631.642,44	\$3.956.338,17

	Año 3											
	Mes 12	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación												
Ingresos Estimados	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00
Costos												
Fijos												
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00
Variables												
Insumos	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00
Total de costos	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10
BAI	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90
Impuesto a las Ganancia	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16
BDI	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73
Acumulado	\$4.281.033,90	\$4.605.729,63	\$4.930.425,37	\$5.255.121,10	\$5.579.816,83	\$5.904.512,56	\$6.229.208,30	\$6.553.904,03	\$6.878.599,76	\$7.203.295,49	\$7.527.991,23	\$7.852.686,96

Escenario Optimista

	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Año 1		Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión Inicial													
Infraestructura	-\$137.660,00												
Impuestos y Habilitación	-\$4.400,00												
Ingresos Estimados	\$104.165,00	\$156.247,50	\$208.330,00	\$260.412,50	\$312.495,00	\$364.577,50	\$416.660,00	\$468.742,50	\$520.825,00	\$572.907,50	\$624.990,00	\$677.072,50	
Costos													
Fijos													
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	
Variables													
Insumos	\$43.885,00	\$65.827,50	\$87.770,00	\$109.712,50	\$131.655,00	\$153.597,50	\$175.540,00	\$197.482,50	\$219.425,00	\$241.367,50	\$263.310,00	\$285.252,50	
Total de costos	\$147.153,10	\$169.095,60	\$191.038,10	\$212.980,60	\$234.923,10	\$256.865,60	\$278.808,10	\$300.750,60	\$322.693,10	\$344.635,60	\$366.578,10	\$388.520,60	
BAI	-\$42.988,10	-\$12.848,10	\$17.291,90	\$47.431,90	\$77.571,90	\$107.711,90	\$137.851,90	\$167.991,90	\$198.131,90	\$228.271,90	\$258.411,90	\$288.551,90	
Impuesto a las Ganancias		-\$4.496,84	\$6.052,16	\$16.601,16	\$27.150,16	\$37.699,16	\$48.248,16	\$58.797,16	\$69.346,16	\$79.895,16	\$90.444,16	\$100.993,16	
BDI	-\$42.988,10	-\$8.351,27	\$11.239,73	\$30.830,73	\$50.421,73	\$70.012,73	\$89.603,73	\$109.194,73	\$128.785,73	\$148.376,73	\$167.967,73	\$187.558,73	
Acumulado	-\$142.060,00	-\$185.048,10	-\$193.399,37	-\$182.159,64	-\$151.328,91	-\$100.907,18	-\$30.894,44	\$58.709,29	\$167.904,02	\$296.689,75	\$445.066,49	\$613.034,22	\$800.592,95

	Año 2											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación												
Ingresos Estimados	\$729.155,00	\$781.237,50	\$833.320,00	\$885.402,50	\$937.485,00	\$989.567,50	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00
Costos												
Fijos												
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00
Variables												
Insumos	\$307.195,00	\$329.137,50	\$351.080,00	\$373.022,50	\$394.965,00	\$416.907,50	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00
Total de costos	\$410.463,10	\$432.405,60	\$454.348,10	\$476.290,60	\$498.233,10	\$520.175,60	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10
BAI	\$318.691,90	\$348.831,90	\$378.971,90	\$409.111,90	\$439.251,90	\$469.391,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90
Impuesto a las Ganancias	\$111.542,16	\$122.091,16	\$132.640,16	\$143.189,16	\$153.738,16	\$164.287,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16
BDI	\$207.149,73	\$226.740,73	\$246.331,73	\$265.922,73	\$285.513,73	\$305.104,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73
Acumulado	\$1.007.742,68	\$1.234.483,42	\$1.480.815,15	\$1.746.737,88	\$2.032.251,61	\$2.337.356,34	\$2.662.052,08	\$2.986.747,81	\$3.311.443,54	\$3.636.139,27	\$3.960.835,01	\$4.285.530,74

	Año 3											
	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
Inversión Inicial Infraestructura Impuestos y Habilitación												
Ingresos Estimados	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00	\$1.041.650,00
Costos												
Fijos												
Sueldos	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10	\$62.868,10
Servicios y Alquiler	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00	\$40.400,00
Variables												
Insumos	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00	\$438.850,00
Total de costos	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10	\$542.118,10
BAI	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90	\$499.531,90
Impuesto a las Ganancias	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16	\$174.836,16
BDI	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73	\$324.695,73
Acumulado	\$4.610.226,47	\$4.934.922,20	\$5.259.617,94	\$5.584.313,67	\$5.909.009,40	\$6.233.705,13	\$6.558.400,86	\$6.883.096,60	\$7.207.792,33	\$7.532.488,06	\$7.857.183,79	\$8.181.879,53

Capítulo 7 – Conclusiones Finales

Luego de un análisis exhaustivo tanto del macro y micro entorno, cómo de los hábitos y nuevos comportamientos de consumo de los jóvenes Millenials en el contexto actual, es innegable una tendencia creciente a mejorar la calidad de vida mediante el ejercicio y la alimentación saludable.

Dichos jóvenes priorizan la calidad de los productos y las experiencias de consumo, que serán los atributos más importantes de Fit Food, una marca de comida rápida y saludable que será reconocida, por su filosofía, sus alimentos nutritivos y que destacará de su competencia por su packaging funcional y estético, ventaja competitiva que potenciará sin dudas la recordación de marca de quienes tengan contacto con él.

Se desarrollará una marca fresca y volátil que adaptará su propuesta de valor a la necesidad de sus consumidores, siempre teniendo en cuenta su propósito, ayudar a las personas a alcanzar su mejor versión.

La demanda de alimentación saludable y fitness está en crecimiento y la oferta no alcanza a cubrirla, lo cual alienta al desarrollo del negocio en cuestión.

El análisis de sensibilidad arroja un escenario favorable para invertir en el negocio, recuperando la inversión en el mes 3 del primer año, y alcanzando el máximo de producción en el mes número siete del segundo año.

Se ve como oportunidad la pronta apertura del negocio en cuestión para adelantarse a futuros competidores, ganando los tiempos que suponen las curvas de aprendizaje y estar preparados para cuando la demanda se duplique.

Capítulo 8 – Bibliografía

Bibliografía Impresa

Alcaraz Rodríguez, R. (2002). *El emprendedor del éxito "Guía de planes de negocios"*.

Interamericana, México: Mc Graw Hill.

Armijo, M. (2011). *Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector*

Público. Santiago de Chile, Chile: ILPES.

Bentolila, C. (2012). *Emprende Más*. Córdoba, Argentina: Ministerio de Industria, Comercio

y Minería. Gobierno de Córdoba.

Chapman, A. (2004). *"Análisis Dofo y análisis Pest"*

Ferreira, C. (2008). *Organización empresarial*. Córdoba, Argentina: IES Siglo 21.

Kotler, P. (2017). *Fundamentos de Mercadotecnia*. 13° edición. México D.F, México: Esther

S. Koehn.

Levitt, T. (1965). *El ciclo de vida del producto: gran oportunidad de marketing*. Cambridge,

Estados Unidos: Harvard-Deusto Business Review.

Armijo, M. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el*

Sector Público.

Levy, A. (2003). *"Liderando en el infierno: La competitividad de empresas, clusters,*

ciudades". Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidós.

Saporosi, G. (1999). *"Clínica empresarial"*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Macchi.

Malhotra K (1997). *Investigación de Mercados Un Enfoque Práctico*. Nueva Jersey, Estados

Unidos: Prentice Hall.

Randall, G. (2003). *Principios de Marketing*. Madrid, España: Thomson Editores.

Kotler, P. Bloom, P. y Hayes, T.(2004). *El Marketing de Servicios Profesionales*. Barcelona, España: Ediciones Paidós Ibérica S.A.

Kotler, P. (2008). *Las preguntas más frecuentes del Marketing*. Barcelona, España: Editorial Norma.

J. Barfield, C. Raiborn y M. Kinney, Thomson. (2004). “Contabilidad de Costos Tradiciones e Innovaciones”. 5ta edición. México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V.

R. Polimeni, F. Fabozzi y A. Adelberg (año) “*Contabilidad de Costos - Conceptos y Aplicaciones para la Toma de Decisiones Gerenciales*”, 3a edición. Nueva Jersey, Estados Unidos: McGraw-Hill.

García Colín, J. (2014). “*Contabilidad de Costos*”. 2a edición. Nueva Jersey, Estados Unidos: McGraw-Hill.

Ramirez Padilla, D. (1980). “*Contabilidad Administrativa*”. CABA, Argentina: UMSA.

Orellana, J. (2001). “*Contabilidad de Costos*”. Cochabamba-Bolivia: Editorial Educación y Cultura.

Bibliografía Digital

ALIA, C. T. (2016). Directo al Paladar. Publicado en Directoalpaladar.com, Sección Salud el 25 de 03 de 2016. (Documento Digital). Extraído el 18 de 07 de 2017 de <https://www.directoalpaladar.com/salud/como-la-comida-basura-destruye-nuestra-memoria>

Alimarket (2017). 'Fast Good': comida rápida y saludable. Publicado en Alimarket.es, Sección Noticias, el 14 de 09 de 2017 (Documento Digital) Extraído el 29/06/2018 de www.alimarket.es/alimentacion/noticia/249504/-fast-good---comida-rapida-y-saludable?utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=newsletter_alimarket-trends

Broseta, A. (2018). ¿Cómo realizar el Análisis FODA de una empresa?. Publicado en Rankia.cl el 15 de 02 de 2018. (Documento Digital). Extraído el 10 de 04 de 2018 <https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3814132-como-realizar-analisis-foda-empresa>

Beckerman, A. (Sin fecha)“Plan de Acción”. Publicado en Palermo.edu. Extraído el 19 de 07 de 2018 de http://fido.palermo.edu/servicios_dyc/blog/docentes/detalle_tp.php?id_docente=6156&id_blog=6971

Buenos Negocios. (2012). Análisis FODA: diagnóstico para decidir. Publicado en buenosnegocios.com, Sección Notas el 17 de 09 de 2012. (Documento Digital). Extraído el 05 de 09 de 2017 de <http://www.buenosnegocios.com/notas/231-analisis-foda-diagnostico-decidir>

Buscaglia, T. S. (2016). La alimentación consciente: una revolución silenciosa. Publicado en La Nación, Sección Alimentación el 08 de 02 de 2016. (Documento Digital). Extraído el 02 de 12 de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1868552-la-alimentacion-consciente-una-revolucion-silenciosa>

Crece Negocios (2014). Los objetivos de una empresa. Publicado en CreceNegocios el 21 de 06 de 2014. (Documento Digital). Extraído el 17 de 06 de 2017 de <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

Crece Negocios (2014). La visión de una empresa. Publicado en CreceNegocios el 03 de 05 de 2014. (Documento Digital). Extraído el 17 de 06 de 2017 de <http://www.crecenegocios.com/la-vision-de-una-empresa/>

Estudios de mercado. (Sin fecha.) Sepa qué es un estudio de mercado y para qué sirve. Publicado en Estudiosdemercado.org. (Documento Digital). Extraído el 24 de 04 de 2017 de http://www.estudiosdemercado.org/que_es_un_estudio_de_mercado.html

Fucsia (Sin fecha). Fast Good, Fast Food. Publicado en Fucsia.co, Sección Salud-Nutrición-Dietas. Extraído el 26 de 07 de 2017 de <http://www.fucsia.co/salud-nutricion-dietas/articulo/fast-good-fast-food/3890>

Gioberchio, G. (2017) Las cuatro "A" que definen cómo es hoy el consumidor argentino. Publicado en Infobae, Sección Tendencias el 10 de 08 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 20 de 07 de 2018 de <https://www.infobae.com/tendencias/2017/08/10/las-cuatro-a-que-definen-como-es-hoy-el-consumidor-argentino/>

Heb, A. (18 de 04 de 2016). Tecnología para comensales impacientes. Publicado en La Nación, Sección Sociedad el 19 de 04 de 2016. (Documento Digital). Extraído el 09 de 08 de 2017 de <http://www.lanacion.com.ar/1885235-tecnologia-para-comensales-impacientes>

Infobae. (2017). El "plato de los 4 colores" que garantiza el éxito de una dieta. Publicado en Infobae, Sección NutriGlam el 01 de 04 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 08 de 08 de 2017 de <http://www.infobae.com/tendencias/nutriglam/2017/04/01/el-plato-de-los-4-colores-que-garantiza-el-exito-de-una-dieta/>

La Nación. (2017). Estadounidenses prefieren carne libre de antibióticos. Publicado en La Nación, Sección Tendencias el 02 de 04 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 03 de 07 de 2017 de

http://www.lanacion.com.py/tendenciaedicion_impresa/2017/04/02/estadounidenses-prefieren-carne-libre-de-antibioticos/

Luppi, A. (2012). Análisis de tendencia: Fast Good. Publicado en andresluppi.blogspot.com el 13 de 09 de 2012. (Documento Digital). Extraído el 15 de 09 de 2017 de <http://andresluppi.blogspot.com.ar/2012/09/analisis-de-tendencia-fast-good.html>

Montoya García (2016) ¿Por qué contamos nuestra vida en Redes Sociales. Publicado en elcolombiano.com, Sección Tecnología, el 16/02/2016 (Documento Digital) Extraído el 29/04/2018 de <http://www.elcolombiano.com/tecnologia/por-que-contamos-toda-la-vida-en-redes-sociales-KA3604963>

Ainia Centro Tecnológico (2017). El sabor es la tendencia principal de la industria alimentaria en 2017. Publicado en Procomer, Sección Commercial Alerts el 13 de 02 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 20 de 03 de 2017 de <http://www.procomer.com/en/commercial-alerts/el-sabor-es-la-tendencia-principal-de-la-industria-alimentaria-en-2017>

Pulla, F. (2015). Comida rápida que no es chatarra. Publicado en Mercado.com.ar, Sección Negocios el 19 de 05 de 2015. (Documento Digital). Extraído el 12 de 06 de 2017 de <http://www.mercado.com.ar/notas/negocios/8018231/comida-rpida-que-no-es-chatarra>

Romero (2016) Los millennials y cómo se relacionan con la tecnología. Publicado en Itespreso.es, Sección Gestión Empresarial, el 25/08/2016 (Documento Digital) Extraído el 24/05/2018 de https://www.itespresso.es/desmontando-a-los-millennials-tecnologia-155120.html?inf_by=5b57bb14671db8af598b5371

Costa-Font, J. (2017). ¿Es este el culpable de que estemos engordando tanto?. Publicado en t13.cl, Sección Tendencias el 15 de 03 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 05

de 05 de 2017 de <http://www.t13.cl/noticia/tendencias/es-este-culpable-estemos-engordando-tanto>

Dávila, J. (2018). Cómo funciona Pedidos Ya, la app para pedir comida a domicilio. Publicado en marketing4ecommerce.cl, Sección Ecommerce el 17 de 01 de 2018. (Documento Digital). Extraído el 19 de 07 de 2018 de <https://marketing4ecommerce.cl/pedidos-ya/>

Delgado, P (2016). Qué es y cómo funciona Tripadvisor instant booking. Publicado en Mirai el 12 de 01 de 2016. (Documento Digital). Extraído el 19 de 07 de 2018 de <https://es.mirai.com/blog/que-es-como-funciona-tripadvisor-instant-booking/>

(Domenech, J. (2017). Instagram logra mayor participación para las empresas que Facebook. Publicado en Silicon, sección social media, el 19 de 05 de 2017. (Documento Digital). Extraído el 19 de 07 de 2018 de <https://www.silicon.es/instagram-logra-mayor-participacion-las-empresas-facebook-2339014>

Coquillat, D. (2018). Restorando se asocia con Airbnb y Resy para mejorar la experiencia gastronómica de los turistas en América Latina. Publicado en diegocoquillat.com, sección Empresas el 20 de 04 de 2018 (Documento Digital). Extraído el 23 de 06 de 2018 de <https://www.diegocoquillat.com/restorando-se-asocia-con-airbnb-y-resy-para-mejorar-la-experiencia-gastronomica-de-los-turistas-en-america-latina/>

Álvarez, L. (2016). Qué es Yelp y cómo funciona. Publicado en Lainformacion.com el 08 de 08 de 2016. (Documento Digital). Extraído el 19 de 07 de 2018 en <http://internet-y-ordenadores.practicopedia.lainformacion.com/redes-sociales/que-es-yelp-y-como-funciona-24846>

Google Maps (2018). Obtenido de PlayStore, Sección Apps. Extraído el 25 de 07 de 2018 de <https://play.google.com/store/apps/details?id=com.google.android.apps.maps>

Faga, H. (2011) La Sinfonía de los Costos del Factor Humano. Publicado en blog.orientaronline.com.ar el 11 de 04 de 2011.(Documento Digital). Extraído el 19 de 07 de 2018 de <http://blog.orientaronline.com.ar/?tag=costo-unitario>

Izquierdo, A. (2017) Ifood, una nueva opción en domicilios de comidas. Publicado en [enter.co](http://www.enter.co) el 11 de 12 de 2017 (Documento digital) extraído el 05 de 02 de 2018 de <http://www.enter.co/chips-bits/apps-software/ifood-comida-a-domicilio-colombia/>

Porto, J y Merino, M. (2009). Definición de plan de acción. Publicado en Definición. Extraído el 15 de 04 de 2017 de <http://definicion.de/plan-de-accion/>

Emprendepyme.net (Sin Fecha). Resumen ejecutivo de un plan de negocio. Publicado en [Emprendepyme.net](http://www.emprendepyme.net) el Sin fecha. Extraído el 13 de 05 de 2017 de <https://www.emprendepyme.net/resumen-ejecutivo-de-un-plan-de-negocio.html>

Metro Puerto Rico, (2018). Estudio reseña rol de las redes sociales en patrón de compra de los Millenials. Públicado en www.metro.pr el 26 de 09 de 2018. (documento digital). Extraído el 27 de 09 de 2018 de <https://www.metro.pr/pr/noticias/2018/09/26/estudio-resena-rol-de-las-redes-sociales-en-patron-de-compra-de-los-millennials.html>

Clarín, (2017). La onda “sana” de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo?. Publicado en [Clarín.com](http://www.clarin.com) el 04 de 08 de 2017. (Documento digital). Extraído el 20 de 09 de 2018 de https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

Tinoco, M. (Sin fecha). ¿Por qué a los millennials les importa tanto el cuidado personal? Mira lo que dice este estudio. Publicado en www.vix.com. sin fecha. (Documento digital). Extraído el 18 de 09 de 2018 de <https://www.vix.com/es/identificacion/183388/por-que-a-los-millennials-les-importa-tanto-el-cuidado-personal-mira-lo-que-dice-este-estudio>

El Cronista, (2018). El negocio de los gimnasios ya genera u\$s 90.000 millones al año. Publicado en www.cronista.com, (Documento Digital). Extraído el 25 de 09 de 2018 de <https://www.cronista.com/deportes/El-negocio-de-los-gimnasios-ya-genera-us-90.000-millones-al-ano-20180530-0115.html>

Hernández, F. (2011). Fast Good Management. Publicado en <http://managersmagazine.com> el 11 de 06 de 2011 (Documento Digital). Extraído el 10 de 09 de 2018 de http://managersmagazine.com/wp-content/uploads/2011/06/Fast_Good_Management_Volumen_I_Francisco_Alcaide_Hernandez.pdf

Sinek, S. (2011). Simon Sinek: How great leaders inspire action. Charla TEDx, 2011. Publicado en www.youtube.com el 05 de 07 de 2011 (Documento Digital). Extraído el 25/08/2018, de <https://www.youtube.com/watch?v=7zFeuSagktM>

Da Silva, J. (2018). Extraído el 27 de 09 de 2018 de <http://www.excelenciasgourmet.com/es/opinion/que-comen-los-millennials> . Publicado en [Excelenciasgourmet.com](http://www.excelenciasgourmet.com) el 08 de 04 de 2018.

Perazo, C. (2018). Así es Glovo la aplicación para hacer pedidos on line de cualquier producto o servicio. Publicado en La Nación el 05 de 03 de 2018. Extraído el 15 de 09 de 2018 de <https://www.lanacion.com.ar/2105831-asi-es-glovo-la-aplicacion-para-hacer-pedidos-online-de-cualquier-producto-o-servicio>

Clarín, (2017). La onda “sana” de los millennials: ¿moda o tendencia a largo plazo? Publicado en Clarín.com, el 04 de 08 de 2017, (Documento Digital). Extraído el 25 de 09 de 2018 de https://www.clarin.com/entremujeres/belleza/onda-sana-millennials-moda-tendencia-largo-plazo_0_SyqzYNGv-.html

Derqui, B. (2016). Los Superpoderes del Packaging. Innovar para diferenciarse. Publicado en Alzabrand el 21 de 10 de 2016, (Documento Digital). Extraído el 10 de 09 de 2018 de <http://alzabrand.com/los-superpoderes-del-packaging/>

Zack y Mira, (2018). Análisis Julio - Septiembre de 2018. Extraído de www.econolatin.com el 09 de 09 de 2018 de http://www.econolatin.com/coyuntura/pdf/argentina/Informe_economia_argentina_septiembre_2018.pdf . Avalado por Facultad de Ciencias Económicas, Universidad de Buenos Aires – CONICET).

