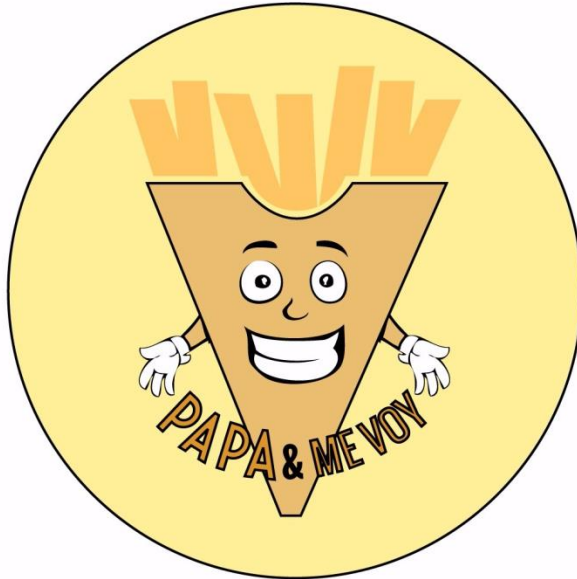


TRABAJO DE INVESTIGACIÓN FINAL



ENTREGA FINAL – CUERPO PRINCIPAL

Profesores:

- Bucciarelli, Mariela
- Boeri, Sol
- García, Sabrina

Integrantes:

- Irlicht, Martin Daniel
- Kogan, Martin
- Rosenzvaig, Denise



Contenido

Resumen Ejecutivo	3
PLAN DE INVESTIGACIÓN: CUERPO PRINCIPAL	5
Problema	6
Solución	6
Conclusiones del Macroentorno	7
Conclusiones del Microentorno	9
Determinación del segmento de negocio atractivo	11
Oportunidad detectada.....	12
Estrategia Corporativa.....	13
Objetivo.....	13
PLAN DE MARKETING: CUERPO PRINCIPAL	14
Principales conclusiones de la investigación de mercados	15
Ventaja Competitiva.....	17
Objetivos y Estrategias Competitivas.....	18
Descripción del segmento determinado	19
Variables Duras:	19
Variables blandas:	20
Segmentación Secundaria	21
Comportamiento de consumo y de compra del segmento determinado	22
Posicionamiento en el segmento determinado	23
Mapa de posicionamiento.....	23
Mix de Marketing	25
PRODUCTO / SERVICIO:.....	25
PLAZA	29
PRECIO.....	30
CIM:	31
ANÁLISIS DE LAS PERSONAS:.....	32
EVIDENCIA FISICA:	34
PROCESOS:	35
PRODUCTIVIDAD:	37

PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO: CUERPO PRINCIPAL	38
Pronostico de ventas	39
Análisis de Factibilidad Económica – Financiera	41
Año 1	43
Año 2	43
Año 3	43
Año 4	43
Año 5	43
Indicadores Financieros	44
Tablero de control.....	45

Resumen Ejecutivo

Es una realidad que los tiempos han cambiado, y se vive en una sociedad donde el trabajo se encuentra por encima de todo y la gente no dispone de tiempo para otra cosa, viviendo a un ritmo intenso y apurado. Si bien todo trabajador tiene el derecho de tomarse un recreo para almorzar, la costumbre argentina hizo que sea cada vez más reducido y menos distendido el momento que debería ser de desconexión.

Se pudo observar luego de un arduo trabajo de investigación, que el mercado gastronómico de comidas rápidas ha crecido enormemente en los últimos años. Sin embargo y pese a dicho crecimiento, no es suficiente para cubrir las necesidades que los usuarios de la calle Florida poseen.

Por esta misma permeabilidad a los cambios y siguiendo la premisa de que los trabajadores buscan opciones gastronómicas rápidas, ricas y confiables en la calidad de la comida, Papa y me voy llega para plantear un segmento definido que los identifique y brinde un servicio de alta calidad, priorizando a cada cliente con la excelente atención que se merecen.

Papa y me voy propone la apertura de un local de papas fritas en cono al paso, en el barrio porteño del Microcentro específicamente en la calle Florida, teniendo en cuenta que es uno de los puntos más transitados de la ciudad Autónoma de Buenos Aires, con un público del más variado en sexo, edad, nacionalidad y cultura. Caracterizado por poseer un alto número de potenciales consumidores debido principalmente, a la cantidad de oficinas y locales con miles de trabajadores.

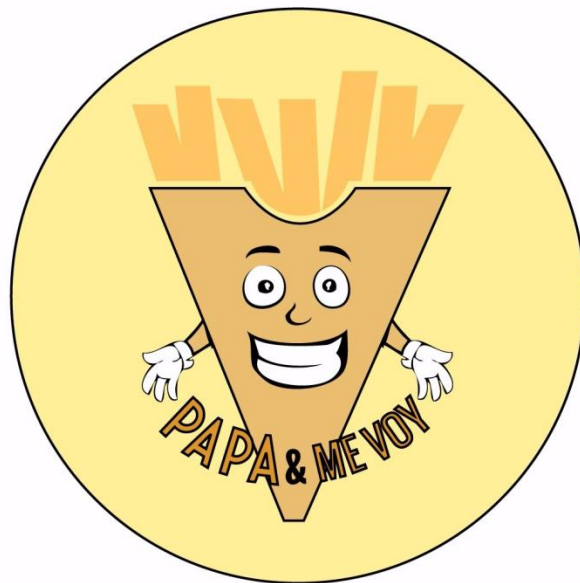
La introducción de este nuevo servicio se plantea tras una estrategia de especialista, apuntando a diferenciarnos creando barreras de entrada. Proponemos un liderazgo total en diferenciación, poniendo énfasis en los beneficios del servicio, los cuales serán los componentes principales de la ventaja competitiva de Papa y me voy. Resaltando cada atributo que el potencial consumidor prioriza, y brindando calidad en todas las áreas del negocio, aspiramos a cubrir aquellas necesidades del segmento y aprovechamos las oportunidades basadas en la compra compulsiva.

Los principales factores de impulso de Papa y me voy serán la comunicación en distintos medios, acompañados por intensiva presencia en las redes sociales ya que son los medios más utilizado por los consumidores. La buena distribución del local y el personal

capacitado para brindar la mejor atención, contribuirán a la experiencia de consumo dentro de la tienda.

El proyecto de lanzar al mercado la nueva marca “Papa y me voy”, la cual ofrece una opción rápida, accesible y de comodidad a la hora de comer en la calle Florida resulta viable a partir de la investigación desarrollada. Esto queda determinado por medio de un análisis económico y financiero, que arrojan como resultado un Valor Actual Neto de \$ 1.906.866,71 y una Tasa Interna De Retorno de 76%. La inversión se recupera a los 2 años y 8 meses.

PLAN DE INVESTIGACIÓN: CUERPO PRINCIPAL



Problema

Al analizar el mercado de comidas rápidas, y el posicionamiento de las distintas marcas actuales, detectamos la ausencia de una marca la cual brinde a los consumidores rapidez y comodidad a la hora de comer. Notamos la falta de tiempo y la velocidad con la que la gente vive a diario, lo que hace que muchas veces no tengan tiempo de destinar para sentarse a comer. A pesar de que existen marcas que ofrecen papas fritas, no hay ninguna que se enfoque, desde su propuesta, a la exclusividad y especialización de estas.

Solución

Nos basamos en un modelo de negocios del tipo “buy and go”, el cual brinda ciertos beneficios, tales como practicidad, rapidez, comodidad y accesibilidad para aquellas personas que no dispongan de tiempo para sentarse a comer en un restaurante. El proyecto es abrir un local de venta exclusiva de Conos de Papas Fritas con distintas salsas acompañado de bebidas. Vamos a empezar situándonos en el centro porteño sobre la calle Florida ya que es un espacio geográfico donde se acumula un gran caudal de personas que podrían ser potenciales clientes. La zona es seleccionada también por el gran caudal de trabajadores que circulan, debido a que es la zona con más empresas dentro de la ciudad de Buenos Aires. En base a datos estadísticos y observaciones, se conoce que los trabajadores de dicha zona viven su rutina a un ritmo veloz, los cuales muchas veces no cuentan con el tiempo necesario para dedicarle a sus almuerzos. **Papa y me voy** propone brindar una solución ante las necesidades de dicho segmento.

Conclusiones del Macroentorno

Luego de haber analizado cada uno de los factores que determinan la situación actual del país, hemos detectado que Argentina presenta algunas debilidades haciendo al país no tan atractivo, según el análisis PESTEL¹.

Los factores que presentaron mayor inestabilidad fueron, el factor político², legal³, económico⁴ y Social⁵. Unas de las principales condiciones desfavorables que posee la Argentina en cuanto a política, son la política impositiva, los altos niveles de corrupción y el índice de confianza del gobierno que genera un clima desfavorable para la toma de decisiones de inversión.

Asimismo la Argentina presenta varios problemas a nivel económico. Dentro de los principales se encuentra la creciente inflación (alcanzando niveles de 2,3% en el último mes según consultoras privadas y 0,97% según el INDEC) y el aumento constante del tipo de cambio oficial y paralelo. Estos son factores muy amenazantes, que repercuten significativamente en las transacciones comerciales de las empresas. Como positivo es importante destacar que el PBI viene en aumento, aunque no crece al ritmo que lo hacía hace algunos años. Otro punto optimista es la disminución de la tasa de desempleo, si bien lo ideal es que sea más baja, es bueno a nivel país que vaya bajando.

Con respecto a la situación social del país, afecta muy negativamente la inseguridad que se sufre a diario así como también la mala distribución de la renta. Esto provoca que tanto las empresas como consumidores se muevan con miedo y con un riesgo alto de sufrir robos. Como positivo se puede destacar un creciente aumento de la población así como del nivel de alfabetización.

El entorno tecnológico⁶ se encuentra en una situación muy favorable con un gran aumento de conexiones de internet así como también del uso de las redes sociales, lo cual posibilita oportunidades de negocio en ese ámbito para promocionar y publicitar.

La situación ecológica⁷ es muy positiva ya que se están llevando a cabo distintos proyectos relacionados al cuidado del medio ambiente separando la basura entre lo

¹ Ver Anexo: Página 9

² Ver Anexo: Página 9

³ Ver Anexo: Página 48

⁴ Ver Anexo: Página 20

⁵ Ver Anexo: Página 31

⁶ Ver Anexo: Página 37

⁷ Ver Anexo: Página 42

reciclable y no reciclable, se promueve la “Vida Sana” permitiendo a los ciudadanos desplazarse con bicicletas a través de las bici sendas y haciendo nuevas calles peatonales.

Finalmente la situación Legal la vemos como un aspecto negativo por las dificultades que conlleva el otorgamiento de las habilitaciones para poder abrir un establecimiento gastronómico. Si bien hoy en día el trámite se realiza de forma online, las autoridades están más exigentes, rígidos y es necesario mucha cantidad de información.

Conclusiones del Microentorno

Realizamos el análisis del Microentorno en base a los servicios gastronómicos ofrecidos en la zona de calle Florida para el segmento masculino de 18 a 45 años.

La rivalidad entre competidores⁸, a pesar de no contar con gran cantidad de marcas competidoras en la zona, tiende a ser alta por el afán de conquistar el tan atractivo mercado de la calle Florida. Sin embargo, se detecta la ausencia de opciones rápidas y al paso.

La diferenciación no está concentrada en los atributos de los servicios o productos (calidad de materias primas, precio), sino que las marcas son las que generan mayor diferenciación, principalmente por sus esfuerzos de comunicación, a través de publicidad, folletería y cupones de descuento.

En los últimos años se observa un importante incremento en el consumo de comidas rápidas, por el famoso “boom” en el año 2013 el cual generó en la actualidad un 87% de la población que consume al menos 1 vez a la semana comida al paso.⁹

En lo que respecta a productos sustitutos¹⁰, se destacan opciones tales como restaurantes, bares, patio de comidas en el shopping, vendedores ambulantes y kioscos. Los cuales representan una amenaza, a pesar de que se caracterizan por otro tipo de modelo de negocio, con excepción de los kioscos, principalmente nuestro mayor competidor Open 25, el cual posee total monopolio del rubro en lo que respecta a la calle Florida.

Con respecto a los proveedores¹¹, disponemos de múltiples opciones para realizar compras de materias primas, asegurando el abastecimiento y no generándonos un obstáculo para adquirirlos. Contaremos con 6 proveedores centrales para abastecernos,

⁸ Ver Anexo: Página 82

⁹ http://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_912508842.html

¹⁰ Ver Anexo: Página 90

¹¹ Ver Anexo: Página 84

entre ellos estarán Coca Cola y Hellmann's, los cuales son un indicador de valor que sumarán a la calidad de nuestro producto.

En la peatonal Florida, se estima un tráfico de 1 millón 100 mil (1.100.000)¹² transeúntes a diario, donde se encuentran trabajadores, comerciantes, turistas, motoqueros, entre otros. En este mercado lograr fidelidad de un consumidor no es una tarea difícil, ya que el costo de cambio es alto porque no existen propuestas tales a las que **Papa y me voy** ofrece. Damos importancia también a la compra por impulso, ya que intentamos estimular al comprador mediante estrategias de comunicación, para aquellos que no nos conozcan y quieran probar el producto al paso.

A pesar de que en la ciudad de Buenos Aires hay una gran cantidad de competidores ya establecidos, tomamos como oportunidad dicha locación a falta de una opción basada en practicidad y comodidad.

Es por esto que comenzamos haciendo un análisis del Microcentro, zona elegida por el gran caudal de gente que transita sus calles semana a semana. Considerando cada una de las variables, y al darnos cuenta de su atractivo decidimos enfocarnos en algo puntual y específico, como lo es la calle Florida. Aprovechando la ventaja de no contar con tanta competencia, como sí lo había a nivel zona de Microcentro y manteniendo la riqueza del público al cual atender.

En conclusión, la locación determinada reúne las características apropiadas y arroja resultados atractivos, generando la oportunidad de mercado para la introducción y puesta en marcha de la nueva marca.

¹² Ver Anexo: Página 116

Determinación del segmento de negocio atractivo

De acuerdo a los análisis realizados, concluimos que la calle Florida es el lugar indicado dentro del Centro Porteño para establecer el primer local de **Papa y me voy**. Este lugar presenta características favorables para nuestro negocio. Dentro del centro porteño es el lugar con mayor afluencia de peatones diarios, siendo 1.100.000 las personas que caminan por día por la peatonal.

Partiendo de este dato, nos enfocamos en hombres argentinos residentes en GBA y CABA de 18 a 45 años de NSE ABC1, C2, C3, D1. El motivo por el cual hemos optado por hombres y no mujeres, se debe a que hoy en día la tendencia marca que ellas desean consumir productos saludables.¹³

Nos enfocamos en dicho segmento nivel socio económico teniendo en cuenta que la gente que transita por la calle Florida son desde empleados de oficina de NSE ABC1 - C2 hasta cadetes u otros tipos de empleados de servicios de NSE C3 - D1.

Por último le aplicamos una probabilidad del 50% en concepto de que no todos los transeúntes que cumplen las características descritas anteriormente, consumirían en nuestro local por la alta competencia que hay en la zona.

Segmentación Cuantitativa

Segmentación	Población
Transeúntes a diario calle Florida	1.100.000
Argentinos (No turistas) - 70%	770.000
Hombres - 48,7%	374.990
Edad. 18 a 45 - 19,32%	72.448
ABC1, C2, C3, D1 - 73,72% (CABA + GBA)	53.409
TOTAL	53.409
Probabilidad 50%	26.705

¹³ http://www.clarin.com/sociedad/fast-llegan-cadenas-version-saludable_0_912508842.html

Oportunidad detectada

El Microcentro Porteño, específicamente la calle Florida a la altura de Córdoba, fue seleccionado para realizar el proyecto como resultado de un exhaustivo análisis tanto del sector como de la propia empresa.

En la zona se presenta un número considerable de comercios gastronómicos, sin embargo no hay ningún establecimiento que brinde el mismo servicio que propone **Papa y me voy**, diferenciándose por la rapidez de atención y la especialización que tiene con las papas fritas.

Por lo tanto consideramos que si bien el entorno presenta ciertos desafíos con respecto a la competencia, contamos con la ventaja de brindar un servicio en la cual ofrecemos un producto que no lo ofrece nadie y nos apalancaremos en dicha diferenciación para poder captar cada día más clientes potenciales.

Estrategia Corporativa

Hoy en día, al ser un servicio el cual todavía no está en funcionamiento, no contamos con ninguna estrategia de integración ni de diversificación. A pesar de esto, proyectamos poder acercarnos más hacia el cliente proponiendo distintos canales de llegada, tales como E-commerce, Delivery, venta telefónica, Food Trucks, entre otros.

Dentro de las opciones estratégicas que nos ofrece la matriz de Ansoff hemos decidido basarnos en el Desarrollo de Producto / Servicio¹⁴ para nuestro proyecto ya que entraremos a un mercado existente con un servicio nuevo y novedoso

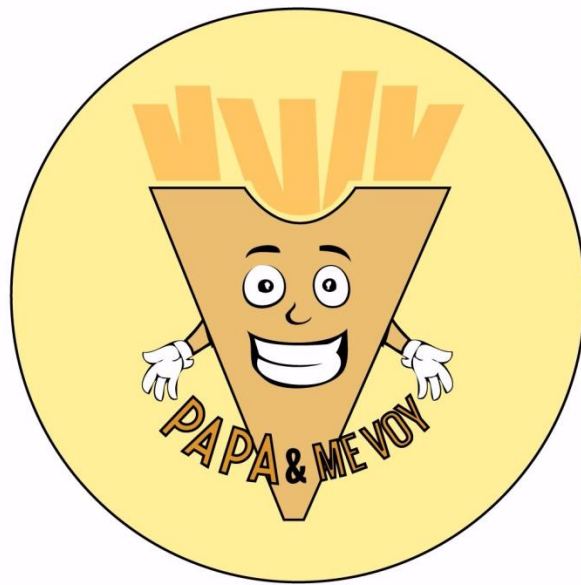
Objetivo

El objetivo es el **lanzamiento de un local de venta de conos de papas fritas al paso a través de una nueva marca**. Esto se debe a que se detectó que las personas hoy en día se encuentran apuradas y requieren menos tiempo para comer.

Para satisfacer demandas de estos, observamos que en el Microcentro Porteño, lugar donde se encuentran muchas personas que transitan por cuestiones laborales, no hay una opción de venta de papas fritas al paso, siendo esta, una de las comidas preferidas por todos. Mediante una investigación se decidirá sobre la inversión para la apertura de este local en la calle Florida.

¹⁴ Ver Anexo: Página 109

PLAN DE MARKETING: CUERPO PRINCIPAL



Principales conclusiones de la investigación de mercados

Para poder llevar a cabo un completo plan de marketing, realizamos una investigación del tipo cualitativa y cuantitativa.

Conclusiones de la investigación cuantitativa¹⁵

Para esta investigación se realizaron 400 encuestas las cuales fueron respondidas anónimamente para generarle mayor confianza y tranquilidad al encuestado, y así obtener datos más realistas. El análisis de estas encuestas nos permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- La mayoría de las personas que caminan por la calle Florida lo hacen porque trabajan en la zona. Por lo tanto disponen de un tiempo limitado para comer.
- A la gente que camina por la calle Florida le gustan las papas fritas.
- La frecuencia promedio de consumo de Papas Fritas supera a 1 vez por semana.
- Las papas fritas se suelen consumir más en restaurantes, bares y locales de comida rápida que en los hogares.
- Los consumidores de papas fritas prefieren las papas bastón por sobre los otros tipos de papas.
- Las papas fritas es una comida que la pueden consumir los vegetarianos, veganos, *Kosher* y celíacos siempre y cuando no se cocine en el mismo aceite alimentos con gluten.
- La mayoría de las personas compraría un cono de papas fritas en un local de comida al paso.
- Al mediodía y Post trabajo son los horarios preferidos por la gente para consumir un cono de papas fritas.
- La frecuencia promedio de compra de un cono de papas fritas por persona es mayor a una vez por semana.
- Las salsas y aderezos es un buen acompañante para las papas fritas.
- Las salsas preferidas para comer con las papas fritas son Ketchup y Queso Cheddar.
- La mayoría de las personas comprarían un cono de tamaño mediano.

¹⁵ Ver Anexo: página 201

- El precio de un cono mediano con salsa y bebida no deberá salir más de \$45.
- La demora entre que el cliente realiza el pedido y recibe la comida no debe superar los 5 minutos.
- El local deberá contar con un espacio para que se pueda consumir el cono allí dentro ya que si llueve, la gente no comería mientras camina.
- El sabor y la calidad son los atributos en los que más hay que centrarse al brindar el servicio.
- Los principales medios para realizar promociones e informar novedades son las redes sociales, seguida por el mail.

Conclusiones de la investigación cualitativa¹⁶

La misma consiste en 4 entrevistas, una a un comerciante gastronómico de la calle Florida, otra a representantes de asociación “Los amigos de la calle Florida” y las dos restantes a potenciales consumidores.

- Podemos destacar que los locales de la calle Florida han cambiado en comparación a tiempo atrás, observando marcas de primer nivel en la actualidad
- Hoy en día no cualquiera puede ir a almorzar afuera todos los días
- No se encuentran muchas opciones gastronómicas sobre la peatonal, a diferencia de las transversales donde los locales gastronómicos son variados.
- La mayoría de los trabajadores prefiere comprar comida y llevarla a las oficinas o locales donde trabajan, como ahorro de tiempo y dinero.
- Almorzar en un restaurante se gasta aproximadamente entre \$100 y \$150
- Florida es una gran zona para atraer a todo tipo de público
- Los costos de alquileres son muy caros, y hay que saber aprovechar cada metro
- La gente vive más apurada y no dispone de tiempo para sentarse a almorzar
- Los trabajadores priorizan la rapidez en la compra
- La comida por peso es una tendencia que crece día a día, por sus bajos precios y variedad en las comidas.
- Siempre y cuando se mantenga un alto nivel de calidad y las papas sean verdaderas, todos elegirían consumirlas al paso.
- Sostienen que es una excelente idea para todo tipo de público
- Sugieren pensar en la posibilidad de alguna calle transversal, ya que también hay alto nivel de tráfico y sin tantas limitaciones que posee la peatonal
- El delivery no suele ser usado con frecuencia debido a las altas demoras

¹⁶ Ver Anexo: páginas 138, 150, 161, 181

- Entre 5 y 10 minutos es lo que un consumidor estaría dispuesto a esperar por su comida

Ventaja Competitiva

Papa y me voy ingresa al mercado en pos de satisfacer necesidades de un segmento en particular, caracterizado por la falta de tiempo y personas que desean una opción práctica, rápida y de buena calidad para sus mediodías. Sin descuidar del resto del mercado que frecuenta la calle Florida, detectando en cada grupo de personas una oportunidad ya que al ser un producto de conocimiento mundial, es atraído y consumido por todo tipo de gente sin importar edad, sexo, nacionalidad ni religión. Es por esto que utilizaremos una estrategia de **Liderazgo total en diferenciación**, ya que apuntamos a diferenciarnos del resto de las opciones gastronómicas, haciendo hincapié en la calidad de nuestros productos y la rapidez en la entrega y consumo de tal. Tendremos en cuenta el total del mercado debido a que, a pesar de tener un segmento objetivo, entendemos que el mercado total puede hacer uso de nuestro servicio y consumir nuestros productos, sin necesidad de una compra planificada sino a través de una compra compulsiva.¹⁷

	Lider en costos	Lider en Diferenciación
Para todo el mercado	Liderazgo total en costos	Liderazgo total en diferenciación
Para nicho o segmento	Liderazgo enfocado en costos	Liderazgo enfocado en diferenciación

¹⁷ Ver Anexo: página 255

Objetivos y Estrategias Competitivas

Nos propusimos plantear una serie de objetivos de forma cuantitativos y cualitativos a corto plazo para el lanzamiento del nuevo servicio de venta de papas fritas al paso. Es importante aclarar que con el transcurso del tiempo, pueden surgir nuevos objetivos que pueden generar un giro en la estrategia planteada. Los objetivos planteados para el primer año son los siguientes:

Objetivo Principal¹⁸

El objetivo principal es la apertura de un local de venta de papas fritas al paso en la calle Florida a través de una nueva marca. Brindar un servicio de alta calidad, práctico, de forma rápida y económica.

Cuantitativos¹⁹

- Recuperar la inversión inicial en un lapso no mayor a los 48 meses a partir de la apertura del mismo.
- Disminuir los costos variables un 5% por incrementar el volumen de compra, al finalizar el año de apertura del local
- Reinvertir los beneficios logrados a la finalización del primer año sumado a un aporte de capital para la apertura de un nuevo local y un *foodtruck*.
- Conseguir que el 20% de nuestro mercado potencial compre en el local durante el transcurso del primer año.

Cualitativos²⁰

- Brindar una excelente atención al cliente para que estos queden conformes y puedan convertirse en clientes habituales. También es importante su satisfacción para que puedan recomendar el servicio.
- Brindar un servicio de alta calidad en todas las áreas de la empresa para que los clientes tengan una imagen positiva del servicio.
- Mantener a los empleados motivados tanto anímicamente como económicamente para que puedan atender de la mejor manera a los clientes y esto no afecte la imagen.
- Realizar Responsabilidad Social Empresaria al utilizar elementos biodegradables.

¹⁸ Ver Anexo: página 262

¹⁹ Ver Anexo: página 262

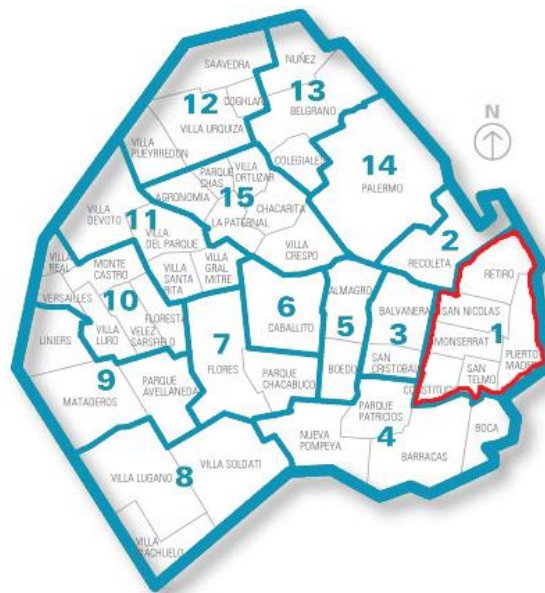
²⁰ Ver Anexo: página 262

En cuanto a la estrategia²¹ de negocio que utilizará la empresa, se optará por la de especialista ya que apuntaremos directamente a generar diferenciación mediante barreras de entrada. De esta manera queremos ganar el mercado conquistado por Open 25, nuestro competidor principal, ofreciendo una novedosa propuesta para el cliente.

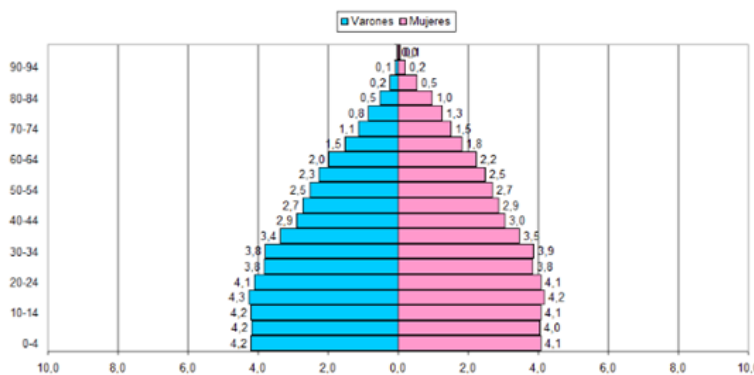
Descripción del segmento determinado

VARIABLES DURAS²²:

- **Geografía:** El local está destinado a brindar un servicio de alta calidad a los transeúntes de la calle Florida, ubicado en la comuna 1 de la ciudad autónoma de Buenos Aires



- **Demografía:** “Papa y me voy” está dirigida a personas de sexo Masculino, de nacionalidad Argentina (no turistas) entre 18 y 45 años.



Edades	Hombres	Mujeres
Mas de 94	0,10%	0,10%
90-94	0,10%	0,20%
85-89	0,20%	0,50%
80-84	0,50%	0,90%
75-79	0,80%	1,20%
70-74	1,10%	1,40%
65-69	1,50%	1,80%
60-64	1,90%	2,10%
55-59	2,20%	2,40%
50-54	2,50%	2,60%
45-49	2,70%	2,80%
40-44	2,80%	3%
35-39	3,30%	3,40%
30-34	3,80%	3,90%
25-29	3,90%	3,90%
20-24	4,10%	4,10%
15-19	4,40%	4,40%
10_14	4,40%	4,30%
5_9	4,30%	4,10%
0_4	4,20%	4,10%
Total	48,80%	51,20%

²¹ Ver Anexo: página 262

²² Ver Anexo: página 256

Variables blandas²³:

- **Psicográficas:** “Papa y me voy” está orientada a personas de un nivel socioeconómico ABC1, C2, C3, D1. Se apunta a distintos niveles ya que la peatonal Florida reúne a los diferentes escalones de la pirámide social. Desde aquellos trabajadores más humildes hasta los gerentes más importantes de las empresas aledañas. En términos generales la pirámide de estructura social está determinada según podemos evidenciarlo en el gráfico subsiguiente²⁴:



²³ Ver Anexo: página 256

²⁴ <http://www.iprofesional.com/notas/214812-Piramide-salarial-cunतो-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu-se-fren-la-movilidad-ascendente>

- **Conductual**: El consumidor de comidas rápidas de la marca responde a patrones de comportamiento similares a los usuales. Es importante destacar que este segmento tiene la particularidad de ser en su mayoría trabajadores, los cuales no disponen de mucho tiempo, y demuestran un comportamiento apurado buscando opciones gastronómicas rápidas y prácticas. Por otro lado, se caracteriza por ser gente que sale a comer afuera y son habituales consumidores de comidas rápidas, los cuales priorizan el sabor, la calidad y rapidez

Segmentación Secundaria²⁵

Tendremos en cuenta una segmentación secundaria, la cual estará compuesta por mujeres de entre 18 y 30 años y a los turistas. Estos 2 grandes grupos se destacan en la peatonal, a pesar de no cumplir todos los requisitos que requiere nuestro principal segmento, pero podrían ser potenciales consumidores de papas fritas. El rango de edad de las mujeres se reduce de 18 a 30 años, debido a que suelen cuidarse más con las comidas, priorizando las comidas saludables.

²⁵ Ver Anexo: página 258

Comportamiento de consumo y de compra del segmento determinado

Compra y consumo de comida al paso²⁶

- *Qué*

Teniendo en cuenta las investigaciones realizadas, podemos afirmar que el 86% de las personas comprarían papas fritas en un local de comida al paso. Como se pudo analizar, la gente prioriza el sabor, la calidad y la rapidez a la hora de elegir el lugar de consumo. Las investigaciones arrojaron como resultado la preferencia de la calidad por sobre el precio.
- *Cómo*

En el caso de los consumidores de comida al paso, estos compran directamente en el punto de venta. Por otro lado, el 81% de las personas afirmó que acompañarían las papas fritas con distintas salsas.
- *Dónde*

Los usuarios de comida al paso, realizan la compra dirigiéndose al local. Quedó demostrado que los consumidores de papas fritas lo hacen en un 66% fuera de la casa, el 37% consume en bares y restaurantes mientras que el 29% prefiere los locales de comida rápida.
- *Cuándo*

Según las encuestas realizadas, los consumidores prefieren realizar la compra la papas fritas en un local de comida al paso al mediodía (39%) y en el horario post trabajo (37%), entendiendo que el producto puede ser consumido en cualquier momento del día.
- *Cuánto*

Se les consultó a los encuestados sobre la frecuencia de consumo que tendrían del mismo, el cual el 41% de las personas consumirían entre 1 y 3 veces por semana, seguido por el 32% quienes lo harían 1 vez cada 15 días.
- *Por qué*

El uso de este servicio se debe a que las personas que frecuentan la zona, no disponen de mucho tiempo para destinar a comer. Por lo tanto, al ofrecer un servicio rápido y práctico con un producto de buena calidad a un precio accesible, se convierte en una propuesta que se adapta a las necesidades del segmento objetivo.

²⁶ Ver Anexo: página 259

Posicionamiento en el segmento determinado²⁷

A partir de las investigaciones cualitativas y cuantitativas vemos una distinción de los atributos calidad y sabor. Por otro lado, el segmento destaca con gran importancia la rapidez en la compra, desde el momento en que ingresan al local hasta que se van con su pedido. Además podemos observar que las salsas presentan un valor agregado, por su originalidad y variedad. Para todos las preferencias, los consumidores pueden optar por las cantidad de salsas y gustos para acompañar las sabrosas y crocantes papas fritas.

Por otro lado, estudiamos la idea de lograr un posicionamiento a partir de alguno de esos atributos, descartando la idea de competir por precio ya que no permitiría de una manera sencilla lograr una buena calidad. Sin embargo, al encontrarnos en la etapa de lanzamiento se utilizará una estrategia acorde de penetración rápida, estableciendo un precio competitivo con mucho peso en las diferentes comunicaciones de marketing.

Además y como punto más importante, confirmamos a partir de las investigaciones, que actualmente no hay un líder de mercado para el segmento objetivo. Si bien hay reconocidas cadenas de comidas rápidas, ninguna ofrece específicamente desde su especialización lo que “Papa y me voy” propone.

En conclusión, entendemos que buscar un posicionamiento **basado en los beneficios** sería la ecuación ideal a las necesidades del mercado. Esto se debe a querer destacar los beneficios que dicho servicio brinda, basados pura y exclusivamente en la rapidez, practicidad y calidad. Se prioriza destacar los beneficios del servicio ante los atributos del producto, ya que existen distintas marcas que venden papas fritas, pero difícilmente se encuentran opciones gastronómicas en la zona que ofrezcan rapidez, practicidad y calidad. Se realizará a partir de un arduo trabajo de comunicación a través de radio, internet y vía pública, junto a acciones de promoción en el punto de venta.

Mapa de posicionamiento²⁸

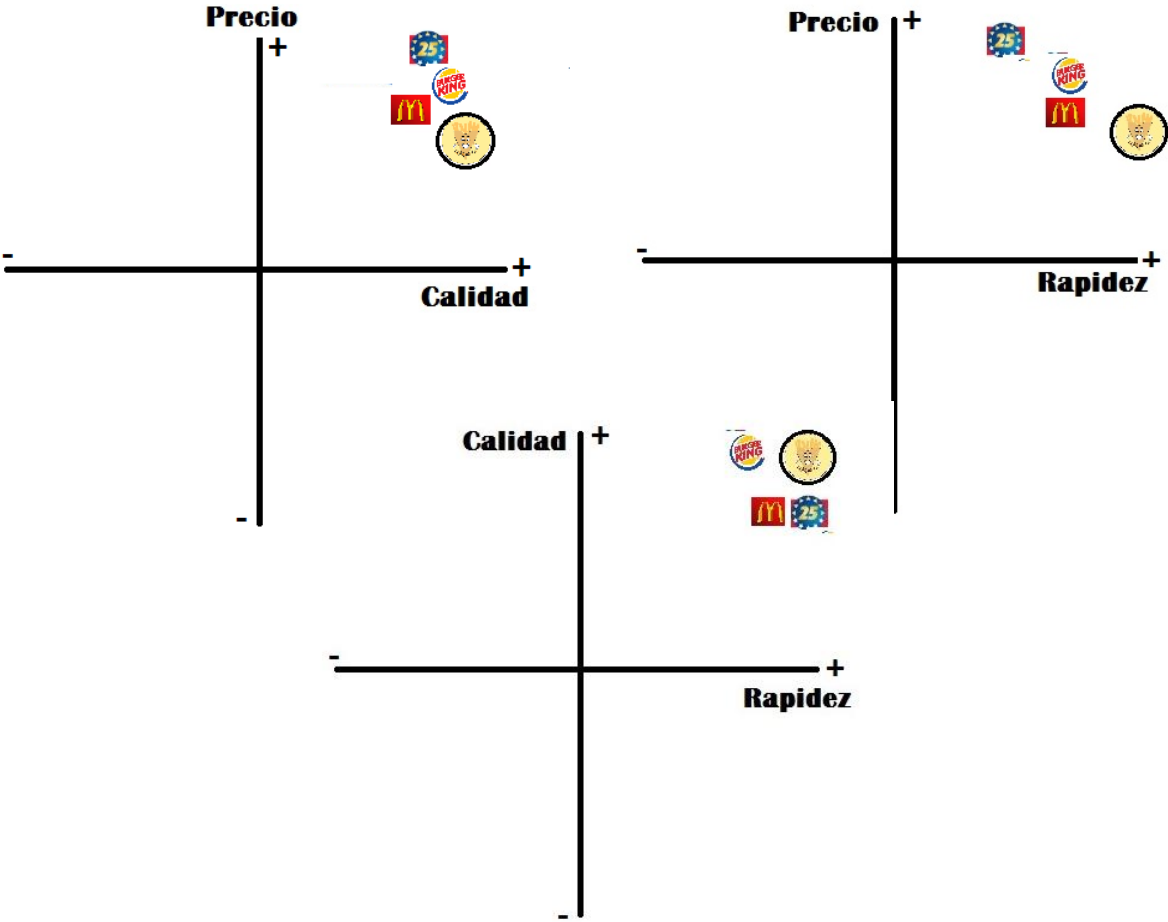
Para la realización del mapa de posicionamiento, se tuvo en cuenta los siguientes factores como relevantes.

- Calidad de producto
- Precio de producto
- Rapidez de entrega

²⁷ Ver Anexo: página 260

²⁸ Ver Anexo: página 261

Los aspectos seleccionados para efectuar el mapa de posicionamiento fueron extraídos de la investigación de mercado, en donde se destacan por sobre las otras variables analizadas, con lo cual fueron consideradas de mayor influencia. Según la investigación de mercado se detallan los siguientes resultados en comparación con nuestro principal competidor Open 25 y nuestros competidores indirectos Mc Donald's y Burger King.



Mix de Marketing

PRODUCTO / SERVICIO²⁹:

Papa y me voy es un nuevo servicio que proporcionara la venta de conos de papas fritas al paso en forma simple y rápida. Es un local en el cual los consumidores podrán elegir las papas fritas en el tamaño que deseen, acompañado con una salsa a elección y una opción para beber.

LINEA DE PRODUCTO

El producto que se comercializará en Papa y me voy son las Papas fritas. Estas vendrán acompañadas de salsas y bebidas.

La variedad de salsas que ofrecerá la empresa, sumado a las sugerencias de los consumidores, será una ventaja competitiva para poder satisfacer los gustos de todos los consumidores. La idea a futuro es sumar distintos estilos de papas fritas a la oferta, no solamente las papas bastón.

- Papas Fritas
 - Cono Chico (200 Gramos)
 - Cono Mediano (400 Gramos)
 - Cono Grande (700 Gramos)
- Salsas
 - Kétchup
 - Mayonesa
 - Mostaza
 - Barbacoa
 - Cheddar
 - Cheddar con panceta
 - Guacamole
 - Provenzal
 - Cuatro quesos

²⁹ Ver Anexo: página 205

- Bebidas línea Coca Cola (Latas 354ml)
 - Coca Cola
 - Coca Cola Light
 - Coca Cola Zero
 - Sprite
 - Sprite Zero
 - Fanta
 - Fanta Zero
 - Agua Bonaqua 500ml
 - Cerveza porrón Stella Artois

PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Contaremos con un sistema de puntos para nuestros clientes que se registren en nuestra base de datos. Estos puntos serán canjeados por conos de papas fritas una vez que alcanzan la cantidad correspondiente. El cliente acumulará 1 punto cada \$3 de compra.

OFERTA DE SERVICIOS INCREMENTADA

- Servicio Esencial: Ofrecer un servicio de compra de conos de papas fritas al paso acompañado de salsas y bebidas, de un forma sencilla y rápida.
- Servicios Facilitadores: Los clientes van a tener la posibilidad de abonar su pedido con distintos medios de pago a parte del efectivo. Van a poder comprar utilizando tarjetas de crédito, tarjetas SUBE y Monedero. También contaremos con alianzas con distintas tarjetas de beneficios con lo cual van a poder tener un descuento en su compra. Tarjeta Club La Nación y Clarín 365 serán las seleccionadas.
- Servicios de Apoyo: Contaremos con un sistema de fidelización en el que los clientes al momento de realizar la compra, indicando su DNI, van a sumar puntos para poder canjear por conos de papas fritas una vez que se llega a la cantidad estipulada.

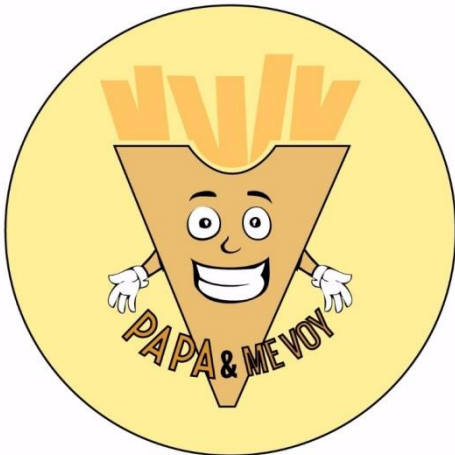
También contaremos con un programa de recomendaciones, en el cual los clientes van a poder proponer distintas salsas para acompañar las papas fritas. Si es elegida alguna de las salsas que propuso un cliente, se lo recompensará con unos cupones para comer sin cargo en 3 ocasiones.

ESTANDAR DE CALIDAD

Al ser un servicio gastronómico, es realmente importante contar con normas y estándares de calidad para brindar un servicio de excelencia, responsable y que los clientes tengan una buena imagen del servicio brindado.

Es imprescindible educar al consumidor, mostrando con el ejemplo, que se puede tener un local de comida al paso en óptimas condiciones higiénicas para que se puedan sacar el “miedo” de consumir en un local de este tipo.

MARCA



A la hora de determinar el nombre PAPA Y ME VOY para el servicio que brindaremos, nos basamos en el producto a ofrecer y el concepto que queremos desarrollar. El objetivo de que sea un local de comida al paso, que puedas comprar y seguir con tu rutina de forma rápida, nos resultó importante resaltarlo en el nombre.

Como nombre en sí, le encontramos las propiedades de ser fácil de pronunciar, original y fácil de recordar.

SLOGAN

“HACE TU CONO REALIDAD”

La idea surgió de hacer alusión a la frase "hace tu sueño realidad". La papa frita es una de las comidas preferidas a nivel mundial. Es por esto que relacionamos las papas fritas con la felicidad y alegría de comer algo rico. Por lo tanto poder comer un cono de papas con las salsas que deseen, va a satisfacer un deseo inmediato.

ISOLOGOTIPO

El isotipo definido refiere al producto en cuestión, sumado la felicidad y alegría que trae comer las papas fritas. El color amarillo representa el color de las papas fritas crocantes.

PLAZA³⁰:

El local de “Papa y me voy” estará ubicado en Florida 650, entre las calles Tucumán y Viamonte. La peatonal se encuentra en una zona de locales comerciales y gastronómicos, oficinas, empresas e instituciones educativas. Por tal motivo, el tráfico de personas es uno de los más codiciados por los dueños de las conocidas marcas, siendo un público altamente variado.

Son diversos y en gran cantidad los medios para llegar al punto de venta, entre los que se encuentran colectivos, subtes y trenes.

En cuanto a la disposición del local, el diseño esta esquematizado para poder alcanzar un orden lógico y que la compra sea rápida y práctica para el potencial consumidor.

El local será atendido por dos vendedores y un cajero. Los vendedores estarán capacitados para la elaboración de las papas fritas, desde el momento en el que ingresan las papas hasta el último paso del proceso de compra, el cual se le entrega el pedido al cliente. El local contará con una superficie de 28m², representados en una proporción de 7mts de largo por 4mts de ancho.



³⁰ Ver Anexo: página 212

PRECIO³¹:

La estrategia que hemos utilizado para llevar a cabo es la de penetración rápida. Para determinar el precio de los productos que ofreceremos, analizamos tres enfoques.

- Basado en la demanda
- Basado en los costos
- Basado en la competencia

Con respecto a la demanda, analizamos la información recabada en 400 encuestas en donde se preguntó por precios máximos aceptados, que luego, al realizar un cruce de variables duras, se asignaron a cada producto. En el caso de los costos, se desagregaron cada uno de los ingredientes que forman parte del costo variable, así como también otros productos que si bien no son ingredientes, también forman parte del costo variable como lo son servilletas, sobres de sal, etc. Luego de desagregar los ingredientes y otros productos lo que se hizo fue calcular el costo proporcional de cada ingrediente a 100 gramos de papas fritas y de esta manera se pudo armar el costeo de cada uno de los productos del menú. Al analizar el enfoque basado en la competencia, se estudió y analizó la discriminación de precios que realiza la competencia y se analizaron los precios de los productos sustitutos correspondientes a la lista de precios de CABA, de esta manera llegamos a la conclusión que si bien nuestra competencia directa es Open 25hs , esta no está a la altura del nivel de diferenciación que ofreceremos en Papa y me, sumado a que sus precios en todos los productos con los que competimos son aproximadamente un 20% mayores. Finalmente el enfoque que nos pareció mas apropiado es aquel que se basa en la demanda ya que es con el que mejor calidad informativa contamos.

³¹ Ver Anexo: página 217

CIM³²:

En lo que respecta a las comunicaciones integradas de marketing, dividimos las acciones comunicacionales en vía pública, punto de venta (PDV), radio e internet, así como también lo que respecta a asociación con tarjetas de descuento.

En Punto de venta, diseñamos material POP como Menú de pared, de mano y cartelería. Así como también productos promocionales o autoliquidables. En vía pública realizaremos entrega de cupones de descuento en conjunto con acciones BTL, una persona disfrazada de papa frita entregando dichos cupones, lo cual llamará la atención de los presentes despertando interés en el nuevo servicio. También realizaremos degustaciones en la puerta del PDV, de esta manera, daremos la oportunidad de que potenciales clientes prueben nuestro producto con variedad de salsas.

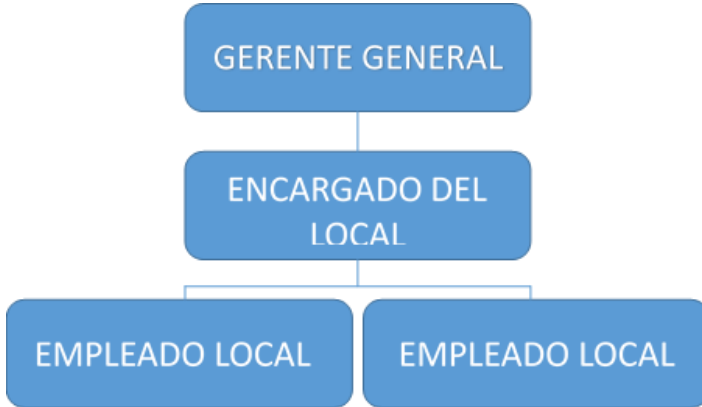
Con respecto al *packaging*, diseñamos 3 modelos de distintos tamaños; 200 gr, 400 gr y 700 gr., todos con el logo de la marca. En relación a las acciones en Radio, pautaremos en FM 95.1, en los programas *No somos nadie* y *Perros de la calle*, en ambas realizaremos publicidad tradicional en tanda comercial mientras que en *Perros de la calle* además pautaremos PNT los días Viernes (Ver grilla de medios adjunta).

En lo que respecta a comunicación vía internet, creamos una *Fan Page* en *Facebook* y utilizaremos los *adds* para poder alcanzar mejor a nuestro segmento. De esta manera, potenciaremos la relación con nuestros clientes. Además de comunicar en redes sociales, realizaremos campañas de *e-mail marketing*. Ambas formas de comunicar fueron seleccionadas por los mismos encuestados como las más aceptadas para recibir promociones y novedades.

Por último, en lo que respecta a tarjetas de descuento, aceptaremos tarjetas Clarin365 y Club La Nación, otorgando el beneficio del 20% de descuento en toda la compra.

³² Ver Anexo: página 232

ANÁLISIS DE LAS PERSONAS³³:



Perfil de las personas a contratar

A continuación se detallan los perfiles que se buscarán de cada una de las posiciones a cubrir. Contaremos con 2 posiciones distintas, la primera es el rol de Encargado del local (una persona) y la segunda cumplirán la función de cocinar y entregar los pedidos (dos personas).

El gerente general es uno de los socios del proyecto que será el encargado de la administración de Papa y me voy.

Encargado / Cajero

Edad: Entre 24 y 35 años. Sexo indistinto.

Educación: Se valorarán estudios terciarios. Preferiblemente tener conocimientos en manejo de caja y cierre de la misma. Es excluyente haber trabajado de cocinero o ayudante de cocina.

Perfil: Experiencia como encargado de local gastronómico. Se buscará una persona con excelente relaciones interpersonales, ordenado, responsable, dinámico, con capacidad de liderazgo y trabajo en equipo, con predisposición para aprender y crecer profesionalmente.

³³ Ver Anexo: página 244

Funciones: Es el responsable de que el local brinde el servicio correspondiente y tendrá a cargo dos empleados. Dará soporte a ambos en las tareas que lo requieran, tanto en cocinar y preparar los conos de papas fritas como en la entrega del pedido. Estará a cargo de la caja, tomará los pedidos de los clientes. A final del día realizará el arqueo de caja.

Cocinero / Atención al público

Edad: Entre 20 y 35 años. Sexo indistinto.

Educación: Secundario completo. Se valorarán cursos realizados de cocina. Es indispensable tener experiencia en el rubro.

Perfil: Se requerirá buen manejo de relaciones interpersonales y disposición para trabajar en grupo. Buena presencia, dinámicos, proactivos, prolijos enfocados en el servicio y con orientación a la calidad.

Funciones: Serán los responsables de la preparación de las papas fritas y salsas (cortarlas y dejar todo almacenado para su uso), cocción de las mismas, administración de la cocina, mantener limpieza y orden tanto en la cocina como en el local, preparar y entregar los pedidos.

EVIDENCIA FISICA³⁴:

En cuanto al punto de venta, estará localizado en Florida al 650, su tamaño será de 28 metros cuadrados (7 metros de frente x 4 metros de profundidad).

Los días y horarios para el público serán Lunes a Viernes de 10:30 a 19hs, Sábados de 10.30 a 16hs mientras que los Domingos permaneceremos cerrados.

Con respecto a los empleados, contaremos con tres, uno en la caja y dos con responsabilidades de cocina y de atención al cliente. Todos comenzarán su turno antes del horario de apertura al público. En ese tiempo deberán realizar tareas como limpieza general del local y preparación de las papas dejándolas listas para colocar en la freidora. A estos se les proveerá ropa de trabajo y herramientas de seguridad e higiene para trabajar. El PDV contará con la señalética correspondiente, respondiendo a las exigencias para su habilitación. En cuantos a los equipos, instalaremos dos freidoras, un contenedor de papas fritas y una campana para extracción de olores y humo.

³⁴ Ver Anexo: página 245

PROCESOS³⁵:

“Papa y me voy” se focaliza en atender cada proceso de forma tal que se cumplan todos los objetivos, utilizando los estándares de calidad e higiene de primera línea. Se prioriza la atención al consumidor y la calidad del producto ofrecido. Los procesos se dividen, por un lado, aquellos correspondientes al personal y por otro lado los que se relacionan con los clientes.

Procesos correspondientes al personal

- *Proceso de reclutamiento y selección:* Será importante la selección del personal, ya que ellos serán los encargados de mantener la alta calidad del producto y el buen trato con el cliente. Se realizarán varias etapas en el proceso de selección, tanto para el encargado/cajero como para los cocineros/vendedores, incluyendo cuestionarios, entrevistas personales, exámenes médicos, entre otros.
- *Proceso de capacitación:* Se dará importancia a capacitar a los cocineros para transmitir los estándares de calidad, ya que es un punto fundamental del negocio. Por otro lado, se capacitará al encargado para que sea la persona quien tenga conocimiento de todo lo que refiera al funcionamiento global del negocio y además las tareas relacionadas a la cobranza y manejo de caja.
- *Proceso de ingreso materia la prima:* El ingreso de la materia prima principal, la papa, será de 2 veces a la semana. Se almacenará en el depósito que poseeremos en el fondo del local, mientras que se utilizará a diario en forma proporcional la cantidad requerida, haciendo el proceso de lavado de la papa, pelado y cortado. Por otro lado, los socios se harán cargo de la compra de aderezos y preparación para hacer las salsas, en proveedores mayoristas. Con respecto a las bebidas, cada 2 días los proveedores abastecerán al punto de venta con el pedido realizado. Se almacenará en la parte trasera del local donde habrá un sector especialmente para su almacenamiento.
- *Proceso de cobro:* Una vez que el cliente realice su pedido, tendrá que abonar y con el ticket retirará el pedido. El cajero/a le dará el comprobante correspondiente al pago realizado. Se utilizará una caja registradora, y se le dará suma importancia a que haya cambio en billetes chicos todos los días.
- *Proceso de preparación del pedido:* Es fundamental en esta etapa que se trabaje con prolijidad y siempre manteniendo los estándares de higiene. Con esto nos

³⁵ Ver Anexo: página 248

referimos a que se utilizará guantes y utensilios necesarios para colocar las papas en el cono y posterior a esto, las salsas a gusto de cada consumidor.

- *Proceso de entrega de producto:* El último paso, y no menos importante, es el de entrega del producto. Continuando con los estándares de calidad e higiene, se le entregará junto al pedido un tenedor y servilletas para que el momento de consumo sea ameno y agradable, sin la necesidad de que el cliente se ensucie las manos.
- *Proceso de venta de cerveza:* En el caso de realizar la venta acompañada por cerveza, se tendrá sumo cuidado en los consumidores, debido a que al tratarse de una bebida alcohólica su venta no puede ser a personas menores de 18 años. Es por esto que el proceso consistirá en primer lugar en solicitar el documento de identidad de la persona, donde figure su fecha de nacimiento y se pueda observar la foto, ya que puede haber documentos falsificados. De esta manera se podrá comprobar la veracidad de identidad, y una vez chequeada la información, se podrá entregar la cerveza al consumidor.

Procesos correspondientes a los clientes

Sumatoria de puntos: Los clientes contarán con el beneficio de afiliarse a “Papa y me voy” la primera vez que consumar en el local. Será sencillo y rápido, necesitándose solamente el documento de identidad de la persona, el cual será grabado en el sistema y una vez realizado esto, el consumidor ya podrá sumar puntos a medida que compre en el local. La acumulación de puntos permitirá canjear por conos de papas fritas.

PRODUCTIVIDAD³⁶:

La productividad de nuestro servicio dependerá exclusivamente de dos factores importantes: el primero será la buena calidad de nuestro producto, es decir, su sabor y consistencia. El segundo factor, con igual grado de importancia, será el tiempo el cual el cliente reciba su pedido. Este no debe ser mayor a los 5 minutos según los resultados que arrojaron las encuestas. La rapidez en la entrega del pedido es lo que nos diferenciará y agregará valor agregado a la hora de la elección en la mente del consumidor.

En relación a la calidad del producto, tendremos a cargo las capacitaciones por parte de los socios para establecer los estándares de calidad y los pasos del proceso de cocción de las papas fritas para ofrecer un producto de primera calidad.

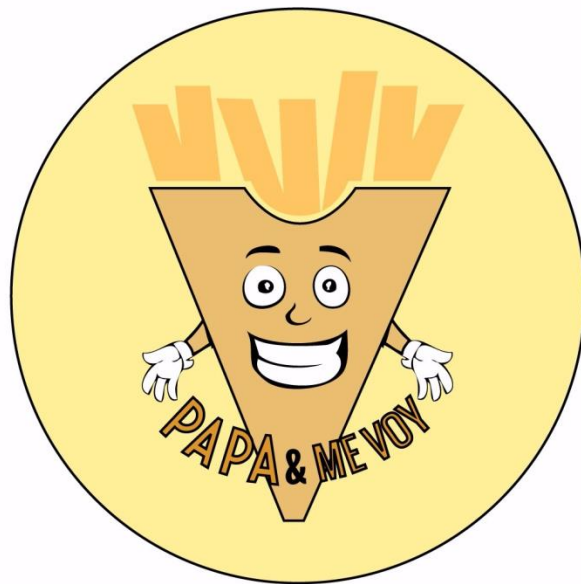
Por otro lado, con respecto al tiempo de entrega, se entrenará a los cocineros para que la preparación del pedido sea rápida y eficaz. También habrá capacitaciones para ellos donde pondrá enfoque en el orden fusionado con el tiempo y a su vez sin descuidar todas las medidas de higiene.

Cabe destacar que haremos uso del tiempo con menor tráfico de gente para todas las tareas previas a la fritura de las papas, tales como pelar y cortar las papas, armar los conos, ordenar los utensilios y proveer de servilletas. La optimización de dicho tiempo hará que todo el proceso se resuelva correctamente sin retrasos en la cadena. Además, se harán las tareas de limpieza del local, ya que es un factor primordial a la hora de la recompra del cliente, ya que si el ambiente se caracteriza por ser sucio y desprolijo, dicho cliente no volverá a realizar una compra.

La productividad tiene que estar dada a través del cliente, esto quiere decir que “Papa y me voy” debe generar cambios de conducta para que los clientes participen activamente en la producción del servicio y mejoren la productividad. Optaremos por la opción “Cambiar el momento de la demanda del cliente”, la cual se basa en animar a los clientes a usar o cambiar voluntariamente el servicio fuera de los períodos picos, ofreciendo incentivos para hacerlo.

³⁶ Ver Anexo: página 254

PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO: CUERPO PRINCIPAL



Pronostico de ventas³⁷

En función de realizar el Forecast a 5 años para el servicio a prestar a través de la nueva marca en el mercado, “Papa y me voy”, se determinaron las cifras del primer año tomando como punto de partida nuestro segmento determinado.

En primer lugar, se determinó la intención de compra basada en los datos arrojados por las encuestas realizadas para así llegar a los niveles de intención de compra según los escenarios propuestos. Sin embargo, se realizaron ajustes del tipo de conciencia y competencia, ya que al ser una marca nueva somos conscientes de que el impacto no será del 100% en sus inicios, y por otro lado entendemos que la competencia, aunque no sea directa, es alta en la calle Florida debido a que se encuentran firmemente posicionadas las principales marcas de comidas rápidas.

Para poder realizar el pronóstico de ventas se determinó en primera instancia las unidades estimadas según el tamaño del cono (pequeño, mediano y grande), basado específicamente en el análisis de la determinación de la demanda y utilizando la variable de frecuencia de compra. Teniendo en cuenta la cantidad de personas que podrían comprar por día en base a la frecuencia, se ha realizado un ajuste por los días de lluvia, ya que las investigaciones cuantitativas arrojaron el dato de que un 67% de los encuestados no comprarían en días de lluvia³⁸.

A la hora de construir la estimación según la facturación, se utilizó la información obtenida en la investigación cuantitativa según cuales son los tamaños elegidos por los consumidores.

³⁷ Ver Anexo: Página 274

³⁸ Ver Anexo: Página 271

Periodo	Total Unidades Pequeñas	Total Unidades Medianas	Total Unidades Grandes	Total Unidades	Total Ventas cono Pequeño	Total Ventas cono Mediano	Total Ventas cono Grande	Total Ventas
Año 1	5.571	50.140	13.928	69.639	\$ 167.133	\$ 1.905.318	\$ 696.388	\$ 2.768.839
Año 2	7.957	71.613	19.893	99.463	\$ 238.711	\$ 2.721.302	\$ 994.628	\$ 3.954.640
Año 3	10.048	90.429	25.119	125.596	\$ 301.430	\$ 3.436.297	\$ 1.255.957	\$ 4.993.684
Año 4	12.338	111.040	30.844	154.222	\$ 370.132	\$ 4.219.504	\$ 1.542.216	\$ 6.131.852
Año 5	14.213	127.915	35.532	177.659	\$ 426.382	\$ 4.860.757	\$ 1.776.593	\$ 7.063.732

Se puede comparar en la siguiente tabla de costo de mercadería vendida, donde quedan especificados los costos de cada cono junto a las unidades respectivas de cada tamaño³⁹:

Escenario Probable											
Periodo	Total Unidades	Costo Cono Pequeño	Costo Cono Mediano	Costo Cono Grande	Total Unidades Pequeñas	Total Unidades Medianas	Total Unidades Grandes	Total Ventas cono Pequeño	Total Ventas cono Mediano	Total Ventas cono Grande	Total Ventas
Año 1	69639	\$ 9	\$ 10	\$ 12	5571	50140	13928	\$ 47.911	\$ 495.884	\$ 164.626	\$ 708.422
Año 2	99463	\$ 9	\$ 10	\$ 12	7957	71613	19893	\$ 68.430	\$ 708.255	\$ 235.130	\$ 1.011.815
Año 3	125596	\$ 9	\$ 10	\$ 12	10048	90429	25119	\$ 86.410	\$ 894.342	\$ 296.908	\$ 1.277.660
Año 4	154222	\$ 9	\$ 10	\$ 12	12338	111040	30844	\$ 106.104	\$ 1.098.181	\$ 364.580	\$ 1.568.866
Año 5	177659	\$ 9	\$ 10	\$ 12	14213	127915	35532	\$ 122.230	\$ 1.265.076	\$ 419.986	\$ 1.807.292

³⁹ Ver Anexo: Página 280

Análisis de Factibilidad Económica – Financiera

Luego de tener en cuenta las ventas mes a mes junto a los costos de mercadería vendida, y los costos referentes al local tanto como sueldos, honorarios, gastos de marketing, gastos operativos y alquiler, se pudo llegar al Resultado del Ejercicio del 1er año de Papa y me voy en el Estado de Resultados que aparece a continuación, teniendo en cuenta el escenario probable⁴⁰:

Estado de resultado	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Total
Ventas (\$)	\$ 115.322	\$ 138.387	\$ 184.515	\$ 219.112	\$ 230.644	\$ 230.644	\$ 275.036	\$ 275.036	\$ 275.036	\$ 275.036	\$ 275.036	\$ 275.036	\$ 2.768.839
CMV	\$ 29.506	\$ 35.407	\$ 47.209	\$ 56.061	\$ 59.012	\$ 59.012	\$ 70.369	\$ 70.369	\$ 70.369	\$ 70.369	\$ 70.369	\$ 70.369	\$ 708.422
Contribucion Marginal	\$ 85.816	\$ 102.980	\$ 137.306	\$ 163.051	\$ 171.633	\$ 171.633	\$ 204.666	\$ 204.666	\$ 204.666	\$ 204.666	\$ 204.666	\$ 204.666	\$ 2.060.417
Costos local													
Sueldos	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 84.443	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 56.295	\$ 84.443	\$ 731.835
Aportes patronales	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 19.844	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 13.229	\$ 19.844	\$ 171.977
Honorarios Profesionales	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 3.500	\$ 42.000
Gastos de Marketing	\$ 92.827	\$ 83.511	\$ 83.923	\$ 84.261	\$ 84.465	\$ 92.855	\$ 84.769	\$ 84.769	\$ 84.787	\$ 84.901	\$ 84.787	\$ 93.369	\$ 1.039.223
Gastos Operativos	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 7.145	\$ 85.740
Alquiler	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 300.000
Subtotal Costos	\$ 197.996	\$ 188.680	\$ 189.092	\$ 189.430	\$ 189.634	\$ 232.786	\$ 189.938	\$ 189.938	\$ 189.956	\$ 190.070	\$ 189.956	\$ 233.300	\$ 2.370.775
Resultado del Ejercicio	\$ -112.180	\$ -85.700	\$ -51.786	\$ -26.379	\$ -18.001	\$ -61.153	\$ 14.728	\$ 14.728	\$ 14.711	\$ 14.597	\$ 14.711	\$ -28.634	\$ -310.358

⁴⁰ Ver Anexo: Página 301

Una vez realizados todas las estimaciones y proyecciones pertinentes se obtuvieron los siguientes resultados para un escenario probable de mercado, reflejados en el Cash Flow del Año 1⁴¹:

Cash Flow	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Saldo inicial	\$ -441.541	\$ -727.053	\$ 320.641	\$ 1.427.045	\$ 2.613.423
INGRESOS					
Cobranzas	\$ 2.768.839	\$ 3.954.640	\$ 4.993.684	\$ 6.131.852	\$ 7.063.732
EGRESOS					
Pago a proveedores	\$ 708.422	\$ 1.011.815	\$ 1.277.660	\$ 1.568.866	\$ 1.807.292
COSTOS LOCAL					
Sueldos	\$ 731.835	\$ 805.019	\$ 885.520	\$ 974.072	\$ 1.071.480
Aportes pagados	\$ 152.134	\$ 167.347	\$ 184.082	\$ 202.490	\$ 222.739
Honorarios Profesionales	\$ 42.000	\$ 46.200	\$ 50.820	\$ 55.902	\$ 61.492
Gastos de Marketing	\$ 1.034.220	\$ 288.174	\$ 272.049	\$ 251.876	\$ 234.939
Gastos Operativos	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740
Alquiler	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
SUBTOTAL COSTOS	\$ 2.345.929	\$ 1.722.479	\$ 1.841.211	\$ 1.969.380	\$ 2.115.619
SUBTOTAL	\$ -727.053	\$ 493.293	\$ 2.195.454	\$ 4.020.651	\$ 5.754.244
Impuesto a las Ganancias	\$ -	\$ 172.653	\$ 768.409	\$ 1.407.228	\$ 2.013.985
TOTAL	\$ -727.053	\$ 320.641	\$ 1.427.045	\$ 2.613.423	\$ 3.740.258

En relación a los costos, se puede observar detalladamente como se dividieron entre Fijos y Variables, para la construcción del total del Cash Flow⁴².

PROBABLE					
COSTOS FIJOS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Sueldos	\$ 731.835	\$ 805.019	\$ 885.520	\$ 974.072	\$ 1.071.480
Aportes pagados	\$ 152.134	\$ 167.347	\$ 184.082	\$ 202.490	\$ 222.739
Honorarios Profesionales	\$ 42.000	\$ 46.200	\$ 50.820	\$ 55.902	\$ 61.492
Gastos de Marketing Fijos	\$ 1.013.150	\$ 258.200	\$ 234.200	\$ 205.400	\$ 181.400
Gastos Operativos	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740	\$ 85.740
Alquiler	\$ 300.000	\$ 330.000	\$ 363.000	\$ 399.300	\$ 439.230
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 2.324.859	\$ 1.692.505	\$ 1.803.362	\$ 1.922.904	\$ 2.062.080
COSTOS VARIABLES	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
CMV	\$ 708.422	\$ 1.011.815	\$ 1.277.660	\$ 1.568.866	\$ 1.807.292
Gastos de Marketing Var.	\$ 21.070	\$ 29.974	\$ 37.849	\$ 46.476	\$ 53.539
TOTAL COSTOS FIJOS	\$ 729.492	\$ 1.041.789	\$ 1.315.509	\$ 1.615.342	\$ 1.860.831

⁴¹ Ver Anexo: Página 301

⁴² Ver Anexo: Página 284

Se obtuvieron los siguientes resultados para cada uno de los periodos, evaluando un proyecto de negocio según los primeros 5 años.: (expresados en pesos argentinos)

Año 1: \$ -727.053

Año 2: \$ 320.641

Año 3: \$1.427.045

Año 4: \$2.613.423

Año 5: \$3.740.258

Indicadores Financieros

Una vez analizado los flujos de fondos para el escenario probable, se determina el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno de la inversión, luego de cinco años de proyecto⁴³.

Los valores obtenidos fueron los siguientes:

VAN: \$ 1.906.866,71

TIR: 76%

PAYBACK: 2 años y 8 meses

CALCULO: VAN / TIR / Período de Recupero	
$VAN = CF_{j_0} + CF_{j_1}/(1+i) + C_{j_n}/(1+i)^n$	
Tasa de Descuento=	23,56%
I0=	\$ -441.541
FF1=	\$ -727.053
FF2=	\$ 320.641
FF3=	\$ 1.427.045
FF4=	\$ 2.613.423
FF5=	\$ 3.740.258
VAN=	\$ 1.906.866,71
TIR=	76%
Payback	2 Años y 8 Meses

Conclusiones:

El proyecto de lanzar al mercado la nueva marca “Papa y me voy”, la cual ofrece una opción rápida, accesible y de comodidad a la hora de comer en la calle Florida resulta viable a partir de la investigación desarrollada. Esto queda determinado por medio de un análisis económico y financiero, que arrojan como resultado un Valor Actual Neto de \$ 1.906.866,71 y una Tasa Interna De Retorno de 76%. La inversión se recupera a los 2 años y 8 meses.

⁴³ Ver Anexo: Página 306

Tablero de control

ECONOMICO					
INDICADOR	DESCRIPCION	COMPARACION	Alarmas		
			Verde	Amarillo	Rojo
Ventas mensuales	Grado de cumplimiento de los objetivos de venta	Se comparará la cantidad real de ventas (en pesos) vs la cantidad estimada para los próximos meses	Hasta 95%	Entre 94,99% y 80%	Menos de 80%
FINANCIERO					
INDICADOR	DESCRIPCION	COMPARACION	Alarmas		
			Verde	Amarillo	Rojo
ROI (%)	Nivel de retorno de inversión	Se calculará la relación Ganancias/Inversión para cada mes	Desde 60%	Entre 59,99% y 45%	Menor a 45%
MERCADERIA Y STOCK					
INDICADOR	DESCRIPCION	COMPARACION	Alarmas		
			Verde	Amarillo	Rojo
Papas desechadas (%)	Grado de papas desechadas	Se medirá la relación cantidad de papas desechadas/cantidad de papas compradas para cada mes	Hasta 1%	Entre 1,01% y 3%	Mas de 3%
ENTREGA					
INDICADOR	DESCRIPCION	COMPARACION	Alarmas		
			Verde	Amarillo	Rojo
Tiempo de entrega (Min)	Grado de cumplimiento en los tiempos de entrega del servicio	Se medirá la relación tiempo de entrega real/tiempo de entrega estimado	Hasta 4.30 minutos	Entre 4.30 y 5 minutos	Mas de 5 minutos
Cantidad de reclamos reportados en el libro de quejas	Cantidad de reclamos realizados por clientes	Se controlará anualmente la cantidad de reclamos realizados por clientes, esto se realizará teniendo como fuente al libro de quejas	0 a 10 reclamos	11 a 25 reclamos	Mas de 25 reclamos
RR.HH.					
INDICADOR	DESCRIPCION	COMPARACION	Alarmas		
			Verde	Amarillo	Rojo
Accidentes laborales	Cantidad de accidentes generados en el ámbito laboral	Se contabilizará la cantidad de accidentes laborales por año ocasionados en el área de cocina	0 accidentes	Entre 1 y 3 accidentes	Mas de 5 de accidentes

Conclusiones tablero de control

Se realizará un tablero de control donde se medirán distintas variables significantes para el negocio como de tipo económicas, financiera, de stock, de entrega y de recursos humanos. Todas las variables se medirán con un indicador por cada una en el que se comparará una situación con otra, ese resultado estará representado en el semáforo, que al mismo tiempo hará de alarma según la situación que indique. En el caso que indique situación verde la misma se considera óptima o al menos buena, en el caso que se ubique en el amarillo, la alarma será de precaución o de alerta como para anticipar malos resultados que se puedan dar si continuamos sin modificaciones en alguna variable y en el caso que sea rojo significará que la situación es mala. En relación a lo económico seguiremos de cerca las ventas mensuales donde compararemos los objetivos establecidos de venta vs la cantidad vendida real. En cuanto al indicador financiero, mediremos mensualmente el ROI (nivel de retorno de la inversión) que se calculará la relación ganancias sobre inversión. Con respecto a mercadería o stock mediremos el nivel de papas desechadas por sobrantes o fuera de estado de consumo, para ello compararemos la relación papas desechadas sobre papas compradas en cada mes. En cuanto a la entrega del servicio seguiremos muy de cerca dos indicadores; el tiempo de entrega de los pedidos, ya que lo consideramos un pilar distintivo del servicio en donde relacionaremos tiempo entrega estimada y tiempo de entrega real (en minutos) y cantidad de reclamos, los cuales consideramos que si bien intentaremos evitarlos brindando un buen servicio, pero siendo conscientes de que pueden existir, es por eso que ofreceremos un libro de quejas donde nos servirá de fuente para medir el nivel de quejas o reclamos. Por último, con respecto a recursos humanos, controlaremos accidentes laborales utilizando un indicador que describirá la situación, teniendo como objetivo 0 accidentes anuales para considerar que estamos en lo correcto.