

Universidad Siglo 21



Lic. en Administración

Trabajo Final de Grado

**“Plan de Negocio para el desarrollo de una
organización del Rubro Gastronómico en
la ciudad de Córdoba”**

DNI: 35.089.306

Autor: *Conti, Pedro.*

- 2019 -

Agradecimientos

Resumen

El presente Trabajo Final de grado bajo la modalidad de proyecto de aplicación profesional de la Universidad Siglo 21, bajo la carrera Licenciatura en Administración, consiste en el desarrollo integral de un plan de negocios para el establecimiento de una organización dedicada al rubro gastronómico en la ciudad de Córdoba; más específicamente a un establecimiento de hamburguesería tipo exprés, lo cual se refiere a la comercialización de productos solamente mediante delivery a domicilio. Dicho concepto, permitirá abordar la problemática principal que es la disminución de los costos fijos de una empresa de este rubro re direccionando dichos recursos monetarios otros factores claves de un emprendimiento como lo es el marketing o producción, obteniendo así mejores resultados económicos y financieros en el largo plazo.

Para esto, el proyecto se constituye en tres etapas; la primera referida por un lado al planteamiento temático donde se toma posición sobre el enfoque del proyecto como un proceso que tiene en cuenta las situaciones del contexto para luego potenciar recursos y capacidades internas junto a una justificación pertinente de abordaje a dicho tema respaldado en segundo espacio; de la bibliografía pertinente para su eficiente y correcto abordaje mediante un marco teórico citando a autores referidos a la temática.

Una segunda etapa, donde se establece un marco metodológico que permite realizar la investigación correspondiente y así lograr un diagnóstico, que evidencia la capacidad y oportunidad de llevar a cabo dicho proyecto de inversión mediante un relevamiento de las diversas áreas que se contemplan en una empresa (marketing, producción, administración, finanzas, entre otras) el cual nos permitirá tener un marco formal para el correcto desempeño de nuestro emprendimiento, para luego una posterior escalabilidad del mismo.

Y en la tercera y última etapa, se presenta el diseño estratégico de dicho trabajo articulado principalmente en la confección de un plan de negocio que responda al objetivo final de dicho trabajo final de grado.

Palabras clave: plan de negocios – exprés – escalabilidad – costos fijos – rentabilidad – delivery.

Abstract

The present Final Project of degree under the modality of project of professional application of the University Siglo 21, under the career Degree in Administration, consists in the integral development of a business plan for the establishment of an organization dedicated to the gastronomic heading in the city from Cordoba; more specifically to a hamburger establishment type express, which refers to the marketing of products only through home delivery. Said concept will allow to address the main problem that is the reduction of the fixed costs of a company in this field by redirecting said monetary resources other key factors of an enterprise such as marketing or production, thus obtaining better economic and financial results in the long term.

For this, the project is constituted in three stages; the first referred on the one hand to the thematic approach where a position is taken on the approach of the project as a process that takes into account the situations of the context to then strengthen internal resources and capacities together with a pertinent justification for approach to this subject backed in second space ; of the pertinent bibliography for its efficient and correct approach by means of a theoretical framework citing authors referred to the subject.

A second stage, which establishes a methodological framework that allows the corresponding research to be carried out in order to achieve a diagnosis, which demonstrates the ability and opportunity to carry out said investment project through a survey of the various areas contemplated in a company (marketing, production, administration, finance, among others) which will allow us to have a formal framework for the proper performance of our business, and then a subsequent scalability of it.

And in the third and final stage, the strategic design of said work is presented, articulated mainly in the preparation of a business plan that responds to the final objective of said final degree Project.

Keywords: business plan - express - scalability - fixed costs - profitability - delivery.

Índice

Capítulo I.....	10
Planteamiento del Tema	10
Introducción.....	11
Justificación.....	13
Objetivo general.....	14
Objetivos específicos.....	14
Capítulo II.....	15
Marco Teórico.....	15
Plan de negocios	16
Análisis de la industria (análisis del macro entorno).....	19
Análisis del Micro entorno	21
Análisis interno de la industria	22
Análisis del mercado	22
Productos o servicios.....	23
Descripción del negocio	24
Estrategias de marketing y ventas	25
Operaciones y administración	27
Plan financiero	28
Plan de contingencia	32
Capítulo III.....	33
Metodología	33
Capítulo IV	38
Antecedentes y diagnóstico organizacional.....	38
Análisis del Macro Entorno	39
Político y Económico	39
Social y demográfico	40
Tecnológico.....	41
Conclusión del Macro entorno	41
Análisis micro entorno	41

Poder de negociación de los compradores o clientes	42
Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	42
Amenaza de nuevos competidores.....	44
Amenaza de productos sustitutos	45
Rivalidad entre los competidores	46
Conclusión del Micro entorno	47
Análisis Interno de la industria	47
Cadena de Valor.....	48
Conclusiones diagnósticas:.....	52
Capítulo V	54
Propuesta Profesional.....	54
Introducción y Fundamentación de la propuesta profesional	55
Objetivo General de la propuesta	56
Objetivos Específicos de la propuesta	56
Etapa estratégica de la propuesta profesional	57
Etapa Táctica de la propuesta profesional.....	58
Capítulo VI	94
Conclusión	94
Bibliografía en base a libros	97
Anexo.....	98

Índice de Gráficos

Ilustración 1, Organigrama futuro de la empresa	67
Ilustración 2, Diagrama de Gantt.....	91
Ilustración 3, Grupos de población económicamente activa segundo trimestre 2018	106
Ilustración 4,Tabla de tasas de empleo y desocupación aglomerado gran Córdoba	106

Índice de Tablas

Tabla 1, Ficha técnica en para determinar productos y servicios del local como la descripción del negocio	34
Tabla 2, Ficha técnica en relación a estrategias de marketing y ventas	35
Tabla 3, Ficha técnica en relación a operaciones como administración	35
Tabla 4, Ficha técnica en relación a la determinación de un plan financiero y de implementación .	36
Tabla 5, Precio de venta del producto.....	62
Tabla 6, Puesto coordinador general	65
Tabla 7,Puesto: Encargado de administración	65
Tabla 8,Puesto: Encargado de cocina	66
Tabla 9,Puesto: Operario de cocina	66
Tabla 10, Producto y Proveedores de la empresa.....	68
Tabla 11, Planilla de control de inventario	69
Tabla 12, Logística de mantenimiento de equipos	69
Tabla 13,Costo de materia Prima	70
Tabla 14,Costo CIF, ingredientes y aderezos.....	71
Tabla 15,Costo de mano de obra unitario por producto	71
Tabla 16, Costo de mano de obra en el primer mes	72
Tabla 17,Costo de mano de obra del segundo mes	72
Tabla 18, Proyecciones de precio de Venta inicial	73
Tabla 19, Inversión Inicial para la puesta en marcha en concepto de inmueble, legales y marketing	74
Tabla 20,Inversión inicial en base a materia prima	75
Tabla 21 Punto de equilibrio 1er periodo	77
Tabla 22 proyección precio de venta en pesos (\$)	77
Tabla 23, Proyección de ventas en unidades.....	78
Tabla 24 Proyección de ventas en pesos (\$)	78
Tabla 25, Proyección de Costos Variables por Periodo	79
Tabla 26, Proyección de Costos fijos por Periodo	79
Tabla 27, Flujo de Fondos.....	80
Tabla 28, Periodos Análisis.....	81
Tabla 29 Costo variable unitario	83
Tabla 30 Punto de equilibrio por periodo	83
Tabla 31 Periodo de Recupero de la Inversión	84

Tabla 32, Flujo de fondos análisis sensibilidad.....	85
Tabla 33 Costo variable análisis sensibilidad	86
Tabla 34 Costo Fijo análisis sensibilidad.....	86
Tabla 35 Proyección de ventas en unidades análisis sensibilidad	87
Tabla 36 Proyección de ventas en pesos análisis sensibilidad.....	87
Tabla 37 Costo variable unitario análisis sensibilidad	88
Tabla 38 Punto de equilibrio análisis sensibilidad	88
Tabla 39 Periodo de recupero de la inversión análisis sensibilidad.....	89
Tabla 40, Índice de precio al consumidor	103
Tabla 41, Índices de Variación de Precios de Factores	103
Tabla 42, , Evolución de las ventas por rubros, en millones de pesos constantes.	104
Tabla 43, Evolución de las ventas a precios corrientes por rubros. Índice base enero 2018	104
Tabla 44, , Precios minorista IPC nivel general-Nacional. Índice REM 2019.....	105
Tabla 45, Población para barrio Nueva Córdoba y Nueva Córdoba anexa	105
Tabla 46, Productos comercializados a través de aplicaciones móviles	107
Tabla 47, Porcentaje de empresas que utilizan el delivery de forma tercerizado.....	107
Tabla 48, Precios mínimos y máximos de productos similares en diferentes restaurantes que comercializan a través de aplicaciones móviles (rappi, pedidos ya, Glovo)	107
Tabla 49, Precios inmuebles zona Barrio Nueva Córdoba y Barrio Güemes.....	108
Tabla 50, Precios maquinarias para cocina	109

Capítulo I

Planteamiento del Tema

Introducción

Un plan de negocios según Balanko es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. Este puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y técnicas a sus administradores, socios e inversionistas. Dicho autor plantea que “sin un plan formal es fácil distraerse, recurrir a esquemas del pasado o, peor aún, acabar reaccionando a crisis tras crisis.” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 7)

Es por ello y en relación a lo anterior que el siguiente trabajo final de graduación, se orienta al desarrollo de un plan de negocios para la implementación de una empresa dedicada a la comercialización de hamburguesas y afines de tipo exprés, ubicada en la ciudad de Córdoba donde el concepto de exprés, hace referencia a un restaurant donde la intención es solamente despachar pedidos vía delivery (sin venta al público en forma personal). A su vez, el emprendimiento se basa en la aplicación de un concepto denominado “dark kitchen”, el cual se refiere a cocinas escondidas que operan en ubicaciones no comerciales, que permiten así lograr disminuir los costos fijos de alquiler del inmueble y de puesta a punto del local. De esta forma se disminuirán la inversión inicial del proyecto, permitiendo enfocar recursos en mejorar el producto final y, además; se logrará establecer no solamente el dinero necesario para invertir en este modelo, sino también se determinan de manera formal los procesos y los recursos necesarios para poder administrar de forma correcta dicho emprendimiento. Para el desarrollo de dicho plan, se implementan diversos pasos que nos permitirán ir desarrollando las diversas áreas que se contemplan en una empresa de este rubro.

Para llevar a cabo y cumplir con dicho fin se efectuaron las siguientes actividades: En primer lugar, fue necesario analizar el contexto en el que se encuentra enmarcada la empresa para así detectar las ventajas y desventajas que la misma posee por medio de la herramienta PEST. Luego y en segundo lugar se realizó un análisis del micro entorno en el cual se desarrollará el modelo de negocios.

Posteriormente y una vez desarrollado los pasos anteriores fue tiempo de determinar de forma precisa la actividad principal de la empresa para poder así precisar su misión, visión, objetivo, políticas como sus valores y junto a ello en cuarto lugar definir los productos y

servicios a ofrecer por parte de la organización para junto con ello y a futuro establecer las condiciones comerciales que se desarrollarán en las distintas etapas de la vida del negocio.

Como penúltimo punto se determinó formalmente las actividades operativas y de administración que se desarrollarán en la misma para junto con ello y todos los puntos anteriores, finalmente poder crear un plan financiero que permita contemplar las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto determinándolo para mediados del año 2020.

Justificación

Actualmente, año 2019, se considera que la mayoría de los negocios enmarcados en la definición de PYMES carecen de un sistema formal de planeación, dirección y control y a su vez un elevado costo de inversión y post desarrollo de la actividad, haciéndolo muchas veces difícil de sustentarse en el tiempo en relación a sus ingresos por el marco funcional y formal que posee este tipo de organizaciones.

Es por ello, que por medio de dicha visualización anterior del problema; el autor de dicho trabajo final de grado plantea la alternativa de crear y profesionalizar compañías disminuyendo sus costos fijos ya que los mismos al ser elevados, impiden la eficiencia en la rentabilidad del negocio, como así también su posterior escalabilidad. A su vez, la carencia de formalización en cuanto a la planificación para la ejecución de las actividades, determina que los costos de operación de los negocios no sean controlados de forma precisa, incurriendo así en aumento de los costos.

A través del presente trabajo se buscará darle un marco formal a dicha temática para lograr efficientizar el modelo de negocios planteado, para luego así poder escalarlo y haciendo de dichas empresas, organizaciones sustentables en el horizonte tiempo

Objetivo general

Elaborar un plan de negocio para el desarrollo de un local de hamburguesería expés en la ciudad de Córdoba para el mes de abril del año 2020 con el fin de lograr escalabilidad y trascendencia en el tiempo.

Objetivos específicos

- I. Analizar el contexto en el que se encuentra enmarcada la empresa con el fin de detectar las ventajas y desventajas que la misma posee por medio de la herramienta PEST, tomando como referencia el periodo 2018.
- II. Generar e interpretar un análisis del micro entorno en el cual se desarrollará el modelo de negocios para identificar los diversos elementos que la componen y el potencial de la misma por medio de la herramienta PORTER
- III. Determinar de forma precisa la actividad principal de la empresa con el objeto de precisar lineamientos estratégicos a futuro como su misión, visión, objetivo, políticas como sus valores.
- IV. Definir los productos y servicios a ofrecer por parte de la organización buscando junto con ello y a futuro poder establecer las condiciones comerciales que se desarrollarán en las distintas etapas de la vida del negocio
- V. Determinar formalmente las actividades operativas y de administración que se desarrollarán en la misma para su puesta en marcha en julio del año 2020 como en su gestión diaria
- VI. Crear un plan financiero que permita contemplar las inversiones necesarias para llevar a cabo el proyecto determinándolo para fines del año 2019, con el objetivo de determinar si el mismo desde el punto de vista económico-financiero es viable o no de llevarse a cabo en el horizonte de tiempo planteado.

Capítulo II

Marco Teórico

Marco Teórico

En esta sección se presentan las herramientas teóricas que serán necesarias para desarrollar un plan de negocios correcto mediante la implementación de bibliografía de diversos autores que ayudarán a justificar el análisis y realización del plan. Para el desarrollo del presente trabajo se tomará como referencia el libro “COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO” de Greg Balanko-Dickson, complementando con otros autores que desarrollan temáticas relacionadas al análisis a realizar. A continuación:

Plan de negocios

“¿Todos los negocios necesitan un plan? Absolutamente. Cada negocio necesita un plan.” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 3). Con esta pregunta el autor comienza su libro denominado “Como elaborar un plan de negocios exitoso”, determinando desde el comienzo la importancia del mismo para toda empresa o proyecto que se quisiera realizar.

Además, en relación al tema, otro autor, el autor (Sanchez Hernandez, 2013) de la universidad iberoamericana y consultor de áreas comerciales de Syracuse consultores asociados, define a dicho plan como un plan rector que guía los avances y logros alcanzados, marca un destino y establece de manera integral las actividades que constituyen la operación diaria para que un negocio sea rentable.

Este documento se desarrolla con diferentes finalidades y objetivos, los cuales son enumerados por Greg Balanco-Dickson en su libro “COMO PREPARAR UN PLAN DE NEGOCIOS EXITOSO”, entre ellos:

- 1-Obtener financiamiento para empezar un negocio
- 2-Obtener financiamiento para ampliar su negocio
- 3-Ser más organizado y aumentar sus probabilidades de éxito
- 4-Identificar el valor de negocios y reparar un plan para vender su negocio
- 5-Elaborar un plan para comprar un negocio
- 6-Crear un plan de sucesión administrativa para facilitar su retiro

7-Revitalizar su negocio e identificar nuevos mercados y oportunidades de negocio.

8-Reorganizar para permitirse más tiempo lejos del negocio

9-Elaborar un plan financiero para mejorar la rentabilidad

10-Reducir su margen de error y aumentar la rentabilidad a través de la rigurosa administración del personal y de los recursos, así como apalancar condiciones del mercado

11-Clarificar metas, objetivos y estrategias de una sociedad o corporación con múltiples directores

12-Mejorar la eficacia y la administración de las operaciones. (Balanco-Dickson, 2007, pág. 3 y 4).

Cada administrador deberá guiarse por alguno de estos objetivos teniendo en cuenta cual es la finalidad que persigue, para de esta forma poder hacer hincapié en ese aspecto que considera más importante desarrollar.

El desarrollo de un plan de negocios, debe realizarse de forma metódica, es decir se deben seguir una serie de pasos o secciones para su correcta elaboración, y de esta forma no perderse puntos claves de nuestro negocio.

(Balanco-Dickson, 2007) en su libro, plantea 10 secciones que se deben desarrollar en orden para elaborar el plan. El autor plantea que el orden del mismo en cuanto al desarrollo es diferente a la presentación final del mismo, por lo que a continuación se enumeran dichas secciones:

1-Análisis de la industria: describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, efecto de la innovación y de la tecnología, efecto de la economía, papel del gobierno y salud financiera de la industria.

2-Análisis del mercado: identifica las tendencias que prevalecen en el mercado, tamaño de este, análisis de la competencia, participación de mercado proyectada y como tomará las decisiones respecto de los productos y servicios que ofrecerá.

3-Productos y servicios: define los insumos, mezcla de ventas, costos y ganancias, ampliación de servicios, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto/servicio.

4-Descripción de negocio: describe la empresa, lo cual incluye su marca, identidad, visión, misión, ética, metas y estructura legal.

5-Estrategia de marketing y ventas: explica como utilizara la ubicación, canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. Esta sección también incluye una muestra o descripción de las herramientas de ventas y marketing (..) que usted utilizara para lograr participación de mercado.

6-Operaciones y administración: proporciona detalles sobre como plantea administrar el negocio, lo cual incluye la estructura organizacional, responsabilidades y servicios profesionales.

7-Plan financiero: incluye copias de estados financieros anteriores y proyecciones financieras proforma, lo que incluye costos de arranque, balance general, estado de resultados, flujo de caja y análisis de sensibilidad.

8-Plan de implementación: aquí es donde usted explica como utilizara el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, mobiliario, accesorios, terreno y edificios, así como investigación y desarrollo.

9-Plan de contingencia: identifica todos los riesgos potenciales y su plan para reducir o eliminar los riesgos o las amenazas identificadas.

10-Resumen ejecutivo: el resumen ejecutivo siempre se escribe al final, pero aparece como la primera página del plan. (Balanco-Dickson, 2007, pág. 4y5)

El autor realiza una aclaración para aquellos administradores que inician sus negocios o proyectos “desde cero”, y es que deben comenzar el desarrollo del plan con el análisis de la industria y luego con el análisis de mercado, ya que se considera que no tiene sentido invertir trabajo en elaborar un plan de negocios si la industria y el mercado no pueden soportar un negocio viable.

A continuación, se enumeran en orden de presentación final luego del desarrollo completo del plan de negocios:

- 1-Resumen ejecutivo
- 2-Descripción del negocio
- 3-Productos y servicios
- 4-Análisis de la industria
- 5-Análisis del mercado
- 6-Estrategia de marketing
- 7-Operaciones y administración
- 8-Plan de implementación
- 9-Plan financiero
- 10-Plan de contingencia (Balanco-Dickson, 2007)

En función a lo desarrollado anteriormente, se procede a realizar un análisis de cada una de las secciones intervinientes en el plan de negocios, a los fines de poder comprender de forma precisa que está comprendido en cada uno de ellas:

Análisis de la industria (análisis del macro entorno)

Las posturas estudiadas en este apartado son generales, y no necesariamente tendrán una influencia directa sobre lo que haga o decida de ejecutar la empresa, sin embargo, siempre es importante poder considerar sus movimientos ya que en el mediano y largo plazo serán las variables que determinen el ecosistema competitivo.

Aquí (Kotler, 2006) menciona al modelo PEST como un mecanismo que permite organizar y clasificar las distintas fuerzas de este macro ambiente. Como lo indican sus siglas, el modelo PEST refiere a la compaginación en dimisión política, económica, social y tecnológica.

La dimensión política, según (Kotler, 2006) permite establecer y estudiar el dicho sector ya sea desde una visión local, regional, nacional o internacional. Aquí deben considerarse las fuerzas e inclinaciones políticas que dominan y gobiernan los estados, ya que a partir de estos se generarán decisiones que paulatinamente influirán en el mercado consumidor.

En lo que aplica a la dimensión económica los indicadores a considerar remiten a el crecimiento de un país, tomando como posibles indicadores de análisis:

- I. El PBI
- II. El nivel inflacionario
- III. la distribución de los ingresos
- IV. la tasa de empleabilidad, ya que estos tipos de aspectos permiten visualizar y prever lo que pueda suceder con el consumo de un determinado segmento, sobre todo en el mediano y largo plazo.

La variable sociodemográfica también es un indicador que debe servir para arrojar pautas del comportamiento de los individuos en una sociedad como de esta última, y aquí entonces deberá analizarse la cantidad de habitantes de una región, su estratificación social, el nivel de formación educativa, la cultura imperante y por supuesto su costumbre y la importancia del consumo de productos y servicios.

Finalmente, la dimensión tecnología del modelo, alude al análisis que debe realizarse sobre la irrupción que genera la tecnología sobre la vida de las personas y empresas. Los adelantos tecnológicos son causantes de cambios de paradigmas no solo en la forma de producir y comercializar los productos sino también, en la metodología de acceso que el consumidor desarrolle de manera genuina. Aquí entonces debe prestarse atención al acceso que los individuos tienen sobre los avances tecnológicos y el uso que realizan del mismo. Una vez abordado la dimensión del macro entorno es momento de considerar la segunda dimensión del análisis del micro entorno que remite al estudio de las fuerzas del sector. (Kotler, 2006)

Análisis del Micro entorno

Para realizar dicho análisis es útil emplear una herramienta muy conocida (desarrollada por el profesor Michael Porter), denominada “las cinco fuerzas de Porter”, que permitirá conocer con detalle ciertos aspectos claves del negocio. Dicha herramienta se compone por:

- Amenaza de entrada de nuevos competidores: La barrera de entrada al mercado determinara si el segmento al cual apunta el negocio es lo suficientemente atractivo. Con esto nos referimos a que si las barreras de entrada son fáciles de franquear será un poco menos atractivo, ya que si el segmento es rentable, fácilmente nos encontraremos con nueva competencia en este sector.
- Amenaza de productos sustitutos: El segmento elegido será menos atractivo en la medida que existan productos que puedan sustituir la demanda del producto principal. Estos productos pueden presentar mejoras tecnológicas o con un precio menor, lo que disminuiría aún más el atractivo del sector.
- Poder de negociación de los proveedores: Esta fuerza se refiere a la capacidad que tiene el proveedor de establecer condiciones. Aquellos que posean productos con características difícil de conseguir en el mercado, ya sea por precio o por disponibilidad del producto, tendrán una ventaja en la negociación.
- Poder de negociación de los compradores: En este punto, el grado de organización de los compradores en cuanto a la relación precio-calidad que desean pagar, determinará los precios y márgenes de ganancia que la empresa podrá obtener en ese segmento en particular del mercado. A su vez si existe una cantidad elevada de proveedores del bien o servicio, los consumidores elevaran aún más su grado de influencia ya que habrá más posibilidades de cambiar de proveedor en función del precio o calidad que puedan ofrecer.
- Rivalidad entre competidores: en esta fuerza se tiene en cuenta la posición de los competidores en el mercado. Se considera que será más difícil competir en un sector en la que las empresas rivales se encuentren muy bien posicionadas, sean muy elevados en número y los costos fijos de operación sean elevados. (Porter, 2008)

Análisis interno de la industria

Cadena de Valor:

Para su desarrollo deben contemplarse las distintas funciones y actividades que lleva una organización, identificándolas en su esencia tales como; producción, comercialización, desarrollo de servicio, sistemas de información, logística y manejo de insumos y materiales, gestión de recursos humanos, que son parte de toda la estructura y que aportan valor para la empresa, o en el caso de no tener un buen funcionamiento, generarle costos.

Concretamente, el termino Cadena de Valor, refiere a la idea de que una compañía es un conjunto de actividades organizadas estratégicamente para transformar los insumos en productos o servicios y que tengan valor para el cliente. Es decir, se analiza la organización, como si fuera una gran cadena para lograr aquel producto o servicio que le permita satisfacer a sus clientes.

La particularidad de esta herramienta, es que identifica a todo el cumulo de actividades, en una clasificación entre actividades principales y actividades de apoyo.

Las actividades principales, son aquellas que se desarrollan al diseño, creación y entrega del producto, como así también su comercialización y sus servicios de atención al cliente.

En lo que refiere a las actividades de apoyo, la cadena de valor se encuentra configurada por aquellas acciones que permiten sobrellevar las esenciales, y aquí pueden mencionarse a todas las operaciones administrativas, sistemas de información y recursos humanos. (Hill & Jones, 2009)

Análisis del mercado

Al igual que el análisis de la industria, lo que se busca detectar aquí es observar y describir el entorno en el cual se encontrara nuestro emprendimiento o negocio. A diferencia del análisis anteriormente desarrollado, este “examina su entorno local para identificar un nicho rentable”. (Balanco-Dickson, 2007, pág. 23). Nunca un emprendedor debe suponer que existe un mercado para su producto, o confiarse de que el desarrollo de su producto o servicio generará un impacto positivo e inmediato en el mercado meta donde su

proporcionará el conocimiento de la estructura y tamaño del mercado, así como la información concerniente al ambiente que influye en él.

Aquí es fundamental tener conocimiento del mercado al que vamos a ingresar, por lo que no solamente debemos considerar los aspectos positivos de nuestro negocio, sino que debemos tener en cuenta la acción de la competencia. Para ello debemos determinar cuáles son nuestro competidores directos e indirectos, y en función de ello poder determinar cuáles son los aspectos que nos generaran una ventaja competitiva.

Para ello una de las herramientas más utilizadas es la matriz FODA. La misma posibilita clasificar en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a todos los datos relevados.

Según (Sainz de Vicuña, 2012) las oportunidades y amenazas son los factores generados desde el ámbito externo, y que tienen una incidencia indirecta sobre el desenvolvimiento de la compañía. Puntualmente, las oportunidades son factores que podrían influir positivamente en el desarrollo organizacional, y para ello la misma debe encontrarse preparada para potenciarse a partir de su existencia. En lo que respecta a las amenazas son factores que podrían incidir negativamente en el accionar de la compañía, perjudicándola, o disminuyendo sus posibilidades de crecimiento.

Las fortalezas y debilidades son los factores internos generados desde el propio núcleo empresarial. Las fortalezas son los elementos positivos, que le permitirán a la organización articular acciones que la beneficien, y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades del entorno. Por el lado de las debilidades son los elementos que evidencian errores, desvíos o carencias, y que pueden perjudicar o disminuir el desarrollo de una empresa.

Productos o servicios

En este paso se procede a desarrollar el producto o servicio que el emprendimiento buscara comercializar. Debemos recordar que en este punto debemos realizar un desarrollo lo más detallado posible, ya que las personas externas que lean el plan de negocios no tienen conocimientos previos sobre el proyecto.

Para este desarrollo, Balanko recomienda realizar una definición de la línea de productos o

servicios, la cual consiste en determinar la mezcla de productos (los diversos productos o servicios que ofrecerá el negocio), amplitud (características que ofrecen cada uno de los productos o servicios) y la profundidad (describir las variaciones de los productos o servicios). Otro aspecto importante es determinar los servicios anexos o accesorios a los productos principales, tales como servicio al cliente, servicio postventa, entre otros.

En este punto es determinante realizar un detalle de los costos, ingresos y utilidades de cada uno de los artículos a comercializar. A posterior esta información será útil para preparar el plan financiero. (Balanco-Dickson, 2007)

Descripción del negocio

En este punto se describen algunos puntos fundamentales del negocio, tales como las razones que llevan al desarrollo del mismo, el nombre como así también las características distintivas que presentara el mismo. Balanco expresa que en este punto “el lector debe ser capaz de entender como planea operar su negocio, que personal le ayudara a hacerlo y por qué su negocio es único.” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 75)

Una vez definidos el nombre y características distintivas del negocio, se debe determinar de forma precisa algunos conceptos que se muestra a continuación:

- Visión: representa la imagen a la que apunta o espera una organización en un futuro. La visión si bien debe ser realista debe ser también ambiciosa, ya que representará el eje guía por el cual servirá de motivación para los diferentes grupos de trabajo en la organización. La misma para que pueda tener un efecto, debe ser comunicada y compartida hacia todos los miembros.

-Misión: Este concepto determina la razón de ser de la organización, y la misma se enfoca en el presente, a diferencia de la visión que su enfoque está en el futuro. Según Philip Kotler, en su libro plantea que la misma debe responder a una serie de preguntas como, ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Quién es nuestro público objetivo?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?

- Declaración de ética: aquí se establecen los valores por los cuales se consideran esenciales para el establecimiento del negocio. Balanko en su libro, recomienda realizar una lista de valores, y una breve redacción en donde se contemple adecuadamente cual será la ética de su negocio. El autor plantea que se debe responder a algunas preguntas como, “¿cree en esos valores?, ¿ha adoptado alguno que debería desechar?, ¿son sus valores básicos éticos y justos?, ¿representa cómo le gustaría ser tratado?” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 78).

- Metas u objetivos: aquí se deben establecer puntos a los cuales se desea llegar o conseguir. Las mismas pueden ser generales o particulares, pero fundamentalmente deben ser mensurables. Los objetivos se dividen en dos grupos, a corto y a largo plazo. Los primeros están comprendidos entre 6 a 12 meses, mientras que las segunda se refieren a un plazo entre 2 a 5 años.

Estrategias de marketing y ventas

Las estrategias de marketing es el concepto fundamental que permitirá establecer las directrices por la cual la empresa se guiará para dar a conocer sus productos o servicios, como posicionar estos en el inconsciente de los consumidores así también sobre cómo establecer el segmento de mercado al cual nos vamos a enfocar.

Una vez definidos estos aspectos, se debe desarrollar una herramienta denominada mix de marketing, la misma está compuesta por 4 aspectos, los cuales son:

- Producto: en este punto es donde debemos realizar una descripción del producto/servicio, en función de las características distintivas del mismo, calidad, durabilidad, diseño, envase, marca y especificaciones técnicas del mismo.

- Precio: el establecimiento del precio es un aspecto fundamental, ya que le mismo determinara la posición del producto o servicio a comercializar. Para determinar el mismo, debemos considerar: los costos del producto, los precios de la competencia, el valor que está dispuesto a pagar el consumidor y el esfuerzo que está disponible hacer el consumidor para conseguir dicho producto.

- Plaza: se define como las actividades que la empresa realizara para distribuir el producto en el mercado. Aquí debemos considerar el canal de ventas por el cual se comercializara, la logística de distribución (con intermediarios o sin) y cual será nuestra estrategia de cobertura del mercado.

- Promoción: se definen cuáles serán las actividades de marketing por la cual se dará a conocer el producto. El mismo estará condicionado por el segmento del mercado al cual se apuntará, por lo que este debe adecuarse al consumidor meta que tendrá nuestro negocio.

Recordemos que es importante este último punto ya que el estilo de comunicación y los medios por los cuales se realizará estará condicionado no solo por el producto a vender, sino también hacia quien se apunta dicho producto. Es importante también el desarrollo de un plan a corto y largo plazo como las características del producto que se desea destacar. (Balanco-Dickson, 2007)

Por otro lado y en relación al tema el autor (Kotler, 2006), expresa 7 estrategias de marketing y venta:

- I. Calidad máxima en el producto. Se trata de asociar la marca a una imagen de calidad, de tal forma que, al llegar a la mente del consumidor, de inmediato la relacione con este aspecto.
- II. Nichos de mercado. Si bien con el tema Millennials y Generaciones como la X los mercadólogos del mundo han popularizado la segmentación; también es cierto que muchos dejan de lado los nichos de mercado y para (Kotler, 2006) está comprobado que este tipo de estrategias son exitosas.
- III. De bajo costo. No consiste en reducir costos, sino en que la estrategia se aplique en todas las áreas de la compañía, con el fin de no deteriorar la expectativa que el propio cliente tiene. Para ejecutarlo se debe de ser ingenioso y ser creativo, además de aprovechar lo máximo posible todas las ventajas que puede brindar en su conjunto un modelo de negocio exitoso.
- IV. De experiencia única. Esta segunda estrategia busca conseguir que el cliente viva una experiencia excepcional, única y diferente, lo que logrará que el cliente esté dispuesto a pagar más dinero por un producto o servicio similar al de la competencia.

- V. Reinventando el modelo de negocio. (Kotler, 2006) recomienda reflexionar y tratar de reinventar el modelo de negocio tomando en cuenta hacer las cosas distintas a los que se ha realizado en la compañía.
- VI. De innovación. Consiste en que la marca esté en continuo lanzamiento de productos que suponen que está un paso adelante, la asocia con innovación y la refuerza contra la competencia. El mejor ejemplo es Apple, pero aplica en todas las industrias, no sólo en la tecnológica.
- VII. El mejor diseño. Los productos con diseño constituyen un segmento tan fructífero que cada vez más empresas se concentran en esta estrategia que prioriza justamente que se incluyan elementos gráficos únicos y destacados.

Operaciones y administración

Este apartado es uno de los más fundamentales a la hora de desarrollar el plan de negocios. Aquí se establecerán como se desarrollarán cada una de las actividades dentro de la organización, ya sea tanto operativas como de administración. Servirán como guía para los usuarios internos, pero también servirán para mostrar a los usuarios externos el detalle con que se planificaron las actividades. Balanco en su libro establece esta diferenciación en cuanto a la precisión de la información a detallar en este punto. El autor establece que “cuando escriba para un público interno, el propósito del plan de operaciones y de administración es proporcionar información detallada de modo que superiores y subordinados puedan leerlo y entenderlo (...) Cuando se escriba para un público externo, describa de manera general todo el plan de operaciones y de administración y sus componentes.” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 111)

En este punto debemos establecer la ubicación del negocio, cuáles serán las instalaciones necesarias para operar, el detalle de los procesos o procedimientos de operación y administración, cuál será el sistema de compras de suministros, la administración del inventario, la distribución logística de las ventas, los requerimientos de personal, el control de calidad, así también como el servicio al cliente final. El desarrollo de estos puntos se plasmará mediante descripción de puestos, diagramas de flujos y diagramas de distribución de las instalaciones (layout).

Plan financiero

La creación de un plan financiero implica el proceso de traducir sus planes y estrategias a términos financieros. La realización de un plan financiero no solamente servirá para evaluar las necesidades de recursos monetarios para realizar el proyecto, sino que servirá de guía para comparar lo presupuestado o proyectado con el rendimiento real de nuestro negocio, y de esta forma ir modificándolo o adecuándolo más aun a valores reales. Permitirá vislumbrar si nos encontramos en la dirección correcta en cuanto a la planificación realizada en un primer momento.

Todo plan financiero debe responder a 4 preguntas; ¿es viable el negocio?, ¿Cuánto financiamiento y cuando será necesario?, ¿qué tipo de financiamiento se requiere?, ¿Quién proveerá el financiamiento?

Para la realización del plan financiero debemos realizar diversos informes y proyecciones que nos permitirán anticiparnos a cuál será nuestra estructura financiera y económica.

Según Balanko-Dickson debemos desarrollar:

- Presupuesto de operaciones: incluyen los gastos generales y de administración.
- Pronostico de ventas: es una proyección periódica de las ventas estimadas.
- Análisis de costo de ventas: Contempla el cálculo total de los recursos necesarios para la producción, distribución y venta del producto o servicio. Cuando los bienes se compran o se producen, los costos asociados con tales bienes se capitalizan como parte del inventario (o stock) de bienes. Estos costos se tratan como un gasto en el período en que la empresa reconoce los ingresos de la venta de las mercancías.

Determinar dichos costos requiere mantener registros de los bienes o materiales comprados y cualquier descuento en dicha compra. Además, si las mercancías son modificadas, la empresa debe determinar los costos incurridos en la modificación de las mercancías. Tales costos de modificación incluyen mano de obra, suministros o material adicional, supervisión, control de calidad y uso del equipo/maquinaria. Los principios para determinar los costos pueden ser fácilmente establecidos, pero la aplicación en la práctica es a menudo difícil debido a una variedad de consideraciones en la asignación de costos

Por otro lado, para la determinación de la viabilidad del negocio, se empleará como herramienta financiera, al análisis de VAN y TIR de nuestro emprendimiento. Los autores Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain en su libro “Preparación y evaluación de proyectos” (Sapag Chain, 2008), definen al valor actual neto (VAN) como la diferencia de todos los conceptos considerados como ingresos y egresos expresados en moneda corriente actual; mientras que definen a la tasa interna de retorno (TIR) como la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin caer en pérdidas de capital monetario.

Para el cálculo del VAN se debe aplicar la siguiente formula:

$$VAN = \sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+i)^t} - I_0$$

Luego de la aplicación de esta fórmula la misma arrojará un resultado que, en función de ello, podremos utilizarlo para la toma de decisiones. Si arroja un valor igual a cero, significara que el proyecto dará como renta justo lo que el inversionista exigió como inversión; mientras que si el resultado es positivo indicara que el proyecto proporcionara esa cantidad de remanente sobre lo exigido; y, por último, si arrojase un resultado negativo debe interpretarse como el monto que falta para alcanzar la cantidad mínima de inversión exigida.

Por otro lado, para el cálculo de la TIR, debemos emplear la siguiente formula:

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

Comparando esta ecuación con la del VAN, podemos ver que este criterio es equivalente a hacer el VAN igual a cero y así poder determinar la tasa que le permite al flujo actualizado ser cero. El resultado que arroja dicha fórmula se comparara con la tasa de descuento de la empresa, por lo que si la TIR es igual o mayor a ella el proyecto debe aceptarse, mientras que si es menor debe rechazarse el mismo.

La utilización de estas dos herramientas en forma conjunta, será posible ya que, Según Sapag Chain, "cuando la decisión es solo de aceptación o rechazo y no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, las dos técnicas proporcionan igual resultado" (Sapag Chain, 2008, pág. 326)

Otro criterio empleado para la evaluación de proyectos, es el periodo de recupero de la inversión (PR), lo que según Sapag Chain es el método "mediante el cual se determina el número de periodos necesarios para recuperar la inversión inicial..." (Sapag Chain, 2008, pág. 329). Este autor, determina que existen dos formas de cálculo, el primero se utiliza cuando los flujos son constantes e iguales en todos los periodos; por lo que se emplea la siguiente formula:

$$PR = \frac{I_0}{BN}$$

Donde:

- PR: periodo de recupero
- I₀: inversión al inicio del proyecto
- BN: beneficios netos generados

Por otro lado, en el caso de que los flujos no sean constantes en el tiempo, el autor requiere la realización de un cuadro, donde se exponga la sumatoria acumulada de los periodos hasta reflejar el valor que iguale o supere el monto requerido de inversión inicial. Este análisis, le permitirá al inversionista vislumbrar rápidamente la cantidad de periodos necesarios para recuperar la inversión realizada.

Otra herramienta de análisis empleada, es la denominada punto de equilibrio, que según Greg Balanco Dickson "esta herramienta puede utilizarse para calcular el volumen de ventas que se requiere para recuperar el total de costos variables y fijos asociados con la producción de un producto o servicio" (Balanco-Dickson, 2007, pág. 153). Es decir, nos permitirá ver el número de ventas en unidades necesarias para poder recupera los gastos para nuestra operatoria del negocio. El mismo se calcula, mediante la aplicación de la

siguiente formula:

Punto de equilibrio= costo fijo / (precio unitario vta x costo variable por unidad)

Otro de los instrumentos destacados por el autor Greg Balanko Dickson, es el análisis de sensibilidad. El propósito de este es conocer la sensibilidad de la empresa antes cambios o variaciones en las ventas y los gastos. (Balanco-Dickson, 2007). El resultado obtenido permitirá conocer cómo responde la organización cuando las ventas disminuyan o se incrementan los costos. Mediante la aplicación variaciones, ya sea en una sola variable o en varias simultáneamente, podremos ver cómo responden los flujos de la organización antes estos cambios, permitiéndonos así tener mayor información para tomar decisiones.

En última instancia, un aspecto fundamental que nos servirá como punto de partida para nuestras evaluaciones financieras, es la estimación de la demanda. Existen diferentes tipos de métodos de estimación de demanda según el autor Sapag Chain; los cuales se clasifican en cualitativos, modelos causales y de series de tiempo. Los primeros se basan en opiniones de expertos, y son empleados cuando el tiempo para elaborar un pronóstico es poco, cuando no se dispone con los antecedentes mínimos o cuando los datos disponibles no son confiables. Dentro de las técnicas cualitativas de proyección, se encuentran el denominado Método Delphi, la cual consiste en agrupar a un conjunto de expertos, a quienes se les realizan una serie de cuestionarios anónimos, para luego analizar dicha información y así llegar a una conclusión. El fundamento de esta técnica, es lograr un mejor razonamiento que el de una persona individual, aunque esta sea una experta en la temática abordada. (Sapag Chain, 2008). Otra de las técnicas cualitativas es la denominada conceso de panel, la cual se diferencia del método Delphi, en que las opiniones de los expertos no son de forma anónima. Por ultimo otra método cualitativo, es el denominado estudio de mercado; el cual es definido por el autor como “ un método más sistemático y objetivo(...), que se utiliza principalmente en la recolección de información relevante para ayudar a la toma de decisiones o para aprobar o refutar hipótesis sobre un mercado específico, mediante encuestas, experimentos, mercados prueba u otra forma” (Sapag Chain, 2008, pág. 92)

Por otro lado, tenemos los denominados métodos causales, que a diferencia del método cualitativo, utiliza información histórica del mercado para realizar las estimaciones.

Los métodos causales más utilizados “son el modelo de regresión, el modelo econométrico y el modelo de insumo-producto” (Sapag Chain, 2008, pág. 96).

Por último, se encuentra el método denominado de series de tiempo; el cual “se refiere a la medición de valores de una variable en el tiempo a intervalos espaciados uniformemente. El objetivo de la identificación de la información histórica es determinar un patrón básico en su comportamiento, que posibilite la proyección futura de la variable deseada”. (Sapag Chain, 2008, pág. 103)

Plan de contingencia

El desarrollo de un plan de contingencias permite “anticiparse a los potenciales riesgos y planear como responderá, maneja y actuara la empresa cuando ocurran eventos específicos” (Balanco-Dickson, 2007, pág. 180). Tener conocimiento sobre un plan de emergencias, permitirá al inversor conocer y anticiparse a posibles escenarios que se presenten y así poder actuar para prevenir una pérdida o desastres mayores en su emprendimiento.

Capítulo III

Metodología

Metodología

A continuación, se expone mediante los siguientes cuadros, el detalle de las de las herramientas que se tendrán en cuenta para determinar la implementación en si del plan de negocio con el fin de por medio de ellas, poder obtener información precisa, para luego generar una eficiente propuesta profesional.

Tabla 1, Ficha técnica en para determinar productos y servicios del local como la descripción del negocio

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa - Cuantitativa
Datos	Primarios
Técnica	Entrevistas en profundidad
Instrumento	Guía de pautas
Población	Locales gastronómicos del barrio Nueva Córdoba (30 empresas)
Criterio muestral	No probabilístico – Por conveniencia
Muestra	15 empresas (anexo numero 1)

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 2, Ficha técnica en relación a estrategias de marketing y ventas

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativo - Cuantitativo
Datos	Primarios
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Grilla de pautas
Población	Locales gastronómicos del barrio Nueva Córdoba (30 empresas)
Criterio muestral	No probabilístico – Por conveniencia
Muestra	15 empresas (anexo numero 2)

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 3, Ficha técnica en relación a operaciones como administración

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa
Datos	Primaria
Técnica	Entrevista en profundidad
Instrumento	Guía de pautas (Ver anexo III)

Población	Locales de la industria en relación al mercado que se apunta (30 empresas)
Criterio	No probabilístico – por conveniencia
Muestra	20 empresas.

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 4, Ficha técnica en relación a la determinación de un plan financiero y de implementación

Tipo de estudio	Exploratorio
Metodología	Cualitativa y Cuantitativo
Datos	Secundario
Técnica	Análisis de contenido
Instrumento	Grilla de análisis (ver anexo tabla 25-26-27)
Población	Bibliografía en relación a la temática
Criterio	No probabilístico – por conveniencia
Muestra	Aplicación móvil de delivery (deliverys, 2018)

Fuente: Elaboración propia (2019)

El tipo de estudio fue de carácter exploratorio - descriptivo tomando como parámetros de estudio al sector externo e interno del sector. Por otro lado, la metodología de investigación fue de tipo cualitativa como cuantitativa ya que lo que se pretendió es poder por medio de indicadores numéricos (cuantitativa) como descriptivos (cualitativas) analizar y tomar decisiones a futuro sobre datos que deriven de dicha investigación. (Vieytes, 2004).

A su vez en relación a las técnicas a emplear, se realizaron por medio del análisis de documentos relevantes como entrevista a las personas competentes al área o temática del proyecto como así también asesores externo legales, contables.

Con respecto a la muestra y población, se optó por la muestra externa, basada en personas externas ya sea asesores, especialistas, medios de comunicación ya que se considera que su información es apropiada y pertinente para el desarrollo de este proyecto

El criterio muestral que se tomó para la realización de dicho análisis es “No probabilístico, por conveniencia” ya que se buscó plantear la resolución de un problema puntual de una empresa determinada y el mismo criterio no fue optado al azar. (Vieytes, 2004)

Capítulo IV

Antecedentes y diagnóstico organizacional

Análisis del Macro Entorno

Para la realización del análisis del macro entorno se seleccionó una herramienta denominada PEST, la cual incluye diversos aspectos a considerar, como se exponen a continuación:

Político y Económico

Para comenzar, hemos unido estos dos apartados, ya que se encuentran íntimamente relacionados, más aun en la actualidad donde la recesión económica hace que la política y todas las decisiones relacionadas, tengan un impacto luego en lo económico. Se pueden mencionar diversos factores que afectan al sector en el cual se encuentra el emprendimiento. Si bien la mayoría de los indicadores nos dicen que la economía se encuentra en recesión, según (Davila, 2018), redactor de la voz del Interior expresa que desde noviembre los indicadores económicos serán menos negativos. En su publicación podemos observar que los indicadores económicos en los meses de septiembre y octubre tocaron fondo, es decir llegó a su nivel mínimo de los últimos años, ya que según el Instituto de Investigaciones Económicas (IIE) se proyectarán caídas interanuales de 7% a 8% en septiembre y entre 5% y 7% en octubre. (Davila, 2018). A su vez, según información publicada por el Banco Central de la República Argentina (BCRA), a través del análisis del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), muestra que el IPC nivel general-Nacional proyecta un 40,7% de inflación anual para el año 2020, número que es inferior al 55,3% del año 2019; por lo que las expectativas son a su vez crecientes. (BCRA, 2019)

Además, según la información recabada de la página oficial del centro de estadísticas y censos de la provincia de Córdoba, el IPC (índice de precios al consumidor), para la provincia fue para el mes de octubre 2018 de 5,48%, siendo la acumulada para el año de 38,36 %. Siendo más específicos para el rubro en el cual se encuentra el emprendimiento, se presenta un 39,78% de IPC acumulado para el sector (alimentos y bebidas). Según los datos obtenidos de encuestas oficiales a centro comerciales, la evolución de las ventas a precios corrientes para el rubro patio de comidas, alimentos y kioscos muestra que la variación de agosto 2017 a agosto 2018 fue de un 29,15 %; mientras que la tasa de crecimiento promedio mensual para el año 2018 fue de 2,12%. Esto nos demuestra que a pesar del pasar económico actual el rubro de alimentos muestra, aunque sea mínimo, un aumento en cuanto al consumo porcentual. (cordoba, 2018).

Finalmente, y haciendo un comparativo con el presente año 2019 y sus proyecciones económicas en relación a lo escrito líneas arriba; el presidente de la Bolsa de Comercio de Córdoba Tagle, Manuel informa que

“La posible estabilidad del dólar para el segundo semestre del año 2019 debido a acuerdos monetarios como internacionales ya conocidos junto a la aprobación del presupuesto 2019 equilibrado; generará una baja de la inflación lentamente produciendo un efecto rebote. Esto último, determina y busca que el año que viene, 2020, tendremos un primer semestre más débil que el segundo semestre debido al efecto de las economías sin olvidar que será un año electoral el 2019 muy fuerte impactando no solo a nivel nacional sino a nivel internacional debido a la gran dependencia monetaria de Argentina para con el mundo principalmente el fondo monetario internacional;”. (Tagle, 2019, pág. 15)

Social y demográfico

En relación a este aspecto, se pueden destacar algunos puntos en particular. Según la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, se produjo un aumento general del desempleo. Si comparamos el 2do trimestre del 2017 con el 2do trimestre del 2018 se observa un aumento del 2,7% del desempleo (de 8,1% a 10,8% respectivamente). Por otro lado, observamos que se ha producido un aumento de 46.000 personas activas en el mercado laboral (comparando el 2do trimestre del 2017 con el mismo del 2018), de las cuales 23.000 ya se encuentran ocupadas y una misma cantidad de personas que actualmente se encuentran activamente buscando empleo.

Estos datos nos muestran que, si bien ha aumentado el desempleo debido a algunos factores económicos, la oferta disponible de mano de obra está en aumento, lo que posibilitaría las opciones de contratación al momento de la constitución del emprendimiento. (censo, 2018)

Por otro lado, en cuanto al rubro en específico, se ha observado una gran tendencia de los consumidores a elegir la hamburguesa como una opción primordial. Esto se ve reflejado en la cantidad de locales de comidas o restaurants que han incorporado esta opción a su carta, debido la demanda de este producto. Del total de restaurantes que venden a través de aplicaciones móviles un 30% de ellos ofrece en su carta la opción de hamburguesas. (deliverys, 2018).

En cuanto a la demografía se refiere, en particular para el barrio de Nueva Córdoba, podemos ver según los datos del Censo de población realizado en el año 2010, que viven aproximadamente 16.304 personas de sexo masculino y 20.751 personas del sexo femenino; dando así un total de 37.055 personas aproximadamente. De esa totalidad de personas, 29.613 están comprendidos entre los 15 y 44 años de edad. Si comparamos a Nueva Córdoba con el resto de los barrios de la ciudad, podemos observar que presenta el número más elevado de habitantes de todos los barrios de Córdoba Capital. (censo, 2018) y (datosestadistica.cba.gov.ar, 2010), extraído de (<https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/censo-2010-barrios-acent-elect-capital/resource/3e725589-5fbf-4b61-8077-91ea56d01978>)

Tecnológico

Un punto importante a destacar en este apartado, está relacionado no con innovaciones o mejoras en cuanto a la maquinaria o los procesos claves de producción, sino que está relacionado con los canales de venta y la distribución al consumidor final de los productos que la empresa comercializa. Particularmente en el año en curso, se han detectado el arribo de dos empresas internacionales, Rappi y Glovo, que junto con Pedidos ya son las 3 aplicaciones móviles que prestan este servicio tan particular. A su vez, estas empresas ofrecen un servicio de delivery, el cual facilita y agiliza la entrega de pedidos al consumidor finales; por lo que más del 53% de las empresas optan también por la utilización de este servicio. (deliverys, 2018)

Conclusión del Macro entorno

En conclusión, los distintos aspectos analizados nos muestran indicadores no tan alentadores, sobre todo en cuanto a lo político y lo social debido a la situación actual del país (aumento del desempleo, aumento general de precios, entre otros). Pero por otro lado podemos rescatar algunos aspectos positivos en cuanto a las tendencias sociales del consumo y las nuevas modalidades de consumo (aplicaciones móviles) que mes a mes muestran un crecimiento constante.

Análisis micro entorno

Para llevar a cabo el siguiente análisis, se empleará una herramienta desarrollada por Michael Porter, la cual se denomina las 5 Fuerzas de Porter, y se detalla a continuación:

Poder de negociación de los compradores o clientes

En este apartado se analizarán los clientes potenciales que tiene nuestro emprendimiento. Al existir un número elevado de proveedores para este tipo de clientes, hace que se incremente el poder que tendrán los consumidores a la hora de elegir qué empresa será la que podrá cubrir sus necesidades del momento. Según los datos relevados más del 28% de los restaurants incluye en su carta las hamburguesas, y al tratarse de un producto homogéneo, la diferenciación del producto se basará en la mejor relación precio/calidad que se pueda ofrecer en el mercado. Los clientes inclinarán sus decisiones de compra en función de aquel producto que pueda ofrecer mejores prestaciones en cuanto a la calidad y servicios (ya sea post venta o rapidez en el delivery del producto).

Poder de negociación de los proveedores o vendedores

En este punto, se pueden determinar algunos factores que están asociados a esta fuerza, que nos permitirá hacer un análisis más detallado en este apartado. Dichos factores se detallan y analizan a continuación:

*Cantidad de proveedores de la industria: para este tipo de emprendimiento, hay algunos proveedores claves que se analizarán. Estos son aquellos que proveen lo más importante y trascendente, que es la maquinaria, ya que esta es la que nos permitirá realizar los procesos productivos. En cuanto al equipamiento se refiere, existe un gran número de proveedores de distintas marcas, ya sean nacionales o internacionales. Estas marcas son comercializadas a través de distintos puntos de ventas, los cuales ofrecen precios similares con distintos tipos de financiación. Las maquinarias que los proveedores ofrecen, son muy similares, inclusive distintos proveedores comercializan las mismas marcas de maquinarias, pero a distintos precios y a distintas financiaciones, lo que nos permite a los compradores poder elegir entre un diverso número, inclinándonos por aquel que consideremos que ofrece mejor relación precio/calidad y servicio post venta.

*Poder de decisión sobre el precio por parte del proveedor: en cuanto a los proveedores de maquinarias se refiere, se detectaron que existen 2 marcas de producción nacional que comercializan sus productos directamente desde sus propios locales de ventas, como así también a través de comercios que compran sus productos para luego ofrecerlos

de manera independiente. Los considerados fabricantes (sol real y forever), tendrán la posibilidad de ofrecer los equipamientos a un precio inferior, mientras que los demás comercios deberán estar atados a los precios que estas empresas les establezcan. Por otro lado, podemos mencionar que el tipo de financiación que se ofrezca al momento de la venta será también un punto importante a considerar. Si bien las marcas fabricantes ofrecen menores precios, los demás negocios podrán diferenciarse de estos a través de las opciones de financiación que puedan ofrecer y así poder ejercer una influencia mayor sobre el consumidor final. A su vez existen plataformas virtuales, los cuales reducen los costos de comercialización de los productos permitiendo a su vez ofrecer a precios menores de los que se pueden conseguir en tiendas físicas de los distintos puntos de la ciudad. Dichas plataformas también ofrecen financiaciones para todos los productos que se comercialicen.

Particularmente, podemos mencionar algunos proveedores claves, en cuanto a la maquinaria se refiere, como:

- Sol Real: fabricante de equipamientos para cocina. Es considerado como el proveedor con menores precios en relación a las otras marcas que hay en el mercado. Pero, por otro lado, los materiales que se utilizan son considerados de calidad baja, lo que puede inclinar el comportamiento de compra hacia otras marcas. Se considera que este proveedor es el que mayor influencia puede generar, ya que su relación precio-calidad y ser fabricantes directo de equipamientos, inclinarían la decisión de compra hacia su lado.
- Forever: a diferencia del proveedor anteriormente descrito, el mismo ofrece productos de una calidad superior, pero con precios mayores en algunos productos.
- Vendedores independientes: en este punto, podemos decir que existe una gama amplia de vendedores que ofrecen equipamientos de cocina, que comercializan mediante plataformas virtuales (MercadoLibre principalmente); cuyas ventajas radican en dos puntos; en una primera instancia el precio de venta suele ser menor, ya que los costos que incurren para la operatoria comercial son menores en relación a otros proveedores; y por segundo estos ofrecen una financiación brindada por la misma

plataforma. Estos beneficios suelen inclinar la balanza al momento de la decisión de compra por parte de los clientes.

Por último, podemos destacar que, en cuanto a los proveedores de materia prima se refiere, existe un número muy elevado. No consideramos que exista un proveedor que tenga un poder de negociación elevado muy marcado para considerarlo como distintivo en el rubro. Las empresas consideradas líderes en cuando a la marca se refiere (particularmente en la categoría de lácteos y fiambres), no ofrecen menores precios ni prestaciones extra (como servicio postventa, entrega a domicilio o financiación en el pago), que permitan diferenciarse de los demás competidores. Consideramos que el cliente tendrá la posibilidad de cambiar de proveedor cuando así lo requiera sin tener mayores costos o injerencias negativas en su estructura de costos; determinado así que el poder de negociación estará equilibrado entre clientes y proveedores.

Amenaza de nuevos competidores

En este punto se analiza la barrera de entrada de los competidores. Para dicho análisis se tendrán en cuenta diferentes barreras que permitirán a la organización crear una ventaja competitiva:

*Diferenciación del producto: Al tratarse de un producto homogéneo, la posibilidad de ofrecer productos con una alta diferencia entre si será muy estrecha. Al tratarse de un producto homogéneo, la diferenciación del mismo se dará en cuanto a la calidad que se pueda ofrecer al menor precio posible. Algunas marcas líderes, emplean fuertes campañas comerciales, para así lograr no solo posicionarse en el inconsciente del consumidor, sino ofrecer distintas promociones y descuentos que inclinaran a los consumidores a comprar sus productos. Por ejemplo, en función al relevamiento realizado, la empresa McDonald's (líder en el mercado); realiza campañas de promoción diarias (no solo para ofrecer precios diversos a sus clientes) sino que permite diferenciarlo como marca y posicionarse positivamente en el inconsciente del consumidor.

*Inversiones de capital: considerando los análisis de costos realizados, la inversión necesaria para la puesta a punto del emprendimiento, no es tan elevado en relación a otro tipo de negocios. Al tratarse de un restaurant que no tendrá venta al público, los costos

iniciales de puesta a punto del local (referidos a la estética e identidad de la marca) se suprimen, permitiendo enfocar los recursos en mejorar la funcionalidad del mismo. A su vez, se reducirán los costos fijos, ya que se podrán elegir inmuebles de menor precio, ya que la ubicación del mismo puede estar establecido fuera de las áreas comerciales predilectas, que obviamente presentan precios más elevados (entre un 40 y 50% más).

*Acceso a los canales de distribución: en este último apartado, se analiza el canal de distribución más utilizado actualmente por los restaurantes de delivery. En la actualidad se emplean dos tipos de delivery, el cual es el propio y el tercerizado. En la actualidad, alrededor del 30% de las empresas terceriza sus actividades de distribución, lo cual le permite desligarse de dicha actividad, y a su vez disminuir los costos fijos (ya que debe tener un empleado menos en su negocio); pero debe ceder entre un 25 y 30% de su facturación para pagar los servicios prestados por estas empresas. En la actualidad en la ciudad de Córdoba, se encuentran operando 3 empresas (Rappi, Glovo y Pedidos Ya), que con modalidades similares ofrecen el servicio de distribución de los productos, con costos también similares, pero el mismo se considerara un costo variable, ya que si no se produce la venta no habrá cobro por parte de estas empresas.

Por otro lado, los restaurantes también se inclinan por la distribución propia de sus productos, los cuales lo pueden realizar de dos formas; ya sea a través de sus propios empleados encargados del delivery, o mediante la contratación de la empresa RapiBoy. Esta empresa a diferencia de las otras 3 mencionadas anteriormente, cobra un fijo diario por cada deliveryboy suministrado a la empresa que lo requiera. A diferencia de las demás, este costo se considerará un costo fijo ya que, si no se realizan ventas, deberá pagar a la empresa RapiBoy la suma diaria solicitada.

Amenaza de productos sustitutos

En este punto, se analizan los diversos productos que pueden suplir el consumo de nuestro producto. Dentro de la diversa gama que ofrecen los restaurantes mediante las aplicaciones móviles, encontramos como los más relevantes las empanadas, lomos, pizzas, ensaladas y sushi. Del relevamiento realizado, se obtuvo que el 49% de los restaurantes ofrecen pizzas en su menú, mientras que el 31% ofrece empanadas, 10% lomos, 21% ofrece ensaladas y el 19% tiene sushi en sus cartas. En cuanto a las hamburguesas el 30% de las

casas de comida ofrece dicho producto, posicionándolo entre el producto que más está presente en los diversos establecimientos. Los precios de los sustitutos son similares, encontrando algunos con precios muy bajos (cerca de los \$100), hasta algunos muy elevados (llegan hasta los \$300 por unidad de producto).

Rivalidad entre los competidores

En esta última fuerza, el análisis se llevará a cabo teniendo en cuenta los competidores directos. Como mencionamos anteriormente, alrededor del 30% de las empresas que comercializan a través de aplicaciones móviles ofrecen hamburguesas en su menú, mostrando también diferentes variantes del producto, a diferentes gamas de precios. De los restaurantes analizados se determina que McDonald's es considerada la marca líder, no solo en cuanto al volumen de ventas que esta puede alcanzar, sino también por las acciones en promoción y publicidad. Al tratarse de un rubro en el cual el número de fabricantes del producto es muy elevado (alrededor de 80 establecimientos), hace que la rivalidad entre los mismos sea muy elevada. La diferenciación en este segmento de mercado puede darse a través del precio, de la calidad, o en cuanto a la velocidad de entrega del producto. Es por esto que la estrategia a utilizar por parte de nuestro emprendimiento será basarse en una disminución al mínimo de los costos fijos, lo que nos permitirá poder ofrecer los productos a un menor precio final, y a su vez buscar enfocarse en los procesos claves (producción y toma de pedidos) para de esta forma poder agilizar la entrega de los pedidos.

Dentro de los competidores directos, podemos destacar algunos, como los más importantes, o identificarlos como líderes del mercado en cuanto a hamburgueserías se refiere:

- McDonald's y Burger King: son considerados como los líderes en el segmento de hamburgueserías, no solamente por los volúmenes de ventas, sino por el gran desarrollo de marca que poseen. El posicionamiento viene de la mano de grandes inversiones en marketing y publicidad, así también como la gran cantidad de punto de venta que poseen a lo largo, no solo de la ciudad de Córdoba, sino también del país. En sus cartas ofrece una amplia gama de productos, con diferentes opciones de precios, lo que permite abarcar un número más elevado de consumidores.

- BurgerBeer: este negocio en particular, comparte algunas de las estrategias que intentamos implementar en nuestro emprendimiento. Algunas de estas características están relacionadas al tipo de producto (hamburguesas tipo caseras, que, a diferencia de las marcas desarrolladas anteriormente, que son consideradas de tipo industrial) y la estrategia de marketing que emplea (fuertes inversiones buscando tener gran presencia en las redes sociales, entre otros). A su vez, también posee una gran variedad de opciones de hamburguesas, con diferentes variedades de precios que al igual que McDonald's y Burger King, le permite abarcar una gama de consumidores más amplia. Pero, a diferencia de la estrategia que buscamos implementar, BurgerBeer posee una estructura de costos fijas más elevada, ya que posee un local con venta al público de grandes dimensiones, lo que implica a su vez mayor requerimiento de mano de obra para poder atender y abastecer a la demanda. Consideramos que, en varios aspectos, BurgerBeer será un modelo a seguir, pero aplicando algunos cambios estructurales, podremos competir de igual a igual.

Conclusión del Micro entorno

Como conclusión final de este análisis del micro entorno, podemos determinar que se trata de un rubro con una alta competitividad, donde las marcas líderes son quienes tienen la mayor diferenciación en cuanto al productos y la promoción del producto se refiere. A su vez las barreras de entrada y salidas al sector, son bajas, lo que permite que el número de competidores cambie y se incremente de forma constante. Por último, en cuanto al producto en sí, al haber un número elevado de restaurantes que lo ofrecen nos muestra que el producto es buscado en forma creciente por los consumidores locales.

Análisis Interno de la industria

En este apartado se destacan aquellos puntos clave que determinan los puntos fuertes y débiles que nuestra organización posee. Es importante destacar los recursos claves que el emprendimiento tiene al momento de poder diferenciarse de las demás empresas, ya que estos serán los que nos permitirán diferenciarnos de la competencia y así poder obtener mayores ventajas competitivas.

En una primera instancia podemos destacar que el grado de formalización del negocio determina las bases para el posterior desarrollo de nuestra empresa. En el resultado de las encuestas se puede observar que más del 55% de las organizaciones analizadas no posee una planificación formal de su negocio, lo que impide un control posterior sobre el avance realizado, así también como ajustes en los costos de los productos. En particular nuestro emprendimiento tendrá el grado de planificación que nos permitirá realizar una formalización de los cimientos necesarios para poder evitar errores o realizar luego posteriores correcciones sobre el avance real contra el avance presupuestado de nuestro negocio.

Por otro lado, es fundamental definir de manera correcta y precisa los productos a comercializar. Enfocarnos en un solo tipo de producto, nos permitirá obtener mayor eficiencia y eficacia no solamente en los procesos productivos, sino a su vez obtener un producto final con una mayor calidad para los clientes. Podemos observar por los datos relevados, que en su mayoría los restaurantes ofrecen una amplia gama de productos sin hacer hincapié en un producto en particular. La especialización en un producto en particular, nos permitirá a su vez también enfocar las estrategias de marketing en ese solo producto y de esta forma poder potenciar las ventas del mismo. Esto nos permitirá generar fuerza de marca, que de a poco permitirá posicionarnos en el inconsciente de los consumidores, logrando una asociación rápida entre el producto y la marca.

Cadena de Valor

A continuación, se realizará un análisis de las distintas partes que componen dicha herramienta, a los fines de exponer la información recabada en instancias anteriores.

ACTIVIDADES PRIMARIAS

I.- LOGISTICA INTERNA

1. ENTRADA DE MATERIALES

Recepción de mercadería: proveedor ingresa con la mercadería, la misma que es recibida y verificada por el encargado de administración.

Verificación de mercadería: la mercadería es verificada según el documento entregado por el proveedor, si está conforme con lo solicitado hace su ingreso a almacén de no estar conforme se rechaza la mercadería y se devuelve al proveedor.

Ingreso de mercadería: una vez verificada la mercadería se transporta a los almacenes de la empresa para ser custodiado.

2. ALMACENAMIENTO. Se distribuye la mercadería según el tipo de productos para ser almacenado e inventariado.

3. CONTROL DE INVENTARIO. - Se realiza la verificación del stock, rotación de mercadería, verificación de fecha de vencimiento de los productos, formulación de nuevos pedidos de reposición. (planilla de control de inventario)

II.- OPERACIONES

1.- PRODUCCION. - Transformación de la materia prima recibida de almacén.

2.- EMPAQUETADO. - Se colocan los productos (hamburguesas y papas) en la caja pertinente para luego ser entregado para despacho.

III.- LOGISTICA EXTERNA

ENTREGA DE PEDIDOS

Distribuyen los productos a clientes externos.

La empresa posee un servicio de entrega de pedidos a puerta, el cual distribuye los distribuye en un radio de 3 kilómetros a la redonda.

IV.- MARKETING Y VENTAS

Estrategia de marketing

La estrategia comercial a implementar por parte del emprendimiento, es la búsqueda de cobertura de las diferentes categorías de consumidores, ofreciendo una gama amplia de precios en los productos, permitiéndole al consumidor elegir entre un producto solo, o ya sea mediante combos.

Atributos básicos del producto

En este tipo de negocio, el producto principal es la hamburguesa; de la que se ofrecerán diferentes variedades, complementadas estas con papas fritas y bebidas, en el caso de que el consumidor así lo requiera.

ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia es ofrecer un precio estándar del producto, el cual incluirá una hamburguesa, papas fritas y bebida a elección. A su vez, se ofrecerán descuentos y promociones (tanto diarias, semanales o mensuales, según las diferentes estrategias de marketing aplicadas en el momento). Se ofrecerá precios que estará dentro del promedio en relación a la competencia, buscando una elevada relación entre precio y calidad del producto.

Precio según producto

El precio de venta medio estimado del combo será de \$295, mientras que el precio individual de cada producto será de

- \$200 (hamburguesa sola)
- \$45 porción de papas fritas
- \$50 bebida a elección.

Márgenes mínimos

Se realizó un costeo de las diferentes variedades de hamburguesas, para luego asignarle un 200% de margen sobre el producto, para luego sacar un promedio de los diferentes precios arrojados, logrando así que los productos con menor costo, compensen a aquellos que tienen un costo más elevado.

Forma de pago

La modalidad de cobro establecida es en efectivo (ventas directas vía WhatsApp y vía aplicaciones móviles), con tarjeta de crédito o debido solamente para las ventas realizadas vía aplicaciones móviles (este servicio es prestado por la misma aplicación)

PLAN DE COMUNICACION

Público objetivo y medios a utilizar

El público objetivo está constituido por todas aquellas personas que residen en el barrio de Nueva Córdoba, que se tengan entre 15 y 45 años de edad, de sexo masculino y femenino, y que sean consumidores de carne.

Mediante la aplicación del concepto dark kitchen, el local comercial no estará a la vista del público en general, sino que se utilizaran las redes sociales como el medio principal para llegar a los clientes. Mediante esta vía, se dará a conocer la identidad de marca de la empresa, así también como las diferentes estrategias de marketing que se establezcan. Este no será el único medio, ya que se realizará la entrega de folletos o flyers promocionales (tanto de la marca como de promociones y descuentos en productos).

PLAN DE DISTRIBUCIÓN

La distribución de los diferentes productos se realizará vía delivery a puerta del comprador.

SERVICIOS

Servicio al Cliente:

Este apartado es uno de los aspectos más importantes que este emprendimiento considera. El proceso de compra debe ser fluido y sin demoras, a los fines de ofrecer una experiencia reconfortante para el cliente. Se realizarán recomendaciones sobre los productos y se informarán de la diferentes promociones y descuentos con los que se cuenta en el momento.

Servicio Post venta

Este apartado es otro pilar fundamental que permitirá reforzar la confianza del usuario al momento de la compra. Se dará mayor atención a aquellos clientes que no esten satisfechos con el producto entregado, ofreciendo cambios directos del producto sin cargo o descuentos y beneficios en futuras compras. La satisfacción del cliente, es el objetivo final de este emprendimiento.

Conclusiones diagnósticas:

Relevado, analizado y estudiado todo lo redactado líneas arriba y haciendo hincapié al análisis del ambiente externo por medio de la herramienta PEST, al análisis del micro entorno por medio de la herramienta PORTER, como al análisis interno por medio de la herramienta Cadena de Valor como el relevamiento de las entrevistas expuestas en el sector anexo; se observa una clara oportunidad de sugerencia de trabajo por parte del autor de dicho trabajo final de grado de desarrollar un plan de negocio para el desarrollo de un local gastronómico en la ciudad cordobesa. Dicha iniciativa se visualiza mediante el siguiente análisis:

En primer lugar y haciendo referencia al macro como micro entorno, podemos determinar que el emprendimiento estará inmerso en un entorno cambiante, dinámico y actualmente muy inestable, pero a pesar de ello las tendencias sociales y de consumo permitirán que el mismo pueda desarrollarse. Como pudimos dilucidar anteriormente, el número de restaurantes que comercializan comidas rápidas en la zona de Nueva Córdoba se encuentran en crecimiento debido a la demanda creciente por parte de los consumidores. A su vez, las opciones de financiación que ofrecen las empresas proveedoras de maquinarias (así también como las financiaciones entregadas por organismos públicos a emprendedores) son estimulantes para el establecimiento de este tipo de emprendimientos, que no solo tendrá un impacto en el rubro; sino que también colabora con la creación de puestos de trabajo muy necesarios actualmente.

En segundo lugar y haciendo referencia al análisis interno, la empresa posee diversas fortalezas, primeramente, posee un bajo costo de alquiler del inmueble al basarse en negocio principalmente por medio de aplicaciones móviles sin depender de un espacio de comedor para el cliente; luego sus actividades administrativas, operativas como financieras para llevarse cabo están establecidas y claras para su ejecución. Además, al ser un sistema donde la toma de pedidos es solamente vía WhatsApp o aplicaciones móviles, genera una mayor velocidad en las entregas de los productos logrando todas ellas diferenciarse de la competencia y a largo plazo tienen la potencialidad de generar un mayor posicionamiento en el mercado.

Luego y haciendo hincapié a las oportunidades sobre dicho análisis se denota una clara oportunidad una vez realizada dicha intervención profesional como lo es la posibilidad de acceder a préstamos estímulo a emprendedores por parte del Estado y organizaciones afines, para inyectar dinero en el desarrollo de actividades claves del negocio.

Una vez analizado lo anterior la empresa cuenta con grandes oportunidades de crecimiento, pero para ello debe surcar y corregir las debilidades internas que la misma posee como lo es el ofrecimiento de una baja gama de productos. Se debe tener en cuenta en dicho punto que la vida del emprendimiento va a ir mutando al igual que el emprendimiento en sí, por lo que en un futuro pueden dejar de considerarse como debilidades en sí.

Finalmente, y por medio de todo lo expuesto líneas arriba, y con el fin de poder presentar una propuesta profesional, es importante saber, que todo lo citado anteriormente se lo debe o intentará lograr surcando las diferentes amenazas que posee la organización como lo son:

- Bajas barreras de entrada al mercado.
- Crisis económicas del país en términos generales que podrían afectar el consumo por parte de los clientes potenciales.

Capítulo V

Propuesta Profesional

Introducción y Fundamentación de la propuesta profesional

Debido a la gran inestabilidad política-económica de estos tiempos según lo redactado y visualizado en el análisis del macro entorno por medio de la herramienta Pest, toda empresa u organización ya sea funcionando como nueva a desarrollarse, debe ser consciente de la situación y plantear estrategias para que el negocio sea trascendental en el tiempo tratando de controlar por medio de acciones las variables macroeconómicas del sector mismo del negocio como a nivel nacional y a la vez plantear pautas de acción posible para aquellas variables que no dependen del negocio y difíciles de controlar.

A la hora de determinar un nuevo negocio existen dos factores fundamentales y costosos a rever para su instalación y próspero futuro, el cual es el costo de mano de obra y de alquiler de un inmueble, en caso que este último no sea propio. Estos dos costos fijos le generan al negocio el mayor porcentaje de gastos junto a otros, lo cual por medio de estrategias se podría evitar o reducir dejando un mayor margen de ganancia de los ingresos sobre los egresos haciendo un mayor enfoque o erogación de fondos a eficientizar el enfoque de los recursos a áreas claves como marketing y producción.

Es por ello y en relación a dicho plan de negocio del presente trabajo final de grado, que dicha búsqueda de disminución de costos y relacionándolo con la temática a tratar, nos lleva a la aplicación de un concepto denominado “dark kitchen”, el cual se refiere al establecimiento de “cocinas escondidas” que solamente operan para la elaboración de los productos, para luego una posterior entrega de los mismos solamente vía delivery. Este tipo de cocinas, poseen algunas ventajas como el establecimiento en inmuebles de menor valor (ya que la ubicación no debe ser sobre calles principales ni en lugares estratégicos), la disminución de costos de puesta a punto del local comercial (ya que al no poseer un local comercial donde los consumidores puedan acudir, no será necesario realizar obras de mejora estética del inmueble), mayor procesamiento de pedidos debido a que se elimina la atención al público directa, tercerización del servicio de delivery, y la desviación de recursos económicos a áreas claves como producción (mejora en la elaboración de productos debido a una mejor maquinaria y más mano de obra) y marketing (mayor asignación presupuestaria para el pago de publicidad y comunicación de promoción de productos). Es por ello que mediante la aplicación de este concepto y el desarrollo formal del negocio es que se buscará

dar una solución a las problemáticas planteadas siguiendo el desarrollo de las etapas de aplicación de un plan de negocio planteadas por el autor (Balanco-Dickson, 2007), las cuales fueron expuestas en su totalidad en el marco teórico y las que correspondían a la etapa de investigación desarrolladas en su capítulo pertinente.

Objetivo General de la propuesta

Desarrollar un plan de negocio para el funcionamiento de un negocio gastronómico bajo la modalidad de “dark kitchen” en la ciudad de Córdoba posibilitándole a sus inversores el crecimiento y participación del negocio en el mercado local para abril del año 2020.

Objetivos Específicos de la propuesta

- Determinar el uso de herramientas competitivas que le permitan a la empresa generar acciones competentes para ganar posición en su mercado fidelizando la marca en su entorno para fines del año 2019.
- Logar un crecimiento del volumen de ventas en un 15 % con respecto al año 2020 para noviembre del año 2021, por medio de su plan de negocio, bajo estrategias y parámetros de la modalidad “dark kitchen” generando un impacto positivo en el sector.
- Determinar una estructura funcional acorde a la coordinación de los tiempos, principalmente de logística interna, respuesta a pedidos, orden en el desarrollo de actividades para noviembre del año 2020.

Etapa estratégica de la propuesta profesional

El desarrollo de la etapa estratégica estará trabajado desde la idea de presentar las bases estratégicas que se buscará que posea la empresa en relación a la misión, visión, políticas y valores de la misma, para a partir y por medio de ellas, diseñar la etapa táctica que serán las acciones que llevarán a cumplir con el objetivo de dicho trabajo

Visión:

Ser la empresa líder del mercado cordobés en servicios alimenticios mediante la modalidad “dark kitchen” generado una fidelización con el cliente.

Misión:

Ofrecer un concepto innovador que combine los mejores sabores de una hamburguesa, al mejor precio posible y la mayor velocidad de entrega de los pedidos.

Políticas de servicio al cliente:

La organización considera que sus clientes son lo más importante para la vida y el desarrollo del negocio. Es por ello que enfoca todos sus esfuerzos en brindarle la mejor experiencia posible al consumir nuestros productos y servicios.

Así es que BurgerTown considera implementar como política principal considerar todas las inquietudes o quejas que los clientes realicen a la organización, y buscar siempre una solución que contemple la satisfacción del cliente por sobre todas las cosas.

Valores:

- a) orientación a los buenos resultados,
- b) colaboración,
- c) trabajo en equipo,
- d) pasión,
- e) creatividad
- f) superación.

Etapa Táctica de la propuesta profesional

Una vez determinada la propuesta profesional como su justificación junto al objetivo general y específicos de la misma, como también al aporte de la etapa estratégica de dicha etapa; es pertinente iniciar el proceso de desarrollo de tácticas que se llevarán a cabo para el desarrollo del negocio, haciendo hincapié a las secciones que define el autor (Balanco-Dickson, 2007) para implementar un plan de negocio dejando de lado los pasos de investigación del mismo que ya se realizaron anteriormente en dicho trabajo. Estos pasos en respuestas a las tácticas de la propuesta profesional son:

- I. Producto y servicio: producto principal, amplitud y servicios secundarios.
- II. Descripción del negocio: Estructura.
- III. Estrategia de marketing y ventas: Definir el marketing mix. Producto, precio, plaza, promoción.
- IV. Operaciones y administración: Descripción de puestos, diseño de procesos.
- V. Plan financiero: Búsqueda de presupuestos actualizados de equipamiento, proyecciones de ingresos y de gastos, inversión inicial, indicadores financieros.
- VI. Plan de contingencia: acciones a realizar en caso de emergencias con mayor probabilidad
- VII. Plan de implementación: Diagrama de Gantt
- VIII. Resumen ejecutivo.

a. Producto y servicio:

Con respecto a los productos a ofrecer, los mismos serán hamburguesas de tipo caseras comercializadas a través de delivery, enfocándonos en la velocidad de distribución de los pedidos. Se ofrecerán 7 tipos distintos de hamburguesas, combinando distintos sabores. El producto principal, estará acompañado de papas fritas tipo rusticas y de bebida, que servirán para complementar al mismo. Además, se incluirá una hamburguesa vegetariana dando la opción de agrandar el sándwich, por un costo extra. Por otro lado, se ofrecerá el sándwich solo, o en combo acompañado de bebida, donde dicho combo se compone de,

sándwich + papas fritas rusticas + bebida. Este último punto estaría comprendido por gaseosas, aguas saborizada y cervezas en latas.

Se estimulará el rápido procesamiento de pedidos (evitando que queden clientes insatisfechos por la espera para realizar la orden), y se hará fuerte hincapié en la velocidad de preparación y reparto de las ordenes, a los fines de disminuir el tiempo de espera de los clientes.

A continuación, se detalla con precisión los tipos de hamburguesas y sus posibles complementarios:

Tipos de hamburguesa:

1. Big town: pan, carne, salsa especial, lechuga, cebolla, queso cheddar doble
2. Francesa: pan, carne, mayonesa de palta, queso tybo, queso roquefort, rúcula
3. Yankee: pan, carne, queso cheddar, panceta, cebolla morada, salsa barbacoa
4. Argentina: pan, carne, queso tybo, lechuga, tomate, cebolla blanca, chimichurri
5. Ahumada: pan, carne, queso cheddar, lomo ahumado, pimientos ahumados, tomate, barbacoa
6. Veggie: pan, hamburguesa veggie, rúcula, palta, tomate, huevo., mayonesa con ajo
7. House: pan, carne, medallón de mozzarella frito, huevo, salsa de la casa, Cheddar, tomate.

Se ofrecerá agregar un medallón extra de carne por un monto adicional al precio del combo o sándwich solo.

El combo está comprendido por hamburguesa + porción de papas+ bebida.

Complementarios:

- Papas fritas
 - Porción papas fritas rusticas
- Bebidas
 - Gaseosas en lata o botella (marca coca cola o similar)

- Agua mineral
- Cerveza en lata
- Postres:
 - Se ofrecerán postres adquiridos directamente de un proveedor

b. Descripción del negocio.

BurgerTown es una empresa dedicada a la venta de hamburguesas caseras tipo gourmet, con una dedicada selección de nuestra materia prima, siendo estas siempre frescas y de un sabor único. Nuestro propósito principal es brindar un rápido servicio de entrega del producto para que el usuario pueda disfrutar de nuestro producto de la mejor manera posible. Dicho emprendimiento se basa en el concepto “dark kitchen”, lo que permite al negocio tomar una postura en la búsqueda de la disminución de los costos fijos, permitiendo así utilizarlos en aspectos definidos como claves a la hora del desarrollo y vida del negocio. La meta principal de BurgerTown será la satisfacción del cliente, mediante la implementación de las siguientes estrategias claves:

- velocidad de entrega de los productos
- precios bajos para la calidad del producto que se ofrece
- desviación de recursos monetarios para la consolidación de la fuerza de marca mediante estrategias de marketing y publicidad

En cuanto a la marca, se ha elegido BurgerTown como nombre representativo del emprendimiento. Se ha elegido un nombre en idioma inglés, ya que el producto que comercializa tiene fuerte influencia de países de habla inglesa (como, por ejemplo, Estados Unidos).

Con respecto a su estructura, en una primera instancia la empresa estará enmarcada dentro de un monotributo a nombre del apoderado de la empresa. Con el correr de la vida de la organización, al aumentar los volúmenes de ventas y facturación, deberá mutar a una Sociedad por acciones simplificada (SAS), lo que le dará el marco adecuado a la facturación de dicha empresa.

c. Estrategia de marketing y ventas

Estrategias comerciales:

BurgerTown contempla como sus clientes potenciales, aquellas personas (tanto hombres como mujeres) que viven o trabajan en el barrio de Nueva Córdoba, que tengan entre 15 y 45 años.

Para la definición de este apartado, se realiza el desarrollo del marketing mix, compuesto por 4 puntos, que se describen a continuación:

- a. Producto: El producto que esta empresa ofrecerá, como se detalló en el desarrollo del producto, este compuesto básicamente de 3 partes.
 - La hamburguesa (a elección en función de las diferentes variedades)
 - Porción de papas fritas
 - Bebida.

La venta de dichos productos se realiza también de forma individual (no solo en combo), es decir el usuario puede realizar el pedido de cada producto por separado si así lo desea.

En función al mercado y la estrategia planteada, el producto será de gama media en relación a la calidad del producto y de la competencia. No será considerada como una hamburguesa gourmet por excelencia, sino que será un producto de consumo más cotidiano, pero conservando sabores únicos y especiales. El precio servirá como parámetro para definir de forma más precisa su posición en el mercado.

- b. Precio: Los precios elegidos para nuestros productos, se ubicarán en un rango intermedio en relación al mercado. Esto nos permitirá ubicarnos en el inconsciente del consumidor como una empresa con una buena relación precio y calidad. Los precios se detallan en cuadro a continuación.

Tabla 5, Precio de venta del producto

Precios	SIMPLE	DOBLE
Big town	170,00	220,00
Francesa	170,00	220,00
Yankee	170,00	220,00
Argentina	170,00	220,00
Ahumada	170,00	220,00
Veggie	170,00	220,00
House	170,00	220,00

Fuente: Elaboración propia (2019)

- c. Plaza: Los canales de ventas elegidos para la comercialización del producto será solamente vía delivery a domicilio. La utilización de plataformas virtuales como pedidos ya, rappi y Glovo permitirá terciarizar la acción de toma de pedidos por parte de los usuarios, así también como el delivery del mismo.

A su vez, se realizarán toma de pedidos vía WhatsApp, por lo que nuestros empleados se encargaran de la toma de pedidos, para el posterior delivery al usuario mediante la tercerización de este servicio mediante la contratación de la empresa RapiBoy.

- d. Promoción: Las acciones de promoción se realizarán de manera casi total mediante redes sociales (Instagram y Facebook).

En una primera instancia, se realizarán acciones para dar a conocer y reforzar la fuerza de marca; que el producto sea conocido para así poder penetrar en el mercado. Estas actividades de marketing, se desarrollaran de la siguiente manera:

-Previo al inicio de operaciones del negocio, más precisamente 1 mes antes, se realizaran acciones promocionales sobre el nombre de la empresa y los productos que comercializa, con la intención de elevar las expectativas de los potenciales clientes. Luego al momento del inicio de la operatoria del

negocio, los potenciales usuarios de los productos estarán interesados e intrigados por nuestra oferta.

- 1er a 6to mes: realizar flyer y posteos promocionales de la marca, mostrando imágenes claras de los productos que se venderán, reforzando la modalidad de venta bajo delivery (fuerte hincapié en el teléfono y plataformas virtuales de venta por delivery), y remarcando las velocidad de entrega como estrategia de penetración y diferenciación.

Realizar dos sorteos por mes, con la intención de fidelizar y sumar seguidores a las cuentas de redes sociales. Se buscara la interacción con los seguidores de la marca para realzar y afirmar el posicionamiento.

-6to mes en adelante: luego de superada la primera instancia, se procederá a realizar acciones para mantener y mejorar lentamente el posicionamiento. Se dejarán de lado los sorteos y la fidelización del cliente, para proceder en la búsqueda de realzar el producto, para así lograr diferenciar aún más de la competencia y comenzar a aproximarse a los considerados líderes del mercado. Las diferentes promociones que se realizaran en esta etapa, se dividen en dos grupos:

- Diarias: bajo la denominación “hamburguesa del día” se ofrecerá un descuento de una variedad distinta de cada hamburguesa, ya sea de forma individual o mediante combo.

-Semanales: Bajo la denominación “Momentos BurgerTown” se ofrecerán combos para grupos de consumidores, los cuales variarán las cantidades y las variedades por semana. La idea es ampliar el consumo, pasar de un consumo individual a uno grupal.

d. Operaciones y administración:

El restaurante realizara sus actividades de la siguiente manera:

- Días de atención: martes a Domingos
- Horarios de venta: 20 a 23:30 hs
- Horarios de trabajo por parte del personal: 18 a 24 hs:

Establecimiento inmobiliario del emprendimiento

Este aspecto es una de las claves de la modalidad “dark kitchen” que buscamos implementar en nuestro negocio. La localización del inmueble no debe estar necesariamente ubicado en calles que sean consideradas de las mejores a nivel comercial (por ejemplo; av. Hipólito Irigoyen o av. José Manuel Estrada) ya que por lo general tienen precios más elevados que aquellos inmuebles que se encuentran en locaciones aledañas a dichas calles, pero que son consideradas peores comercialmente (como por ejemplo en la calle Ángel de Peredo, Brasil o Chile). Esta estrategia de localización, nos permitirá ahorrar en gastos no solo de alquiler sino también en gastos administrativos de la inmobiliaria.

La empresa BurgerTown estará ubicada en el barrio de Nueva Córdoba, de la ciudad de Córdoba Capital. El inmueble en el que estará instalado el emprendimiento estará comprendido entre 30 a 60 mts cuadrados, dependiendo de la ubicación y el precio del inmueble. Los precios y disponibilidades de inmuebles variaran en función de lo que pueda ofrecer el mercado al momento del inicio del emprendimiento.

Estas dimensiones serán necesarias para albergar la maquinaria y demás instalaciones necesarias para el desempeño del negocio.

Descripción de puestos

Con respecto al capital humano necesario, para la realización de las diferentes actividades, ya sean operativas o de administración, se requerirá de la contratación de personal capacitado para la realización de las mismas. A continuación, se realiza una descripción de los diferentes puestos en la organización, para luego disponerlos gráficamente en un organigrama.

Tabla 6, Puesto coordinador general

Puesto: Coordinador General
Responde a: Apoderado
Subordinado: Encargado de administración, encargado de cocina
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar los pedidos de compras - Realizar relevamiento y contratación de proveedores - Controlar las actividades del encargado de administración y de cocina - Realizar los retiros diarios de caja - Resolver inconvenientes legales y de recursos humanos - Trabajar en conjunto con el community manager las estrategias comerciales

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 7, Puesto: Encargado de administración

Puesto: Encargado de administración
Responde a: Coordinador general
Subordinado:
Tareas
<ul style="list-style-type: none"> - Realizar la toma de pedidos vía WhatsApp y aplicaciones móviles - Controlar las entradas y salidas de caja - Realizar el despacho de pedidos - Limpiar diariamente el área de trabajo - Hacer el cierre de caja diario - Realizar el pago a proveedores - Controlar stock de descartables y de artículos de limpieza

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 8, Puesto: Encargado de cocina

Puesto: Encargado de cocina
Responde a: Coordinador general
Subordinado: operario de cocina
<p>Tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Controlar stock de materia prima - Comunicar al encargado de administración para la compra de materia prima y demás necesidades de cocina - Recibir pedidos del encargado de administración - Realizar en conjunto con el/los operarios de cocina la preparación de los pedidos. - Realizar la preparación previa de la materia prima para el día del servicio. - Mantener limpio la cocina en general - Dirigir y coordinar a los operarios de cocina para la realización diaria de las actividades

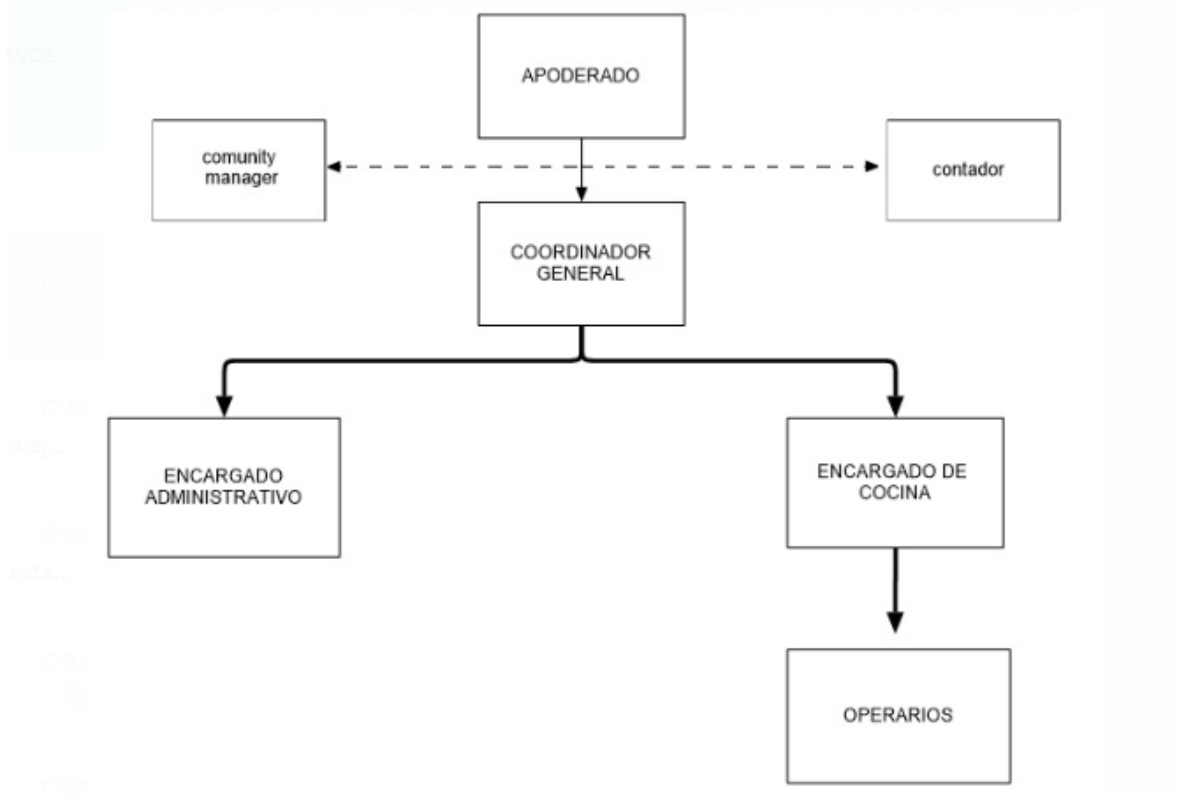
Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 9, Puesto: Operario de cocina

Puesto: Operario de cocina
Responde a: Encargado de cocina
Subordinado:
<p>Tareas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar en conjunto con el/los operarios de cocina la preparación de los pedidos. - Mantener limpio el lugar de trabajo - Realizar la limpieza general de la cocina - Realiza la preparación previa de la materia prima para el día del servicio

Fuente: Elaboración propia (2019)

Ilustración 1, Organigrama futuro de la empresa



Fuente: Elaboración propia (2019)

Para realizar el proceso de reclutamiento, el encargado general, deberá acudir a consultoras de trabajo locales, a instituciones educativas relacionadas a la gastronomía y publicitar en sus redes sociales la búsqueda de empleo.

Proceso de Compras

El proceso de compra está compuesto por los diversos proveedores que posee esta organización para el abastecimiento de materia prima y demás necesidades que esta contemple.

A continuación, se realiza un listado de los diferentes proveedores, para luego proceder a la formalización del proceso de compra:

Tabla 10, Producto y Proveedores de la empresa

PRODUCTO	PROVEEDOR
Medallones y Panes	PYP soluciones gastronómicas Contacto: 3515644180
Fiambres y embutidos	Juan Pablo distribuidora Contacto: 3515996196
Enlatados, aceites y artículos de limpieza	Waggon Contacto: 3516486027
Descartables	Pakemball Contacto: 4261240
Servicio de delivery	Rapiboy Contacto: www.rapiboy.com
Papas fritas	El rey de la papa frita Contacto: 3515735022

Fuente: Elaboración propia (2019)

Al momento de buscar nuevos proveedores, deberán tenerse en cuenta ciertos parámetros:

- Relación precio-calidad alta
- Servicio de delivery a domicilio
- Consistencia en la entrega de pedidos
- Posibilidad de pago a crédito (30-60 días)
- Responsabilidad

Control de inventarios

El control de inventarios será llevado a cabo por los diferentes responsables en función del tipo de producto. Para llevar a cabo una correcta actividad de control, el mismo deberá realizarse de forma diaria por el responsable. Dicha actividad se llevará a cabo mediante el seguimiento de la planilla que se adjunta a continuación:

e. Plan financiero

En este apartado se presentan los análisis económicos y financieros del proyecto, comenzando con un detalle de los costos del emprendimiento, así también como las inversiones necesarias para el comienzo y desarrollo del mismo. Luego se realiza un cuadro de flujo de fondos, que con la información que este arrojará, podremos determinar el VAN y TIR de nuestro negocio, para así ayudarnos a determinar la viabilidad del mismo.

a. Costo de materia Prima

Tabla 13, Costo de materia Prima

Producto	Cantidad	Precio	CT
Pan	1,00	12,00	12,00
Medallon	1,00	35,00	35,00
Queso cheddar	0,03	300,00	9,00
Lechuga	0,03	70,00	2,10
Cebolla	0,04	40,00	1,60
Queso cheddar doble	0,06	600,00	36,00
Queso tybo	0,03	250,00	7,50
Queso roquefort	0,05	300,00	15,00
Rucula	0,05	30,00	1,50
Panceta	0,05	350,00	17,50
Tomate	0,05	40,00	2,00
Lomo ahumado	0,06	350,00	21,00
morrones	0,05	250,00	12,50
Medallon veggie	1,00	25,00	25,00
Huevo	1,00	5,00	5,00
Palta	0,07	60,00	4,20
Muzzarella frita	0,10	300,00	30,00
Papas fritas	0,15	40,00	6,00
Bebida	1,00	25,00	25,00
Descartable papas	1,00	5,00	5,00
Descartable hamburguesa	1,00	7,00	7,00
Papel parafinado	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración propia (2019)

b. Costo CIF, ingredientes y aderezos

Tabla 14, Costo CIF, ingredientes y aderezos

CIF			
Aderezo			
Producto	Cantidad	Precio	CT
Huevo	2,00	5,00	10,00
Aceite	1,00	55,00	55,00
Limon	0,10	40,00	4,00
Sal	0,05	20,00	1,00
Oliva	0,07	100,00	7,00
Ajo polvo	0,05	50,00	2,50

Total	79,50
Rinde	1,5 kg

CT unitario	0,08	65,80	5,26
-------------	------	-------	------

Fuente: Elaboración propia (2019)

c. Costo de mano de obra unitario por producto

Tabla 15, Costo de mano de obra unitario por producto

Mano de obra			
	Cantidad	Precio	CT
MO preparacion hamburguesa	0,10	85,00	8,50
MO preparacion papas fritas	0,05	85,00	4,25

Fuente: Elaboración propia (2019)

d. Costo de mano de obra por mes

1. Primer mes:

1er periodo						
Empleados	cantidad	\$/hs	hs por dia	Dias de trabajo	\$ fijo por mes	Totales
Encargado cocina	1				\$17.000	\$17.000
De rol	1	\$85	6	26	0	\$13.260
Toma pedidos	1	\$85	4	26	0	\$8.840
Cargas Sociales						\$13.685
TOTAL PERSONAL						\$52.785

Fuente: Elaboración propia (2019)

2. Séptimo mes: La única variación es el aumento de un empleado mas

7mo periodo en adelante						
Empleados	cantidad	\$/hs	hs por dia	Dias de trabajo	\$ fijo por mes	Totales
Encargado cocina	1				\$20.060	\$20.060
De rol	2	\$109	6	26	0	\$33.946
Toma pedidos	1	\$109	4	26	0	\$11.315
Cargas Sociales						\$22.862
TOTAL GS PERSONAL						\$65.321

Fuente: Elaboración propia (2019)

e. Proyección de Precio de Venta inicial:

Tabla 18, Proyecciones de precio de Venta inicial

Simple	Costo	Margen	Precio
Big town	108,46	2,00	216,93
Francesa	92,76	2,00	185,53
Yankee	96,86	2,00	193,73
Argentina	87,23	2,00	174,46
Ahumada	113,26	2,00	226,53
Veggie	71,46	2,00	142,93
House	114,76	2,00	229,53
		Precio prom	200,00
Dobles	Costo	Margen	Precio
Big town	143,46	2,00	286,93
Francesa	127,76	2,00	255,53
Yankee	131,86	2,00	263,73
Argentina	122,23	2,00	244,46
Ahumada	148,26	2,00	296,53
Veggie	96,46	2,00	192,93
House	149,76	2,00	299,53
		Precio prom	270,00
Precios de venta			
	Costo	Margen	Precio
Papas Frita:	11,50	3,50	40,25
		Precio Final	45,00
Precios de venta			
	Costo	Margen	Precio
BEBIDA	25,00	2,00	50,00
		PRECIO FINAL	50,00
PRECIO COMBO			
SIMPLE	200,00		
PAPAS	45,00		
GASEOSA	50,00		
TOTAL	295,00		

Fuente: Elaboración propia (2019)

f. Inversión Inicial para la puesta en marcha:

Tabla 19, Inversión Inicial para la puesta en marcha en concepto de inmueble, legales y marketing

Concepto	Monto (\$)
Alquiler	20000
Gastos comisión y sellado alquiler (6,5 %)	46800
Gastos extra alquiler	1000
Maquinaria	152100
Compra inicial materia prima-descartables	42190
Gastos por obra	40000
Gastos legales	7000
Desinfección	400
Bromatología	1000
Comunity Manager	10000
Gastos marketing	3000
Muebles	10000
Sistema informático	2000
TOTAL INVERSION INICIAL	-335490

Fuente: Elaboración propia (2019)

g. Inversión inicial en base a materia prima

Tabla 20, Inversión inicial en base a materia prima

ITEM	Cantidad	Precio (\$)	total
Pan	300	12,00	3600
Medallon	400,00	35,00	14000
Queso cheddar	12,00	300,00	3600
Lechuga	4,00	70,00	280
Cebolla	4,00	40,00	160
Queso tybo	8,00	250,00	2000
Queso roquefort	3,00	300,00	900
Rucula	3,00	30,00	90
Panceta	4,00	350,00	1400
Tomate	4,00	40,00	160
Lomo ahumado	4,00	350,00	1400
morrones	10,00	250,00	2500
Medallon veggie	100,00	25,00	2500
Huevo	60,00	5,00	300
Palta	10,00	60,00	600
Muzzarella	4,00	300,00	1200
Papas	40,00	40,00	1600
Bebida	100,00	25,00	2500
Descartable papas	200,00	5,00	1000
Descartable hamburguesa	300,00	7,00	2100
Papel parafinado	300,00	1,00	300
		TOTAL	42190

Fuente: Elaboración propia (2019)

f. Proyección financiera

Para la construcción de este proyecto se procedió a la realización de diferentes cuadros, que nos permitieron a posterior la realización de un análisis económico y financiero para la determinación de la viabilidad económica del proyecto en análisis. Dentro de los cuadros manifestados anteriormente, podemos destacar:

- Punto de equilibrio del emprendimiento en unidades
- Proyección de precio de venta en pesos (\$)
- Proyección de ventas en unidades
- Proyección de ventas en pesos (\$)
- Proyección de costos variables por periodo
- Proyección de costos fijos por periodo

Luego de la realización de dichos cuadros, se procedió a la realización de un flujo de caja del emprendimiento; para luego proceder al cálculo de dos herramientas importantes para la determinación de la viabilidad económica del emprendimiento, denominados valor actual neto (VAN) y Tasa interna de retorno (TIR).

Al momento de la realización de los diferentes cuadros descriptos anteriormente, se realizó una evaluación de la variación que deben tener periodo a periodo, tanto los costos como el precio de venta. Se toma como punto de partida para la variación, la información arrojada y expuesta por el Banco Central de la República Argentina a través del análisis del Relevamiento de las Expectativas del Mercado, la cual muestra, para el año 2020:

- IPC nivel general nacional, AÑO 2020 promedio 40,7%
- IPC nivel general nacional, SEMESTRAL año 2020 19%
- IPC nivel general nacional, MENSUAL año 2020 2,89 %

A continuación, se detalla la variación por periodo de cada cuadro, en función de la información descripta anteriormente:

- Proyección de precio de venta en pesos (\$) (variación mensual 2,89%)
- Proyección de ventas en pesos (\$) (variación mensual 2,89%)
- Proyección de costos variables por periodo (variación mensual 2,89%)
- Proyección de costos fijos por periodo (variación semestral 19% para alquiler y Mano de obra, y 2,89% mensual para los demás conceptos)

A diferencia de los demás, el costo fijo se toma una variación semestral, ya que a los fines prácticos facilita el análisis.

Por otro lado, para el análisis de la proyección de ventas en unidades se toma como punto de partida el punto de equilibrio del emprendimiento (del primer periodo). Llegamos a esta conclusión mediante la aplicación del Método Delphi, el cual nos permitió consultar la opinión de personas relacionadas al negocio gastronómico (15 personas en total de forma anónima) como dueños de locales comerciales, contadores, chefs y profesionales afines al rubro, los cuales concuerdan con esta política de estimación de demanda. A su vez pudimos concluir que no se justifica la inversión en un estudio profundo del mercado, ya que el

monto en dinero y tiempo es muy elevado para el tamaño de este emprendimiento. El punto de equilibrio de este emprendimiento, es considerado según lo relevado, como un monto de ventas relativamente alcanzable; considerando que, si no puede llegarse a ese mínimo diario, la existencia del emprendimiento no se justificaría.

Por último, para determinar la variación por periodo de la proyección de ventas en unidades exigimos, para que la rentabilidad del negocio sea justificable, un crecimiento a una tasa del 10% por periodo en relación al inmediato anterior; por lo que los esfuerzos de marketing y ventas estarán inclinados a lograrlo.

A continuación, se presentan los cuadros anteriormente descriptos en función de las diferentes tasas variables previamente asignadas:

Tabla 21 Punto de equilibrio 1er periodo

Costos fijos totales	97185,00
costos variable unitario	138,08
precio venta promedio	295,00
ventas un/mes	619,33
Ventas un/día	24

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 22 proyección precio de venta en pesos (\$)

Proyección de Precio de Ventas en Pesos (\$)	
1	295
2	304
3	312
4	321
5	331
6	340
7	350
8	360
9	370
10	381
11	392
12	403

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 23, Proyección de ventas en unidades

Proyección de Ventas en Unidades	
1	619
2	681
3	749
4	824
5	907
6	997
7	1097
8	1207
9	1328
10	1460
11	1606
12	1767

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 24 Proyección de ventas en pesos (\$)

Proyección de Ventas en Pesos (\$)	
1	182702
2	206773
3	234016
4	264847
5	299741
6	339232
7	383925
8	434508
9	491754
10	556543
11	629867
12	712852

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 25, Proyección de Costos Variables por Periodo

Costos Variables	
1	85517
2	96784
3	109535
4	123967
5	140299
6	158784
7	179704
8	203379
9	230175
10	260500
11	294821
12	333664

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 26, Proyección de Costos fijos por Periodo

Costo Fijo (\$)	
1	97185
2	97890
3	98616
4	99362
5	100130
6	100921
7	133059
8	133895
9	134756
10	135641
11	136552
12	137490

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 27, Flujo de Fondos

	Inversion inicial	PERIODOS											
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
ingresos por vts		\$ 182.702	\$ 206.773	\$ 234.016	\$ 264.847	\$ 299.741	\$ 339.232	\$ 383.925	\$ 434.508	\$ 491.754	\$ 556.543	\$ 629.867	\$ 712.852
Total Ingresos		\$ 182.702	\$ 206.773	\$ 234.016	\$ 264.847	\$ 299.741	\$ 339.232	\$ 383.925	\$ 434.508	\$ 491.754	\$ 556.543	\$ 629.867	\$ 712.852
EGRESOS													
Alquiler del local		\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Servicios		\$ 7.000	\$ 7.202	\$ 7.410	\$ 7.625	\$ 7.845	\$ 8.072	\$ 8.305	\$ 8.545	\$ 8.792	\$ 9.046	\$ 9.307	\$ 9.576
Materias Primas		\$ 85.517	\$ 96.784	\$ 109.535	\$ 123.967	\$ 140.299	\$ 158.784	\$ 179.704	\$ 203.379	\$ 230.175	\$ 260.500	\$ 294.821	\$ 333.664
Redes Sociales		\$ 10.000	\$ 10.289	\$ 10.586	\$ 10.892	\$ 11.207	\$ 11.531	\$ 11.864	\$ 12.207	\$ 12.560	\$ 12.923	\$ 13.296	\$ 13.681
Desinfeccion		\$ 400	\$ 412	\$ 423	\$ 436	\$ 448	\$ 461	\$ 475	\$ 488	\$ 502	\$ 517	\$ 532	\$ 547
Bromatologia		\$ 1.000	\$ 1.028	\$ 1.057	\$ 1.086	\$ 1.117	\$ 1.148	\$ 1.180	\$ 1.213	\$ 1.247	\$ 1.282	\$ 1.319	\$ 1.357
Cargas Sociales		\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 21.808	\$ 21.808	\$ 21.808	\$ 21.808	\$ 21.808	\$ 21.808
Salarios		\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 62.308	\$ 62.308	\$ 62.308	\$ 62.308	\$ 62.308	\$ 62.308
Legales		\$ 6.000	\$ 6.173	\$ 6.352	\$ 6.535	\$ 6.724	\$ 6.919	\$ 7.119	\$ 7.324	\$ 7.536	\$ 7.754	\$ 7.978	\$ 8.208
Total Egresos	-\$ 335.490	\$ 182.702	\$ 194.673	\$ 208.149	\$ 223.326	\$ 240.426	\$ 259.699	\$ 312.762	\$ 337.274	\$ 364.928	\$ 396.138	\$ 431.370	\$ 471.150
Flujo neto de caja		\$ -	\$ 12.100	\$ 25.866	\$ 41.521	\$ 59.315	\$ 79.532	\$ 71.163	\$ 97.234	\$ 126.826	\$ 160.404	\$ 198.497	\$ 241.702

Fuente: Elaboración propia (2019)

g. Criterios de evaluación de proyectos

En esta instancia, se emplearán diversas herramientas que nos permitirán conocer con mayores detalles los aspectos financieros del proyecto. Para ello se propone la exposición de las siguientes herramientas, que luego serán desarrolladas más abajo:

- Tasa Interna de Retorno.
- Punto de equilibrio.
- Periodo de recupero de la inversión.
- Análisis de sensibilidad.

Para el cálculo de estas herramientas, se utilizó la información arrojada por el flujo de fondos expuesto en la tabla anterior y así poder llegar a una conclusión que permita determinar la viabilidad económica del emprendimiento. A su vez se utilizará la información obtenida del análisis de costos y proyección de ingresos a los fines de poder también definir otras variables.

Tabla 28, Periodos Análisis

Inversión Inicial	-\$335.490
1	\$0
2	\$12.099
3	\$25.865
4	\$41.518
5	\$59.311
6	\$79.527
7	\$71.163
8	\$97.233
9	\$126.823
10	\$160.401
11	\$198.494
12	\$241.699

Fuente: Elaboración propia (2019)

-Calculo TIR

En función de los flujos anteriormente expuestos, se procede a calcular la tasa interna de retorno, que nos permitirán determinar, no solo la viabilidad de nuestro emprendimiento, sino que será de mayor utilidad para conocer con mayor exactitud la rentabilidad del emprendimiento.

Para el cálculo de esta herramienta, debemos asignar un valor a la tasa de descuento o tasa exigida por el inversionista, el cual será equivalente al costo de oportunidad de invertir en otro negocio. Para ello tomamos el valor de un depósito a plazo fijo, el cual presenta una tasa conocida y publicada por las diferentes entidades bancarias. En este caso se toma una tasa de un 41% anual (365 días) según lo publicado por el banco Santander al momento del análisis.

A continuación, se expone el desarrollo de la formula, a una tasa del 41% anual.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

En donde:

-BN: beneficio neto (resultado de ingresos-egresos del periodo)

-r: Tasa interna de retorno

-t: número de periodos

-Io: inversión inicial

A continuación, se expone el desarrollo de la formula,

$$0 = \frac{0}{(1+TIR)^1} + \frac{12100}{(1+TIR)^2} + \frac{25866}{(1+TIR)^3} + \frac{41521}{(1+TIR)^4} + \frac{59315}{(1+TIR)^5} +$$

$$\frac{79532}{(1+TIR)^6} + \frac{71163}{(1+TIR)^7} + \frac{97234}{(1+TIR)^8} + \frac{126926}{(1+TIR)^9} + \frac{160404}{(1+TIR)^{10}} +$$

$$\frac{198497}{(1+TIR)^{11}} + \frac{241702}{(1+TIR)^{12}} - 335490$$

TIR 15%

Conclusiones parciales:

TIR (15%) < TASA EXIGIDA (41%)

La tasa exigida por el inversionista es mayor que la TIR obtenida, por lo que el proyecto debería rechazarse bajo las condiciones estipuladas del mercado. Por otro lado, nos permite conocer que el emprendimiento tendrá un 16% de rentabilidad para el primer periodo analizado.

-Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, debemos a su vez realizar el cálculo de algunos datos adicionales, como el costo variable unitario, el cual se expone a continuación:

Costo Variable Unitario= Costo Variable total/ Número de unidades producidas/vendidas

Tabla 29 Costo variable unitario

Periodo	Costo en \$
1	138,08
2	142,07
3	146,17
4	150,39
5	154,73
6	159,19
7	163,79
8	168,51
9	173,38
10	178,38
11	183,53
12	188,83

Fuente: Elaboración propia (2019)

En función de la información obtenida en este último cuadro, y con datos ya expuestos anteriormente, se expone la evolución del punto de equilibrio en los diferentes periodos de análisis:

Tabla 30 Punto de equilibrio por periodo

Periodo	Ventas en un.
1	24
2	23
3	23
4	22
5	22
6	21
7	27
8	27
9	26
10	26
11	25
12	25

Fuente: Elaboración propia (2019)

En función de la información arrojada en el cuadro inmediato anterior, podemos ver como el punto de equilibrio permanece relativamente constante, ya que el crecimiento del precio de venta como de los costos es prácticamente similar (recordemos que los mismos se

ajustaron a la misma tasa mensual de aumento).

Como conclusión parcial podemos determinar que si la empresa lograr alcanzar el punto de equilibrio en los primeros periodos, y manteniendo las estrategias de ventas y marketing constantes, no debería presentar problemas para mantener a los inversores libres de nuevas inyecciones de dinero para continuar con la operatoria diaria.

-Periodo de Recupero de la inversión

Para la determinación de esta herramienta, se procede a la confección de un cuadro reflejando el resultado acumulado periodo por periodo, como se muestra a continuación:

Tabla 31 Periodo de Recupero de la Inversión

Periodo	Flujo por periodo	Flujo Acumulado
Inversión Inicial	-\$335.490	-\$335.490
1	\$0	-\$335.490
2	\$12.099	-\$323.391
3	\$25.865	-\$297.527
4	\$41.518	-\$256.008
5	\$59.311	-\$196.697
6	\$79.527	-\$117.170
7	\$71.163	-\$46.007
8	\$97.233	\$51.226
9	\$126.823	\$178.050
10	\$160.401	\$338.451
11	\$198.494	\$536.945
12	\$241.699	\$778.643

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como podemos observar en la tabla, el flujo acumulado comienza con un saldo negativo correspondiente a la inversión inicial, para luego comenzar a licuarse con los rendimientos obtenidos en los periodos posteriores, hasta alcanzar un saldo positivo, en el 8vo periodo, indicando que este es el momento en que la inversión es recuperada en su totalidad. En resumen, el inversor deberá esperar hasta el 8vo periodo para obtener un reintegro de la inversión realizada en el momento 0 (cero).

-Análisis de sensibilidad

Debido a la inestabilidad actual y futura de la economía local, se procede a la realización de un análisis de sensibilidad, que permitirá vislumbrar el cambio que produce en los flujos de caja al realizar cambios en algunas variables. A continuación, se exponen las diferentes variaciones que se realizaran y el posterior efecto que producen:

- Posible cambio en el IPC proyectado por el REM obteniendo un crecimiento de los costos a un 80% anual, 34% semestral y 5,02% mensual.
- Crecimiento de un 7% por periodo con respecto al periodo anterior de la proyección de ventas en unidades. (implica una disminución del 3% con relación a lo exigido anteriormente)

Efecto de los cambios en las variables:

Tabla 32, Flujo de fondos análisis sensibilidad

		PERIODOS											
	Inversion inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS													
ingresos por vts		\$ 182.702	\$ 201.134	\$ 221.425	\$ 243.763	\$ 268.355	\$ 295.428	\$ 325.232	\$ 358.043	\$ 394.164	\$ 433.929	\$ 477.705	\$ 525.898
Total Ingresos		\$ 182.702	\$ 201.134	\$ 221.425	\$ 243.763	\$ 268.355	\$ 295.428	\$ 325.232	\$ 358.043	\$ 394.164	\$ 433.929	\$ 477.705	\$ 525.898
EGRESOS													
Alquiler del local		\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000	\$ 20.000
Servicios		\$ 7.000	\$ 7.351	\$ 7.720	\$ 8.108	\$ 8.515	\$ 8.943	\$ 9.391	\$ 9.863	\$ 10.358	\$ 10.878	\$ 11.424	\$ 11.998
Materias Primas		\$ 85.517	\$ 96.097	\$ 105.792	\$ 116.464	\$ 128.214	\$ 141.149	\$ 155.388	\$ 171.064	\$ 188.322	\$ 207.321	\$ 228.236	\$ 251.262
Redes Sociales		\$ 10.000	\$ 10.502	\$ 11.029	\$ 11.583	\$ 12.164	\$ 12.775	\$ 13.416	\$ 14.090	\$ 14.797	\$ 15.540	\$ 16.320	\$ 17.140
Desinfeccion		\$ 400	\$ 420	\$ 441	\$ 463	\$ 487	\$ 511	\$ 537	\$ 564	\$ 592	\$ 622	\$ 653	\$ 686
Bromatologia		\$ 1.000	\$ 1.050	\$ 1.103	\$ 1.158	\$ 1.216	\$ 1.278	\$ 1.342	\$ 1.409	\$ 1.480	\$ 1.554	\$ 1.632	\$ 1.714
Cargas Sociales		\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 13.685	\$ 24.587	\$ 24.587	\$ 24.587	\$ 24.587	\$ 24.587	\$ 24.587
Salarios		\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 39.100	\$ 70.248	\$ 70.248	\$ 70.248	\$ 70.248	\$ 70.248	\$ 70.248
Legales		\$ 6.000	\$ 6.301	\$ 6.618	\$ 6.950	\$ 7.299	\$ 7.665	\$ 8.050	\$ 8.454	\$ 8.878	\$ 9.324	\$ 9.792	\$ 10.284
Total Egresos	-\$ 335.490	\$ 182.702	\$ 194.507	\$ 205.488	\$ 217.512	\$ 230.680	\$ 245.105	\$ 302.959	\$ 320.279	\$ 339.263	\$ 360.074	\$ 382.893	\$ 407.917
Flujo neto de caja		\$ -	\$ 6.627	\$ 15.937	\$ 26.252	\$ 37.675	\$ 50.323	\$ 22.273	\$ 37.764	\$ 54.901	\$ 73.855	\$ 94.812	\$ 117.981

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 33 Costo variable análisis sensibilidad

Costos Variables	
1	85517
2	96097
3	105792
4	116464
5	128214
6	141149
7	155388
8	171064
9	188322
10	207321
11	228236
12	251262

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 34 Costo Fijo análisis sensibilidad

Costo Fijo	
1	97185
2	96340
3	95470
4	94575
5	93654
6	92707
7	147571
8	146071
9	144528
10	142940
11	141306
12	139624

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 35 Proyección de ventas en unidades análisis sensibilidad

Proyección de Ventas en Unidades	
1	619
2	663
3	709
4	759
5	812
6	869
7	929
8	995
9	1064
10	1139
11	1218
12	1304

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 36 Proyección de ventas en pesos análisis sensibilidad

Proyección de Ventas en Pesos (\$)	
1	182702
2	201134
3	221425
4	243763
5	268355
6	295428
7	325232
8	358043
9	394164
10	433929
11	477705
12	525898

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 37 Costo variable unitario análisis sensibilidad

Periodo	Costo en \$
1	138,08
2	142,07
3	146,17
4	150,39
5	154,73
6	159,19
7	163,79
8	168,51
9	173,38
10	178,38
11	183,53
12	188,83

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 38 Punto de equilibrio análisis sensibilidad

Periodo	Ventas en un.
1	24
2	23
3	22
4	21
5	20
6	20
7	30
8	29
9	28
10	27
11	26
12	25

Fuente: Elaboración propia (2019)

Tabla 39 Periodo de recupero de la inversión análisis sensibilidad

Periodo	Flujo por periodo	Flujo Acumulado
Inversión Inicial	-\$335.490	-\$335.490
1	\$0	-\$335.490
2	\$8.697	-\$326.793
3	\$20.163	-\$306.629
4	\$32.724	-\$273.905
5	\$46.487	-\$227.418
6	\$61.572	-\$165.846
7	\$22.273	-\$143.573
8	\$40.907	-\$102.666
9	\$61.314	-\$41.352
10	\$83.668	\$42.316
11	\$108.163	\$150.480
12	\$135.012	\$285.492

Fuente: Elaboración propia (2019)

Como podemos ver en los cuadros expuestos anteriormente, las modificaciones en las variables producen efectos adversos en los flujos de caja del emprendimiento en análisis. En una primer instancia, podemos ver la variación que se produce en los diversos puntos de equilibrios por periodos. Pese a un aumento de la tasa de crecimiento en casi un 100% anual con respecto a lo proyectado inicialmente, el equilibrio necesario para compensar los gastos e ingresos casi no sufre variaciones; siendo el cambio más significativo el que se presenta en el periodo 7, donde el cambio es de 27 a 30 unidades necesarias diarias. Estas cantidades de unidades de ventas, sigue siendo un numero considerado aceptable para los estándares antes establecidos.

Por otro lado, otras de los conceptos que sufren variaciones es el periodo de recupero de la inversión, pasando del periodo 8 al periodo 10. Esto prolongara en 2 periodos, el tiempo requerido para obtener la inversión realizara; siendo aun así un plazo considerado aceptable dentro de los términos establecidos anteriormente como aceptables.

Como análisis final podemos determinar que, si bien un aumento de las tasas de aproximadamente el doble de lo supuesto en el desarrollo financiero, producirá efectos adversos tanto en los ingresos como en los gastos; este no será lo suficientemente negativo como para variar nuestra decisión de inversión en este emprendimiento.

Como conclusión podemos determinar que el proyecto no debería ser aceptable en términos financieros, ya que la tasa de costo de oportunidad del mercado es mayor que la TIR obtenida en nuestro proyecto; pero por otro lado dejarse llevar solo por este argumento financiero sería erróneo. Como vimos en los demás datos expuestos, el tiempo de recupero de la inversión (aun en momento de inestabilidad económica) es relativamente rápido, ya que en menos de 1 año el inversor recuperaría su dinero invertido (aun luego del análisis de sensibilidad). Lo mismo ocurre con el punto de equilibrio, el cual se muestra como un monto alcanzable de ventas en comparación a otras empresas del rubro.

El inversor interesado en el rubro, no solo debe considerar el costo de oportunidad de invertir en otro negocio, sino que la realización de este tipo de emprendimientos genera un valor agregado que sobrepasa las exigencias económicas que puede tener un inversor.

h. Plan de implementación: Diagrama de Gantt

Ilustración 2, Diagrama de Gantt

2019																
Táctica:	Junio				Julio				Agosto				Septiembre			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Determinar productos y servicio que tendrá el negocio																
Determinar la estructura del negocio																
Definir el marketing mix. Producto, precio, plaza, Operaciones y administración: descripción de puestos, diseño de procesos.																
Plan financiero																
Plan de implementación																

2019													
Táctica:	Octubre				Noviembre				Diciembre				
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	
Operaciones y administración: Descripción de puestos, diseño de procesos.													
Plan financiero													
Plan de implementación													

2020																
Táctica:	Enero				Febrero				Marzo				Abril			
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem
Plan financiero																
Plan de implementación																

2020													
Táctica:	Mayo				Junio				Julio				
	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	1er sem	2do sem	3er sem	4to sem	
Plan de Implementación													

Fuente: Elaboración propia (2019)

i. Plan de contingencia/emergencia

En este apartado se establecen algunos procedimientos a seguir en caso de ocurrir algunos eventos que restrinjan la operatoria normal de la empresa. Alguno de los eventos de más probabilidad de ocurrencia, debido a la zona en la que se proyecta que estará ubicado el establecimiento, son los cortes de luz programados y no programados. Cabe aclarar que la falta de luz no solamente no permitirá la realización de las actividades normales de la empresa como la toma de pedidos, la carga de datos al sistema, la correcta elaboración de los pedidos, sino que también atentará contra la preservación de los insumos utilizados. Es por ello que debe la empresa recurrir al alquiler de un generador eléctrico, para así poder subsanar transitoriamente el problema eléctrico. A continuación, se presenta información sobre empresas prestadoras del servicio de alquiler:

Empresa	Contacto
ICARO	TEL: 3514240675
Sumar Servicios	TEL: 3515690320 Dirección: Pje. Giuliano 300 (Córdoba capital)
Secco Equipamientos	TEL:3514616767 Dirección: av. Circunvalación sur s/n (entre av. Vélez Sarsfield y av. Valparaíso; Córdoba capital)

Los precios de alquiler de equipamientos no se exponen ya que el precio de los mismos varia constantemente debido a la inestabilidad económica; por lo que debe consultarse el mismo al momento que se presenten los incidentes.

j. Resumen Ejecutivo

BurgerTown, es una empresa dedicada a producción, venta y distribución de hamburguesas tipo gourmet, ubicado en la Ciudad de Córdoba capital, más específicamente en el barrio de Nueva Córdoba. Dicha empresa tiene la particularidad de aplicar un concepto conocido como “dark kitchen”, el cual consiste en cocinas escondidas que opera solamente mediante la toma de pedidos solamente vía telefónica o a través aplicaciones móviles, sin tener un local comercial a la vista; realizando la entrega de los pedidos solamente vía delivery a puerta. La aplicación de esta modalidad, permitirá el ahorro de costos fijos elevados como el alquiler del local comercial (ya que puede establecerse en ubicaciones menos costosas, porque no requiere de una ubicación estratégica a nivel comercial) y la anulación de gastos de puesta a punto a nivel estético del local. Dicha empresa, focaliza estos ahorros en mayor inversión en el área de marketing, de administración y producción, a los fines de potenciar las ventas y lograr también mejoras en la gestión general del emprendimiento, buscando así ser más rentables que la competencia.

En términos financieros, BurgerTown requiere de una inversión inicial de \$335.490, generando flujos de caja proyectados positivos a lo largo de los primeros 12 meses de análisis, obteniendo en el 8vo mes el monto necesario para recuperar la inversión inicial realizada, logrando a su vez un rendimiento anual proyectado para el inversor del 15% para el primer año.

Capítulo VI

Conclusión

Conclusión

Dando por finalizada esta etapa, se llega al final de dicho trabajo final de grado donde podemos concluir que el plan de negocio a desarrollar fue analizado para a posterior presentar un plan de acción junto a herramientas como variables para poder generar un óptimo desarrollo tanto interno como externo a implementar con el fin que BurgerTown sea un negocio sólido en el mercado meta del rubro gastronómico de la ciudad. Si bien el análisis de viabilidad del negocio en el aspecto financiero fue desalentador, debemos considerar que el emprendimiento en contextos diferentes, presentaría buenas condiciones de rentabilidad para los inversionistas.

BurgerTown para poder lograr dicha meta deberá proceder de manera eficiente para ser competitiva en el sector gastronómico de la ciudad de Córdoba, buscando por medio de las tácticas planteadas surcar dificultades como aprovechar oportunidades del plano externo a la organización desde el aspecto político, económico, social y tecnológico prestando atención en como ellos afectan o benefician a su sector.

Con respecto al ámbito interno, la empresa posee grandes oportunidades de acompañar a este proceso externo de manera competitiva y proactiva; lo deberá hacer de la mano de una buena capacitación de sus futuros empleados en la cocina como su sector administrativo ya que ellos son parte y forman la gestión de la empresa, es decir, su producción diaria.

Cabe aclarar y en relación al presente que transcurre el país, año 2019, año electivo y de nuevas medidas tanto en el índole económico, político, social, tecnológico como de consumo que la empresa deberá plantear bases de control y seguimiento para acompañar junto a sus políticas internas, las variaciones que se pueden presentar en el ámbito externo en relación a las medidas gubernamentales. Dicha acción de anteponerse a dichos posibles problemas antes que repercutan en el negocio, puede ser el mecanismo que lleve al mismo a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo consolidar su marca en el mercado cordobés.

El fin que se pretende conseguir en dicha implementación, es marcar precedentes como antecedentes, mostrando ciertos supuestos los cuales podrán servir de base y como

punto de partida, para que, en una futura intervención profesional, por un lado, los mismos puedan ser utilizados para refutar dicha teoría con fin de lograr que sean aseverados y validados como en segundo lugar poder ampliar dicho proyecto determinando bases para ejecuciones posteriores como aplicación del negocio o sucursales. Estas últimas recomendaciones sobre dicho proyecto de aplicación profesional, son aquellas que no se han tocado en éste TFG pero que como profesional invito al inversor/accionista interesado en el rubro a llevar adelante luego de dicha propuesta profesional.

Bibliografía en base a libros

- Balanco-Dickson, G. (2007). *Como preparar un plan de negocio exitoso*. Mexico: Mc Graw-Hill.
- Kotler, P. (2006). *Dirección de Marketing*. Mexico: Pearson.
- Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas*. Madrid.
- Sainz de Vicuña, A. (2012). *El plan estratégico en la práctica*. Madrid: ESIC.
- Sanchez Hernandez, R. (2013). *Abre tu negocio*. Universidad Iberoamericana.
- Vieytes, R. (2004). *Metodología de la investigación en organizaciones, mercados y sociedad 1 Edición*. Buenos Aires, Argentina: De las ciencias.

Bibliografía extra

- censo, d. g. (septiembre de 2018). *estadistica.cba.gov.ar*. Obtenido de estadistica.cba.gov.ar: estadistica.cba.gov.ar
- cordoba, G. d. (septiembre de 2018). *datosestadistica.cba.gov.ar*. Obtenido de datosestadistica.cba.gov.ar: <https://datosestadistica.cba.gov.ar/dataset/indic>
- Davila, d. (11 de noviembre de 2018). *www.lavoz.com.ar*. Obtenido de www.lavoz.com.ar: <https://www.lavoz.com.ar/negocios/segun-bolsa-desde-noviembre-indicadores-economicos-seran-menos-negativos>
- deliverys, A. m. (2018). *Productos comercializados a travez de aplicaciones moviles*. cordoba.
- foreverequipamiento. (2018). *foreverequipamiento.com.ar*. Obtenido de foreverequipamiento.com.ar: <https://foreverequipamiento.com.ar/contacto.php>
- gastronomico, S. r. (octubre de 2018). *solreal.com*. Obtenido de solreal.com: solreal.com/pages/view/1/sol-real
- mercadolibre. (2018). *www.mercadolibre.com.ar*. Obtenido de www.mercadolibre.com.ar: <https://www.mercadolibre.com.ar/>
- Tagle, m. (2019). *Estabilidad del dolar*. Cordoba: Bolsa de Comercio de Cordoba.
- zonaprop. (diciembre de 2018). *www.zonaprop.com.ar*. Obtenido de www.zonaprop.com.ar: <https://www.zonaprop.com.ar/>

Anexo

Cuestionario N°1: Productos y servicio como descripción de Negocio

El siguiente cuestionario es anónimo, a los fines de mantener el carácter de confidencial la información solicitada.

1. Al momento de realizar su negocio, ¿realizo una planificación formal del mismo?
-SI
-NO
2. ¿Considera que es necesario realizar una planificación precisa al momento de realizar un emprendimiento?
-SI
-NO
3. ¿La empresa posee una visión, misión y objetivos formalmente establecidos?
-SI
-NO
4. ¿Cree que es necesario establecerlo de manera formal?
-SI
-NO
5. ¿Tuvo en cuenta los gustos del consumidor al momento de definir los productos que comercializara?
-SI
-NO
6. ¿Realiza cambios o mejoras en los productos?
-SI
-NO
7. ¿Tiene en cuenta los gustos y opiniones de los consumidores para adaptarlos a sus productos?
-SI
-NO

8. ¿Ofrece algún servicio complementario al producto que comercializa?
-SI
-NO
9. ¿Considera que es necesario poseer una alta variedad de productos a ofrecer en su carta?
-SI
-NO

Cuestionario N°2: Condiciones comerciales

El siguiente cuestionario es anónimo, a los fines de mantener el carácter de confidencial la información solicitada.

1. ¿Posee redes sociales de su empresa?
-SI
-NO
2. Realiza acciones de marketing de forma,
-CONSISTENTE
-ESPORADICA
3. Si respondió por si, Quien realiza el manejo de sus redes sociales?
- Un miembro interno de la empresa
- Terceriza el servicio a una persona o empresa.
4. Realiza una planificación de sus acciones de marketing
-SI
-NO
5. ¿Considera que es necesario establecer una política y estrategia de comercialización?
-SI
-NO
6. ¿Cuáles son los canales a través de los cuales da a conocer su marca y productos?
- Entrega de flyer en la calle
- Redes sociales

- Publicaciones en revistas o diarios
 - Carteles en la vía publica
 - E-Mail
7. ¿Cuál es el canal de ventas que usted utiliza?
- Retiro en sucursal
 - Teléfono (WhatsApp o llamado)
 - Aplicaciones móviles (rappi, pedidos ya, Glovo, etc.)
 - Consumo en el local
8. ¿Tiene en cuenta el precio de su producto para el posicionamiento del mismo?
- SI
 - NO
9. ¿Considera que es importante las redes sociales para dar a conocer su marca y productos?
- SI
 - NO
10. ¿Realiza acciones de promociones y descuentos para sus productos?
- SI
 - NO
11. ¿Considera que es necesario?
- SI
 - NO
12. ¿Cuáles son los medios de pagos que ofrece al consumidor?
- Efectivo
 - Pago con debito
 - Pago con crédito

Cuestionario N°3: Actividades operativas y de administración

El siguiente cuestionario es anónimo, a los fines de mantener el carácter de confidencial la información solicitada.

1. ¿Posee un proceso formal de sus procesos productivos?
-SI
-NO
2. ¿considera que es necesario?
-SI
-NO
3. ¿Posee una descripción de puestos formal en su empresa?
-SI
-NO
4. ¿Están establecidas las responsabilidades de cada uno de los trabajadores?
-SI
-NO
5. ¿Considera que es necesario realizar una planificación de las actividades a realizar tanto en la producción como administración?
-SI
-NO
6. ¿Hay algún responsable o encargado de controlar las actividades?
-SI
-NO
7. ¿Realiza actividades de control en su empresa?
-SI
-NO
8. ¿Están formalmente establecidas?
-SI
-NO
9. ¿Lleva registro de las operatorias realizadas de forma diaria en su empresa?
-SI
-NO

10. ¿Posee un sistema informático para el control de gastos, compras y facturación?
-SI
-NO
11. ¿Tiene parámetros para la selección del personal?
-SI
-NO
12. ¿Acude a empresas externas para la selección del personal?
-SI
-NO
13. ¿Posee cartelera en la cocina, que facilite el conocimiento de los procesos productivos?
-SI
-NO

INFORMACION OBTENIDA PARA REALIZAR EL DIAGNOSTICO DEL MACRO ENTORNO

Tabla 40, Índice de precio al consumidor

Descripción	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18	oct-18
NIVEL GENERAL	26,61%	26,82%	24,78%	25,79%	26,66%	29,52%	31,25%	33,66%	39,73%	45,67%
ALIMENTOS Y BEBIDAS	20,76%	20,96%	21,49%	22,06%	22,77%	27,03%	28,84%	30,84%	39,25%	44,38%
ALIMENTOS PARA CONSUMIR EN EL HOGAR	20,36%	20,95%	21,96%	21,85%	22,79%	28,50%	30,12%	32,36%	41,89%	47,69%
Pan y cereales	20,98%	21,96%	20,12%	25,67%	30,29%	41,81%	40,69%	40,15%	55,16%	62,75%
Carnes y derivados	16,10%	18,20%	19,94%	18,44%	18,88%	25,15%	26,91%	30,27%	40,53%	44,29%
Pescados y mariscos	21,58%	24,25%	25,72%	26,96%	27,54%	32,42%	40,35%	45,33%	54,56%	62,28%
Aceites y grasas	9,67%	8,41%	14,83%	17,89%	24,90%	40,50%	51,58%	55,68%	70,94%	79,77%
Leche, productos lácteos y huevos	22,60%	20,98%	21,15%	22,17%	19,15%	21,02%	21,14%	24,58%	33,64%	40,78%
Frutas	29,43%	34,72%	50,80%	48,60%	41,29%	33,16%	36,05%	35,17%	49,93%	49,77%
Verduras, tubérculos y legumbres	28,68%	18,28%	12,58%	7,57%	13,25%	26,75%	34,02%	30,72%	26,82%	42,90%
Azúcar, dulces, chocolate, golosinas, etc.	29,50%	29,39%	28,05%	27,32%	27,17%	28,30%	30,81%	33,22%	37,98%	46,27%
Otros Alimentos	22,26%	23,35%	24,29%	23,74%	27,46%	29,80%	30,02%	33,53%	39,50%	43,47%
BEBIDAS PARA CONSUMIR EN EL HOGAR	21,69%	20,72%	20,58%	21,60%	21,86%	24,01%	24,86%	26,83%	32,59%	38,07%
Bebidas no alcohólicas	20,70%	19,88%	20,67%	22,40%	22,80%	26,01%	27,60%	30,69%	36,73%	43,73%
Bebidas alcohólicas	24,20%	22,85%	20,36%	19,65%	19,57%	19,12%	18,19%	17,42%	22,47%	24,32%
ALIMENTOS Y BEBIDAS COMPRADOS Y CONSUMIDOS EN RESTAURANTES, BAR Y COMEDORES	21,94%	21,23%	20,00%	23,52%	23,41%	22,52%	26,07%	26,91%	32,32%	33,87%
Alimentos y bebidas comprados y consumidos en restaurantes, bar y comedores escolares, universitarios o fabriles	21,94%	21,23%	20,00%	23,52%	23,41%	22,52%	26,07%	26,91%	32,32%	33,87%

Fuente: (censo, 2018)

Tabla 41, Índices de Variación de Precios de Factores

Factor	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	sep-18
Alimentos y Bebidas	130,69	133,19	136,40	139,75	142,35	148,30	153,55	158,45	171,02
Indumentaria y Calzado	117,97	118,41	122,01	126,90	130,35	134,69	136,30	139,18	152,06
Medicamentos	143,22	145,88	148,09	150,44	154,21	159,47	165,41	170,90	180,53
Descartables	122,90	124,18	128,65	132,01	137,62	150,16	160,44	175,85	205,81
Transporte	127,58	130,60	134,24	136,12	141,34	149,64	159,36	165,99	182,59
Mano de Obra (1)									
Insumos de limpieza	126,80	128,23	130,96	132,70	136,04	143,94	149,37	155,95	171,65
Equipos de Tecnología y Comunicaciones	109,36	113,53	115,44	115,74	124,13	132,46	144,24	143,71	169,23
Servicios de Comunicaciones	171,01	189,49	191,58	191,58	198,29	201,49	210,60	229,50	231,02

Fuente: (cordoba, 2018)

Tabla 42, , Evolución de las ventas por rubros, en millones de pesos constantes.

Rubro	oct-17	nov-17	dic-17	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18
Indumentaria, calzado y marroquinería	90,94	79,42	133,12	63,10	54,86	72,85	77,57	70,53	86,99	78,27	66,32
Ropa y accesorios deportivos	18,87	14,11	23,25	14,98	16,23	19,76	17,72	16,42	22,09	19,64	18,01
Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	2,13	1,67	3,28	2,02	1,83	1,92	1,85	1,46	1,63	1,78	1,71
Patio de comidas, alimentos y kioscos	20,09	18,19	23,09	22,94	20,37	20,19	20,29	18,17	21,20	25,45	20,21
Electrónicos, CD, electrodomésticos y computación	15,51	12,24	20,35	14,21	12,27	14,97	16,71	19,48	14,99	11,05	11,55
Juguetería	2,22	2,14	8,43	2,95	1,90	2,10	1,99	2,01	2,20	2,91	4,27

Fuente: (censo, 2018)

Tabla 43, Evolución de las ventas a precios corrientes por rubros. Índice base enero 2018

Rubro	ene-18	feb-18	mar-18	abr-18	may-18	jun-18	jul-18	ago-18	VARIACION ULTIMO PERIODO	VARIACION AGOSTO 2017/2018	TASA DE CRECIMIENTO PROMEDIO MENSUAL
Indumentaria, calzado y marroquinería	581,68	507,65	694,53	769,19	718,39	915,62	833,64	721,28	-13,48%	22,83%	2,38%
Ropa y accesorios deportivos	654,44	711,55	892,59	832,68	792,41	1.101,75	991,39	928,18	-6,38%	18,66%	2,58%
Amoblamientos, decoración y textiles para el hogar	756,57	693,63	741,68	720,16	585,73	677,45	785,53	776,00	-1,21%	10,83%	2,28%
Patio de comidas, alimentos y kioscos	650,22	585,32	583,31	609,46	554,85	657,10	834,15	671,77	-19,47%	29,15%	2,12%
Electrónicos, CD, electrodomésticos y computación	445,30	394,51	477,80	537,71	656,07	537,25	425,24	441,90	3,92%	-3,03%	1,65%
Juguetería	643,13	417,25	482,88	466,16	488,33	576,87	738,57	1.132,88	53,39%	19,91%	2,70%
Librería y papelería	862,92	851,48	839,26	715,75	639,02	748,57	796,20	869,22	9,17%	26,88%	2,40%
Diversión y esparcimiento	542,76	510,60	390,31	448,00	420,30	568,18	640,60	487,58	-18,66%	23,44%	1,76%

Fuente: (censo, 2018)

Tabla 44, , Precios minorista IPC nivel general-Nacional. Índice REM 2019

Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) - BCRA - SEPTIEMBRE 2019											
Precios minoristas (IPC nivel general-Nacional; INDEC)											
Período	Referencia	Mediana	Promedio	Desvío	Máximo	Mínimo	Percentil 90	Percentil 75	Percentil 25	Percentil 10	Cantidad de participantes
sep-19	var. % mensual	5,8	5,7	0,6	7,0	4,5	6,5	6,0	5,5	5,1	45
oct-19	var. % mensual	4,4	4,4	0,6	6,0	3,4	5,3	4,7	4,0	3,5	45
nov-19	var. % mensual	4,0	4,0	0,7	6,0	2,7	5,0	4,2	3,5	3,2	45
dic-19	var. % mensual	3,6	4,0	0,9	6,7	2,4	5,0	4,5	3,5	3,3	45
ene-20	var. % mensual	3,5	3,8	1,0	7,2	2,7	5,3	4,0	3,1	2,8	43
feb-20	var. % mensual	3,3	3,4	0,7	5,0	2,0	4,3	3,7	3,0	2,6	43
mar-20	var. % mensual	3,3	3,3	0,5	4,4	2,0	3,9	3,6	3,0	2,7	43
Próx. 12 meses	var. % i.a.; sep-20	48,0	47,4	5,3	61,8	34,6	53,4	50,3	44,4	41,3	43
Próx. 24 meses	var. % i.a.; sep-21	30,5	32,3	8,9	60,0	19,1	41,8	37,1	26,0	23,3	38
2019	var. % i.a.; dic-19	54,9	55,3	2,8	62,0	50,5	59,5	56,9	53,8	52,0	44
2020	var. % i.a.; dic-20	40,5	40,7	5,3	52,9	26,6	46,6	43,9	38,1	34,5	44
2021	var. % i.a.; dic-21	28,8	30,8	10,0	73,7	17,0	40,0	34,3	25,2	21,8	38

Fuente: (BCRA, 2019)

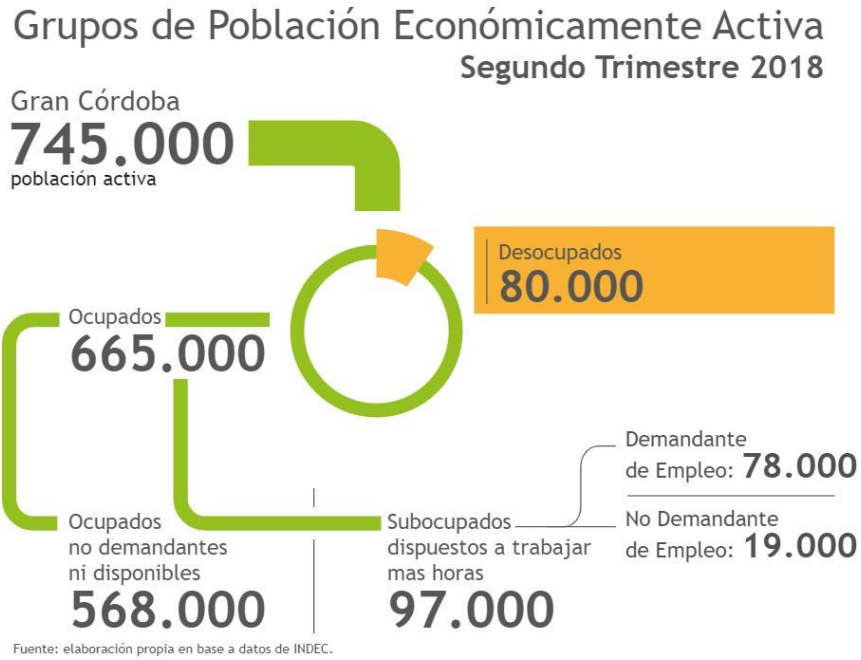
Tabla 45, Población para barrio Nueva Córdoba y Nueva Córdoba anexa

Código	Barrios	Total	Hombres	Mujeres
		Total	Total Varones	Total Mujeres
	Total Municipio de Córdoba	1.329.604	634.341	695.263
291	NUEVA CORDOBA	37.055	16.304	20.751
292	NUEVA CORDOBA ANEXA	1.582	750	832

Fuente: Elaboración propia con base en Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010 (INDEC) - Procesado con Redatam+SP, CEPAL/CELADE
 Dirección de Estadísticas Socio-demográficas
 Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba

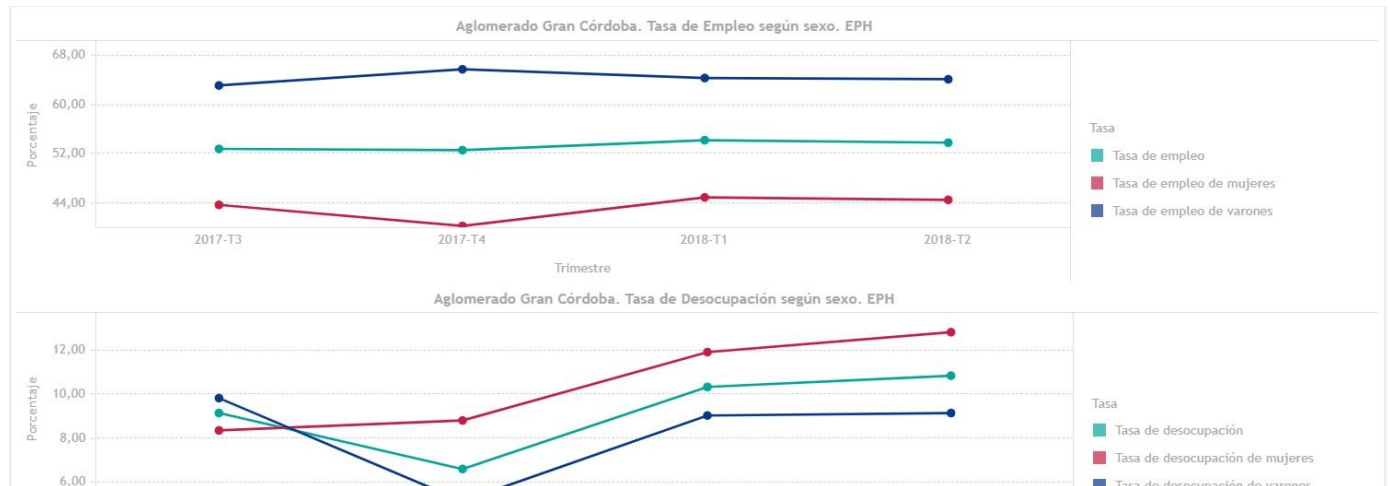
Fuente (censo, 2018)

Ilustración 3, Grupos de población económicamente activa segundo trimestre 2018



Fuente: (censo, 2018)

Ilustración 4, Tabla de tasas de empleo y desocupación aglomerado gran Córdoba



Fuente: (censo, 2018)

Tabla 46, Productos comercializados a través de aplicaciones móviles

Producto	Cantidad de restaurantes	Porcentaje sobre el total
HAMBURGUESAS	75	29
EMPANADAS	95	37
LOMOS	23	10
PIZZAS	126	49
SUSHI	49	19

Tamaño total de la muestra: 260

Fuente: Elaboración propia por medio de información de (deliverys, 2018)

Tabla 47, Porcentaje de empresas que utilizan el delivery de forma tercerizado.

	Cantidad	Porcentaje
Empresas que terceriza el delivery de pedidos	139	53
Tamaño de la muestra	260	100

Fuente: Elaboración propia por medio de información de (deliverys, 2018)

Tabla 48, Precios mínimos y máximos de productos similares en diferentes restaurantes que comercializan a través de aplicaciones móviles (rappi, pedidos ya, Glovo)

RESTAURANT	PRODUCTO	PRECIO MINIMO (\$)	PRECIO MAXIMO (\$)
BurgerBeer	Hamburguesa	195	330
BarBeer	Hamburguesa	250	300
StarPan	Hamburguesa	190	290
Sumo Burgers	Hamburguesa	265	320
Mostachys	Hamburguesa	210	340
Karma Food	Hamburguesa	220	290
Karma Food	Lomo	275	325
Betos	Lomo	190	370

Lomitos 348	Lomo	275	390
El gaucho	Lomo	275	395

Fuente: Elaboración propia por medio de información de (deliverys, 2018)

Tabla 49, Precios inmuebles zona Barrio Nueva Córdoba y Barrio Güemes

Inmueble	Precio Mensual (\$)
Ángel Peredo 300	4500
Buenos Aires 1141	16000
Crisol 11	17000
Achával Rodríguez 300	10000
Laprida 200	20000
Obispo Trejo 1173	13000
Duarte Quirós 281	18000
ituzaingó 1216	9500

Fuente: Elaboración propia por medio de información de (zonaprop, 2018)

Tabla 50, Precios maquinarias para cocina

COCINA	MARCA	PRECIO (\$)
Freidora 18 lts	De paolo	10240
Freidora triple inyección 18 lts	Sol Real	8880
Freidora 15 lts	Morelli	15100
Freidora 30 lts	Morelli	49378
freidora triple inyección 33 lts	Sol Real	15500
Lomitera 500x650	Morelli	10034
Lomitera 0,6x1 mts súper plancha 10mm	Sol Real	20000
Heladera Exhibidora Vertical Briket Master 3200 315 Lts	Bricket	26500
Freezer Whirlpool Wha22d1 221lt	Whirlpool	24000
Picadora De Carne 3 Discos + Emb - Acero Inox.	Turboblender	7498
Picadora de carne 32 acero Inox.	Santini	29040
Picadora de carne 500w	Selecline	3327
Picadora de carne 1,5 hp	Trinidad	26132

Fuente: Elaboración propia por medio de información de (gastronomico, 2018); (foreverequipamiento, 2018) & (mercadolibre, 2018)

Cuestionario Método Delphi:

El siguiente cuestionario se realizó a un total de 15 personas relacionadas al rubro gastronómico, entre ellos dueños de locales gastronómicos, chefs, contadores, y profesionales afines al rubro. Todas las encuestas fueron realizadas de forma anónima.

1. ¿Considera que es necesario estimar la demanda del negocio en la etapa de planeación del mismo?
-SI
-NO
2. ¿Considera que es necesario aplicar técnicas de estimación de demanda?
-SI
-NO
3. ¿Se debe tener en cuenta el tamaño de nuestro negocio al momento de seleccionar nuestra estrategia de estimación de demanda?
-SI
-NO
4. ¿Cree que es obligatorio la realización de un estudio de mercado para la estimación de demanda?
-SI
-NO
5. ¿Considera que se justifica la realización de un estudio de mercados en un emprendimiento de pequeñas o medianas inversiones?
-SI
-NO
6. ¿Considera acertado considerar el punto de equilibrio como punto de partida para la estimación de demanda de su negocio?
-SI
-NO