

## **Maestría en Dirección de Empresas**

### **“Natural Food Meals”**

**Castellvi, Mariano Gastón** – Legajo 102.610

**Yancovich López, Mariela Elizabeth** – Legajo 1.059.121

**Director del Trabajo Final**

**Dr. Marchione, Julio**

**UADE Business School**

**Cohorte: MBA E 45**

**Fecha de presentación: 16/10/2017**



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A nuestras familias que nos han acompañado a lo largo de estos años brindándonos  
apoyo, comprensión y cariño.*

*A nuestro director de tesis Dr. Julio Marchione, que con sus invaluable consejos  
nos fue guiando para que este trabajo viera la luz.*

*A nuestro hermoso Grupo 6 de la cursada, que nos alentaron a terminar y nos  
ayudaron con la corrección del trabajo final.*



## **ABSTRACT**

*The awareness of the importance of food in health care is a topic of growing interest globally. Either because of having a health disorder, food awareness or as an esthetic end, more and more people nowadays have a healthy diet. The presented business plan focus on the celiac disease, which is considered an autoimmune disorder that affects randomly up to 3% of the world's population which is genetically predisposed. This disorder, once the person eats any food that contains gluten, produces a reaction in the small intestine that affects the proper absorption of nutrients from food eaten, associated with abdominal pain, nausea, diarrhea and vomiting. The symptoms explain why when the celiac disease is discovered in a patient that usually is malnourished and underweight. Once patients start their treatment, which consist of following a proper diet, the majority of patients gain weight quickly often surpassing a healthy weight. However, especially in underdeveloped countries like Argentina, it is not easy or accessible to find gluten-free products, so it is considered a challenge to be able to follow a gluten-free diet.*

*This business plan presents the feasibility of opening a manufacturing company with the mission to offer a range of free gluten-free foods created from the best combination of textures and flavors in order to feed the entire celiac population of the country; and with the vision of becoming the leaders within the first 5 years in the gluten-free ready-to eat market due to its commitment with the quality and naturalness of the products commercialized.*

*Firstly the context was studied in order to determine possible scenarios, including key aspects impacting the business. Then, needs and habits of potential customers were analyzed through a survey in order validate desirability for the company's value proposition: Offer gluten-free ready-to-eat meals which are tasty, natural, healthy and reliable so that celiacs when choosing what to eat only have to select the food that best suits their lifestyle. The commercial plan shows the different aspects of the marketing mix, the operational planning includes the processes and layout and the human resources plan, describes skills and activities of the staff. Finally, the economic and financial plan demonstrates that this project is feasible and profitable.*

*Key words:* *business plan, factory, gluten, gluten-free, ready-to-eat, meals.*



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

## ÍNDICE

Autoría de Mariano Castellvi:

1. OBJETIVO GENERAL .....	7
2. OBJETIVOS PARTICULARES.....	7
3. MARCO METODOLÓGICO .....	8
4. PLAN DE NEGOCIOS.....	8
4.1 RESUMEN EJECUTIVO .....	8
4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO.....	10
4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO .....	15
4.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL .....	15
4.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS .....	22
4.3.3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA .....	26
4.4 ESTUDIO DE MERCADO.....	27
4.4.1 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL.....	27
4.4.2 PARTICULARIDADES DEL MERCADO .....	28
4.4.3 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA.....	28
4.4.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO .....	29
4.4.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN .....	29
4.4.6 EMPRESAS OFERTANTES EXISTENTES O POTENCIALES.....	29
4.5 PLAN COMERCIAL.....	29
4.5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES .....	29
4.5.2 OBJETIVOS COMERCIALES.....	33
4.5.3 PRODUCTO .....	34
4.5.4 PRECIO.....	36
4.5.5 COMUNICACIÓN .....	36
4.5.6 DISTRIBUCIÓN.....	37



4.6	ESTUDIO TECNICO .....	38
4.6.1	ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA .....	38
4.6.2	PROCESOS .....	39
4.6.3	RECURSOS MATERIALES.....	43
4.6.4	RECURSOS HUMANOS NECESARIOS.....	45
4.6.5	LAY-OUT .....	46
4.6.6	INFRAESTRUCTURA FÍSICA.....	48
4.6.7	LOCALIZACIÓN .....	48
4.6.8	DETERMINACIÓN DE PLAZOS.....	49
4.6.9	DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD .....	50
4.6.10	DETERMINACIÓN DE STOCKS.....	50
4.6.11	COSTOS UNITARIOS.....	52
4.6.12	GASTOS OPERATIVOS .....	53
Autoría de Mariela Yancovich:		
4.7	ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO .....	53
4.7.1	ESTRUCTURA JURÍDICA.....	53
4.7.2	ESTRUCTURA ORGÁNICA .....	54
4.7.3	SISTEMAS DE INFORMACIÓN .....	64
4.7.4	RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL.....	65
4.7.5	CAPACITACIÓN.....	66
4.7.6	ORGANIGRAMA .....	66
4.8	ESTUDIO DE LA INVERSIÓN .....	67
4.8.1	INVERSIONES .....	67
4.8.2	DETALLE DE LAS INVERSIONES.....	68



4.8.3	PROGRAMACIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE OPERACIONES.....	69
4.9	ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS .....	70
4.9.1	PRONÓSTICO DE VENTAS .....	70
4.9.2	COSTOS DE OPERACIÓN .....	70
4.9.3	GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA .....	72
4.9.4	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO.....	73
4.9.5	FLUJO DE CAJA .....	74
4.9.6	CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	76
4.9.7	FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN .....	77
4.10	ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO.....	77
4.10.1.	SENSIBILIDAD DEL PROYECTO.....	78
5.	CONCLUSIÓN .....	81
6.	BIBLIOGRAFÍA .....	82
7.	ANEXOS .....	85

## 1. OBJETIVO GENERAL

Desarrollar bajo el formato de plan de negocios un proyecto para la creación de una empresa gastronómica de productos aptos para la población con enfermedad celíaca a partir del año 2018 en el partido de Vicente López, Provincia de Buenos Aires.

## 2. OBJETIVOS PARTICULARES

Para alcanzar el objetivo general planteado, se establecen los siguientes objetivos particulares:

1. Investigar tamaño de mercado y definir su atractivo.
2. Investigar las variables y tendencias poblacionales relacionadas con la salud alimentaria, y en particular, sobre la enfermedad celíaca para poder determinar el potencial de la actividad.
3. Estudiar la cantidad y las características de los competidores y detectar las oportunidades de mejora.
4. Desarrollar un estudio técnico sobre:
  - a. la ubicación geográfica;
  - b. la infraestructura;
  - c. los proveedores;
  - d. las características de los productos terminados;
  - e. los procesos;
  - f. el talento humano necesario; y
  - g. el marco regulatorio de la actividad.
5. Determinar el perfil del personal, sus responsabilidades y el nivel de rendimiento esperado para este tipo de empresa.
6. Definir el modelo de negocio.
7. Elaborar el estudio económico – financiero del negocio propuesto.
8. Planificar la implementación del proyecto.



### **3. MARCO METODOLÓGICO**

Para elaborar el plan de negocios y poder cumplir con los objetivos propuestos, se aplica una metodología mixta recogiendo datos de fuentes primarias y secundarias a través de: relevamientos bibliográficos, datos estadísticos de organismos públicos, la realización de una encuesta al público en general y entrevistas a dueños de locales gastronómicos.

En base a lo expuesto, el diseño metodológico elegido es el descriptivo, ya que éste tiene como fin describir las necesidades, atributos buscados en el producto, definir el poder y frecuencia de compra; así como también busca especificar las propiedades importantes de las personas celiacas que fueron sometidas al análisis. El diseño metodológico tiene también un componente explicativo ya que busca explicar el motivo por el cual actualmente no hay propuestas alimentarias listas para comer.

### **4. PLAN DE NEGOCIOS**

#### **4.1 RESUMEN EJECUTIVO**

La empresa propuesta se llama Natural Food Meals (NFM) y se encuentra ubicada en la zona Vicente López del Gran Buenos Aires. El tipo de empresa adoptado es el de Sociedad Anónima.

El siguiente trabajo presenta un plan de negocios cuyo fin es demostrar la factibilidad de apertura de una fábrica de comidas listas aptas para celíacos en formato vianda, con un proceso de producción certificado y con calidad garantizada.

NFM ofrece cuatro líneas de viandas para responder a las necesidades de los consumidores de acuerdo a su estilo de vida. A raíz del entendimiento de sus deseos y comportamientos se formulan viandas sabrosas que contemplan el objetivo de pérdida de peso, un estilo de vida deportista, el vegetarianismo o la inclinación por comida casera sin restricciones. Las viandas pueden ser combinadas entendiendo que, independientemente del objetivo de pérdida de peso o rendimiento deportivo, las personas cometen ciertas indulgencias poco frecuentes en la alimentación. Otro atributo de las viandas es que pueden ser refrigeradas o



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

congeladas, permitiendo esta última opción la compra en volumen por parte de los consumidores de NFM.

La ventaja competitiva de NFM reside en la eficiencia productiva que le permite obtener altos márgenes y la estandarización de procesos. Lo expuesto se hace posible por: focalizar en el segmento celíacos ABC1, desarrollar únicamente viandas para celíacos –no introduciendo alimentos contaminados al área productiva, desarrollar manuales de procedimientos, capacitar al personal, innovar los menús y asegurar la calidad.

La empresa propuesta es de especial importancia dado que actualmente no existen opciones alimentarias aptas para celíacos certificadas que se adapten a diferentes estilos de vida y, que al mismo tiempo, sean sabrosas. En general las opciones de viandas que se encuentran hoy día en el mercado tienen un único foco que es el del control o pérdida de peso y se suele exigir al consumidor adquirir un mínimo de comidas que muchas veces resulta elevado y aburrido. Es por este motivo que se detecta la oportunidad de penetrar en el mercado gastronómico de viandas premium libres de gluten.

El plan de negocios fue realizado basado en un análisis del contexto que tiene como fin la determinación de distintos escenarios posibles considerando variables representativas para el tipo de negocio. El análisis de la demanda se basa en una encuesta realizada al mercado objetivo, que permite explicar las necesidades y el comportamiento del público objetivo.

El objetivo de negocio de NFM es posicionar a la empresa como referente en el rubro viandas premium para celíacos en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires durante los primeros cinco años del lanzamiento del negocio. Superado dicho plazo se puede analizar la posibilidad de escalar el negocio en ciudades de características poblacionales similares.

El equipo ejecutivo que desarrolla el plan de negocios está compuesto por dos aspirantes a magísteres en administración de empresas, uno con formación en ingeniería de alimentos y otro en recursos humanos; y para la gestión de las



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

actividades normales y habituales del negocio se dispone de una estructura acorde a las necesidades de la empresa.

La inversión requerida para la puesta en marcha de la empresa descrita es de USD 260.692. La valuación actual neta del proyecto es de USD 4.312.293 y su tasa interna de retorno es de 115,1%.

Palabras clave: plan de negocio, fábrica, comida libre de gluten.

## **4.2 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO**

### **4.2.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El nombre de la empresa definida es Natural Food Meals (NFM).

Se detecta una oportunidad de negocio en el rubro gastronómico especializado en alimentos aptos para celíacos, por los siguientes motivos:

- de acuerdo a informaciones del Ministerio de Salud de la Nación, se considera que el 1% de la población es celíaca. Teniendo en cuenta los datos del último censo realizado en el año 2010, actualmente, alrededor de 680.000<sup>1</sup> argentinos y sus respectivas familias son potenciales consumidores de productos libres de gluten;
- por ley nacional el sector gastronómico y hotelero debe ofrecer opciones alimentarias aptas para celíacos y, según un relevamiento de la Agencia Gubernamental de Control, sólo un 30% de los restaurantes que expresan poseer menús sin TACC cumplen los requisitos necesarios para garantizar la ausencia de gluten en los alimentos promocionados;
- las opciones que se presentan en el mercado hoy día para este segmento de consumidores son muy limitadas. En la dieta de un celíaco se deben incorporar únicamente alimentos aptos y, según la Asociación Celíaca

---

<sup>1</sup> Detalle del método de cálculo en el apartado 4.4.1 "Tamaño del mercado potencial".



Argentina, su hallazgo es no es una tarea sencilla, ya que el 80 % de los alimentos procesados contienen gluten;

- el único tratamiento para la enfermedad celiaca es una dieta libre de trigo, avena, cebada y centeno (T.A.C.C.), lo que implica la necesidad de adquirir cotidianamente productos libres de gluten;
- existen además personas con intolerancia al gluten que optan por una dieta libre de T.A.C.C.;
- existe una carencia de productos libres de gluten en los países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR), lo que puede significar para la empresa nuevos nichos de mercado en otros países;
- la Asociación Celíaca Argentina realiza publicaciones mensuales en las que se informa la oferta de productos aptos y sus puntos de venta, siendo un excelente medio de difusión de los productos.

Considerando la acotada vida útil que tiene el producto, ya que los mismos pueden ser comercializados al consumidor final directo, se define que es necesario estar cerca de los clientes y, por ello se considera que la mejor localización es el Partido de Vicente López en la Provincia de Buenos Aires.

Después de definir la localización de la empresa y obtenida la inscripción de la sociedad en la Inspección General de Justicia (I.G.J.), es necesario tramitar la Clave Única de Identificación Tributaria ante la Administración Federal de Ingresos Públicos (A.F.I.P.) y solicitar el alta para el convenio multilateral de Ingresos Brutos ante la Agencia de Recaudación de la Provincia de Buenos Aires (A.R.B.A.).

Para poder comenzar a operar, la locación debe contar con la aprobación municipal que garantiza su aptitud para la manipulación de alimentos. Luego es necesario solicitar el Registro Nacional de Establecimiento, el cual es emitido por el Ministerio de Salud Pública Provincial.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

## 4.2.2 MISIÓN Y VISIÓN

### MISIÓN

Ofrecer una propuesta de comidas listas libres de gluten creadas a partir de la mejor combinación de texturas y sabores con el fin de alimentar a toda la población celíaca del país.

### VISIÓN

Para el año 2022 deseamos ser reconocidos como la empresa de comidas libres de gluten líder en el mercado argentino gracias a nuestro compromiso con la calidad y naturalidad de los productos que ofrecemos.

## 4.2.3 MODELO DE NEGOCIOS

El modelo de negocios se representa en el anexo 1 “Representación del lienzo CANVAS”. A continuación se detalla cada uno de los bloques del modelo de lienzo.

El modelo de negocios definido tiene dos segmentos de clientes:

- B2C: personas celíacas y consumidores de alimentos libres de gluten ABC1.
- B2B: hoteles, restaurantes, cafés y comedores empresariales.

La propuesta de valor, para ambos segmentos, es: ofrecer viandas libres de gluten deliciosas, naturales, saludables y confiables para que los celíacos al elegir qué comer sólo tengan que seleccionar la vianda que mejor se adapte a su estilo de vida.

El canal de distribución será directo, encargándose la empresa NFM desde la fabricación del producto hasta el envío a sus clientes.

Se realiza una diferenciación en el relacionamiento con el cliente para cada tipo de segmento. Ambos segmentos tienen la posibilidad de realizar pedidos, consultas y reclamos a través de una página de internet. Para el segmento B2B se ofrece una línea de contacto telefónico y un equipo de vendedores que realizan la atención directa de sus carteras de clientes.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

La composición del flujo de ingresos se estima de la siguiente manera:

- 10% al contado en el caso de ventas a pequeños locales gastronómicos sin crédito;
- 60% a 30 días, plazo que incluye tanto las cobranzas de las ventas del canal B2C (es el tiempo que generalmente demora el operador de pagos electrónicos en acreditar los valores) y clientes del canal B2B con crédito limitado;
- 30% a 60 días de facturado el pedido para el canal B2B con línea de crédito ampliada por ser considerados grandes clientes.

Los recursos clave son:

- las materias primas sin T.A.C.C;
- la maquinaria gastronómica;
- los recursos humanos capacitados en la manipulación y elaboración de productos alimenticios y, por sobre todo, la de productos sin T.A.C.C.;
- el establecimiento habilitado para la manipulación de alimentos;
- el certificado de alimentos “Libres de gluten - Sin T.A.C.C.”, según las exigencias del Código Alimentario Argentino (C.A.A.).

Para la propuesta de valor definida, y considerando el tipo de negocio, se consideran como actividades clave la elaboración segura de alimentos, la compra segura de alimentos, bajo nivel de stock y almacenamiento eficiente, la innovación en los menús, la distribución, el diseño web adaptativo e inductivo y la programación web para la realización de pedidos online.

Para el éxito del negocio los socios clave son los proveedores de las materias primas, la Asociación Celíaca Argentina, la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confiterías y Cafés (B2B), el Ministerio de Salud Pública Provincial y la



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica  
(A.N.M.A.T.).

La estructura de costos de este negocio está categorizada en:

- 20% costo de materias primas e insumos;
- 50% gastos generales y de administración;
- 5% gastos de producción y distribución;
- 25% gastos de promoción y ventas.

#### **5.2.4 RESULTADOS PRETENDIDOS**

Se establecen los siguientes resultados pretendidos:

- utilidad neta esperada para el quinto año de 30%;
- *payback*: 2 años;
- alcanzar en 5 años un promedio de venta 2.000 viandas diarias.

#### **5.2.5 ¿CÓMO AFRONTAR LOS DESAFÍOS?**

- Alianza estratégica con la Asociación Celíaca Argentina.
- Alianza estratégica con proveedores (productores de materias primas sin T.A.C.C.).
- Política de aseguramiento de calidad con proveedores cuidadosamente seleccionados y auditados.
- Selección y capacitación del personal.



## **4.3 ANÁLISIS ESTRATÉGICO**

### **4.3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GLOBAL**

#### **4.3.1.1 CONTEXTO POLITICO Y ECONÓMICO NACIONAL**

De cara a las elecciones legislativas, el año 2017 es un año clave para la actual administración ejecutiva del país ya que el gobierno de partido político Cambiemos pone en evaluación sus resultados de gestión y, por ende, será evaluado por la totalidad de los ciudadanos en base a las políticas desarrolladas e implementadas a lo largo de los casi dos años que han transcurrido desde que asumió la presidencia de la República Argentina el Ingeniero Mauricio Macri.

Según el Fondo Monetario Internacional (F.M.I.) el crecimiento estimado para el año 2017 es del 2,2% del Producto Bruto Interno y de acuerdo a declaraciones del Ministro de Economía el país salió de la recesión en el cuarto trimestre del año 2016, mejorando la actividad industrial.

En materia de precios, y de acuerdo a publicaciones del Instituto Nacional de Estadísticas y Ciencias (I.N.D.E.C.), la inflación se desaceleró fuertemente a lo largo de la gestión Cambiemos, incluso considerando los fuertes aumentos que se registraron en los servicios públicos.

Si bien el proceso inflacionario en Argentina comenzó durante un período de superávit fiscal, actualmente el principal contribuyente al crecimiento de la cantidad de dinero circulante se explica a través del financiamiento del déficit público.

El F.M.I. estima para el año 2017 una inflación de 25,6%, casi 9 puntos por arriba de la meta de inflación estipulada el Banco Central de la República Argentina (B.C.R.A.). Con el fin de reducir la inflación, el B.C.R.A definió trabajar principalmente en dos frentes: el primero una política de tasas de interés altas con el objetivo de esterilizar pesos excedentes del mercado y el segundo la flotación controlada del tipo de cambio. El primer frente trae como consecuencia un enfriamiento de la economía y el aumento de las tasas de interés a los créditos privados. El segundo frente, la flotación del tipo de cambio, aumenta las



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

probabilidades de inversión en moneda local (el peso argentino) al ser más previsible la economía para los inversionistas.

El acuerdo entre los tenedores de los bonos defaulteados durante la administración Kirchner permitió a los actuales gobiernos –nacional y provinciales- colocar deuda en los mercados internacionales. En el último año el gobierno ha podido colocar deuda al 8% por un plazo de 100 años. Este ingreso de dólares le permite al B.C.R.A. acumular reservas internacionales que, lo que al mismo tiempo, genera atraso cambiario fortaleciendo al peso argentino frente a otras monedas.

Con el fin de combatir la caída de la actividad el gobierno promueve, a través del Ministerio de Producción, inversiones nacionales y extranjeras a través de diferentes políticas de promoción y creación de empresas. Un ejemplo de estas medidas es la Ley Nacional 27.264 “Programa de Recuperación Productiva” sancionada con el fin promover beneficios impositivos y, de este modo, ayudar a las Pymes consideradas por el Ministerio de Producción como las empresas responsables por el 70% del empleo en el país.

Considerando los resultados de las elecciones primarias, abiertas, simultáneas y obligatorias (P.A.S.O.) realizadas en el mes de Agosto del año 2017, se entiende que el partido Cambiemos ganará en los principales distritos. De ser así se prevé que no habrá significativos cambios en materia económica, brindando estabilidad política y económica para el desarrollo de negocios.

#### **4.3.1.2 CONTEXTO POLITICO Y ECONÓMICO INTERNACIONAL**

Con la llegada de Trump a la presidencia norteamericana al grito de “*Make America Great Again*”, se empiezan a notar diferencias en las políticas de gobierno en comparación con la administración Obama y con su consecuente impacto en el comercio mundial y en especial las relaciones bilaterales con los países que se encuentran actualmente controlados por el autoproclamado Estado Islámico de Iraq y Siria (ISIS). A su vez, cada día aumentan más las tensiones entre Corea del Norte y los Estados Unidos al punto que, cada día son más frecuentes las amenazas del primero en iniciar acciones militares contra los americanos.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

Desde un punto de vista regional y frente a la crisis política, económica y social que se vive en la República Bolivariana de Venezuela, los países miembros del Mercosur resolvieron excluir al mencionado país del bloque con el fin de presionar al presidente Maduro a llamar a elecciones generales y restaurar la democracia en el país.

El cambio de gobierno de la República Federativa de Brasil y el de Argentina ha repercutido negativamente en las exportaciones de Argentina, esto se debe a que entre los anteriores gobiernos de cada país –Kirchnerismo y Partido Trabajador– se se habían desarrollado alianzas estratégicas que fomentaban las exportaciones de nuestro país al país vecino.

A su vez la República Federativa de Brasil atraviesa su peor crisis política y económica. Esto se debe a que el pueblo brasilero no tiene referentes políticos fuertes dado que su desconfianza ha ido en aumento por la celebración de juicios políticos por corrupción funcionarios de los poderes ejecutivo y legislativo.

#### **4.3.1.3 CONTEXTO SOCIAL**

El crecimiento de personas solas o familias con apenas un hijo, el ingreso de la mujer en el mercado de trabajo en posiciones gerenciales y de dirección, repercutió directamente en la forma de organizarse y administrar las tareas de los miembros de la familia. Éstos son hitos que ponen de manifiesto cómo las sociedades están cambiando y, junto con ello, las formas de satisfacer sus necesidades.

Los nuevos hábitos sociales imponen también nuevos hábitos a la hora de comer. Las personas cuentan con poco tiempo para poder realizar sus actividades domésticas, realizar compras y sobre todo para cocinar, impactando directamente en el aumento de las comidas listas para comer y consumo en bares y restaurantes como forma de poder satisfacer la necesidad básica de alimentarse optimizando tiempos.

Hay un crecimiento sobre la importancia del cuidado de la salud. Esto se debe a las medidas tomadas por el Ministerio de Salud en relación a la difusión de



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

enfermedades y cuidados de salud, y medidas de promoción de salud, los estudios anuales de salud realizados por algunas empresas, y la conciencia social sobre el cuidado de la alimentación.

Una tendencia creciente a nivel nacional, principalmente en las grandes ciudades, es la realización de ferias gastronómicas tales como “Buenos Aires Market”, “Sabe la Tierra” y “Sin T.A.C.C.”. Estas ferias son una oportunidad que tienen los productores de acercar su oferta gastronómica a un gran público interesado en la temática de la feria en cuestión. La feria ofrece, al público que asiste, la posibilidad de encontrarse con chefs reconocidos y tener nuevas experiencias.

Según el estudio de la consultora Nielsen N.V. denominado “¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?”, existen cuatro tendencias macroambientales que están contribuyendo a un mayor enfoque en la salud y bienestar: una población mundial que envejece, un aumento de las tasas de enfermedades crónicas, del autocuidado, tratamiento y prevención, y de consumidores cada vez más educados y conectados. En el estudio citado el 36% de los encuestados manifiesta tener alguna alergia o intolerancia a uno o más alimentos, dato que se refleja en el crecimiento de las ventas de productos alimenticios que cumplen con el *claim* “sin/libre de...” en países de Europa y en Estados Unidos. El 68% de los encuestados indica que estaría dispuesto a pagar más por alimentos y bebidas que no contengan productos indeseables. De hecho, en el Reino Unido y Alemania, el volumen de ventas de productos sin gluten y trigo crecieron poco más del 30% en el pasado año mientras que en Estados Unidos lo hicieron un 75%.

Según el mencionado estudio, a nivel mundial, el 26% de los encuestados manifiesta evitar el trigo o gluten y en América Latina el 10% declara seguir una dieta estricta sin estos ingredientes. Esta diferencia se debe a una percepción positiva que se tiene de los alimentos sin T.A.C.C., lo que hace que se vendan más que por sólo padecer una condición médica que así lo requiera.

Existe una tendencia mundial en definir a un alimento saludable principalmente por lo que no contiene, en vez de considerar los beneficios que proporciona. Esto se alinea a la tendencia de elección de alimentos sin azúcar, gluten, grasas saturadas o



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

trans, ingredientes artificiales o modificaciones genéticas. Estos factores están ganándole a la identidad de marca, esto se debe a que los consumidores están más educados y exigentes y observan las etiquetas de información nutricional de los alimentos y realizan su elección por la composición del alimento.

Muchos consumidores optan por consumir alimentos realizados en el hogar ya que consideran que los alimentos hechos en casa son más saludables que los preparados industrialmente. Otra razón, es porque aquellos que tienen una sensibilidad o limitación consideran que su necesidad no es satisfecha por las ofertas de productos actuales.

#### **4.3.1.4 CONTEXTO TECNOLÓGICO**

La tecnología evoluciona y a nivel mundial se realizan investigaciones con el fin de desarrollar vacunas y medicamentos para el tratamiento o cura de enfermedades crónicas y terminales. Si bien el horizonte de desarrollo e implementación de las mismas es lejano por las pruebas, homologaciones y leyes en juego, esta oferta modificará variables de consumo de las personas afectadas.

En el caso de desarrollarse vacunas o curas para enfermedades, intolerancias o alergia a alimentos que hagan que las personas que las padecen puedan consumir cualquier tipo de alimento se vería incrementada la calidad de vida de estas personas.

Por otro lado muchos entes, como por ejemplo el Instituto Nacional de Tecnología Industrial (I.N.T.I.), específicamente el Centro de Investigación y Desarrollo en Tecnologías para la Industrialización de Cereales y Oleaginosas trabajan desde hace varios años en el desarrollo de materias primas, pre-mezclas y productos listos para preparar, destinados especialmente a la población celíaca e incrementar de esta manera la oferta de alimentos para dicha población.

#### **4.3.1.5 CONTEXTO ECOLOGICO**

La preocupación por el medio ambiente ha ido en aumento desde su inicio con el ambientalismo que surgió a finales del siglo XIX. Actualmente, por el movimiento

ecologista y la conciencia en el desarrollo sostenible, los consumidores evalúan el impacto de sus decisiones en el medio ambiente. Por este motivo la elección de productos se basa en cada vez más atributos. En el rubro gastronómico tiene impacto en la elección, por parte de los consumidores, de comidas a base de productos orgánicos, el tratamiento de residuos que realiza la empresa y la utilización de envases biodegradables, entre otros; tendencias que obligan a reformular la propuesta de valor que se le ofrece al cliente y repensar los procesos internos para satisfacer sus necesidades.

En el estudio “¿Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente?” de la firma global Nielsen N.V. un 55% de los encuestados a nivel mundial evitan la compra de productos en envases con Bisfenol A (BPA) por las enfermedades que se le atribuyen a este compuesto. Otros ingredientes o atributos evitados son aquellos artificiales -como por ejemplo saborizantes, colorantes y conservadores- o relacionados con modificaciones genéticas. Esta inclinación de volver a lo simple tiene una tendencia creciente a nivel mundial.

#### **4.3.1.6 CONTEXTO LEGAL**

A lo largo de la última década, se han promulgado leyes para enfermedades tales como la celiaquía, diabetes y obesidad, que ponen en manifiesto el incremento de pacientes que las padecen. Estas leyes obligan a desarrollar políticas de gobierno dado que son problemas de salud pública.

La Ley Nacional 27.196 “Enfermedad Celíaca” declara de interés nacional la acción médica, la investigación clínica y epidemiológica, la capacitación profesional en la detección temprana, diagnóstico y tratamiento de la enfermedad celíaca, su difusión y el acceso a los alimentos y medicamentos libres de gluten. A su vez establece que es necesario determinar la cantidad de gluten de trigo, de avena, de cebada o de centeno (T.A.C.C.) que contengan por unidad de medida los productos alimenticios y los medicamentos para ser clasificados libre de gluten o con contenido de gluten. El Código Alimentario Argentino establece en su Capítulo XVII, artículo 1.383 la definición de “alimento libre de gluten” como el que “está preparado únicamente con



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

ingredientes que por su origen natural y por la aplicación de buenas prácticas de elaboración —que impidan la contaminación cruzada— no contiene prolaminas procedentes del trigo, de todas las especies de *Triticum*, como la escaña común (*Triticum spelta* L.), kamut (*Triticum polonicum* L.), de trigo duro, centeno, cebada, avena ni de sus variedades cruzadas”. El contenido de gluten no podrá superar el máximo de 10mg/Kg. Para comprobar la condición de libre de gluten deberá utilizarse metodología analítica basada en la Norma Codex STAN 118-79 (adoptada en 1979, enmendada en 1983; revisada en 2008) enzimoimmunoensayo ELISA R5 Méndez y toda aquella que la Autoridad Sanitaria Nacional evalúe y acepte. La ley dispone que los productos alimenticios y los medicamentos que se comercialicen en el país, para ser considerados libres de gluten, deben llevar impresos en sus envases o envoltorios y en sus rótulos y prospectos respectivamente, de modo claramente visible, la leyenda “Libre de gluten” y el símbolo “Libre de gluten-Sin T.A.C.C.”.

Según lo definido en la Ley Celíaca, el Ministerio de Salud, lleva un registro de los productos alimenticios y de los medicamentos que se comercializan en el país catalogados como “libre de gluten” que es actualizado en forma bimestral y publicado una vez al año. La Ley Celíaca define la obligatoriedad de ofrecer al menos una opción de alimentos o un menú libre de gluten (sin T.A.C.C.) que cumpla con las condiciones de manufactura y los requerimientos nutricionales por porción a las siguientes instituciones y establecimientos:

- lugares destinados a personas en situación de privación de la libertad;
- establecimientos sanitarios con internación pertenecientes al sector público, privado y de la seguridad social;
- lugares de residencia y/o convivencia temporal o permanente que ofrezcan alimentos;
- comedores y kioscos de instituciones de enseñanza;
- empresas de transporte aéreo, terrestre y acuático que ofrezcan servicio de alimentos a bordo;



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

- restaurantes y bares;
- kioscos y concesionarios de alimentos de las terminales y los paradores de transporte;
- locales de comida rápida;
- todo aquel otro lugar que determine la autoridad de aplicación.

Para poder comercializar productos libres de gluten es necesario tener una acreditación, además los productos deben ser difundidos, publicitados o promocionados con la leyenda “libre de gluten”. Si la forma de difusión, publicidad o promoción lo permiten, la leyenda debe ser informada visual y sonoramente.

Todo ciudadano argentino celíaco debe tener una cobertura asistencial, que comprende la detección, el diagnóstico, el seguimiento y el tratamiento de la misma, incluyendo las harinas, pre-mezclas u otros alimentos industrializados que requieren ser certificados en su condición de libres de gluten.

Es obligación del Ministerio de Salud la promoción de la investigación de enfermedad celíaca, con el objeto de mejorar los métodos para la detección temprana, el diagnóstico y el tratamiento de la enfermedad. También el desarrollo de programas de difusión en los ámbitos educativos, con el objeto de promover la concientización sobre la celiaquía y la promoción de medidas de incentivo para el acceso a alimentos y medicamentos libres de gluten. Por último, dicho Ministerio, debe promover e implementar actividades de capacitación de los pacientes celíacos y su grupo familiar en la autoproducción y elaboración de alimentos aptos para su consumo.

### **4.3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO DE NEGOCIOS**

Para entender el entorno competitivo donde operará la empresa se emplea como herramienta el Análisis de las 5 Fuerzas Competitivas desarrollado por Michael Porter. El tipo de industria es la gastronómica, sector comidas industriales (tabla 1).

Amenaza Nuevos Ingresos			<b>Alta</b>
Poder de negociación de los clientes		<b>MEDIO</b>	
Poder de negociación de los proveedores	<b>BAJA</b>		-
Amenaza de productos sustitutos	<b>BAJA</b>		
Rivalidad competitiva	<b>BAJA</b>		
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>ENTORNO DE NEGOCIOS ATRACTIVO</b>		

Tabla 1: Matriz del entorno de negocios.

#### 4.3.2.1 RIVALIDAD COMPETITIVA

La rivalidad entre competidores es baja, dado que la competencia es diversa y está atomizada. Es una industria en crecimiento y cada vez hay más empresas dedicadas a la comercialización de viandas. Las leyes y políticas de gobierno estimulan al desarrollo del sector. Las barreras de salida son bajas, dado que no hay gran inversión en activos fijos. No se evidencian guerras de precios, batallas publicitarias ni lanzamientos de nuevos productos, lo que generalmente lleva a que la competencia sea más aguerrida.

Los competidores que ofrecen productos similares a los propuestos por este plan son los siguientes:

- restaurantes;
- celi-shops;
- casas de comida para llevar.

#### 4.3.2.2 AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES

La amenaza de nuevos entrantes es alta por las barreras de entrada y salida bajas, pero generalmente son entrantes pequeños o grandes marcas que sacan líneas de producto específicas. Para elevar las barreras, se evidencia la necesidad de contar



con certificaciones de calidad que garanticen y avalen la inocuidad alimentaria de los alimentos y que los mismos sean realmente libres de gluten.

### **BARRERAS DE ENTRADA**

- Economías de escala: sólo grandes marcas comercializan en grandes regiones por ejemplo Ravenna y Cormillot.
- Identidad de marca: no existen actualmente viandas exclusivas para celíacos y los grandes jugadores - Ravenna y Cormillot- no ofrecen opciones sin T.A.C.C., por lo que no hay *top of mind* en viandas especializadas para celíacos.
- Requerimientos de capital: no se trata de una gran inversión inicial comparando con otras industrias.
- Barreras legales: por regulación es necesaria una autorización para fabricar por parte del Ministerio de Salud Pública Provincial y de la A.N.M.A.T. la obtención del sello libre de gluten.
- *Know-how*: es clave dominar el proceso productivo.

### **BARRERAS DE SALIDA**

Se considera que las barreras de salida son bajas, debido a que es una actividad que no requiere una gran inversión de dinero.

#### **4.3.2.3 PRODUCTOS SUSTITUTOS**

No existen sustitutos actuales para el producto ofrecido. Dado que los sustitutos limitan los precios y las ganancias, y al no haberlos, se lo pondera positivamente.

Si la tecnología avanzara en sustitutos, como se mencionó en el análisis del contexto tecnológico, vacunas por ejemplo, los precios y ganancias probablemente caerían.



#### **4.3.2.4 PODER DE NEGOCIACION DE LOS COMPRADORES**

Se considera que el poder de los compradores es medio por los siguientes motivos:

- concentración de compradores: por lo general, pertenecen (o están en contacto) con asociaciones que emiten un listado de productos aptos y lugares habilitados donde comprar;
- volumen de compra: los clientes frecuentes que realizan grandes compras tienen mayor poder;
- los consumidores están cada vez más informados, por lo que realizan ellos mismos el producto;
- en el caso de los clientes B2B, existe el riesgo de integración vertical hacia atrás, pero éste hecho sólo afectaría a un segmento de negocio;
- al no haber productos sustitutos los clientes dependen únicamente de los proveedores de este tipo de productos;
- el consumidor celíaco busca los alimentos aptos en el listado emitido por la A.N.M.A.T. y difundido por la Asociación Celíaca Argentina.

#### **4.3.2.5 PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES**

Los proveedores de equipos tienen un poder de negociación bajo dado que la maquinaria (cocinas industriales, elementos para cocinar, etc.) es fácil de conseguir y reemplazar.

Al haber varios proveedores de materias primas libres de gluten, como ser de leche, carne, huevos, frutas, verduras, hortalizas y legumbres, cereales y harinas sin T.A.C.C.; se considera que su poder de negociación es bajo.

Por lo expresado previamente, el costo de cambio de proveedores, salvo que exista un contrato de por medio, es bajo.



De incrementar el poder de los proveedores, la mejor defensa consiste en crear relaciones ganar-ganar o contratos de futuros con los ellos, como también utilizar múltiples fuentes de aprovisionamiento con el fin de diversificar el riesgo.

### **4.3.3 SITUACIÓN DE LA EMPRESA**

Para realizar el análisis situacional de la empresa se utiliza la Matriz F.O.D.A. con el fin de identificar las características internas –Debilidades y Fortalezas- y la situación externa –Amenazas y Oportunidades- y realizar las definiciones estratégicas necesarias.

#### **FORTALEZAS**

- Oferta de menús atractivos.
- 4 líneas de productos: cuidado del peso (light), alimentación para deportistas (fit), sin carne (vegetariana) y para personas que no le dan demasiada importancia al cuidado del peso (indulgente).
- Bajo costo de producción.
- Servicio de entregas a domicilio.
- El negocio tiene la posibilidad de ser escalable y se cuenta con los recursos y procesos articulados para poder atender esta eventualidad.
- Certificación de alimentos libres de gluten.

#### **DEBILIDADES**

- Falta de conocimiento de la empresa por parte de los clientes.
- Los productos son perecederos.
- La escalabilidad está limitada a la obtención de capital.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

## **AMENAZAS**

- Grandes jugadores en el rubro de viandas –Ravenna y Cormillot- que puedan interesarse en generar líneas específicas para celíacos.
- Nuevos entrantes por barreras de entrada bajas.
- Cambios en la regulación vigente que hagan menos atractivo el negocio.

## **OPORTUNIDADES**

- Aumento en el diagnóstico de personas que padecen la enfermedad celíaca.
- Incremento de conciencia social sobre la importancia de una alimentación saludable y los beneficios de la dieta sin gluten.
- Interés de las ONGs, como la Asociación Celíaca Argentina en firmar acuerdos y alianzas para la promoción de los productos.
- Baja oferta de viandas sin T.A.C.C.

## **4.4 ESTUDIO DE MERCADO**

### **4.4.1 TAMAÑO DEL MERCADO POTENCIAL**

Considerando los resultados del I.N.D.E.C. del Censo Nacional del año 2010, el informe comparativo de los dos últimos censos realizado por la Dirección General de Estadísticas y Censos del Ministerio de Hacienda, y la estadística del Ministerio de Salud sobre la población celíaca, se considera que la población celíaca es, en 2017, de 680.891 a nivel nacional<sup>2</sup>.

Considerando que según la encuesta realizada (anexo 3), el 71% de la población celíaca compraría viandas y la frecuencia de compra calculada, se estima que el mercado potencial a nivel país en unidades es de 40.800.262 viandas o USD

---

<sup>2</sup> Para la definición del mercado potencial del año 2017 se tomó como base la población total y se aplicó un crecimiento interanual del 4,5%. Luego se calculó el 1% del resultado obtenido para estimar la población celíaca actual.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

244.801.572 para el primer año considerando un precio promedio de USD 6 por vianda. Cabe destacar que el mismo puede triplicarse si se considera que, según estimaciones del Ministerio de Salud, 3 de cada 100 personas son celíacas pero sólo una de ellas está diagnosticada; por lo que el mercado target se encuentra en amplio crecimiento y podría alcanzar una cantidad de 122.400.786 viandas o USD 734.404.716.

En función del crecimiento poblacional estimado, el mercado potencial se calcula que puede llegar a 50.844.550 unidades (diagnosticados) o 152.533.649 (diagnosticados y no diagnosticados) para el año 2022. Por lo tanto dicho mercado se estima entre USD 305.067.297 y USD 915.201.892 respectivamente.

#### **4.4.2 PARTICULARIDADES DEL MERCADO**

Las tendencias gastronómicas cambian rápidamente. Los nuevos hábitos sociales imponen también nuevos hábitos a la hora de comer. Si a esto, le sumamos el creciente interés que manifiesta la población por mantener una alimentación sana, equilibrada y natural, todo tipo de emprendimiento gastronómico que pueda unir ambos conceptos se garantiza el éxito. Desde el punto de vista del mercado y la demanda, los factores clave de éxito son la marca, la calidad de los productos, la localización, la atención, el precio y la masa crítica de consumidores disponibles.

Para este mercado en especial, es clave que los productos sean libres de gluten y que esta clasificación sea garantizada por el productor ya que la alimentación correcta es la única alternativa de tratamiento.

No se evidencia estacionalidad de la demanda pero, al ser un producto prescindible, en épocas de crisis económicas profundas la demanda puede contraerse.

#### **4.4.3 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA**

La distribución geográfica es proporcional al nivel poblacional regional, ya que la enfermedad ataca indistintamente al 1% de la población genéticamente predispuesta.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Se considera que la mayor cantidad de personas celíacas diagnosticadas se encuentran en los principales centros urbanos, donde hay mayor facilidad de acceder a los servicios de salud.

#### **4.4.4 SEGMENTACIÓN DEL MERCADO**

La selección del mercado meta se realiza considerando las siguientes variables:

- por zonas geográficas;
- por ingresos;
- por objetivo de consumo.

#### **4.4.5 CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Los canales habituales de comercialización para este tipo de productos son *e-commerce*, local a la calle, *delivery*, confiterías, bares y restaurantes.

#### **4.4.6 EMPRESAS OFERTANTES EXISTENTES O POTENCIALES**

Actualmente no existen empresas que oferten viandas certificadas libres de gluten. Se evidencia como potenciales entrantes empresas como Cormillot o Ravenna que actualmente ofrecen servicio de viandas con el objetivo de pérdida de peso.

### **4.5 PLAN COMERCIAL<sup>3</sup>**

#### **4.5.1 SEGMENTOS DE CLIENTES**

La empresa tiene como mercado objetivo a los consumidores de productos libres de gluten. Por tratarse de una enfermedad que actualmente ataca aleatoriamente a personas de todos los niveles socio-económicos, se define como segmento objetivo

---

<sup>3</sup> Todo el análisis del plan comercial se realiza en dólares estadounidenses, a un tipo de cambio de ARS 17,5 por dólar, ya que se estima que los ingresos del segmento target al que se apunta no son afectados por las devaluaciones del peso argentino y los mismos se mantienen en términos reales en el tiempo.

a aquellos individuos con enfermedad celíaca diagnosticada pertenecientes al segmento definido como ABC1 que reside en los distritos de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (C.A.B.A) y Gran Buenos Aires (G.B.A.).

De acuerdo a los datos publicados por la consultora privada W Consultora en el medio iProfesional este segmento está conformado actualmente por el 5,5% de la población argentina y se considera que el grupo familiar cuenta con ingresos superiores a los USD 9.000 mensuales. Las características del segmento ABC1 es que posee el mayor nivel educativo y cultural, mejor nivel económico y suelen ser consumidores muy exigentes. Considerando como segmento objetivo a la población celíaca ABC1 de la C.A.B.A. y G.B.A. se llega a una masa de 9.585 personas (tabla 2).

	Año 2017
Población C.A.B.A. y G.B.A	17.428.375
Población celíaca en C.A.B.A. y G.B.A	174.284
<b>Población celíaca en C.A.B.A. y G.B.A ABC1</b>	<b>9.586</b>

Tabla 2: Público objetivo.

Con el objetivo de entender a los consumidores se realizó un estudio cuantitativo a 865 personas con el formato encuesta (Anexos 2 y 3). La misma se llevó a cabo por internet, por lo que al no considerar las respuestas del público que no reside en C.A.B.A. y G.B.A. el total de respuestas se reduce a 609, siendo de dicho total el 28% personas celíacas diagnosticadas.

De los resultados de la encuesta realizada se destacan los siguientes:

- del total de los celíacos diagnosticados encuestados, el 98,25% de ellos mantienen una dieta libre de gluten y, de acuerdo a sus respuestas, más de la mitad considera que no es fácil conseguir alimentos libres de gluten;
- el 72% de los celíacos que mantienen una dieta libre de gluten, se preocupan por su salud y afirman que una buena alimentación es la base de un cuerpo sano, mientras que un 10% de ellos afirma que eligen una dieta balanceada que les permita rendir al máximo su entrenamiento. Por otro lado existe un

19% que manifiesta que come por placer y un 12% no se preocupa mucho por los productos que come;



Gráfico 1: Frases con las que se identifican los celíacos encuestados.

- los celíacos encuestados manifiestan un fuerte interés por el producto, ya que el 71% de ellos comprarían una vianda congelable sin T.A.C.C.;

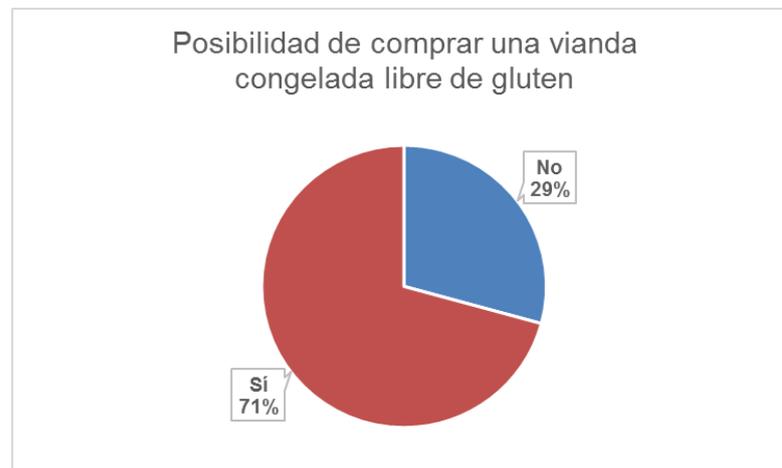


Gráfico 2: Posibilidad de compra de una vianda libre de gluten por parte de los celíacos encuestados.

- en relación a los principales atributos que los consumidores solicitan podemos mencionar que el 79% concuerda con que las propuestas deben ser ricas y a su vez, un 45% de los encuestados requieren que las mismas sean saludables o bajas en calorías. Dentro de las minorías observamos que un

4% de los encuestados manifiesta que las viandas deben ser de bajo costo y solamente el 1% solicitan opciones vegetarianas;

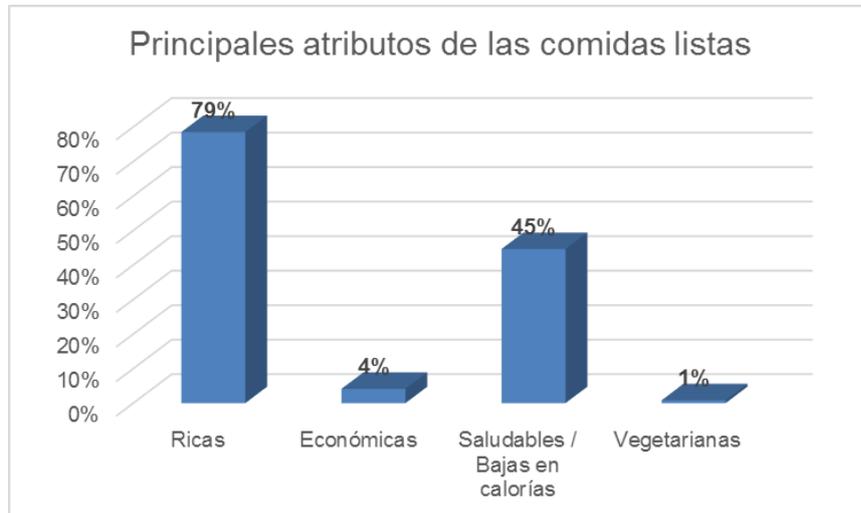


Gráfico 3: Principales atributos buscados en las comidas por los celíacos encuestados.

- en cuanto a los precios dispuestos a pagar, se verifica que la mayor parte de la población celíaca encuestada, el 55%, estaría dispuesta a pagar entre USD 4,57 (ARS 80) y USD 5,72 (ARS 120), mientras que el 24% menos de USD 4,57 (ARS 80), el 21% entre USD 5,72 (ARS 100) y USD 6,86 (ARS 120) y apenas el 1% más de USD 6,86 (ARS 120);

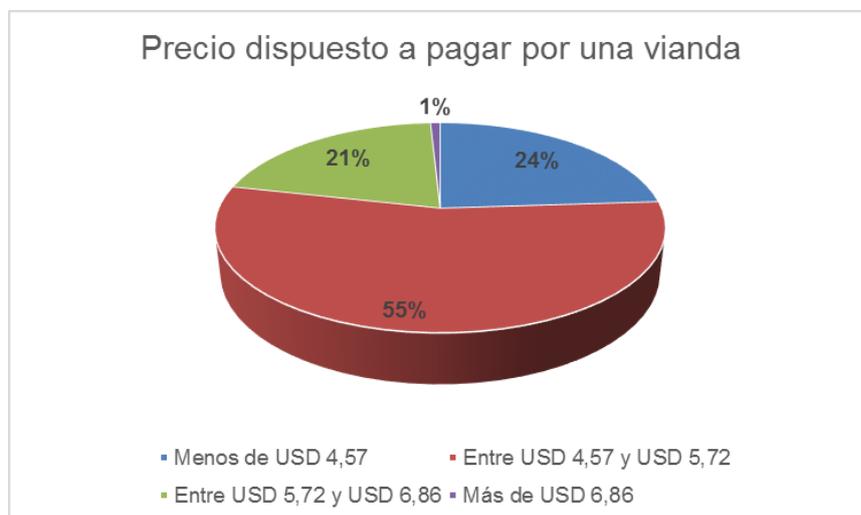


Gráfico 4: Precio que los celíacos encuestados estarían dispuestos a pagar por una vianda.

- el 39% de los encuestados manifiesta que compraría el producto 3 veces por semana, 22% entre 4 a 6 veces por semana, el 17% de las personas lo comprarían al menos una vez por semana, 12% una vez cada 15 días, 5% al menos una vez por mes, el 3% todos los días y el 2% menos de una vez por mes.

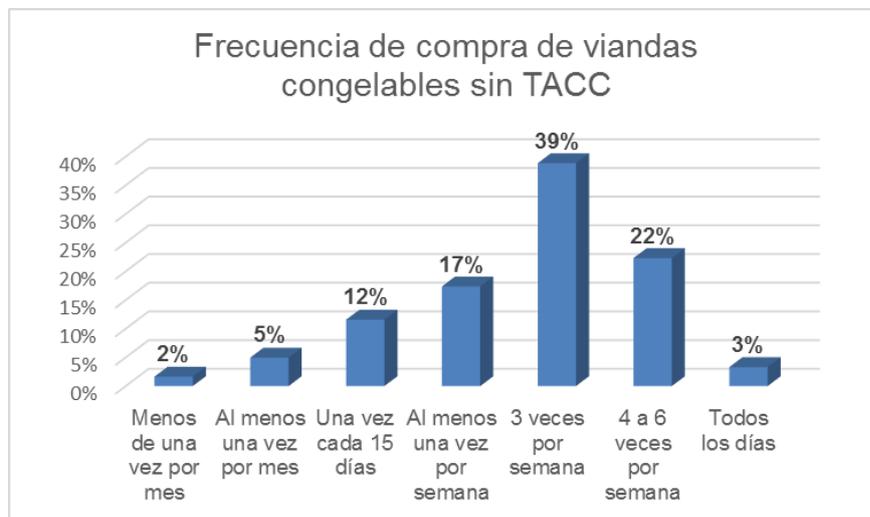


Gráfico 5: Frecuencia de compra manifestada por los celíacos encuestados.

De acuerdo al análisis de los resultados, se estima que el mercado potencial del segmento que se desea atacar en unidades es de 963.570 viandas para el primer año o USD 5.781.420.

En función del crecimiento poblacional estimado para el año 2.022, el mercado potencial del segmento celíaco ABC1 de C.A.B.A. y G.B.A. se calcula que puede llegar a 1.200.825 unidades (diagnosticados) o 3.602.475 (diagnosticados y no diagnosticados), por lo tanto, el mercado potencial rondaría entre los 7,2 y 21,6 millones de dólares.

#### 4.5.2 OBJETIVOS COMERCIALES

Por ser la primera empresa en ofrecer un producto de estas características, aspiramos a alcanzar el 75% del share de mercado en los primeros 5 años y de este



modo consolidarnos como líderes absolutos en viandas naturales libres de gluten. Para alcanzar dicho objetivo, se define a continuación el pronóstico de ventas anuales para un período explícito de 5 años medido en unidades de productos (tabla 3).

#	Producto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Plato light - B2C	70.991	106.487	138.433	209.424	315.911
2	Plato indulgente - B2C	23.321	34.982	45.477	68.798	103.780
3	Plato vegetariano - B2C	1.988	2.982	3.876	5.864	8.845
4	Plato FIT - B2C	7.454	11.181	14.535	21.990	33.171
5	Plato light - B2B	106.487	159.730	207.649	314.136	473.866
6	Plato indulgente - B2B	20.989	31.484	40.929	61.918	93.402
7	Plato vegetariano - B2B	1.789	2.683	3.489	5.277	7.961
8	Plato FIT - B2B	6.709	10.063	13.082	19.791	29.854
<b>Total</b>		<b>239.728</b>	<b>359.592</b>	<b>467.470</b>	<b>707.198</b>	<b>1.066.790</b>

Tabla 3: Pronóstico de ventas anuales por vianda y canal.

Si bien el plan de negocios no contempla la escalabilidad del negocio, debido a la baja inversión, se entiende que este proyecto es escalable a otros grandes centros urbanos dentro del territorio nacional como ser: Rosario, Mendoza, Mar del Plata, Santa Fé. Para ello, desde un primer momento, se establece que se crearán los manuales de procedimientos de modo de asegurar que el negocio pueda escalarse y replicarse.

#### 4.5.3 PRODUCTO

El producto consiste en un portfolio de variadas viandas naturales libres de gluten. Dentro de éste, se ofrecen cuatro alternativas de productos que permitan satisfacer las demandas de los diferentes tipos de consumidores, a saber:

- vianda light: para consumidores cuyo objetivo es la pérdida o control del peso y buscan una alternativa hipocalórica;
- vianda indulgente: para aquellos consumidores cuya principal preocupación es que el producto sea rico, o que de vez en cuando deseen cometer una “indulgencia” en su dieta;
- vianda vegetariana: para aquellos consumidores que por alguna preferencia, religión o ideales no consumen ningún tipo de carne. Las viandas

pueden poseer huevo y queso, por lo que es para quienes siguen una dieta ovolactovegetariana;

- vianda FIT: para los consumidores con foco en el entrenamiento físico de alto rendimiento o intensidad, por lo que tienen mayores demandas energéticas. Las viandas FIT tienen un incremento en las proteínas e hidratos de carbono.

Los principales atributos que se destacan de estos productos se pueden resumir en: sabrosos, sanos, seguros, de calidad certificada y prácticos.

Los productos son comercializados en bandejas de una porción a elección del consumidor. Las bandejas pueden ser de aluminio para su uso en un horno a gas o eléctrico, o de plástico para uso en un horno microondas. La elección del envase no es un dato menor dado que depende de dónde calienta o descongela el producto final el cliente; ya que la contaminación cruzada puede producirse en el proceso productivo pero también en la manipulación del producto terminado. Por lo tanto al poder introducir la bandeja en el horno, ya sea a gas o microondas, se mitiga el riesgo de contaminación a causa de la utilización de utensilios que pudieran estar contaminados con T.A.C.C.

Todos los productos cuentan con una combinación balanceada de proteínas, hidratos de carbono, proteínas y grasas que permiten garantizar una alimentación saludable. Con el objetivo de mantener al consumidor informado de cada uno de los productos que comercializamos, la información nutricional de los mismos es incluida en una etiqueta en cada vianda (tabla 4).

Vianda	Peso Total (gr)	Calorías (Cal)	Hidratos de Carbono (gr)	Proteínas (gr)	Grasas (gr)	Índice de Densidad Calórica
Light	400	341,25	72,07	7,64	2,49	0,85
Vegetariano	400	611,25	72,07	7,64	32,49	1,53
Fit	400	705,98	58,97	47,37	31,18	1,76
Indulgente	500	858,06	33,82	60,41	53,46	1,72

Tabla 4: Información nutricional de viandas modelo.

#### 4.5.4 PRECIO

Dado que el segmento a servir es ABC1 y tiene un perfil económico alto, las viandas son de calidad premium, la demanda en relación a otras empresas de viandas es baja y no existe competencia; se adopta una estrategia de *pricing skimming*, es decir que venderemos a un precio mayor al identificado en las encuestas.

En la tabla 5 se detalla el precio de venta unitario<sup>4</sup>, costos variables unitarios, la contribución marginal de los productos y una proyección de ventas para el primer año. Se puede apreciar un precio especial para el canal B2B, esto se debe a que en base a los datos obtenidos en las entrevistas realizadas el canal B2B espera un margen mínimo de un 20% (Anexo 4) con un precio de venta al público de USD 6,62.

#	Producto	Precio de venta	Costos variables	Margen de contribución	Margen de contribución (%)	Proyección ventas año 1
1	Plato light - B2C	USD 5,67	USD 1,07	USD 4,60	432%	70.991
2	Plato indulgente - B2C	USD 6,14	USD 2,02	USD 4,12	203%	23.321
3	Plato vegetariano - B2C	USD 5,67	USD 1,07	USD 4,60	432%	1.988
4	Plato FIT - B2C	USD 6,38	USD 1,89	USD 4,49	237%	7.454
5	Plato light - B2B	USD 4,25	USD 1,07	USD 3,18	299%	106.487
6	Plato indulgente - B2B	USD 5,43	USD 2,02	USD 3,41	168%	20.989
7	Plato vegetariano - B2B	USD 4,43	USD 1,07	USD 3,36	315%	1.789
8	Plato FIT - B2B	USD 5,43	USD 1,89	USD 3,54	187%	6.709

Tabla 5: Precio de venta, costos de materia prima e insumos, margen de contribución y proyección de ventas para el primer año.

El punto de equilibrio para el primer año es de 212.891 unidades o USD 1.080.778. Para su cálculo se considera un valor de costos fijos que asciende a USD 740.443 y una contribución marginal promedio de USD 3,4780<sup>5</sup>.

#### 4.5.5 COMUNICACIÓN

Se toma como política que el presupuesto de publicidad será del 3% de la facturación. El plan de comunicación tiene dos focos: medios digitales y presencias.

<sup>4</sup> Los valores informados no incluyen el impuesto al valor agregado (I.V.A.).

<sup>5</sup> El detalle del cálculo se encuentra en el apartado 4.9.6 "Cálculo del punto de equilibrio".



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

Campaña en medios digitales:

- a través de anuncios de búsqueda contratados por medio del servicio Google Adwords®. El objetivo es atraer tráfico interesado en alimentos libres de gluten e incrementar las probabilidades de ventas por el canal *e-commerce*;
- contratación de sitios y aplicaciones de *delivery*, como por ejemplo PedidosYa® y Sinimanes®;
- alianza con la Asociación Celíaca Argentina para la difusión la empresa;
- *social media*: como en las comunidades de personas celiacas es muy común la recomendación boca a boca, tenemos una cuenta en las redes sociales Instagram®, Facebook®, Twitter® y un servicio de *community manager* externo con el objetivo de generar una base de seguidores interesados en la comida libre de gluten así como en resolver la problemática de conseguir alimentos sin T.A.C.C. Publicamos los platos del momento y posibles promociones;
- publicidad en Facebook® e Instagram®, predeterminado por las búsquedas similares.

Las presencias se realizan en los principales eventos del grupo gastronómico. Se participará en ferias de comidas como “Buenos Aires Market”, tanto en su versión tradicional como en la alternativa “Feria sin T.A.C.C.”. Durante la feria, realizaremos acciones de promoción para generar un mayor conocimiento de nuestros productos, como por ejemplo la degustación de productos y entrega de folletería.

Una vez generada la demanda, apuntaremos a medios masivos de comunicación para afianzar nuestra expansión: pauta en radio y televisión (especialmente PNT’s – publicidad no tradicional) serán los medios para acercarle a la audiencia la propuesta gastronómica, y pautas con *influencers* para que difundan los productos.

#### **4.5.6 DISTRIBUCIÓN**

Se definen dos canales para la distribución de los productos:



- B2B: este servicio es sin costo adicional, pero se requiere un pedido mínimo de 20 viandas.
- B2C: canal directo a través de un sistema de *delivery* por sistema *moto-boy*. El costo de entrega se establecerá en USD 3,47<sup>6</sup>.

Debido a que comercializamos productos perecibles es muy importante realizar las entregas de los pedidos del canal B2C lo más rápidamente posible ya que los mismos se envían refrigerados. En el caso de los productos del canal B2B, los mismos son entregados refrigerados o congelados de acuerdo al pedido del cliente.

## 4.6 ESTUDIO TECNICO

### 4.6.1 ANÁLISIS DEL CONTEXTO Y FACTORES QUE INFLUYEN EN LAS OPERACIONES DE LA EMPRESA

Por ser una empresa alimenticia que produce platos libres de gluten perecibles en muy corto plazo, todos los procesos operativos deben estar perfectamente alineados ya que cualquier pequeña alteración puede impactar en la producción, resultando en un costo de no calidad por un plato fuera de especificación.

Para poder obtener un producto que sea comercializable, se debe tener especial cuidado a los siguientes factores:

- contratar recursos humanos entrenados en la manipulación y elaboración de alimentos, especialmente sin T.A.C.C.;
- emplear materias primas de calidad certificada y definir tiempo de almacenamiento de cada una;
- evitar la contaminación cruzada de alimentos (crudos y cocidos) y asegurar que el espacio en las áreas productivas y en dónde el alimento tenga contacto con el alimento exterior, sea libre de gluten;

---

<sup>6</sup> Para simplificar el cálculo no se considera este ingreso en el análisis económico financiero, dado que en la plataforma de cobro electrónico realiza el pago directamente a la empresa de reparto.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

- desarrollar platos nutritivos para cada línea de producto;
- producir en el marco del concepto de calidad total.

#### **4.6.2 PROCESOS**

De acuerdo al análisis realizado, compras, almacenamiento y logística, desarrollo y calidad, producción y mantenimiento, y ventas, son los principales procesos de la empresa.

##### **COMPRAS**

El objetivo del área consiste en asegurar el abastecimiento de las compras no productivas como de las productivas para el normal funcionamiento de la empresa. El sector está conformado por una persona que se reporta al director de operaciones. Una de las principales tareas de quien lleva a cabo esta función es la de desarrollar proveedores para cada uno de los grupos de compras siguiendo los procedimientos definidos para cada caso en particular; garantizando que los mismos sean confiables, no mantengan prácticas comerciales ilícitas y cumplan con la normativa regulatoria vigente.

Por política, para el caso de compras de bienes o servicios no productivos, es necesario obtener 3 presupuestos de proveedores diferentes que atiendan la necesidad requerida y, ante igualdad de condiciones o prestaciones, siempre se debe contratar el servicio o adquirir el bien de menor costo.

En el caso de compras productivas, las negociaciones de materias primas se llevan a cabo siguiendo en estricto rigor las especificaciones definidas por el departamento de Desarrollo y Calidad con el fin de abastecer a la empresa de productos aptos en tiempo y forma. Para alcanzar este objetivo, el área de Compras es responsable por relevar, evaluar y aprobar a los proveedores conforme a lo establecido en los manuales y procedimientos de calidad, proveedores que deben ser aprobados por el área de Desarrollo y Calidad mediante un sistema de auditorías a proveedores para garantizar que los productos que ofrecen cumplen con la normativa alimentaria vigente y, en particular, que sean libres de gluten. Por último, el director de



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

operaciones debe aprobar el nuevo proveedor. Una vez que los proveedores son aprobados, el área de Compras procede a negociar los contratos para cada uno de los grupos alimenticios (frutas y hortalizas, carnes y derivados, harinas sin gluten, semillas y legumbres, grasas y aceites, productos lácteos). Los contratos deben estipular y especificar validez en el tiempo, precio negociado, pedido mínimo y tiempo de entrega.

### **ALMACENAMIENTO Y LOGÍSTICA:**

Este departamento vela por garantizar el correcto almacenamiento de las materias primas y productos terminados, como así también la entrega de las viandas a los clientes. Esta área cuenta, en el primer año, con 3 colaboradores: un analista que organiza las tareas del almacén y los recorridos de entrega y los otros son auxiliares que operan en el depósito, realizan la descarga de camiones que traen productos y carga del camión de reparto o entrega de pedidos al *moto-boy* para *delivery* del segmento B2C.

Basados en el credo de naturalidad de NFM y promoviendo el consumo de alimentos frescos, el depósito cuenta con el espacio necesario para poder almacenar la cantidad de materias primas necesarias para garantizar una producción normal de 5 días de abastecimiento. Las compras se reciben los días lunes, martes y miércoles en el horario de 11:00 a 15:00 hs, respetando que los días lunes se entregan frutas, verduras y harinas sin gluten; los días martes las carnes y los días miércoles todo tipo de producto no comestible o no perecedero. Dependiendo de la materia prima en cuestión, las mismas se almacenan en las heladeras, si requieren un almacenaje refrigerado, o en el depósito caso se pueda almacenar a temperatura ambiente.

Para la entrega de los pedidos se contrata un servicio de reparto. Como se explica en el apartado 4.7 organización interna del negocio, este servicio es tercerizado a través de contratos con empresas prestadoras del mismo o por medio de contratos directos con monotributistas.

Para una correcta organización, las entregas se dividen en función de los canales:



- Canal B2B: las entregas se realizan los días lunes, miércoles y viernes en el horario de 08:00 a 11:00, con el fin de garantizar que el área de Almacenamiento y Logística pueda cargar el camión de reparto antes de recibir los camiones de entregas. La distribución debe ser planificada de forma eficiente en función de rutas por zonas geográficas.
- Canal B2C: por ser un sistema de viandas y no de *delivery* tradicional, los pedidos se entregarán al día siguiente de la recepción de los mismos de modo de poder solicitar el pedido de reparto al proveedor.

### **DESARROLLO, CALIDAD, HIGIENE Y SEGURIDAD**

Esta área tiene como objetivo definir recetas nutritivas para cada una de las líneas de productos definidas en el plan comercial y garantizar que las mismas sean libres de gluten. La calidad para NFM es un credo básico. Para ello, además de garantizar que se trabaja con productos frescos ya que sólo se mantiene stock para una semana de trabajo, todos los proveedores son auditados en base a un programa de auditorías definido en el manual de calidad. Por otro lado se cuenta con un programa de auditorías internas para garantizar que las condiciones del local donde se fabrican los productos cumplen los estándares de higiene y calidad establecidos. Por lo tanto es responsabilidad de esta área definir los manuales e implementar los programas para garantizar la calidad total de los productos, como ser: buenas prácticas de manufactura, análisis de puntos críticos de control o H.A.C.C.P.<sup>7</sup> y las certificaciones F.S.S.C.<sup>8</sup> 22.000 y libre de gluten; realizar los análisis de control de calidad de las materias primas, productos intermedios y finales, aprobarlos o rechazarlos; y por último, registrar y resolver las ocurrencias y no conformidades.

El laboratorio cuenta, en el primer año, con 2 personas como planta permanente, de los cuales uno es el responsable por el normal funcionamiento del mismo y el otro es un auxiliar que lleva a cabo los análisis de calidad de rigor de todas las materias primas que ingresan y de los productos terminados que salen de la planta. A su vez,

---

<sup>7</sup> Del inglés *Hazard Analysis of Control Critical Points*.

<sup>8</sup> Del inglés *Food Safety System Certification* (Sistema de Certificación en Seguridad Alimentaria).



cuenta con un nutricionista como asesor externo quien debe garantizar que las comidas sean balanceadas y saludables.

### **PRODUCCIÓN Y MANTENIMIENTO:**

Esta área tiene como objetivos definir tiempos y procesos de producción de cada uno de los platos, programar la producción y la necesidad de materias primas, realizar la fabricación de los alimentos garantizando que no se produzcan contaminaciones cruzadas crudo-cocidos, que el ambiente de trabajo sea libre de gluten, y entregar los productos listos para ser consumidos cumpliendo las especificaciones de cada uno de ellos para poder ser comercializados.

Las operaciones productivas que se llevan a cabo dentro de la planta quedan definidas en la tabla 6.

OPERACIÓN	FRECUENCIA
Producción de alimentos	Diaria
Limpieza de facilidades y equipos	Diaria
Mantenimiento de facilidades y equipos	Según plan de mantenimiento

Tabla 6: Listado de operaciones productivas.

La estructura que se informa en el apartado 4.7 organización interna del negocio está definida para poder vender hasta 1.000 viandas diarias. Si bien en un principio se considera una capacidad ociosa, ya que el plan comercial para el primer año de funcionamiento establece como meta la venta de 300 menús diarios, no se plantea bajarla dado que una estructura menor que la definida comprometería el normal funcionamiento de la planta.

Una vez superado el promedio de 700 viandas diarias, se hace necesario contratar un ayudante de cocina y un repartidor permitiendo esta estructura producir y entregar hasta 1.000 platos diarios.

Por tratarse de producciones por pedidos, el planeamiento de la producción se hace en función de la demanda de los menús ofrecidos. Cada menú tiene por defecto una receta, la cual está especificada en el manual de producción, siendo la responsabilidad del Jefe de Cocina su cumplimiento. De este modo, se estandarizan



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

los consumos de materias primas permitiendo un mayor control de los stocks y un correcto cálculo del costo de materia prima de cada uno de los productos ofrecidos. Las viandas se fabrican al día siguiente de la recepción del pedido y se liberan para el canal B2B en el mismo día en que es producido y para B2C por la mañana siguiente. Por regla general se respetará el sistema de P.E.P.S.<sup>9</sup> tanto para el consumo de materia prima como para el envío de producto terminado.

En relación al mantenimiento, el servicio se terceriza y se realiza de acuerdo a la necesidad específica de mantenimiento y una vez por año un control y/o *service* alienado con el manual de mantenimiento.

### **VENTAS:**

Este departamento debe asegurar la correcta recepción de pedidos ya sea por internet (B2B y B2C) o personalmente y telefónicamente (exclusivamente para el canal B2B). En el primer año se cuenta con 3 colaboradores: 2 vendedores que promueven las ventas en el canal B2B y un asistente de servicios al cliente interno que recibe los pedidos del canal B2C a través de internet y organiza todos los pedidos de ambos canales.

#### **4.6.2.1 PROCESOS CRÍTICOS**

Dentro de los procesos mencionados, son críticos compras, calidad y producción. Los productos deben respaldar la propuesta de valor definida por NFM y un error en el proceso productivo tiene un impacto negativo en la imagen de marca y pone en riesgo la certificación.

#### **4.6.3 RECURSOS MATERIALES**

##### **MATERIAS PRIMAS E INSUMOS**

Para analizar el costo de materia prima (tablas 7,8 y 9), se definen los ingredientes necesarios para fabricar tres viandas modelo. Cada vianda representa una línea de

---

<sup>9</sup> Primero Entrado, Primero Salido.

producto, siendo que, para los fines de cálculo, se considera la vianda propuesta como vegetariana también como opción light.

Materias primas / Materiales	Cantidad por plato (g)	Precio (Kg)	Costo por plato
Papas	100,00	USD 0,0004	USD 0,0429
Manteca	10,00	USD 0,0070	USD 0,0697
Morrón Rojo	25,00	USD 0,0020	USD 0,0500
Aceite	1,00	USD 0,0011	USD 0,0011
Cebolla	75,00	USD 0,0009	USD 0,0643
Carne Picada	150,00	USD 0,0050	USD 0,7543
Chorizo	50,00	USD 0,0037	USD 0,1829
Huevo	4,80	USD 0,0020	USD 0,0095
Condimentos	0,30	USD 0,0007	USD 0,0002
Queso rallado	30,00	USD 0,0086	USD 0,2571
Sal	0,25	USD 0,0006	USD 0,0002
Bandeja			USD 0,1629
<b>Total</b>			<b>USD 1,5950</b>

Tabla 7: Costo por unidad de un plato indulgente.

Materias primas / Materiales	Cantidad por plato (g)	Precio (Kg)	Costo por plato
Arroz	55,00	USD 0,0007	USD 0,0361
Choclo	73,00	USD 0,0006	USD 0,0419
Cebolla	33,00	USD 0,0009	USD 0,0286
Ajo	2,00	USD 0,0048	USD 0,0079
Huevo	12,00	USD 0,0020	USD 0,0231
Caldo de verduras	2,00	USD 0,0090	USD 0,0143
Sal	1,00	USD 0,0006	USD 0,0006
Pimienta	1,00	USD 0,0342	USD 0,0342
Almidon de maiz	4,00	USD 0,0023	USD 0,0091
Polenta	42,00	USD 0,0016	USD 0,0660
Zapallo	30,00	USD 0,0006	USD 0,0171
Morrón	20,00	USD 0,0020	USD 0,0400
Espinaca	30,00	USD 0,0046	USD 0,1371
Zanahoria	20,00	USD 0,0006	USD 0,0114
Bandeja (una unidad)			USD 0,1629
<b>Total</b>			<b>USD 0,6304</b>

Tabla 8: Costo por unidad de un plato light o vegetariano.

Materias primas / Materiales	Cantidad por plato (g)	Precio por gramo	Costo por plato
Aceite	22,50	USD 0,0011	USD 0,0257
Cebolla	50,00	USD 0,0009	USD 0,0429
Berenjena	42,50	USD 0,0011	USD 0,0486
Sal	25,00	USD 0,0006	USD 0,0002
Pechuga de Pollo	150,00	USD 0,0032	USD 0,4829
Tomate	50,00	USD 0,0009	USD 0,0429
Perejil	5,00	USD 0,0065	USD 0,0325
Morrón	125,00	USD 0,0020	USD 0,2500
Quinoa cruda	67,00	USD 0,1629	USD 0,3752
Bandeja (una unidad)			USD 0,1629
<b>Total</b>			<b>USD 1,4636</b>

Tabla 9: Costo por unidad de un plato FIT

## RECURSOS MATERIALES

Para comenzar las operaciones, se requiere una inversión en maquinarias y equipos de USD 60.691,77 (tabla 10).

Área	Equipamientos / Máquinas	Función que desempeñan	Cantidad	Costo Previsto
Producción	Heladeras almacenera	Almacenamiento de materias primas y productos intermedios	4	USD 6.395,43
Producción	Heladera industrial	Almacenamiento de viandas listas	2	USD 6.834,17
Logística	Heldera industrial	Almacenamiento de viandas listas	2	USD 6.834,17
Producción	Congelador	Almacenamiento de productos congelados	4	USD 2.757,26
Logística	Congelador	Almacenamiento de productos congelados	2	USD 1.378,63
Producción	Cocinas 405 litro	Cocimiento de los productos	4	USD 2.488,69
Producción	Freidora industrial	Cocimiento de los productos	1	USD 185,66
Producción	Campanas	Extracción de aire	5	USD 914,29
Todas	Infrasestrucutra TI	16 Computadoras, instalaciones, 3 impresoras, etc.		USD 16.311,31
Producción	Elementos de cocina	Utensillos varios, batidoras, mixers, balanzas, etc.		USD 3.432,23
Calidad	Material para laboratorio	Utensillos varios, vidrieria, agentes, reactivos, etc.		USD 3.389,37
Logística	Racks para 1.000 kg de carga	Almacenamiento de materias primas y materiales secos	4	USD 1.142,86
Logística	Carro Zorra	Transporte de mercadería	3	USD 127,71
General	Mobiliario			USD 8.500,00

Tabla 10: Lista de equipamiento necesario para iniciar las operaciones.

## 4.6.4 RECURSOS HUMANOS NECESARIOS

En la tabla 11 se detallan las personas necesarias para el departamento de Operaciones de la empresa contemplando el crecimiento de la empresa por la proyección de ventas.

Ubicación en la estructura	Puesto de trabajo	Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
		S1	S2								
Departamento de Operaciones	Director de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Comprador Senior	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4
	Asistente de Servicios al Cliente	1	1	1	2	2	2	3	4	4	4
	Analista de Almacén	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Auxiliar de Depósito	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
	Responsable de Laboratorio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Auxiliar de Laboratorio	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
	Jefe de Cocina	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Cocinero	2	3	4	5	6	7	10	10	11	12
	Limpieza	1	2	2	3	3	4	6	6	7	7
TOTAL DEPARTAMENTO OPERACIONES		11	13	16	19	21	23	35	36	38	39

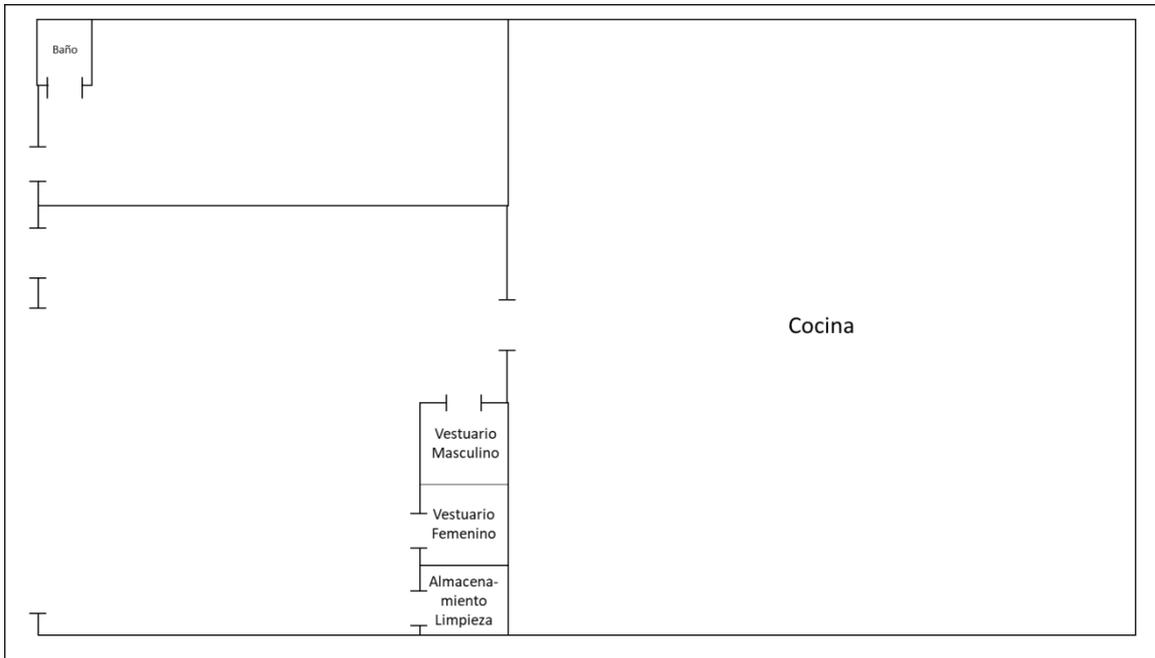
Tabla 11: Recursos humanos necesarios por semestre (departamento operaciones).

En el apartado 4.7.2.2 de la organización interna del negocio se detallan las responsabilidades, nivel de resultados y perfil de cada puesto.

Los tres primeros años se trabajará con un turno de trabajo de 9 horas y en los próximos dos años se incrementará un turno de trabajo más.

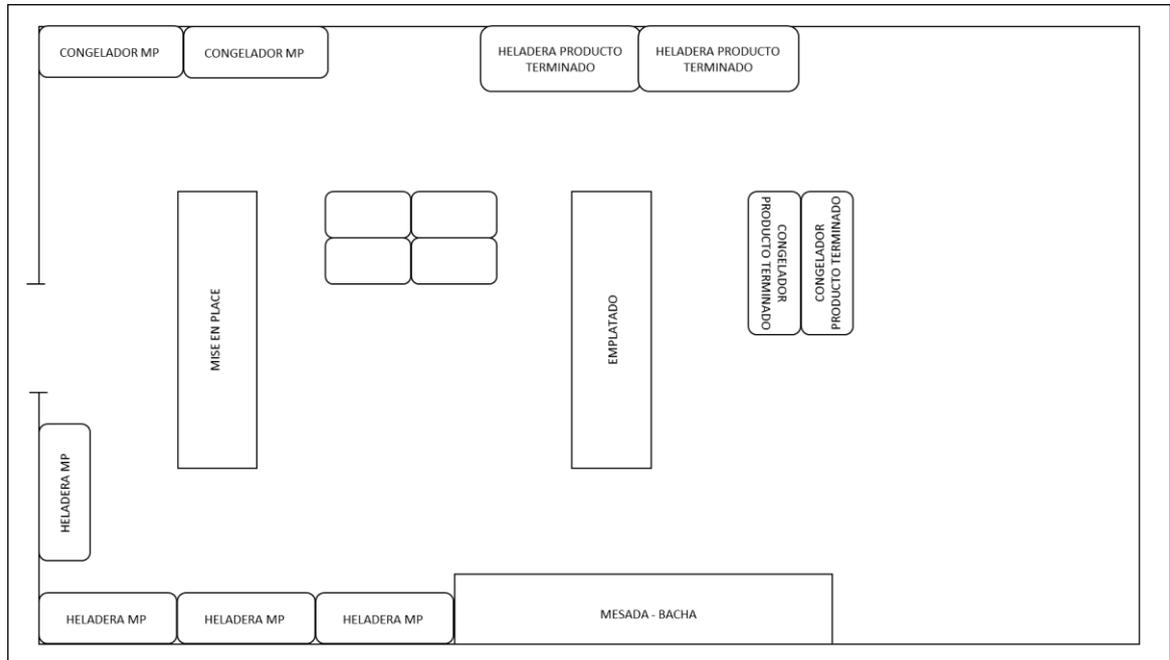
#### 4.6.5 LAY-OUT

El esquema que sigue representa el *lay-out* propuesto para la planta productiva.



Esquema 1: *Lay-out* de la planta productiva para el primer año.

El siguiente esquema, refleja el *lay-out* de la cocina diseñado para el primer año. Para garantizar la inocuidad de los alimentos, es muy importante sectorizar las áreas dentro de la misma para evitar principalmente las contaminaciones cruzadas crudo-cocido, limpio-sucio. Queda un espacio libre de aproximadamente 20m<sup>2</sup> que permita la instalación de más equipamiento conforme al crecimiento propuesto.



Esquema 2: *Lay-out* de la cocina para el primer año.

#### 4.6.6 INFRAESTRUCTURA FÍSICA

En la tabla 12 se detallan las especificaciones de la infraestructura física.

Sector	Superficie (metros cuadrados)	Altura	Normativa
Área Administrativa	30	3	C.A.A. - Normativa municipal
Área Productiva	80	3	C.A.A. - Normativa municipal
Depósito	40	5	C.A.A. - Normativa municipal

Tabla 12: Especificaciones de la infraestructura física de la planta productiva.

#### 4.6.7 LOCALIZACIÓN

Se establece como localización de la empresa el partido de Vicente López en la provincia de Buenos Aires ya que es una zona habilitada para la instalación de empresas, con amplia oferta de espacios alquilables y se encuentra próxima al mercado objetivo. A su vez, es una localidad próxima a dos vías de acceso Autopista Panamericana (Acceso Norte) y a la Avenida General Paz, que permiten movilizarse con rapidez.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

El plan estipula el alquiler de un espacio para promover el desarrollo de la actividad, ya que en la actualidad el retorno por invertir en una propiedad y colocarla en alquiler rinde aproximadamente un 3% al año; por lo tanto se puede invertir en opciones más rentables. El costo de alquiler de un espacio de 200 m<sup>2</sup> se establece en USD 2.500 mensuales. El contrato de alquiler se negocia a 5 años, renovables por un periodo igual.

#### **4.6.8 DETERMINACIÓN DE PLAZOS**

Para comenzar a operar la empresa, es necesario el acondicionamiento del espacio alquilado para que atienda las exigencias del Código Alimentario Argentino, capítulo II condiciones generales de las fábricas y comercios de alimentos y se estipula un período de obras de 29 semanas para adaptar la planta productiva.

En paralelo a las obras, se establece el inicio de las gestiones para obtener el Registro Nacional de Establecimiento (R.N.E.) ante salud pública provincial, ya que este proceso puede demorar de 6 a 9 meses, pero que indefectiblemente se concluye una vez terminadas las obras pues los auditores de la municipalidad deben inspeccionar el lugar para aprobar el proceso.

Promediando la obra, semana 25 en adelante, se iniciará el proceso de contratación de personal, comenzando con el responsable de laboratorio y jefe de cocina con el objetivo de iniciar los desarrollos de los platos; y del equipo de ventas quienes comenzarán a promocionar los productos en el canal B2B.

A partir de la semana 38 comenzará a trabajar el resto del personal contratado, el cual será entrenado durante la semana 39 con el fin de iniciar las actividades en la semana 40.

Considerando los plazos mencionados, se estima que técnicamente se necesitarán aproximadamente diez meses para el inicio de las actividades comerciales (Anexo 5).



#### **4.6.9 DETERMINACIÓN DE LA CAPACIDAD**

La capacidad está limitada por el tiempo de cocción de los alimentos, proceso clave para garantizar que los mismos sean inocuos. Considerando que se cuenta con 4 hornos (capacidad de 4 bandejas), los cuales soportan la cocción de hasta 2 kilogramos de carne en cada uno, se establece que es posible cocinar 40 platos por horno por hora, es decir, 160 platos. Dado que los turnos son de 8 horas diarias dentro de las cuales hay 2 horas de *mise en place*, se define que la cantidad máxima de platos a fabricar diariamente es de 960. Como se cuenta con 4 anafes por horno se pueden realizar unos 160 platos por hora de productos que se pueden cocinar a fuego directo. Por lo tanto se estima una producción máxima diaria de 1.920 platos y si se toman como promedio 21 días laborables, la capacidad anual es de 483.840 viandas.

Con el objetivo de aumentar la capacidad, es factible aumentar un turno de trabajo y también instalar más hornos; medidas contempladas al final del tercer año con el fin de duplicar la capacidad inicial.

#### **4.6.10 DETERMINACIÓN DE STOCKS**

Con el fin de mantener un nivel de stocks bajo, se establece como política de stock el contar una cantidad de materias primas suficiente para atender las necesidades de únicamente una semana de producción. Para ejemplificar la política de stock, se presenta en la tabla 13 el nivel de inventarios de materia prima al final del año 1.

Materia Prima / Insumo	Unidad Medida	Unidades	Costo Unitario	Stock final
Arroz	gramos	404.302	USD 0,00066	USD 265,64
Choclo	gramos	536.619	USD 0,00057	USD 306,64
Cebolla	gramos	407.839	USD 0,00086	USD 349,58
Ajo	gramos	14.702	USD 0,00476	USD 70,01
Huevo	gramos	96.950	USD 0,00198	USD 191,63
Caldo de Verduras	gramos	14.702	USD 0,00902	USD 132,63
Sal	gramos	7.950	USD 0,00063	USD 5,00
Pimienta	gramos	7.351	USD 0,03419	USD 251,33
Almidón de maiz	gramos	29.404	USD 0,00229	USD 67,21
Polenta	gramos	308.740	USD 0,00158	USD 488,97
Zapallo	gramos	220.528	USD 0,00057	USD 126,02
Morrón	gramos	264.330	USD 0,00200	USD 528,66
Espinaca	gramos	220.528	USD 0,00457	USD 1.008,13
Zanahoria	gramos	147.019	USD 0,00057	USD 84,01
Papa	gramos	182.052	USD 0,00043	USD 78,02
Manteca	gramos	18.205	USD 0,00697	USD 126,92
Aceite	gramos	14.744	USD 0,00114	USD 16,85
Carne picada	gramos	273.078	USD 0,00503	USD 1.373,19
Chorizo	gramos	91.026	USD 0,00366	USD 332,90
Condimentos	gramos	546	USD 0,00069	USD 0,37
Queso rallado	gramos	54.616	USD 0,00857	USD 468,13
Berenjena	gramos	24.411	USD 0,00114	USD 27,90
Pechuga de pollo	gramos	86.157	USD 0,00322	USD 277,34
Tomate	gramos	28.719	USD 0,00086	USD 24,62
Perejil	gramos	2.872	USD 0,00650	USD 18,66
Quinoa cruda	gramos	38.484	USD 0,00560	USD 215,51
Bandeja	unidad	9.746	USD 0,16286	USD 1.587,18
				USD 8.423,05

Tabla 13: Nivel de inventario al finalizar el año 1.

Por tratarse de productos frescos, el sistema de producción definido es *make to order*. Con el objetivo de atender una demanda esporádica no programada se establece una cantidad máxima fija de platos considerando las siguientes cantidades: 300 unidades del plato light, 96 unidades del plato indulgente, 32 unidades del plato FIT y 9 unidades del plato vegetariano. En la tabla 14 se detallan las cantidades de productos terminados en stock al final del primer año, por canal y vianda.

#	Producto	Unidad Medida	Cantidad	Costo Unitario	Stock final
1	Plato light - B2C	plato	120	USD 0,64	USD 76,38
2	Plato indulgente - B2C	plato	39	USD 1,59	USD 62,20
3	Plato vegetariano - B2C	plato	4	USD 0,64	USD 2,55
4	Plato FIT - B2C	plato	13	USD 1,46	USD 19,03
5	Plato light - B2B	plato	180	USD 0,64	USD 114,57
6	Plato indulgente - B2B	plato	58	USD 1,59	USD 92,51
7	Plato vegetariano - B2B	plato	6	USD 0,64	USD 3,82
8	Plato FIT - B2B	plato	87	USD 1,46	USD 127,33
					USD 498,38

Tabla 14: Stock de viandas listas al final del primer año.

#### 4.6.11 COSTOS UNITARIOS

Para el cálculo de los costos unitarios se considera un batch de 40 viandas por hora, capacidad máxima para cocinar en un anafe u horno. A su vez, este análisis se estima para la producción en capacidad máxima de 700 unidades por jornada para los primeros 3 empleados contratados.

Tipo de actividad	Tiempo empleado para desarrollar la actividad (minutos)	Precio / Hora	Costo total
Lavado de vegetales	20	USD 7,2030	USD 2,4011
Cortado de vegetales	40	USD 7,2030	USD 4,8023
Hervor	40	USD 7,2030	USD 4,8023
Emplatado	10	USD 8,5770	USD 1,4294

**Costo por un plato**

**USD 0,3359**

Tabla 15: Costo de mano de obra directa por vianda.

Tipo de máquina	Tiempo empleado para desarrollar la actividad (minutos)	Precio / Hora	Costo total
Horno	60	USD 3,7600	USD 3,7600

**Costo por un plato**

**USD 0,0940**

Tabla 16: Costo hora/máquina por vianda.

Empleando los costos de recursos materiales informados en el punto 4.6.3 “Recursos Materiales” se obtienen los costos unitarios totales detallados en la tabla 17.

Producto	Costo recursos materiales	Costo recursos humanos	Costo hora máquina	Costo total unitario
Plato light / vegetariano	USD 0,6365	USD 0,3359	USD 0,0940	USD 1,0664
Plato indulgente	USD 1,5950	USD 0,3359	USD 0,0940	USD 2,0249
Plato FIT	USD 1,4636	USD 0,3359	USD 0,0940	USD 1,8935

Tabla 17: Costos unitarios totales.

#### 4.6.12 GASTOS OPERATIVOS

Los gastos restantes necesarios para desarrollar la operación no asignables a una unidad de producción se detallan en la tabla 18.

Rubro	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Salarios y cargas sociales personal administrativo y comercial	USD 336.967	USD 460.101	USD 592.628	USD 687.087	USD 739.969
Salarios y cargas sociales personal operaciones no productivo	USD 132.192	USD 166.398	USD 209.082	USD 311.640	USD 336.654
Ingresos brutos	USD 60.851	USD 94.015	USD 125.886	USD 196.156	USD 304.773
Gastos energía productivo	USD 60.018	USD 90.027	USD 117.034	USD 140.441	USD 161.508
Gastos publicitarios	USD 36.511	USD 56.409	USD 75.531	USD 117.693	USD 182.864
Alquiler	USD 30.000	USD 30.900	USD 31.827	USD 32.782	USD 33.765
Fletes	USD 28.800	USD 29.664	USD 30.554	USD 31.471	USD 32.415
Comisiones mercadopago	USD 26.801	USD 31.056	USD 41.584	USD 64.796	USD 100.676
ART	USD 22.547	USD 31.140	USD 41.316	USD 57.674	USD 64.018
Amortización	USD 19.245	USD 19.739	USD 19.739	USD 24.366	USD 24.366
Payroll	USD 18.000	USD 18.540	USD 19.096	USD 19.669	USD 20.259
Artículos varios	USD 12.000	USD 12.360	USD 12.731	USD 13.113	USD 13.506
Certificaciones de calidad	USD 11.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 6.000
Asesoramiento nutricional	USD 6.000	USD 6.180	USD 6.365	USD 6.556	USD 6.753
Almacenamiento de datos	USD 3.600	USD 3.708	USD 3.819	USD 3.934	USD 4.052
Mantenimiento	USD 1.925	USD 2.180	USD 2.695	USD 3.609	USD 4.832
Seguro	USD 1.197	USD 1.232	USD 1.269	USD 1.308	USD 1.347

Tabla 18: Otros gastos operativos.

### 4.7 ORGANIZACIÓN INTERNA DEL NEGOCIO

#### 4.7.1 ESTRUCTURA JURÍDICA

La estructura jurídica definida para Natural Food Meals es una sociedad comercial constituida por dos personas físicas. El tipo de sociedad es anónima y las acciones se dividen en partes iguales entre ambos socios. Se optó por la Sociedad Anónima dado que el capital se representa en acciones y permite la comercialización rápida

de las mismas, permitiendo que las acciones en manos de los socios fundadores puedan ser vendidas de forma rápida y sencilla a potenciales inversores en caso de ser necesario capital adicional para financiar el crecimiento del negocio. Otra ventaja del tipo de sociedad elegida es la seguridad que brinda sobre los bienes personales de los socios, ya que no es necesario que los mismos respondan con su patrimonio en caso de embargo o adeudamiento y sus obligaciones se limitan a la cantidad de acciones que posean. Este hecho hace que sea más atractiva para invertir.

Un aspecto no menor para la elección del tipo de sociedad es el aseguramiento del funcionamiento de la empresa. En las sociedades anónimas la empresa puede continuar funcionando aún luego del fallecimiento de uno de sus socios, ya el activo que se hereda son títulos y no una empresa. De esta forma, los acreedores de los títulos, tienen derechos sobre los activos de la unión de sociedad pero no sobre los bienes de los accionistas.

#### 4.7.2 ESTRUCTURA ORGÁNICA

El diseño de la estructura de Natural Food Meals es funcional, la organización está agrupada en tres funciones principales que dependen de un Gerente General: Administración, Finanzas y Personal, Operaciones y Comercialización.

Se contrata un estudio contable y jurídico para que brinde asesoramiento contable y legal y que se encargue de la liquidación de sueldos.



Esquema 3: Primer nivel de la estructura.

La misión de la Dirección General es liderar la gestión estratégica de NFM, asegurar la coordinación eficiente de los departamentos a su cargo, asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con la legislación vigente y los lineamientos estratégicos definidos por los socios mayoritarios.

### **DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y PERSONAL**

El departamento de Administración, Finanzas y Personal tiene como misión analizar, planear y ejecutar el seguimiento del presupuesto de ingresos y gastos de NFM S.A. de manera eficiente, adoptar las normas y procedimientos para el manejo y control de los recursos –humanos y financieros-, y administrarlos con el fin de facilitar herramientas que optimicen la gestión interna. Para lograr dicho objetivo cuenta con un asesoramiento contable y jurídico externo y cuenta con dos áreas a su cargo: Cobranzas Digitales, Administración de Personal, Selección y Desarrollo.



Esquema 4: Organización del departamento Administración, Finanzas y Personal.

El área de Cobranzas tiene como función principal la realización de todas las actividades administrativas necesarias para asegurar el correcto cobro del canal B2C –a través de tarjetas de crédito y efectivo contra entrega- y B2B –cheques y transferencias bancarias-.

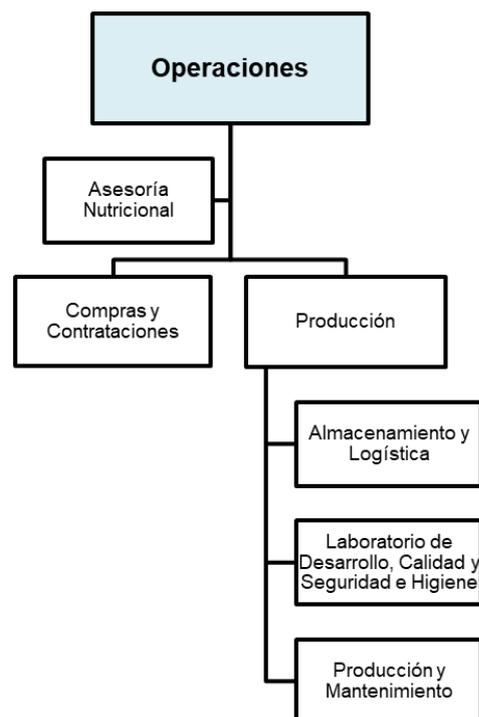
El área Administración del personal, selección y desarrollo tiene tres funciones principales: administrar el cumplimiento de la política de recursos humanos, realizar el control de ausentismo y licencias para una correcta liquidación de sueldos por

parte del estudio contable contratado, y realizar las actividades de selección, inducción y desarrollo del personal.

## **DEPARTAMENTO DE OPERACIONES**

El departamento de Operaciones tiene como misión planear y organizar de manera eficiente la cadena de suministros y garantizar la elaboración de un producto final que cumpla con los requerimientos de calidad establecidos en un plazo de tiempo compatible al funcionamiento de NFM.

Para lograr dicho objetivo tiene dos sectores a su cargo: Compras y Contrataciones, y Producción.



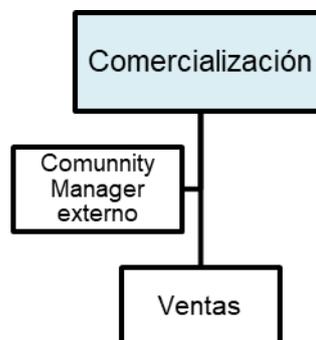
Esquema 5: Organización del departamento Operaciones.

El sector Compras y Contrataciones tiene la función principal realizar las compras y contrataciones cumpliendo las especificaciones de plazos y calidad para el normal funcionamiento de NFM, garantizando la elección de proveedores confiables a través del cumplimiento de la política de Compras y Contrataciones y el cumplimiento del plan de auditorías.

El sector Producción tiene la función de realizar un almacenamiento eficiente de materia prima y producto terminado, cumpliendo el objetivo de stock mínimo; planificar y realizar la producción de las viandas evitando el desperdicio, cumpliendo los procesos productivos y lineamientos de calidad definidos; gestionar las entregas a través del servicio de entrega tercerizado; y realizar mejoras en los menús y el control de calidad. Para lograrlo cuenta con tres áreas: Almacenamiento y Logística, Laboratorio de Desarrollo, Calidad, Higiene y Seguridad y Producción y Mantenimiento. También cuenta con un asesoramiento nutricional externo para la elaboración de nuevos menús.

### **DEPARTAMENTO DE COMERCIALIZACIÓN**

El departamento de Comercialización tiene como misión elaborar la estrategia de marketing con el fin de posicionar a NFM en el mercado de viandas, realizar las acciones de captación, retención y fidelización de clientes y cumplir el objetivo de ventas, gestionar las consultas de los clientes y velar por el correcto funcionamiento de la plataforma web. Para lograr dicho objetivo cuenta con el área de ventas, y un equipo de profesionales para las tareas de atención a clientes y de actualización de la página web. También se contratan los servicios de un *community manager* externo, cuya función es promocionar los productos a través de las redes sociales y atraer clientes a nuestra *web*.



Esquema 6: Organización del departamento Comercialización.

## 4.7.2.1 CARGOS Y FUNCIONES

### PERSONAL DIRECTIVO

En la tabla 19 se detallan las responsabilidades, niveles de resultados, habilidades requeridas y perfil de cada puesto.

PUESTO DE TRABAJO	RESPONSABILIDADES	NIVEL DE RESULTADOS	HABILIDADES TECNICAS	HABILIDADES DIRECTIVAS	PERFIL
Director General	Liderar la gestión estratégica de NFM S. A., asegurar la coordinación eficiente de los departamentos a su cargo, asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con la legislación vigente y los lineamientos estratégicos definidos por los socios mayoritarios.	Utilidad Neta; participación en el mercado; Cumplimiento de plan;  Cumplimiento de presupuesto.	Conocimiento del giro de negocio del rubro gastronómico.	Liderazgo; Negociación; Planeamiento;  Organización; Dirección; Control.	Lic en Administración / MBA en curso o completo
Director de Operaciones	Planear y organizar de manera eficiente la cadena de suministros y garantizar la elaboración de un producto final que cumpla con los requerimientos de calidad establecidos en un plazo de tiempo compatible al funcionamiento de NFM.	Cumplimiento de plan de producción; Cumplimiento del plan de auditorías; Cumplimiento de objetivo de stock; Cumplimiento de índices de calidad.	Conocimiento técnico de la industria, del producto y del proceso productivo. Manejo de la cadena de suministro. Marco regulatorio.	Liderazgo, Planeamiento;  Organización; Dirección; Control; Negociación.	Lic/Ing en Alimentos con MBA o Máster en Supply Chain & Logistics en curso o completo con experiencia en el rubro gastronómico.
Jefe de Administración, Finanzas y Personal	Analizar, planear y ejecutar el seguimiento del presupuesto de ingresos y gastos de NFM S.A. de manera eficiente, adoptar las normas y procedimientos para el manejo y control de los recursos –humanos y financieros-, y administrarlos con el fin de facilitar herramientas que optimicen la gestión interna.	Cumplimiento del presupuesto financiero; Asegurar la retención de talento; Asegurar un bajo absentismo del Personal; Rápida respuesta a necesidades de selección. Cumplimiento de plan de Capacitación del Personal.	Contabilidad Financiera y Gestión de Efectivo.	Liderazgo, Planeamiento;  Organización; Dirección; Control.	Lic. en Administración / Contador Público con experiencia en Administración.
Jefe Comercial	Elaborar la estrategia de marketing con el fin de posicionar a NFM en el mercado de viandas, realizar las acciones de captación, retención y fidelización de clientes y cumplir el objetivo de ventas, gestionar las consultas de los clientes y velar por el correcto funcionamiento de la plataforma web.	Cumplimiento de objetivo de ventas;  Captación y retención de clientes;  Participación en el mercado.	Estrategias comerciales, investigación de mercado, desarrollo de canales.	Liderazgo, Planeamiento;  Organización; Dirección; Control; Comunicación.	Lic en Marketing / comercialización con experiencia en rubro gastronómico.

Tabla 19: Descripción de los puestos directivos.



## PERSONAL ADMINISTRATIVO

En la tabla 20 se detallan las actividades, niveles de resultados, habilidades requeridas y perfil de cada puesto.

PUESTO DE TRABAJO	TAREAS / RESPONSABILIDADES	NIVEL DE RESULTADOS	HABILIDADES TECNICAS	PERFIL
Programador	Desarrollar actualizaciones de la página web y aplicación mobile. Solución de problemas de funcionamiento.	Garantizar el correcto funcionamiento de la plataforma.	Programación.	Estudiante de Ingeniería informática con experiencia en desarrollo de sistemas.
Cobrador Jr.	Procesar cobranzas electrónicas.	Cobranzas en tiempo y forma.	Utilización de herramientas informáticas.	Estudiante de Licenciatura en Administración.
Analista Sr. de Recursos Humanos	Control del personal, asistencia a consultas del personal, definición de perfiles para la selección y coordinación de las búsquedas con la consultora, realizar la inducción.	Cubrir las necesidades de personal en tiempo y forma, liquidaciones de sueldo correctas.	Definición de perfiles de puesto, tareas de administración de personal. Conocimiento del convenio colectivo UTHGRA.	Licenciado en Recursos Humanos con experiencia en selección y desarrollo.
Auxiliar Administrativo	Asistir al director, gerentes y jefes en tareas administrativas varias.	Rapidez en resolución de solicitudes.	Utilización de paquete office, organización de archivos, reservas.	Estudiante de Licenciatura en Administración.
Cadete	Realización de trámites bancarios y administrativos, cobro de cheques, diligencias en entidades públicas y privadas.	Cumplimiento de trámites y plazos establecidos.	No posee.	Secundario completo.
Comprador Senior	Calculo de necesidad de materia prima e insumos para cumplir el plan de producción. Seguimiento y control de pedidos. Seguimiento de producción Nacional.	Materia prima disponible para producción, compras eficientes y cumplimiento de stock mínimo.	Negociación con proveedores, planificación y control.	Estudiante avanzado Contador Público, Administración de empresas y/o Ingeniero Industrial, experiencia (más de 3 años) en compras productivas y no productivas de alimentos.
Vendedor Senior	Adquisición, retención y fidelización de clientes del canal HORECA.	Incremento de cartera de clientes del canal HORECA.	Habilidades interpersonales y comerciales. Estrategias de venta.	Secundario completo, experiencia en ventas en el rubro gastronómico.
Asistente de Servicios al Cliente	Atención virtual a consultas, quejas, reclamos de clientes (canal doméstico).	Cliente satisfecho por respuesta brindada.	Gestión de conflicto.	Secundario completo, experiencia en atención telefónica de clientes.

Tabla 20: Descripción de los puestos administrativos.



## PERSONAL OPERATIVO

En la tabla 21 se detallan las actividades, condiciones de trabajo, nivel de rendimiento y habilidades requeridas.

PUESTO DE TRABAJO	CONDICIONES DE TRABAJO	TAREAS / FUNCIONES	NIVEL DE RENDIMIENTO ESPERADO	HABILIDADES TECNICAS
Analista de Almacén	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes.	Organización de tareas de almacén y recorridos de entrega. Control de stock.	Control completo de los productos almacenados, cumplimiento de objetivo de stock.	Conocimiento de productos y especificaciones de manipulación y guarda.
Auxiliar de depósito	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes. Esfuerzo físico para movilizar materia prima.	Carga y descarga de materia prima y producto terminado. Almacenamiento y tareas de depósito.	Correcta manipulación de los productos, guarda correcta de acuerdo a especificaciones de productos.	Conocimiento de productos y especificaciones de manipulación y guarda.
Responsable de Laboratorio	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes.	Desarrollo de Productos. Planificación y ejecución de auditorías de proveedores e internas. Organización de pruebas de calidad.	Garantizar la fiabilidad de los proveedores y del producto terminado.	Conocimiento de productos y especificaciones de calidad para la planificación de pruebas.
Auxiliar de Laboratorio	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes.	Análisis de calidad de materias primas y producto terminado.	Cumplimiento del porcentaje de materia prima/producto terminado verificado.	Realización de pruebas de calidad.
Jefe de Cocina	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes.	Supervisión del proceso productivo.	Cumplimiento de las recetas y cantidad de materia prima insumida. Cumplimiento de objetivo de producción.	Elaboración de alimentos aptos para celíacos (contaminación cruzada).
Cocinero	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes. Esfuerzo físico para movilizar materia prima.	Producir las viandas, envasarlas y guardarlas.	Productividad: Viandas por hora.	Elaboración de alimentos aptos para celíacos (contaminación cruzada).
Limpieza	Exposición a riesgos de quemaduras o cortes. Esfuerzo físico por tipo de actividad.	Limpieza de utensilios de cocina, limpieza de las instalaciones.	Condiciones higiénicas para operar.	No posee.

Tabla 21: Descripción de los puestos operativos.

#### 4.7.2.2 REQUERIMIENTO DE PERSONAL

En la tabla 22 se detalla el requerimiento de personal por puesto y por año.

Ubicación en la estructura	Puesto de trabajo	Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
		S1	S2								
Dirección General	Director General	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Departamento Comercial	Jefe Comercial	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Programador	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
	Vendedor Senior	2	2	3	3	4	4	4	4	5	5
Departamento de Administración, Finanzas y Personal	Jefe de Administración, Finanzas y Personal	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cobrador Jr.	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2
	Analista Sr. De Recursos Humanos	1	1	2	2	3	3	3	3	3	3
	Auxiliar Administrativo	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Cadete	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Departamento de Operaciones	Director de Operaciones	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Comprador Senior	1	1	2	2	2	2	4	4	4	4
	Asistente de Servicios al Cliente	1	1	1	2	2	2	3	4	4	4
	Analista de Almacén	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Auxiliar de Depósito	1	1	2	2	2	2	3	3	3	3
	Responsable de Laboratorio	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
	Auxiliar de Laboratorio	1	1	1	1	2	2	3	3	3	3
	Jefe de Cocina	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2
	Cocinero	2	3	4	5	6	7	10	10	11	12
	Limpieza	1	2	2	3	3	4	6	6	7	7
TOTAL		21	23	28	31	37	39	51	52	55	56

Tabla 22: Requerimiento de personal.

#### 4.7.2.3 REMUNERACIÓN POR PUESTO DE TRABAJO

En la tabla 23 se detalla la remuneración anual por puesto de trabajo, en dólares, basada en el convenio colectivo UTHGRA y, para los puestos no operativos, según la remuneración media del mercado.

Ubicación en la estructura	Puesto de trabajo	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Dirección General	Director General	USD 48.286	USD 49.734	USD 51.226	USD 52.763	USD 54.346
Departamento Comercial	Jefe Comercial	USD 36.000	USD 37.080	USD 38.192	USD 39.338	USD 40.518
	Programador	USD 22.286	USD 22.954	USD 47.286	USD 48.704	USD 50.166
	Vendedor Senior	USD 28.574	USD 44.147	USD 60.628	USD 62.447	USD 80.401
Departamento de Administración, Finanzas y Personal	Jefe de Administración, Finanzas y Personal	USD 37.143	USD 38.257	USD 39.405	USD 40.587	USD 41.805
	Cobrador Jr.	USD 14.857	USD 15.303	USD 31.524	USD 32.470	USD 33.444
	Analista Sr. De Recursos Humanos	USD 24.514	USD 50.499	USD 78.022	USD 80.362	USD 82.773
	Auxiliar Administrativo	USD 11.778	USD 12.132	USD 12.496	USD 12.871	USD 13.257
	Cadete	USD 11.133	USD 11.467	USD 11.811	USD 12.166	USD 12.531
Departamento de Operaciones	Director de Operaciones	USD 40.857	USD 42.083	USD 43.345	USD 44.646	USD 45.985
	Comprador Senior	USD 15.563	USD 32.060	USD 33.022	USD 68.025	USD 70.066
	Asistente de Servicios al Cliente	USD 13.902	USD 21.479	USD 29.498	USD 53.170	USD 62.589
	Analista de Almacén	USD 13.015	USD 13.405	USD 13.807	USD 28.443	USD 29.296
	Auxiliar de Depósito	USD 12.354	USD 25.449	USD 26.213	USD 40.499	USD 41.714
	Responsable de Laboratorio	USD 24.917	USD 25.249	USD 25.664	USD 26.006	USD 26.434
	Auxiliar de Laboratorio	USD 17.290	USD 17.809	USD 36.687	USD 56.681	USD 58.381
	Jefe de Cocina	USD 17.290	USD 17.809	USD 18.343	USD 37.787	USD 38.921
	Cocinero	USD 36.305	USD 67.310	USD 100.142	USD 158.687	USD 187.965
	Limpieza	USD 16.700	USD 28.668	USD 41.339	USD 72.993	USD 87.714

Tabla 23: Remuneración anual por puesto de trabajo.

#### 4.7.2.4 COSTOS DE PERSONAL

En la tabla 24 se detalla el costo anual del personal, por puesto de trabajo, considerando las cargas sociales.

Ubicación en la estructura	Puesto de trabajo	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Dirección General	Director General	USD 60.357	USD 62.168	USD 64.033	USD 65.954	USD 67.932
Departamento Comercial	Jefe Comercial	USD 45.000	USD 46.350	USD 47.741	USD 49.173	USD 50.648
	Programador	USD 27.857	USD 28.693	USD 59.107	USD 60.881	USD 62.707
	Vendedor Senior	USD 35.718	USD 55.184	USD 75.786	USD 78.059	USD 100.501
Departamento de Administración, Finanzas y Personal	Jefe de Administración, Finanzas y Personal	USD 46.429	USD 47.821	USD 49.256	USD 50.734	USD 52.256
	Cobrador Jr.	USD 18.571	USD 19.129	USD 39.405	USD 40.587	USD 41.805
	Analista Sr. De Recursos Humanos	USD 30.643	USD 63.124	USD 97.527	USD 100.453	USD 103.466
	Auxiliar Administrativo	USD 14.723	USD 15.165	USD 15.620	USD 16.088	USD 16.571
	Cadete	USD 13.916	USD 14.334	USD 14.764	USD 15.207	USD 15.663
Departamento de Operaciones	Director de Operaciones	USD 51.071	USD 52.604	USD 54.182	USD 55.807	USD 57.481
	Comprador Senior	USD 19.454	USD 40.075	USD 41.277	USD 85.031	USD 87.582
	Asistente de Servicios al Cliente	USD 17.378	USD 26.849	USD 36.872	USD 66.462	USD 78.236
	Analista de Almacén	USD 16.268	USD 16.756	USD 17.259	USD 35.554	USD 36.620
	Auxiliar de Depósito	USD 15.443	USD 31.812	USD 32.766	USD 50.624	USD 52.142
	Responsable de Laboratorio	USD 31.146	USD 31.561	USD 32.080	USD 32.508	USD 33.043
	Auxiliar de Laboratorio	USD 21.613	USD 22.261	USD 45.858	USD 70.851	USD 72.976
	Jefe de Cocina	USD 21.613	USD 22.261	USD 22.929	USD 47.234	USD 48.651
	Cocinero	USD 45.382	USD 84.137	USD 125.178	USD 198.359	USD 234.956
	Limpieza	USD 20.875	USD 35.835	USD 51.674	USD 91.242	USD 109.642

Tabla 24: Costos anuales de personal contemplando cargas sociales.

#### **4.7.2.5 PERFIL DEL EQUIPO EJECUTIVO**

Natural Food Meals es fundada de la mano de dos socios que finalizaron un Máster en Administración de Empresas y se encuentran en estado de presentación de tesis.

Mariano Castellvi es Ingeniero en Alimentos y cuenta con más de diez años de experiencia en la industria alimenticia. Cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para realizar la planificación de la producción de alimentos, teniendo en cuenta los aspectos clave del proceso productivo. Tiene la capacidad de solucionar problemas que puedan presentarse en el proceso de producción de los alimentos teniendo como objetivo reducir el impacto al medio ambiente, los desperdicios y costos de producción, otorgando productos de calidad y valor nutricional satisfaciendo las demandas de los consumidores, desarrollando y mejorando las tecnologías aplicadas en el proceso de producción. Por haber realizado un MBA actualmente desempeña una función comercial como Sales Manager del Cono Sur de DöhlerGroup, empresa líder en fabricación de saborizantes.

Mariela Yancovich es Licenciada en dirección del factor humano y cuenta con experiencia en liderazgo de proyectos, principalmente de campañas de marketing. Cuenta con los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir las funciones de empleo y administración de personal, definir la estructura de compensación de una organización y las funciones de capacitación y desarrollo del personal. Por haber realizado un MBA actualmente desempeña la función de Encargada de Procesos del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, dónde realiza el análisis de los procesos y realiza propuestas de mejora con el fin de garantizar el cumplimiento de controles necesarios y que las actividades se desarrollen de una forma eficiente.

#### **4.7.3 SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

NFM tiene todos sus procesos diseñados y documentados en normas internas con el fin de estar poder escalar y replicar el negocio en caso que se crea conveniente. Todas las normas contienen los puntos de control críticos de cada proceso y se



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

evidencian en la documentación respaldatoria definida para cada proceso, como por ejemplo formularios, registros, informes, órdenes de compra, entre otros.

La empresa trabaja bajo el concepto de mejora continua y cada dueño del proceso es el responsable por informar al personal de personal de Administración del Personal, Selección y Desarrollo cuando es necesario un rediseño de proceso.

En la inducción de los colaboradores se los introduce en el sistema de gestión de calidad y se les entrega la documentación necesaria para un correcto desempeño de sus funciones.

Cuando se rediseña un proceso se realizan comunicaciones internas y capacitaciones con el fin de asegurar que todos los colaboradores de NFM desempeñen sus tareas de acuerdo a lo definido por la empresa.

#### **4.7.4 RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DEL PERSONAL**

El proceso de reclutamiento y selección de personal de NFM consta de cuatro fases: análisis de las necesidades internas, reclutamiento, selección e incorporación de personal.

Las necesidades internas son definidas por el personal de Administración del Personal, Selección y Desarrollo y validado por el responsable de Administración, Finanzas y Personal. De tratarse de personal directivo se requerirá la autorización del Director General.

El reclutamiento es tercerizado a una consultora de Recursos Humanos especializada en la industria. Se le solicita como requisito la presentación de una terna para que NFM realice las entrevistas necesarias dependiendo el perfil en cuestión.

De considerar que los candidatos se ajustan al perfil definido y a la cultura de NFM, se selecciona el candidato y se realizan exámenes psicotécnicos y preocupacionales, también tercerizados. Una vez superados los exámenes se realiza la incorporación del personal, realizando la inducción el primer día de trabajo. A los dos meses y medio de la incorporación el responsable directo del nuevo



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

colaborador debe realizar una evaluación del mismo con el fin de definir su continuidad en la empresa.

Para el inicio de las operaciones se establece en el diagrama de GANTT (anexo 5) los plazos y los puestos necesarios para empezar a producir con la mayor celeridad posible.

#### **4.7.5 CAPACITACIÓN**

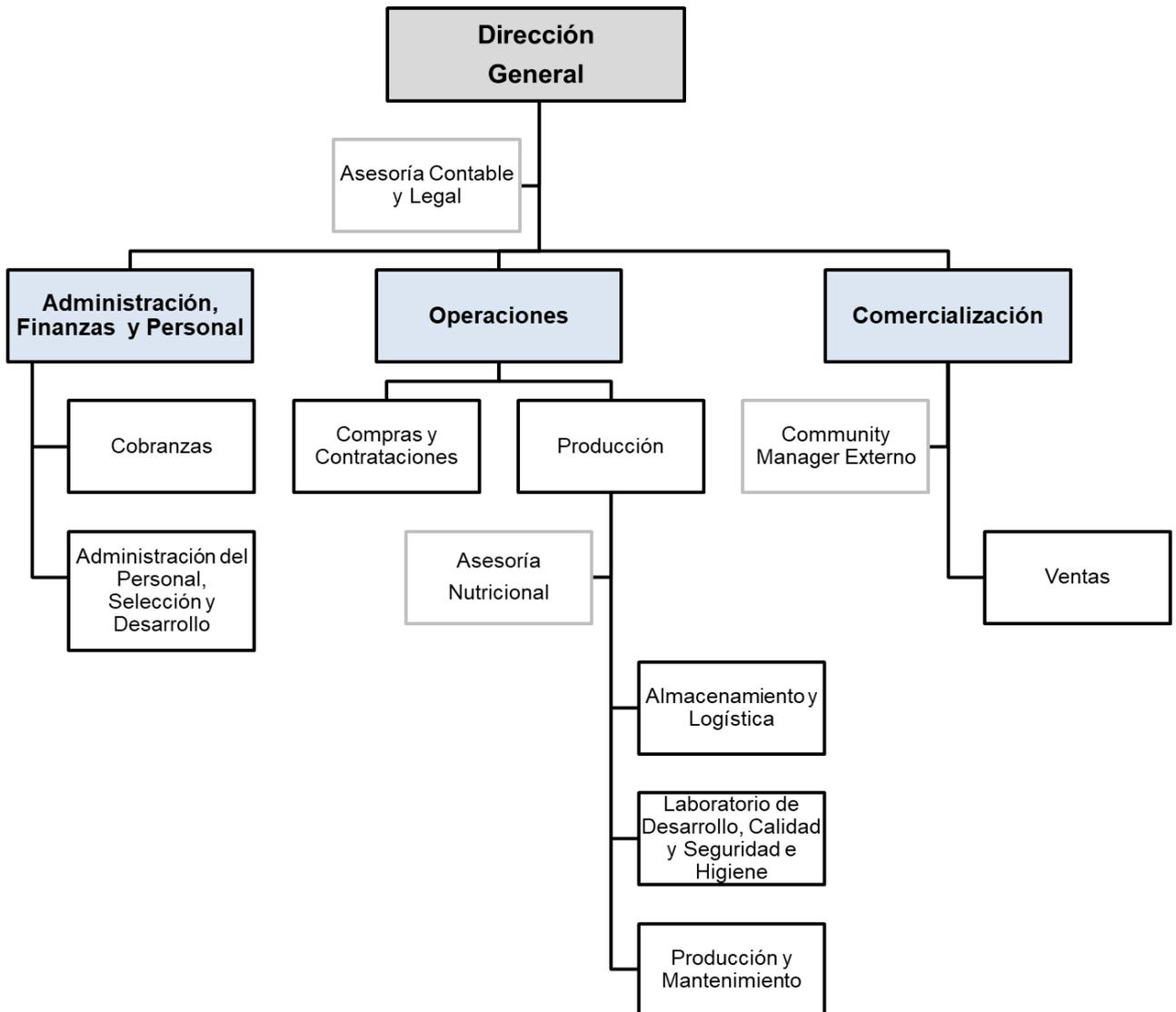
Como se mencionó en el punto Sistemas de Información, Natural Food Meals realiza capacitaciones con el fin de garantizar el correcto desempeño en la función.

El programa de capacitación de Natural Food Meals para el personal operativo inicia cuando un colaborador ingresa a la empresa y se le brinda capacitación en el puesto de trabajo. Con este método de capacitación el colaborador adquiere las destrezas necesarias mediante el desempeño real de la actividad. El capacitador en estos casos es un trabajador experimentado que se encarga de la formación del nuevo colaborador. Este tipo de capacitación es ideal en personal operativo.

Durante el desempeño del personal pueden surgir diferentes necesidades de capacitación. Cuando la fuente de estas necesidades es una actualización en el ámbito regulatorio de la actividad, un rediseño de proceso o un desempeño deficiente generalizado de los colaboradores se realiza un taller específico para el nuevo tema.

#### **4.7.6 ORGANIGRAMA**

En el siguiente esquema se representa la estructura de la empresa Natural Food Meals, identificando sus departamentos y asesores (esquema 7).



Esquema 7: Organigrama de Natural Food Meals.

## 4.8 ESTUDIO DE LA INVERSIÓN

### 4.8.1 INVERSIONES

Las Inversiones necesarias en el año 0 para comenzar el negocio se detallan en la tabla 25.

Inversiones en Bienes de Uso	Monto
Obra civil y decoración	USD 200.000
Máquinas y equipos	USD 60.692
<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>USD 260.692</b>

Tabla 25: Inversiones del año 2017.

Para poder cumplir los objetivos propuestos en el plan comercial, en el segundo y tercer año será necesario incorporar las inversiones listadas en las tablas 26 y 27.

Inversiones en Bienes de Uso	Monto
Máquinas y equipos	USD 2.697
<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>USD 2.697</b>

Tabla 26: Inversiones del segundo año.

Inversiones en Bienes de Uso	Monto
Máquinas y equipos	USD 37.164
<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>USD 37.164</b>

Tabla 27: Inversiones del tercer año.

#### 4.8.2 DETALLE DE LAS INVERSIONES

En las tablas 28, 29 y 30 se detallan cada concepto de las inversiones de cada año.

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto en USD	Vida Util en meses	Amortización mensual
1	Obra civil y decoración	USD 200.000	240	USD 833
2	Heladera industrial	USD 13.668	120	USD 114
3	Heladeras almacenera	USD 6.395	120	USD 53
4	Congelador	USD 4.136	120	USD 34
5	Infraestructura TI	USD 16.311	60	USD 272
6	Elementos de cocina	USD 3.432	60	USD 57
7	Material para laboratorio	USD 3.389	60	USD 56
8	Cocinas 405 litros	USD 2.489	120	USD 21
9	Racks para 1.000 kg de carga	USD 1.143	120	USD 10
10	Campanas	USD 914	120	USD 8
11	Freidora industrial	USD 186	120	USD 2
12	Carro Zorra	USD 128	60	USD 2
13	Mobiliario	USD 8.500	60	USD 142
	<b>Total Inversión en Bienes de Uso</b>	<b>USD 260.692</b>		<b>USD 1.604</b>

Tabla 28: Detalle de las inversiones del año 2017.

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto en USD	Vida Util en meses	Amortización mensual
1	Computadoras 4	USD 2.240	60	USD 37
2	Racks para 1.000 kg de carga	USD 457	120	USD 4
	Total Inversión en Bienes de Uso	USD 2.697		USD 41

Tabla 29: Detalle de las inversiones del año 2019. <sup>10</sup>

	Detalle de Inversiones en Bienes de Uso	Monto en USD	Vida Util en meses	Amortización mensual
1	Heladeras almacenera	USD 6.395	120	USD 53
2	Heladera industrial	USD 13.668	120	USD 114
3	Congelador	USD 4.136	120	USD 34
4	Cocinas 405 litros	USD 2.489	120	USD 21
5	Campanas	USD 914	120	USD 8
6	Elementos de cocina	USD 3.432	60	USD 57
7	Elementos de cocina	USD 3.432	60	USD 57
8	Computadoras 4	USD 2.240	60	USD 37
9	Racks para 1.000 kg de carga	USD 457	120	USD 4
	Total Inversión en Bienes de Uso	USD 37.164		USD 386

Tabla 30: Detalle de las inversiones del año 2020. <sup>11</sup>

#### 4.8.3 PROGRAMACIÓN DE PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE OPERACIONES

Dentro de los gastos para la puesta en marcha, además de los mencionados para la obra civil y decoración, maquinarias y mobiliario; serán necesarios otros gastos relacionados con la apertura de la sociedad (aproximadamente USD 1.100, incluyendo los honorarios de abogados y notarios). También se estiman USD 2.500 entre honorarios profesionales y gastos para la obtención de registros de habilitación municipales y el nacional de establecimiento (R.N.E.).

<sup>10</sup> Se adicionan al gasto de amortizaciones a partir del mes 25 de operaciones

<sup>11</sup> Se adicionan al gasto de amortizaciones a partir del mes 37 de operaciones.

## 4.9 ESTUDIO DE LOS INGRESOS Y EGRESOS

### 4.9.1 PRONÓSTICO DE VENTAS

En línea con los objetivos definidos en el plan comercial se presenta en la tabla 31 las ventas de todos los productos, en unidades por canal (B2B y B2C). En la tabla 32 se representa el detalle de ventas en dólares.

#	Producto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Plato light - B2C	70.991	106.487	138.433	209.424	315.911
2	Plato indulgente - B2C	23.321	34.982	45.477	68.798	103.780
3	Plato vegetariano - B2C	1.988	2.982	3.876	5.864	8.845
4	Plato FIT - B2C	7.454	11.181	14.535	21.990	33.171
5	Plato light - B2B	106.487	159.730	207.649	314.136	473.866
6	Plato indulgente - B2B	20.989	31.484	40.929	61.918	93.402
7	Plato vegetariano - B2B	1.789	2.683	3.489	5.277	7.961
8	Plato FIT - B2B	6.709	10.063	13.082	19.791	29.854
<b>Total</b>		<b>239.728</b>	<b>359.592</b>	<b>467.470</b>	<b>707.198</b>	<b>1.066.790</b>

Tabla 31: Detalle de ventas proyectadas por año en unidades.

#	Producto	2018	2019	2020	2021	2022
1	Plato light - B2C	USD 402.311	USD 621.571	USD 832.283	USD 1.296.868	USD 2.014.982
2	Plato indulgente - B2C	USD 143.178	USD 221.210	USD 296.200	USD 461.540	USD 717.107
3	Plato vegetariano - B2C	USD 11.265	USD 17.404	USD 23.304	USD 36.312	USD 56.419
4	Plato FIT - B2C	USD 47.523	USD 73.423	USD 98.313	USD 153.193	USD 238.020
5	Plato light - B2B	USD 452.600	USD 699.267	USD 936.319	USD 1.458.977	USD 2.266.854
6	Plato indulgente - B2B	USD 113.991	USD 176.117	USD 235.820	USD 367.457	USD 570.928
7	Plato vegetariano - B2B	USD 9.716	USD 15.011	USD 20.100	USD 31.319	USD 48.662
8	Plato FIT - B2B	USD 36.434	USD 56.291	USD 75.374	USD 117.448	USD 182.482
<b>Total</b>		<b>USD 1.217.018</b>	<b>USD 1.880.293</b>	<b>USD 2.517.713</b>	<b>USD 3.923.113</b>	<b>USD 6.095.454</b>

Tabla 32: Detalle de ventas proyectadas en dólares por año.

### 4.9.2 COSTOS DE OPERACIÓN

#### 4.9.2.1 COSTOS DE OPERACIÓN RELACIONADOS CON LA MANO DE OBRA DIRECTA

DIRECTO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Sueldos	USD 26.558,10	USD 36.372,75	USD 47.625,19	USD 74.297,71	USD 82.701,25
Cargas Sociales	USD 6.639,52	USD 9.093,19	USD 11.906,30	USD 18.574,43	USD 20.675,31
ART	USD 9.736,11	USD 14.250,59	USD 19.027,17	USD 30.796,84	USD 34.604,45
<b>TOTAL</b>	<b>USD 42.933,73</b>	<b>USD 59.716,53</b>	<b>USD 78.558,66</b>	<b>USD 123.668,97</b>	<b>USD 137.981,01</b>

Tabla 33: Costos de operación de la Mano de Obra Directa.

#### 4.9.2.2 COSTOS DE OPERACIÓN RELACIONADOS CON LA MANO DE OBRA INDIRECTA

INDIRECTO	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Sueldos	USD 44.928,95	USD 56.802,65	USD 73.164,01	USD 84.825,51	USD 91.354,23
Cargas Sociales	USD 11.232,24	USD 14.200,66	USD 18.291,00	USD 21.206,38	USD 22.838,56
ART	USD 12.810,67	USD 16.889,59	USD 22.288,98	USD 26.877,24	USD 29.413,78
<b>TOTAL</b>	<b>USD 68.971,86</b>	<b>USD 87.892,90</b>	<b>USD 113.743,98</b>	<b>USD 132.909,13</b>	<b>USD 143.606,57</b>

Tabla 34: Costos de operación relacionados con la Mano de Obra Indirecta.

#### 4.9.2.3 COSTOS DE OPERACIÓN (VARIABLES) NO RELACIONADOS CON LA MANO DE OBRA

#	Costo MP e Insumos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
1	Plato light - B2C	USD 45.184	USD 69.809	USD 93.475	USD 145.653	USD 226.305
2	Plato indulgente - B2C	USD 37.198	USD 57.470	USD 76.953	USD 119.908	USD 186.304
3	Plato vegetariano - B2C	USD 1.265	USD 1.955	USD 2.617	USD 4.078	USD 6.337
4	Plato FIT - B2C	USD 10.910	USD 16.855	USD 22.569	USD 35.167	USD 54.640
5	Plato light - B2B	USD 67.776	USD 104.714	USD 140.212	USD 218.479	USD 339.457
6	Plato indulgente - B2B	USD 33.478	USD 51.723	USD 69.257	USD 107.917	USD 167.674
7	Plato vegetariano - B2B	USD 1.139	USD 1.759	USD 2.356	USD 3.670	USD 5.703
8	Plato FIT - B2B	USD 9.819	USD 15.170	USD 20.312	USD 31.651	USD 49.176
	<b>Total</b>	<b>USD 206.767</b>	<b>USD 319.455</b>	<b>USD 427.751</b>	<b>USD 666.523</b>	<b>USD 1.035.597</b>

Tabla 35: Costos de materia prima e insumos.

#	Otros costos variables	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
1	Ingresos Brutos	USD 60.851	USD 94.015	USD 125.886	USD 196.156	USD 304.773
2	Electricidad y Gas	USD 60.018	USD 90.027	USD 117.034	USD 140.441	USD 161.508
3	Fletes	USD 28.800	USD 29.664	USD 30.554	USD 31.471	USD 32.415
4	Comisiones mercadopago	USD 26.801	USD 31.056	USD 41.584	USD 64.796	USD 100.676
	<b>Total</b>	<b>USD 176.470</b>	<b>USD 244.761</b>	<b>USD 315.058</b>	<b>USD 432.864</b>	<b>USD 599.370</b>

Tabla 36: Costos variables no relacionados con la mano de obra.

#	Costos Variables	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
	<b>Total costos variables</b>	<b>USD 383.237</b>	<b>USD 564.216</b>	<b>USD 742.809</b>	<b>USD 1.099.387</b>	<b>USD 1.634.967</b>

Tabla 37: Costos variables totales.

#### 4.9.2.4 COSTOS DE OPERACIÓN (FIJOS) NO RELACIONADOS CON LA MANO DE OBRA

Costos Fijos	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Publicidad	USD 36.511	USD 56.409	USD 75.531	USD 117.693	USD 182.864
Alquiler	USD 30.000	USD 30.900	USD 31.827	USD 32.782	USD 33.765
Payrroll	USD 18.000	USD 18.540	USD 19.096	USD 19.669	USD 20.259
Articulo varios	USD 12.000	USD 12.360	USD 12.731	USD 13.113	USD 13.506
Certificaciones Calidad + Asesoramiento	USD 11.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 6.000	USD 6.000
Asesoramiento Externo Nutricional	USD 6.000	USD 6.180	USD 6.365	USD 6.556	USD 6.753
Almacenamiento de datos	USD 3.600	USD 3.708	USD 3.819	USD 3.934	USD 4.052
Mantenimiento	USD 1.925	USD 2.180	USD 2.695	USD 3.609	USD 4.832
Seguro	USD 1.197	USD 1.232	USD 1.269	USD 1.308	USD 1.347
Intereses de deuda	USD 26.331	USD 23.520	USD 17.667	USD 11.345	USD 4.518
Amortización Bienes de Uso	USD 19.245	USD 19.739	USD 19.739	USD 24.366	USD 24.366
<b>Total</b>	<b>USD 165.808</b>	<b>USD 180.769</b>	<b>USD 196.740</b>	<b>USD 240.374</b>	<b>USD 302.262</b>

Tabla 38: Costos fijos no relacionados con la Mano de Obra.

#### 4.9.3 GASTOS DE APERTURA Y PUESTA EN MARCHA

Gastos de constitución de la sociedad	USD 1.000,00
Honorarios profesionales y obtención de registros	USD 2.500,00
Trabajos de remodelación y decoración	USD 200.000,00
Inversión equipamientos, etc.	USD 60.691,77

<b>Total gastos apertura y puesta en marcha</b>	<b>USD 264.191,77</b>
---	-----------------------

Tabla 39: Gastos totales de apertura y puesta en marcha.



#### 4.9.4 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ventas	USD 1.217.018	USD 1.880.293	USD 2.517.713	USD 3.923.113	USD 6.095.454
Costo de Ventas	USD 206.767	USD 319.455	USD 427.751	USD 666.523	USD 1.035.597
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>USD 1.010.251</b>	<b>USD 1.560.838</b>	<b>USD 2.089.962</b>	<b>USD 3.256.590</b>	<b>USD 5.059.857</b>
Gastos de producción y distribución	USD 326.599	USD 436.741	USD 561.075	USD 814.129	USD 909.239
Gastos de promoción y ventas	USD 208.176	USD 289.888	USD 377.194	USD 539.651	USD 778.052
Gastos generales y de administración	USD 336.561	USD 441.502	USD 555.833	USD 630.319	USD 659.325
<b>Total gastos operativos</b>	<b>USD 871.336</b>	<b>USD 1.168.132</b>	<b>USD 1.494.101</b>	<b>USD 1.984.099</b>	<b>USD 2.346.616</b>
Depreciaciones y amortizaciones	USD 19.245	USD 19.739	USD 19.739	USD 24.366	USD 24.366
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>USD 119.670</b>	<b>USD 372.967</b>	<b>USD 576.122</b>	<b>USD 1.248.125</b>	<b>USD 2.688.876</b>
Otros ingresos y gastos	USD -				
Intereses devengados	USD 26.331	USD 23.520	USD 17.667	USD 11.345	USD 4.518
Gastos financieros	USD -				
<b>Utilidad Antes de impuestos</b>	<b>USD 93.339</b>	<b>USD 349.447</b>	<b>USD 558.455</b>	<b>USD 1.236.780</b>	<b>USD 2.684.358</b>
Impuesto a las Ganancias	USD 32.669	USD 122.307	USD 195.459	USD 432.873	USD 939.525
<b>Utilidad Después de Impuestos</b>	<b>USD 60.670</b>	<b>USD 227.141</b>	<b>USD 362.996</b>	<b>USD 803.907</b>	<b>USD 1.744.833</b>

Tabla 40: Estado de Resultados proyectado a 5 años.



**BUSINESS  
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

## 4.9.5 FLUJO DE CAJA

Flujo de Fondos	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12	Total
Ingresos por Ventas	USD 5.729	USD 40.673	USD 61.611	USD 65.551	USD 68.828	USD 72.270	USD 77.494	USD 91.036	USD 100.421	USD 107.571	USD 128.382	USD 160.478	USD 980.044
Egresos por Compras M.P.	USD 2.501	USD 4.682	USD 11.950	USD 11.186	USD 11.676	USD 12.259	USD 13.569	USD 14.809	USD 17.505	USD 18.875	USD 21.665	USD 27.574	USD 168.250
Sueldos y Cargas													
<i>Producción</i>		USD 12.210	USD 14.348	USD 14.348	USD 14.348	USD 14.348	USD 14.348	USD 145.001					
<i>Administración</i>		USD 15.463	USD 15.463	USD 15.463	USD 15.463	USD 15.463	USD 15.463	USD 170.097					
<i>Comerciales</i>		USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 7.001	USD 77.012					
<i>Cargas Soc. Producción</i>		USD 4.999	USD 5.919	USD 5.919	USD 5.919	USD 5.919	USD 5.919	USD 59.590					
<i>Cargas Soc. Adm. Y Ventas</i>		USD 6.684	USD 6.684	USD 6.684	USD 6.684	USD 6.684	USD 6.684	USD 73.520					
Subtotal Sueldos y Cargas	USD -	USD 46.358	USD 49.415	USD 49.415	USD 49.415	USD 49.415	USD 49.415	USD 525.220					
Otros Gastos de Producción	USD 4.914	USD 4.914	USD 4.914	USD 4.914	USD 5.176	USD 5.206	USD 5.235	USD 5.307	USD 5.322	USD 5.337	USD 5.351	USD 5.351	USD 61.942
Otros Gastos de Adm. Y Ventas	USD 19.144	USD 17.729	USD 15.050	USD 15.388	USD 15.742	USD 16.114	USD 21.148	USD 18.641	USD 19.158	USD 21.873	USD 25.266	USD 29.507	USD 234.759
<b>Total Egresos Operativos</b>	<b>USD 26.560</b>	<b>USD 73.682</b>	<b>USD 78.272</b>	<b>USD 77.846</b>	<b>USD 78.952</b>	<b>USD 79.937</b>	<b>USD 86.309</b>	<b>USD 88.172</b>	<b>USD 91.399</b>	<b>USD 95.499</b>	<b>USD 101.696</b>	<b>USD 111.847</b>	<b>USD 990.171</b>
<b>Diferencia Operativa</b>	<b>-USD 20.831</b>	<b>-USD 33.009</b>	<b>-USD 16.661</b>	<b>-USD 12.295</b>	<b>-USD 10.123</b>	<b>-USD 7.667</b>	<b>-USD 8.815</b>	<b>USD 2.864</b>	<b>USD 9.022</b>	<b>USD 12.072</b>	<b>USD 26.686</b>	<b>USD 48.631</b>	<b>-USD 10.127</b>
Inversiones	USD 260.692												USD 260.692
<b>Flujo Financiero</b>													
Prestamo	USD 400.000												USD 400.000
Devolución del Prestamo		-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 88.629					
Total Flujo Financiero	USD 400.000	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	-USD 8.057	USD 311.371					
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>USD 118.477</b>	<b>-USD 41.066</b>	<b>-USD 24.719</b>	<b>-USD 20.352</b>	<b>-USD 18.180</b>	<b>-USD 15.724</b>	<b>-USD 16.872</b>	<b>-USD 5.194</b>	<b>USD 965</b>	<b>USD 4.015</b>	<b>USD 18.629</b>	<b>USD 40.574</b>	<b>USD 40.551</b>
Aporte del Emprendedor	USD 100.000												
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>USD 218.477</b>	<b>USD 177.410</b>	<b>USD 152.692</b>	<b>USD 132.340</b>	<b>USD 114.159</b>	<b>USD 98.435</b>	<b>USD 81.563</b>	<b>USD 76.370</b>	<b>USD 77.334</b>	<b>USD 81.349</b>	<b>USD 99.978</b>	<b>USD 140.551</b>	

Tabla 41: Flujo de caja para los primeros 12 meses de operaciones



Flujo de Fondos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Ventas		USD 980.044	USD 1.751.142	USD 2.393.596	USD 3.649.457	USD 5.672.462
Egresos por Compras M.P.		USD 168.250	USD 304.690	USD 406.664	USD 620.030	USD 963.732
Sueldos y Cargas		USD 525.220	USD 754.721	USD 978.392	USD 1.288.898	USD 1.409.849
Otros Gastos de Producción		USD 61.942	USD 106.458	USD 138.757	USD 174.847	USD 200.944
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		USD 234.759	USD 290.064	USD 354.663	USD 493.477	USD 706.409
Impuesto a las Ganancias			USD 32.669	USD 122.307	USD 195.459	USD 432.873
<b>Total Egresos Operativos</b>		<b>USD 990.171</b>	<b>USD 1.488.601</b>	<b>USD 2.000.782</b>	<b>USD 2.772.712</b>	<b>USD 3.713.807</b>
Diferencia Operativa		-USD 10.127	USD 262.541	USD 392.814	USD 876.746	USD 1.958.655
Inversiones		USD 260.692	USD 2.697	USD 37.164		
<b>Flujo Financiero</b>						
Prestamo	USD 400.000					
Devolución del Prestamo		-USD 88.629	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687
<b>Total Flujo Financiero</b>	<b>USD 400.000</b>	<b>-USD 88.629</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>	<b>USD 400.000</b>	<b>-USD 359.449</b>	<b>USD 163.158</b>	<b>USD 258.963</b>	<b>USD 780.059</b>	<b>USD 1.861.968</b>
Aporte del Emprendedor	USD 100.000					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>USD 500.000</b>	<b>USD 140.551</b>	<b>USD 303.709</b>	<b>USD 562.672</b>	<b>USD 1.083.768</b>	<b>USD 2.424.641</b>

Tabla 42: Flujos futuros esperados para los primeros 5 años de operaciones.

#### 4.9.6 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

El costo variable promedio se calcula como el resultante del cociente de los gastos variables totales (USD 383.237) y la cantidad total de unidades proyectadas para ventas para el primer año (239.728), mientras que el precio de venta promedio de USD 5,0767, resulta del valor total de las ventas proyectadas para el primer año (USD 1.217.018) sobre el total de unidades mencionadas anteriormente para el mismo período.

	Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
Ventas en unidades	239.728		359.592		467.470		707.198		1.066.790	
Precio de venta promedio	USD	5,08	USD	5,23	USD	5,39	USD	5,55	USD	5,71
Costo variable promedio	USD	1,60	USD	1,57	USD	1,59	USD	1,55	USD	1,53
Margen de contribución	USD	3,48	USD	3,66	USD	3,80	USD	3,99	USD	4,18
Costos fijos	USD	740.443	USD	966.630	USD	1.216.449	USD	1.586.947	USD	1.776.129
Equilibrio en unidades	212.891		264.113		320.385		397.448		424.787	
Equilibrio en USD	USD	1.080.778	USD	1.381.034	USD	1.725.540	USD	2.204.807	USD	2.427.160

Tabla 43: Punto de equilibrio en unidades y dólares por año.

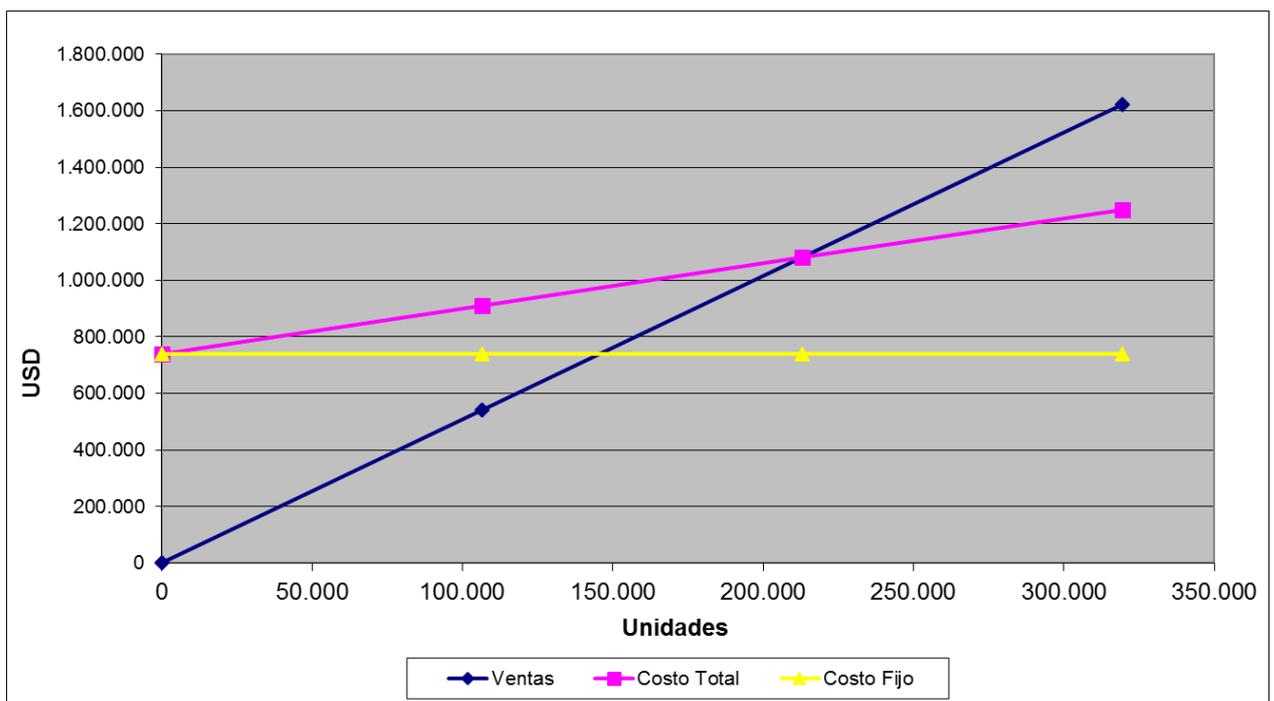


Gráfico 6: Punto de equilibrio económico

## 4.9.7 FUENTES Y USOS DEL FINANCIAMIENTO DE LA INVERSIÓN

### FUENTES DE FINANCIAMIENTO

Aporte del dueño/socio/accionista N°1	USD 50.000,00
Aporte del dueño/socio/accionista N°2	USD 50.000,00
Préstamo bancario a 5 años	USD 400.000,00
<b>Total fuentes de financiamiento</b>	<b>USD 500.000,00</b>

Tabla 44: Fuentes de financiamiento para Natural Food Meals.

### USOS DEL FINANCIAMIENTO

Obra civil y decoración	USD 200.000,00
Capital de trabajo	USD 242.697,60
Equipamientos e infraestructura en TI	USD 48.802,40
Mobiliario	USD 8.500,00
<b>Uso del financiamiento</b>	<b>USD 500.000,00</b>

Tabla 45: Detalle de la utilización de los fondos.

## 4.10 ANÁLISIS ECONÓMICO Y FINANCIERO

Partiendo de las proyecciones de ventas esperadas para cada período (4.5.2 Objetivos comerciales), estimaciones de recursos humanos y materiales, de consumo de materias primas, entre otros, se estiman los flujos de fondos esperados (tabla 2). A partir del flujo de la tabla 46 se calcula el valor actual neto (VAN) y la tasa interna de retorno (TIR) del proyecto.

Flujo del Proyecto	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	
Ingresos por Ventas		USD 980.044	USD 1.751.142	USD 2.393.596	USD 3.649.457	USD 5.672.462	
Egresos Operativos		USD 990.171	USD 1.488.601	USD 2.000.782	USD 2.772.712	USD 3.713.807	
		-USD 10.127	USD 262.541	USD 392.814	USD 876.746	USD 1.958.655	
Inversión	-USD 260.692	-USD 2.697	-USD 37.164				
Flujo del Proyecto	-USD 260.692	-USD 12.824	USD 225.377	USD 392.814	USD 876.746	USD 1.958.655	Valor Residual USD 9.421.140

Tabla 46: Flujo del proyecto.

Para la valuación del proyecto, se emplea una tasa de ganancia requerida de 20,79% resultante de la aplicación de la fórmula para cálculo del costo de capital



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

desarrollada por Luis Pereiro para Pymes en mercados emergentes (Anexo 6). Considerando las premisas establecidas, la valuación del proyecto sería:

- VAN: \$ 4.312.963
- TIR: 115,1%
- Payback: 3 años y 5 meses (Anexo 7)

Partiendo de una inversión de USD 260.692, el retorno de la inversión (ROI) para el primer año se estipula en 23,93%, la rentabilidad financiera (ROE<sup>12</sup>) es de 38,41% y la rentabilidad de la inversión total (RIT) 19,46%.

Los días de caja se estipulan en 42 y el plazo de pago en 71 días. La eficiencia operativa, calculada a través de la rotación de inventarios, se estima en 194%.

El coeficiente de apalancamiento financiero es de 1,98, el leverage financiero de 391% y el endeudamiento sobre activos no corrientes de 290%.

#### **4.10.1. SENSIBILIDAD DEL PROYECTO**

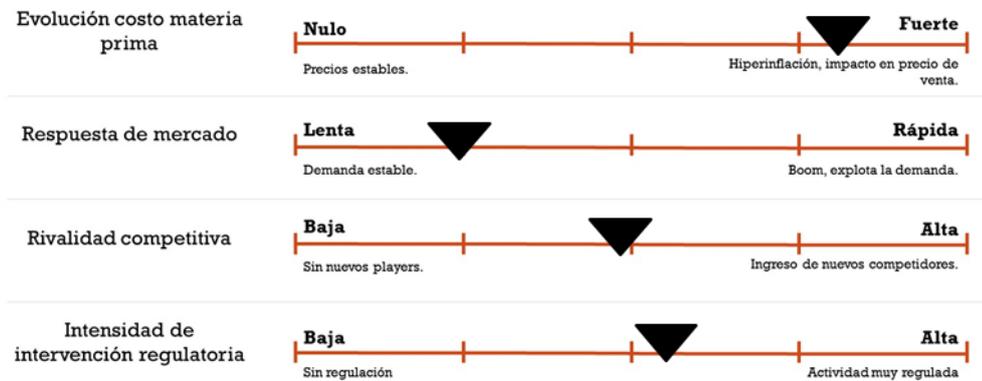
Para analizar la sensibilidad del proyecto, se presenta un escenario pesimista y otro optimista.

##### **ESCENARIO PESMISITA**

Es un escenario recesivo, con inflación del 15% en dólares. Por ese motivo se contrae la demanda un 25%, las personas se inclinarían por comprar productos básicos y cocinar en su hogar; y reducir la frecuencia de compra. A causa de la inflación, el costo de la materia prima y mano de obra se incrementan. Se produce una mayor intervención del mercado a través de nuevas disposiciones regulatorias que disponen nuevos requisitos a cumplir, incrementando las certificaciones que deben ser atendidas.

---

<sup>12</sup> ROE: por sus siglas en inglés *return on equity*.



Esquema 8: Representación del comportamiento de las variables en el escenario pesimista.

En respuesta a estas condiciones se decide aumentar sólo un 7% los precios de venta de los productos, incremento que no cubre los aumentos inflacionarios pero que tiene como objetivo no perder ventas. En cuanto a la planta de recursos humanos, se mantiene constante los 3 primeros años y en el año cuatro se incorpora un turno más de producción, con la mitad de la planta del primer turno (Anexo 8).

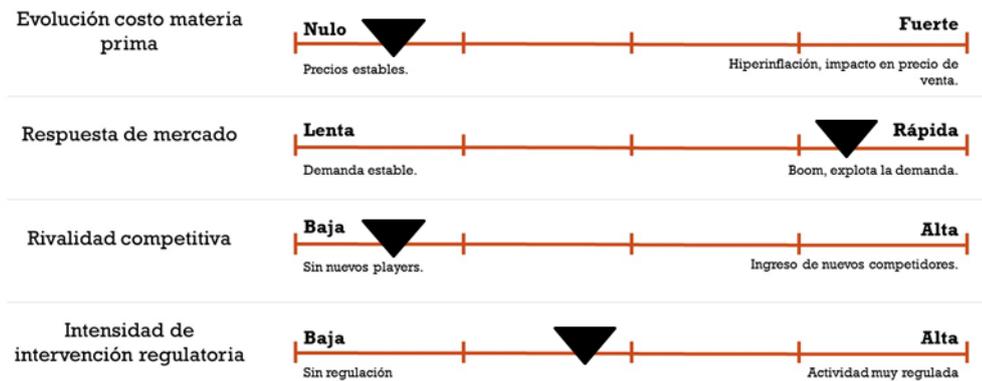
En comparación al escenario base el punto de equilibrio es menor por tener menos costos fijos (a causa de la menor necesidad de recursos humanos) y se alcanzaría a partir del segundo año de operaciones (Anexo 9).

Considerando las premisas informadas, y manteniendo un costo de capital de 20,79%, la VAN del proyecto es de USD 1.277.864 y la TIR 58,5%. Por otro lado el período de repago de la inversión o payback, sube a 5 años y 2 meses (Anexo 10). Aún en este escenario el proyecto sigue siendo atractivo.

### **ESCENARIO BOOM**

Es un escenario en el que los costos de las materias primas son estables y la inflación se mantiene al 3%. Las tendencias socio-culturales ponen en foco el cuidado de la alimentación. La respuesta del mercado es rápida, lo que se traduce en un rápido aumento de la demanda. Dada la intervención regulatoria actual, y los riesgos del negocio (mayormente en los productos para celíacos) se incrementan las barreras de entrada.

Los grandes productores de alimentos del mercado de consumo masivo no están interesados en comercializar productos libres de gluten por la dificultades que conlleva producirlos en condiciones cuidadas (zonas exclusivas de producción) si en la planta también se producen alimentos con T.A.C.C.; y el volumen no resulta atractivo.



Esquema 9: Representación del comportamiento de las variables en el escenario boom.

De acuerdo con lo mencionado previamente, las ventas se disparan desde el lanzamiento del emprendimiento, alcanzándose la producción máxima de un turno en el año 2 (Anexo 11). Como las ventas siguen creciendo rápidamente, se agrega un turno de producción en el año 3 y otro en el año 4. El crecimiento del año 5 se ve limitado por la capacidad máxima instalada y se debe considerar la viabilidad de realizar una inversión en una nueva planta replicando el modelo. El punto de equilibrio se alcanza en el primer año de actividades (Anexo 12).

Considerando estas premisas, y la misma tasa de descuento exigida de 20,79%, la VAN en este escenario es de USD 6.203.234 y la TIR 133,0%. El periodo de repago de la inversión –Payback- se estima en 3 años y 7 meses tal como se detalla en el (Anexo 13).



## 5. CONCLUSIÓN

El plan de negocios demuestra la factibilidad de la creación de una empresa gastronómica que fabrique productos aptos para celíacos y su atractivo económico.

A partir de la encuesta y las entrevistas a dueños de locales gastronómicos realizadas, se pudo establecer que el mercado es atractivo para desarrollar una actividad económica ya que, para el año base, se estima un valor de mercado potencial de 7,2 millones de dólares, considerando únicamente el mercado meta, es decir el segmento ABC1 con enfermedad celíaca diagnosticada. Como se mencionó a lo largo de este trabajo el mismo puede ascender a 21,6 millones si se tiene en cuenta que un 3% de la población es en verdad celíaca a pesar de no estar diagnosticada por lo que, además de ser atractivo, se encuentra en franco crecimiento. El estudio de mercado realizado permitió definir los principales atributos y características que deben tener las viandas listas para comer, el precio promedio esperado para un producto de este tipo y la frecuencia de compra.

Al estudiar el entorno competitivo, se verificó que actualmente no existen en el mercado competidores que ofrezcan la misma propuesta de valor y, si bien las barreras de entrada son bajas, será fundamental la estrategia de comunicación como el desarrollo de acuerdos y alianzas estratégicas con las asociaciones ligadas a este grupo de personas para ser los referentes líderes del mercado.

En base al análisis estratégico se define la propuesta de valor que podemos resumir como comercializar viandas listas para comer naturales, saludables y libres de gluten con calidad certificada y garantizada; siendo que todos los bloques definidos en el modelo de negocios del lienzo CANVAS se encuentran alineados con dicha propuesta.

El plan técnico explica y define tanto las inversiones necesarias como los procesos que deben ser llevados a cabo para poder entregar productos que cumplan la propuesta de valor definida.

En el plan de recursos humanos se evidencian las características del personal, se definen sus roles y tareas que llevarán a cabo en la empresa, se establece el sistema de reclutamiento y capacitación y se define el diseño de estructura adecuado para el tipo de negocio.

En el análisis económico-financiero, se demuestra que el proyecto es económicamente viable y atractivo, y que la inversión realizada se repaga a los 3 años y 5 meses.

A través del diagrama de Gantt se detallan los pasos necesarios para la implementación del plan de negocios, proceso que se puede resumir en 10 meses completos para iniciar las actividades productivas y comerciales.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNANDEZ-COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. *Metodología de la Investigación*. 4<sup>a</sup> ed. México: McGraw-Hill, 2007. Capítulo 5, Definición del alcance de la investigación a realizar: exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa. 970-10-5753-8.

HORNGREN, Charles T., DATAR, Srikant, M. y FOSTER, George. *Contabilidad de costos*. 12<sup>a</sup> ed. Naucalpan de Juárez: Pearson, 2007. Capítulo 11, Toma de decisiones e información relevante, p. 378-418. ISBN 9789702607618

KOTLER, Philip. *Dirección de mercadotecnia*. 8<sup>a</sup> ed. Naucalpan de Juárez: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. Capítulo 3: Cómo establecer bases mediante la planeación estratégica orientada hacia el mercado, p. 61-90. ISBN 9789688806760

MINTZBERG, Henry. *Diseño de organizaciones eficientes*. 2<sup>a</sup> ed. Buenos Aires: El Ateneo, 2004. Capítulo 1, Fundamentos del diseño de las estructuras organizativas, p. 5-31. ISBN 978-950-02-3640-9



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

PEREIRO, Luis. *Valuation of companies in emergin markets: a practical approach*. 1ª ed. Nueva York: J. Willey and Sons, 2002. Capítulo 3, Fundamental discounted cashflow valuation in emergin markets: cashflows and the costo-of-equity capital, p.92-174. ISBN 9780471220787

OSTERWALDER, Alexander e YVES, Pigneur. *Generación de modelos de negocio*. Barcelona: Grupo Planeta, 2011. Capítulo 1, Lienzo, p. 14-44. ISBN 9788423427994

TELIAS, Alejandro J. et al. *Contabilidad para gerenciar*. 2ª ed. Buenos Aires: Temas, 2008. Capítulo 5, El diagnóstico económico financiero de una organización, p. 93-151. ISBN 978-950-9445-32-1

PROGRAMA NACIONAL DE DETECCIÓN Y CONTROL DE LA ENFERMEDAD CELIACA [en línea]. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/VpcZ8r](http://goo.gl/VpcZ8r)>

INFORMACIÓN PÚBLICA Y COMUNICACIÓN [en línea]. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/VPBNGF](http://goo.gl/VPBNGF)>

ENFERMEDAD CELIACA [en línea]. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/2eFjEk](http://goo.gl/2eFjEk)>

ASOCIACIÓN CELIACA ARGENTINA [en línea]. ©2010. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/tPfX9Y](http://goo.gl/tPfX9Y)>

INFOLEG [en línea]. ©2015. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/KCxX6Y](http://goo.gl/KCxX6Y)>

INSTITUTO NACIONAL DE TECNOLOGIA INDUSTRIAL. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/4KvjDb](http://goo.gl/4KvjDb)>

DIRECCIÓN GENERAL DE ESTADISTICAS Y CENSOS. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/4w1Nsk](http://goo.gl/4w1Nsk)>

INDEC - ARGENTINA. ©2016. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/X2tqjv](http://goo.gl/X2tqjv)>

THE NIELSEN COMPANY. ©2017. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/rv4X8F](http://goo.gl/rv4X8F)>

THE ECONOMIST INTELLIGENCE UNIT LIMITED [en línea]. © 2017. [consulta 15 ago 2017]. <[goo.gl/ApDJ4V](http://goo.gl/ApDJ4V)>.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

CLARIN.COM - CLARIN DIGITAL [en línea]. ©1996-2017. [consulta 22 ago 2017].  
<[goo.gl/txTe1t](http://goo.gl/txTe1t)>

EFE EMPRESAS [en línea]. © 2017. [consulta 15 ago 2017]. <[goo.gl/1hciz8](http://goo.gl/1hciz8)>

DIARIO ABC [en línea]. [consulta 15 ago 2017]. <[goo.gl/vJzgFD](http://goo.gl/vJzgFD)>

BAKERY NEWS [en línea]. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/jwT7TM](http://goo.gl/jwT7TM)>

EL MUNDO [en línea]. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/gUqX9k](http://goo.gl/gUqX9k)>

ARTEAR [en línea]. ©1996-2017. [consulta 22 ago 2017]. <[goo.gl/cbCZmb](http://goo.gl/cbCZmb)>

FEDERACIÓN ARGENTINA DE DIABETES [en línea]. ©2017. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/UJGAU2](http://goo.gl/UJGAU2)>

FEDERACIÓN ARGENTINA DE DIABETES [en línea]. ©2017. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/HXxpji](http://goo.gl/HXxpji)>

ME AMO ME CUIDO. PORTAL DE SALUD Y CUIDADO PERSONAL [en línea]. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/tTN1Ut](http://goo.gl/tTN1Ut)>

INFOBAE [en línea]. ©2017. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/foqhkz](http://goo.gl/foqhkz)>

PROYECTO SALUD [en línea]. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/8xjjWY](http://goo.gl/8xjjWY)>

ROUGE [en línea]. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/WHSzCW](http://goo.gl/WHSzCW)>

EL OBSERVADOR DEL LITORAL [en línea]. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/1v8VDB](http://goo.gl/1v8VDB)>

UNO ENTRE RIOS [en línea]. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/HJR6my](http://goo.gl/HJR6my)>

INFOBAE [en línea]. ©2017. [consulta 08 oct 2017]. <[goo.gl/LJVbVo](http://goo.gl/LJVbVo)>



## 7. ANEXOS

### Anexo 1: Representación del Lienzo CANVAS

SOCIOS CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO CON EL CLIENTE	SEGMENTOS DE CLIENTE
Proveedores de las materias primas, la Asociación Celíaca Argentina, la Asociación de Hoteles, Restaurantes, Confeiterías y Cafés (B2B), el Ministerio de Salud Pública Provincial y la Administración Nacional de Medicamentos, Alimentos y Tecnología Médica (A.N.M.A.T.).	Elaboración segura de alimentos, compra segura de alimentos, bajo nivel de stock y almacenamiento eficiente, innovación en los menús, distribución, el diseño web adaptativo e inductivo y la programación web para la realización de pedidos online.	Ofrecer viandas libres de gluten deliciosas, naturales, saludables y confiables para que los celíacos al elegir qué comer sólo tengan que seleccionar la vianda que mejor se adapte a su estilo de vida.	Los segmentos pueden de realizar pedidos, consultas y reclamos a través de una página de internet. El B2B tiene una línea de contacto telefónico y un equipo de vendedores con atención directa.	B2C: personas celíacas y consumidores de alimentos libres de gluten ABC1.  B2B: hoteles, restaurantes, cafés y comedores empresariales.
	RECURSOS CLAVE		CANALES	
	Materias primas sin T.A.C.C.; Maquinaria gastronómica; RRHH capacitados en la manipulación y elaboración de productos alimenticios (productos sin T.A.C.C.); Establecimiento habilitado para la manipulación de alimentos; Certificado de alimentos "Libres de gluten - Sin T.A.C.C.".	Canal de distribución directo, tercerizando la entrega en una empresa de reparto.		
<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b> La estructura de costos de este negocio está categorizada en: 20% costo de materias primas e insumos; 50% gastos generales y de administración; 5% gastos de producción y distribución; 25% gastos de promoción y ventas.			<b>FUENTES DE INGRESOS</b> A través de ingresos por ventas: 10% al contado para pequeños locales gastronómicos sin crédito; 60% a 30 días, plazo que incluye tanto las cobranzas de las ventas del canal B2C (es el tiempo que generalmente demora el operador de pagos electrónicos en acreditar los valores) y clientes del canal B2B con crédito limitado; 30% a 60 días de facturado el pedido para el canal B2B con línea de crédito ampliada por ser considerados grandes clientes.	



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

## Anexo 2: Preguntas de la encuesta “Viandas libres de gluten”

- 1) Género:
  - a. Masculino
  - b. Femenino
  
- 2) Edad
  - a. 18-25
  - b. 26-40
  - c. 41-55
  - d. Mayor de 55
  
- 3) ¿Dónde vivís?
  - a. Ciudad Autónoma de Buenos Aires
  - b. GBA Zona Norte
  - c. GBA Zona Oeste
  - d. GBA Zona Sur
  - e. Otros
  
- 4) ¿Sos celíaco?
  - a. Sí
  - b. No

En caso de respuesta afirmativa continúa en la pregunta 5. En caso de respuesta negativa continúa en la pregunta 9.

- 5) ¿Consumís alimentos libres de gluten?
  - a. Sí
  - b. No
  
- 6) ¿Para vos es fácil conseguir comidas listas libres de gluten?
  - a. Sí
  - b. No
  
- 7) ¿Para vos es fácil conseguir comidas listas libres de gluten? (se puede elegir hasta dos opciones)
  - a. Una buena alimentación es la base de un cuerpo sano
  - b. Como por placer
  - c. Elijo una dieta balanceada que me permita rendir al máximo en mi entrenamiento
  - d. No consumo carnes

- e. Realmente no me preocupo mucho por lo que como

En caso de respuesta afirmativa a la pregunta 5, la encuesta continúa en la pregunta

9. En caso que la respuesta sea negativa continúa en la pregunta 8.

- 8) Siendo celíaco, ¿por qué no consumís alimentos libres de gluten?
- a. No sé lo que significa
  - b. Como de todo sin importar su composición
  - c. No le doy demasiada importancia a lo que como
  - d. Generalmente son más caro
  - e. Otros: ...

- 9) ¿Compraría viandas congelables sin TACC?
- a. Sí
  - b. No

En caso de respuesta afirmativa a la pregunta 9, la encuesta continúa en la pregunta

10. En caso que la respuesta sea negativa continúa en la pregunta 14.

- 10) ¿Con qué frecuencia comprarías?
- a. Todos los días
  - b. 4 a 6 veces por semana
  - c. 3 veces por semana
  - d. Al menos una vez por semana
  - e. 1 vez cada 15 días
  - f. Al menos una vez por mes
  - g. Menos de una vez por mes
- 11) ¿Cuáles deberían ser a tu criterio los dos atributos más importantes en una vianda lista?
- a. Ricas
  - b. Saludables
  - c. Bajas calorías
  - d. Variadas
  - e. Personalizables
  - f. Otros: ...

- 12) ¿Por qué las elegirías?

- a. No me gusta cocinar
- b. Las compro cuando entro en un plan para bajar de peso
- c. Es difícil cocinar para un celíaco
- d. Precio
- e. Otros: ...

13) ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar?

- a. Menos de ARS 80
- b. Entre ARS 80 y ARS 100
- c. Entre ARS 100 y ARS 120
- d. Más de ARS 120

Fin de la encuesta

14) ¿Por qué no las elegirías?

- a. Porque generalmente son muy caras
- b. No confío en su elaboración
- c. No tuve buenas experiencias con productos similares en el pasado
- d. No se adaptan a mis necesidades
- e. Otros: ...

Fin de la encuesta

### **Anexo 3: Investigación de mercado**

Se realizó una encuesta a 865 personas a través de internet empleando la herramienta de formularios de Google Docs con el fin de conocer en mayor profundidad al mercado target. La misma se llevó a cabo durante la segunda quincena del mes de agosto del año 2017. A continuación se detallan los resultados más relevantes. Dado que se realizó una fuerte difusión de la encuesta en grupos de redes sociales a los que pertenecen personas celíacas se consiguieron 353 respuestas de celíacos diagnosticados, siendo el 41% de la totalidad de respuestas.

La distribución del género de los celíacos encuestados es 91% del género femenino (321) y un 9% (32) del género masculino.

El rango de edad se concentra entre los 26 y 55 años sumando el 67% del total, de acuerdo al siguiente gráfico:

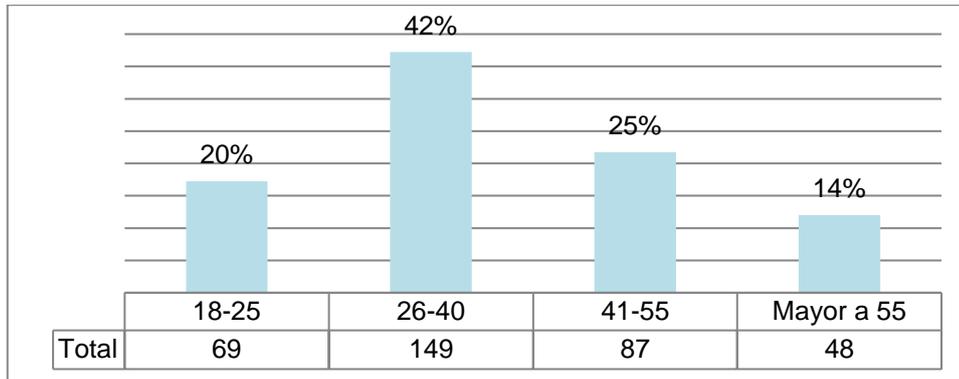


Gráfico 7: Rango de edades de los encuestados.

El 48% de los encuestados residen en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y Gran Buenos Aires:

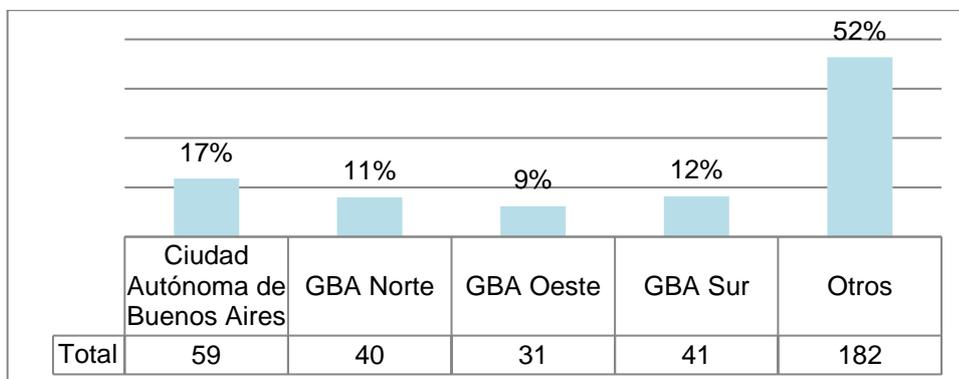


Gráfico 8: Zona de residencia.

El 99% de los encuestados (349) lleva una dieta estricta de alimentos libres de gluten, mientras que el 1% que no consume alimentos libres de gluten, siendo celíacos, manifiestan que no lo hacen porque generalmente son más caros.

Se indagó la facilidad de encontrar comidas listas libres de gluten y la respuesta fue que el 77% considera que no es fácil conseguirlas. Cuando se consultó si estarían dispuestos a comprar viandas libres de gluten la respuesta fue que el 71% de la

totalidad de los celíacos las comprarían. El gráfico que sigue muestra los atributos que deben tener esta clase de productos (gráfico 9)

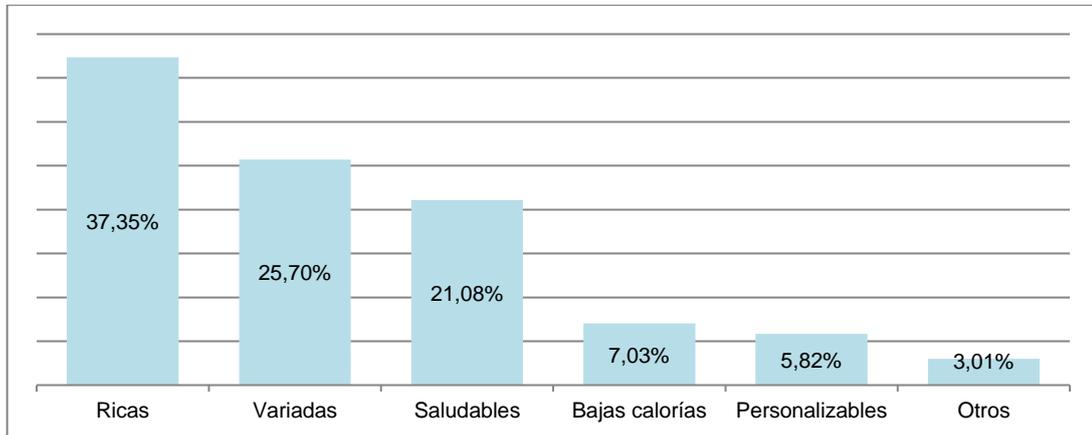


Gráfico 9: Principales atributos de las viandas listas.

Para conocer sus hábitos se les solicitó a los encuestados que se identifiquen con una frase y la mayoría le da mucha importancia a la alimentación y consideran que es la base de un cuerpo saludable (Gráfico 10)

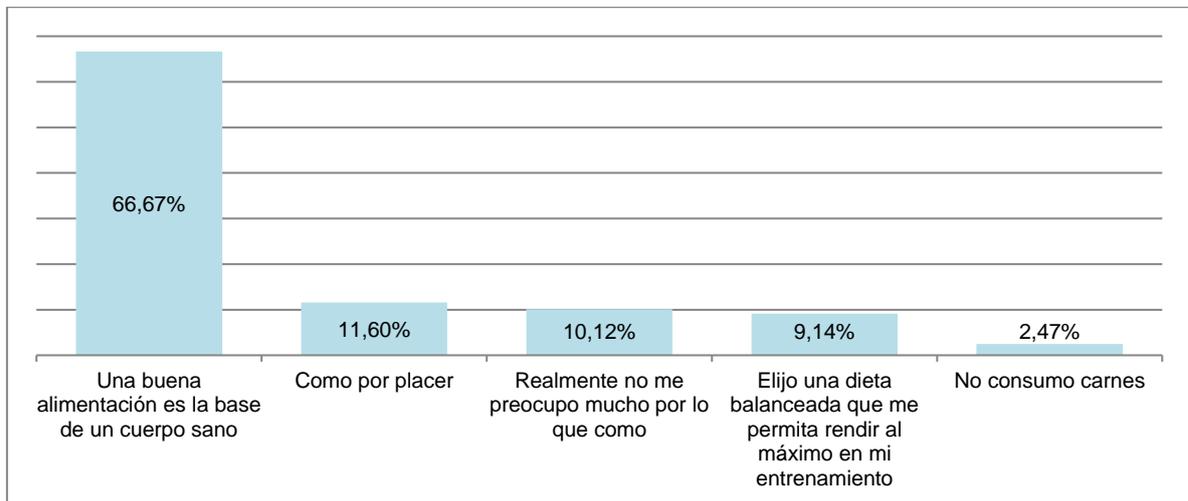


Gráfico 10: Hábitos de alimentación de los encuestados.

Sobre el precio que estarían dispuestos a pagar, la mayoría manifiesta que sería entre 80 y 100 pesos por vianda.

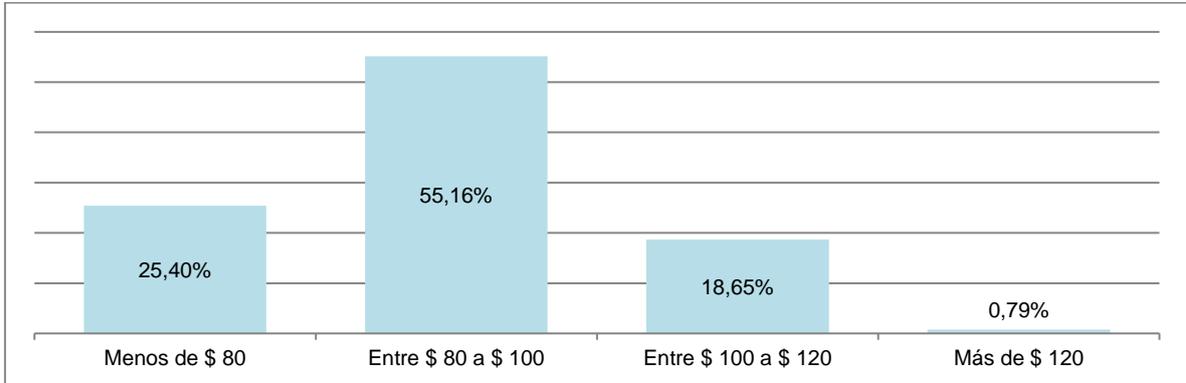


Gráfico 11: Rango de precios dispuestos a pagar.

El principal motivo para la elección de una vianda libre de gluten es que es difícil cocinar para un celiaco.

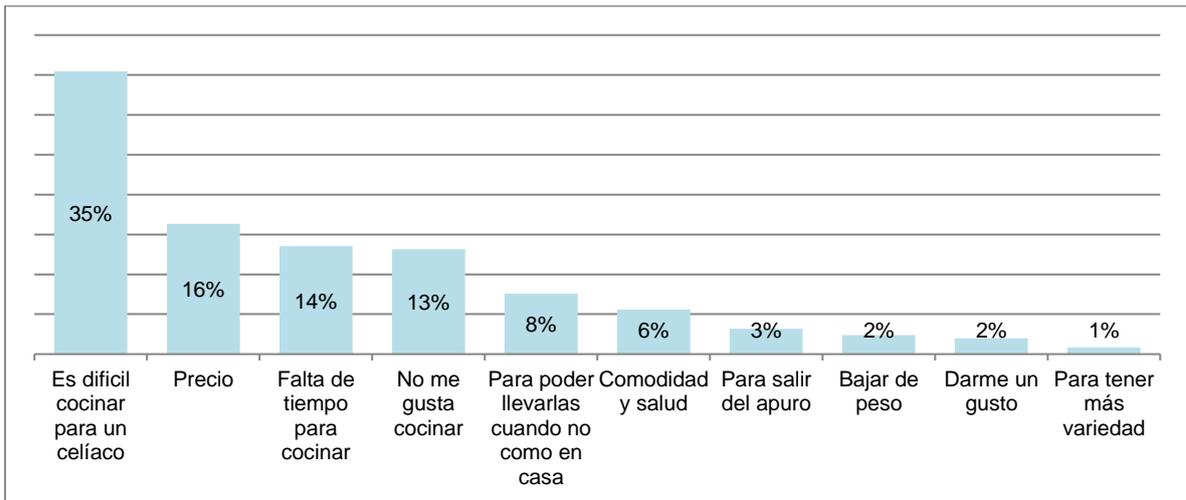


Gráfico 12: Razones por las cuales comprarían una vianda lista.

Es importante destacar que del total de los encuestados que respondió la encuesta y no es celiaca, (438 personas) el 32% también dice que compraría viandas libres de gluten; manifestación que abre las puertas al desarrollo de un mercado potencial que se podría explorar separadamente.

## Anexo 4: Entrevistas a dueños de locales gastronómicos

### Entrevista 1



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

Entrevistado "A", propietario de una cafetería/resto-bar en el barrio de Agronomía – Ciudad Autónoma de Buenos Aires

Mariano Castellvi: ¿Cuentan ustedes con clientes celíacos?

A: Sí contamos con clientes celíacos. Por lo general vienen a nuestro bar entre 2 y 3 celíacos por día.

MC: ¿Ofrece alimentos aptos para celíacos?

A: Estamos incorporando alimentos aptos para celíacos. En este momento contamos únicamente con oferta de pastelería libre de gluten y un tipo de cerveza apta para celíacos. En oferta de comidas, únicamente podemos ofrecer una ensalada de verdes, la cual garantizamos que no tuvo contacto con ningún otro ingrediente o utensilio que pudiera haber tenido contacto con harinas.

MC: ¿Cuál es el principal motivo por el cual ofrecen estos productos?

A: Principalmente porque lo establece la ley.

MC: ¿Le interesaría ofrecer un menú con alternativas de alimentos aptos para celíacos que cuenten con las certificaciones necesarias que garanticen que los mismos son libres de gluten y despreocuparse de la contaminación cruzada en la cocina? ¿Por qué?

A: Totalmente. Sinceramente no podemos garantizar que los productos que fabricamos sean libres de gluten por más esfuerzo que hagamos a la hora de cocinar los productos. En estos momentos y como mencioné anteriormente los alimentos de pastelería que ofrecemos a nuestros clientes celíacos no son elaborados en el café bar. Son de un proveedor externo que ha llegado al local con una propuesta semanal.

MC: ¿Cuántas veces por semana tiene clientes o consultas de clientes si sus productos son aptos celíacos?

A: Varias consultas semanales, sobre todo en el fin de semana.

MC: En promedio, ¿cuántas viandas semanales considera que Ud. podría necesitar para satisfacer la demanda de consumidores celíacos?



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

A: En un principio sería entre 8 a 10 viandas semanales. Considero que con el paso del tiempo y cuando la clientela sepa que contamos con un nuevo menú para celíacos los pedidos semanales se incrementarían radicalmente.

MC: ¿Qué precio considera que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una comida libre de gluten en su local? ¿Qué precio Ud. estaría dispuesto a pagar por tal producto?.

A: El precio que consideraría adecuado sería de \$140 (obviamente va a variar dependiendo del precio que establezca el proveedor). En cuanto a cuánto estaría dispuesto a pagar, considero que un 20% de margen bruto sería suficiente para cubrir algunos costos de almacenamiento y personal.

## Entrevista 2

Entrevistado "B"; propietario de una cafetería/resto-bar en el barrio de Martínez – Gran Buenos Aires.

Mariela Yancovich: ¿Cuentan ustedes con clientes celíacos?

B: Sí, contamos con varios clientes que vienen habitualmente a nuestro local.

MY: ¿Ofrece alimentos aptos para celíacos?

B: Si, porque tenemos demanda.

MY: ¿Cuál es el principal motivo por el cual ofrecen estos productos?

B: Porque los clientes nos piden y no podemos no ofrecerles nada.

MY: ¿Le interesaría ofrecer un menú con alternativas de alimentos aptos para celíacos que cuenten con las certificaciones necesarias que garanticen que los mismos son libres de gluten y despreocuparse de la contaminación cruzada en la cocina? ¿Por qué?

B: Sí, porque hay mucha gente que nos pide variantes a los platos y para nosotros es una complicación producir diferentes platos sin T.A.C.C. en nuestra cocina.

MY: ¿Cuántas veces por semana tiene clientes o consultas de clientes si sus productos son aptos celíacos?

B: Actualmente podría decirte que unas dos veces por semana.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

MY: En promedio, ¿cuántas viandas semanales considera que Ud. podría necesitar para satisfacer la demanda de consumidores celíacos?

B: Yo creo que unas 5 viandas por semana para arrancar.

MY: ¿Qué precio considera que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una comida libre de gluten en su local? ¿Qué precio Ud. estaría dispuesto a pagar por tal producto?.

B: El cliente pagaría unos ARS 150, mientras yo que estaría dispuesto a pagar ARS 100 por un producto así.

### Entrevista 3

Entrevistado "C"; propietario de un restaurante en el barrio de San Nicolás – Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Mariela Yancovich: ¿Cuentan ustedes con clientes celíacos?

C: Sí, recibimos clientes y tenemos muchas consultas por productos para celíacos.

MY: ¿Ofrece alimentos aptos para celíacos?

C: Si, ofrecemos únicamente 3 productos de pastelería para celíacos.

MY: ¿Cuál es el principal motivo por el cual ofrecen estos productos?

C: Porque generalmente las personas celíacas vienen acompañadas de clientes que no lo son y debemos ofrecerles algo.

MY: ¿Le interesaría ofrecer un menú con alternativas de alimentos aptos para celíacos que cuenten con las certificaciones necesarias que garanticen que los mismos son libres de gluten y despreocuparse de la contaminación cruzada en la cocina? ¿Por qué?

C: Sí. Si en una pareja hay un celíaco, esta última decide donde comer. Si cuento con un menú para celíacos, gano dos cubiertos, la persona celíaca y la que lo acompaña.

MY: ¿Cuántas veces por semana tiene clientes o consultas de clientes si sus productos son aptos celíacos?

C: Yo creo que unas 4 veces por semana.



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

*Universidad Argentina de la Empresa*

MY: En promedio, ¿cuántas viandas semanales considera que Ud. podría necesitar para satisfacer la demanda de consumidores celíacos?

C: Para comenzar, unas 8 viandas. A medida que lo empiece a promocionar, seguramente ascienda ese número a unas 15 viandas.

MY: ¿Qué precio considera que el consumidor estaría dispuesto a pagar por una comida libre de gluten en su local? ¿Qué precio Ud. estaría dispuesto a pagar por tal producto?.

C: El plato promedio en mi local ronda los ARS 120. Podría llegar a venderlos por ARS 140 debido a que este tipo de productos se entiende son más caros. Como dueño, lo pagaría entre ARS 90 y ARS 100.



### Anexo 5: Diagrama de Gantt

Actividad	W1	W2	W3	W4	W5	W6	W7	W8	W9	W10	W11	W12	W13	W14	W15	W16	W17	W18	W19	W20	W21	W22	W23	W24	W25	W26	W27	W28	W29	W30	W31	W32	W33	W34	W35	W36	W37	W38	W39	W40					
Constitución de la sociedad y alta AFIP	■	■	■	■																																									
Alquiler galpón			■	■																																									
Obra civil					■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■		
Instalación de mobiliario																																													
Instalación de equipos																																													
Habilitación municipal					■	■	■	■																																					
Presentación R.N.E.																																													
Auditoría Ministerio de Salud																																													
Entrevistas Vendedores, Jefe de Cocina y Laboratorio																																													
Análisis psicotécnico y preocupacionales de colaboradores seleccionados																																													
Contratación Vendedores, Jefes de Cocina y Laboratorio																																													
R&D y Cocina: desarrollo de platos																																													
Ventas: inicio promoción de productos en canal B2B																																													
Entrevistas colaboradores administrativos, comerciales y operativos																																													
Análisis psicotécnico y preocupacionales de colaboradores seleccionados																																													
Contratación del personal administrativo, comercial y operativo																																													
Entrenamiento del personal																																													
Inicio de operaciones																																													

## Anexo 6: Cálculo del costo de capital

Cálculo del costo del capital		
Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2%	Fuente: Yahoo finance
Beta	0,71	Fuente: Damodaran
Prima de riesgo de mercado	7%	Fuente: Damodaran ERP
Prima de riesgo país	4%	Fuente: Ambito Financiero EMB
Prima de riesgo PyME	5%	Fuente: Damodaran small caps
Prima de iliquidez	30%	Fuente: Luis Pereiro
<b>Costo del capital (Ku)</b>	<b>20,79%</b>	

## Anexo 7: Cálculo de *payback* para el escenario base

Cálculo del Payback	
Período anterior al cambio de signo	3
Valor absoluto del flujo acumulado	USD 344.675
Flujo de caja en siguiente período	USD 876.746
Período de <i>payback</i> (años)	3,39
Período de <i>payback</i> (meses)	41

## Anexo 8: Proyección de ventas para el escenario pesimista en unidades y en dólares

#	Ventas en Unidades	2018	2019	2020	2021	2022
1	Plato light - B2C	53.243	79.865	103.825	157.068	236.933
2	Plato indulgente - B2C	17.491	26.237	34.108	51.599	77.835
3	Plato vegetariano - B2C	1.491	2.236	2.907	4.398	6.634
4	Plato FIT - B2C	5.591	8.386	10.902	16.492	24.878
5	Plato light - B2B	79.865	119.798	155.737	235.602	355.400
6	Plato indulgente - B2B	15.742	23.613	30.697	46.439	70.052
7	Plato vegetariano - B2B	1.342	2.013	2.616	3.958	5.971
8	Plato FIT - B2B	5.031	7.547	9.811	14.843	22.390
	<b>Total</b>	<b>179.796</b>	<b>269.694</b>	<b>350.602</b>	<b>530.399</b>	<b>800.093</b>

#	Ventas Anuales en USD	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
1	Plato light - B2C	USD 301.733	USD 484.282	USD 673.636	USD 1.090.427	USD 1.760.024
2	Plato indulgente - B2C	USD 107.383	USD 172.350	USD 239.739	USD 388.070	USD 626.371
3	Plato vegetariano - B2C	USD 8.449	USD 13.560	USD 18.862	USD 30.532	USD 49.281
4	Plato FIT - B2C	USD 35.642	USD 57.206	USD 79.573	USD 128.807	USD 207.903
5	Plato light - B2B	USD 339.450	USD 544.817	USD 757.841	USD 1.226.731	USD 1.980.027
6	Plato indulgente - B2B	USD 85.494	USD 137.217	USD 190.869	USD 308.963	USD 498.688
7	Plato vegetariano - B2B	USD 7.287	USD 11.695	USD 16.268	USD 26.334	USD 42.505
8	Plato FIT - B2B	USD 27.326	USD 43.858	USD 61.006	USD 98.752	USD 159.392
	<b>Total Venta en USD</b>	<b>USD 912.764</b>	<b>USD 1.464.986</b>	<b>USD 2.037.795</b>	<b>USD 3.298.616</b>	<b>USD 5.324.190</b>



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

## Anexo 9: Punto de equilibrio en unidades y en dólares para el escenario pesimista

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas en unidades	179.796	269.694	350.602	530.399	800.093
Precio de venta promedio	USD 5,08	USD 5,43	USD 5,81	USD 6,22	USD 6,65
Costo variable promedio	USD 1,72	USD 1,86	USD 2,08	USD 2,21	USD 2,37
Margen de contribución	USD 3,35	USD 3,57	USD 3,73	USD 4,01	USD 4,29
Costos fijos	USD 731.315	USD 865.764	USD 1.209.134	USD 1.809.789	USD 2.265.612
Equilibrio en unidades	218.008	242.366	323.740	451.499	528.448
Equilibrio en USD	USD 1.106.753	USD 1.316.537	USD 1.881.663	USD 2.807.929	USD 3.516.542

## Anexo 10: Flujo de fondos esperados futuros para el escenario pesimista, cálculo de VAN, TIR y Payback

Flujo de Fondos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Ventas		USD 735.033	USD 1.357.459	USD 1.926.259	USD 3.053.112	USD 4.929.776
Egresos por Compras M.P.		USD 126.312	USD 250.996	USD 374.137	USD 638.154	USD 1.107.423
Sueldos y Cargas		USD 525.220	USD 665.902	USD 975.562	USD 1.509.532	USD 1.885.706
Otros Gastos de Producción		USD 61.942	USD 115.993	USD 172.272	USD 241.014	USD 317.093
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		USD 203.719	USD 261.499	USD 334.356	USD 476.238	USD 694.948
Impuesto a las Ganancias			USD -	USD 34.167	USD 35.115	USD 110.692
<b>Total Egresos Operativos</b>		USD 917.193	USD 1.294.391	USD 1.890.494	USD 2.900.053	USD 4.115.863
Diferencia Operativa		-USD 182.160	USD 63.068	USD 35.766	USD 153.059	USD 813.913
Inversiones		USD 260.692	USD 2.811	USD 37.278		
<b>Flujo Financiero</b>						
Prestamo	USD 400.000					
Devolución del Prestamo		-USD 88.629	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687
<b>Total Flujo Financiero</b>		-USD 88.629	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>		-USD 531.481	-USD 36.430	-USD 98.199	USD 56.373	USD 717.226
Aporte del Emprendedor	USD 100.000					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>USD 500.000</b>	<b>-USD 31.481</b>	<b>-USD 67.911</b>	<b>-USD 166.110</b>	<b>-USD 11.538</b>	<b>USD 551.116</b>

Flujo del Proyecto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	
Ingresos por Ventas		USD 735.033	USD 1.357.459	USD 1.926.259	USD 3.053.112	USD 4.929.776	
Egresos Operativos		USD 917.193	USD 1.294.391	USD 1.890.494	USD 2.900.053	USD 4.115.863	
		-USD 182.160	USD 63.068	USD 35.766	USD 153.059	USD 813.913	
Inversión	-USD 260.692		-USD 2.811	-USD 37.278			<b>Valor Residual</b>
Flujo del Proyecto	-USD 260.692	-USD 182.160	USD 60.257	-USD 1.512	USD 153.059	USD 813.913	USD 3.914.925

Tasa Interna de Retorno 58,5%

Valor Actual Neto USD 1.277.864



Cálculo del costo del capital		
Concepto	Valor	Fuente
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2%	Fuente: Yahoo finance
Beta	0,71	Fuente: Damodaran
Prima de riesgo de mercado	7%	Fuente: Damodaran ERP
Prima de riesgo país	4%	Fuente: Ambito Financiero EMB
Prima de riesgo PyME	5%	Fuente: Damodaran small caps
Prima de iliquidez	30%	Fuente: Luis Pereiro
<b>Costo del capital (Ku)</b>	<b>20,79%</b>	

Cálculo del Payback	
Período anterior al cambio de signo	5
Valor absoluto del flujo acumulado	USD 582.865
Flujo de caja en siguiente período	USD 3.914.925
Período de payback (años)	5,15
Período de payback (meses)	62

### Anexo 11: Proyección de ventas para el escenario BOOM (optimista) en unidades y en dólares

#	Ventas en Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1	Plato light - B2C	93.457	140.186	233.643	327.101	425.231
2	Plato indulgente - B2C	30.793	46.189	76.982	107.774	140.107
3	Plato vegetariano - B2C	2.617	3.925	6.542	9.159	11.906
4	Plato FIT - B2C	9.813	14.720	24.533	34.346	44.649
5	Plato light - B2B	140.186	210.279	350.465	490.651	637.846
6	Plato indulgente - B2B	27.713	41.570	69.284	96.997	126.096
7	Plato vegetariano - B2B	2.355	3.533	5.888	8.243	10.716
8	Plato FIT - B2B	8.832	13.248	22.079	30.911	40.184
	<b>Total</b>	<b>315.766</b>	<b>473.649</b>	<b>789.415</b>	<b>1.105.182</b>	<b>1.436.736</b>

#	Ventas Anuales en USD	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
1	Plato light - B2C	USD 529.628	USD 818.276	USD 1.404.707	USD 2.025.587	USD 2.712.261
2	Plato indulgente - B2C	USD 189.046	USD 292.076	USD 501.398	USD 723.015	USD 968.118
3	Plato vegetariano - B2C	USD 14.830	USD 22.912	USD 39.332	USD 56.716	USD 75.943
4	Plato FIT - B2C	USD 62.562	USD 96.659	USD 165.931	USD 239.273	USD 320.386
5	Plato light - B2B	USD 595.832	USD 920.560	USD 1.580.295	USD 2.278.786	USD 3.051.294
6	Plato indulgente - B2B	USD 150.510	USD 232.538	USD 399.190	USD 575.631	USD 770.771
7	Plato vegetariano - B2B	USD 12.791	USD 19.761	USD 33.924	USD 48.918	USD 65.501
8	Plato FIT - B2B	USD 47.964	USD 74.105	USD 127.214	USD 183.442	USD 245.629
	<b>Total Venta en USD</b>	<b>USD 1.603.163</b>	<b>USD 2.476.887</b>	<b>USD 4.251.990</b>	<b>USD 6.131.369</b>	<b>USD 8.209.903</b>



**BUSINESS  
SCHOOL**

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDDE

Universidad Argentina de la Empresa

## Anexo 12: Punto de equilibrio en unidades y en dólares para el escenario BOOM

	Año 2018		Año 2019		Año 2020		Año 2021		Año 2022	
Ventas en unidades		315.766		473.649		789.415		1.105.182		1.436.736
Precio de venta promedio	USD	5,08	USD	5,23	USD	5,39	USD	5,55	USD	5,71
Costo variable promedio	USD	1,51	USD	1,49	USD	1,46	USD	1,47	USD	1,49
Margen de contribución	USD	3,57	USD	3,74	USD	3,93	USD	4,08	USD	4,23
Costos fijos	USD	914.346	USD	1.485.385	USD	1.667.181	USD	2.191.896	USD	2.307.526
Equilibrio en unidades		256.319		397.158		424.699		537.184		545.773
Equilibrio en USD	USD	1.301.348	USD	2.076.885	USD	2.287.536	USD	2.980.212	USD	3.118.697

## Anexo 13: Flujo de fondos esperados futuros para el escenario BOOM, cálculo de VAN, TIR y Payback

Flujo de Fondos	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022
Ingresos por Ventas		USD 1.235.329	USD 2.276.418	USD 3.844.706	USD 5.700.159	USD 7.732.999
Egresos por Compras M.P.		USD 212.415	USD 398.022	USD 653.454	USD 968.811	USD 1.314.317
Sueldos y Cargas		USD 669.852	USD 1.231.288	USD 1.356.427	USD 1.801.259	USD 1.855.297
Otros Gastos de Producción		USD 61.942	USD 121.236	USD 152.348	USD 190.525	USD 214.209
Otros Gastos de Adm. Y Ventas		USD 274.154	USD 347.645	USD 522.049	USD 706.610	USD 910.488
Impuesto a las Ganancias			USD 74.221	USD 100.128	USD 501.100	USD 811.168
<b>Total Egresos Operativos</b>		<b>USD 1.218.364</b>	<b>USD 2.172.411</b>	<b>USD 2.784.406</b>	<b>USD 4.168.307</b>	<b>USD 5.105.479</b>
Diferencia Operativa		USD 16.966	USD 104.006	USD 1.060.300	USD 1.531.853	USD 2.627.519
Inversiones		USD 263.503	USD 37.278			
<b>Flujo Financiero</b>						
Prestamo	USD 400.000					
Devolución del Prestamo		-USD 88.629	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687	-USD 96.687
<b>Total Flujo Financiero</b>		<b>-USD 88.629</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>	<b>-USD 96.687</b>
<b>Diferencia Ingresos - Egresos</b>		<b>-USD 335.167</b>	<b>-USD 29.958</b>	<b>USD 963.613</b>	<b>USD 1.435.166</b>	<b>USD 2.530.833</b>
Aporte del Emprendedor	USD 100.000					
<b>Flujo de Fondos</b>	<b>USD 500.000</b>	<b>USD 164.833</b>	<b>USD 134.875</b>	<b>USD 1.098.488</b>	<b>USD 1.570.041</b>	<b>USD 3.629.320</b>

Flujo del Proyecto	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021	Año 2022	
Ingresos por Ventas		USD 1.235.329	USD 2.276.418	USD 3.844.706	USD 5.700.159	USD 7.732.999	
Egresos Operativos		USD 1.218.364	USD 2.172.411	USD 2.784.406	USD 4.168.307	USD 5.105.479	
Inversión	-USD 263.503	-USD 37.278					<b>Valor Residual</b>
<b>Flujo del Proyecto</b>	<b>-USD 263.503</b>	<b>-USD 20.313</b>	<b>USD 104.006</b>	<b>USD 1.060.300</b>	<b>USD 1.531.853</b>	<b>USD 2.627.519</b>	<b>USD 12.638.381</b>

Tasa Interna de Retorno 133,0%

Valor Actual Neto USD 6.203.234



BUSINESS  
SCHOOL

UNIVERSIDAD ARGENTINA  
DE LA EMPRESA - EDE

Universidad Argentina de la Empresa

<b>Cálculo del costo del capital</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>	<b>Fuente</b>
Tasa libre de riesgo (Bono del tesoro de EEUU)	2%	Fuente: Yahoo finance
Beta	0,71	Fuente: Damodaran
Prima de riesgo de mercado	7%	Fuente: Damodaran ERP
Prima de riesgo país	4%	Fuente: Ambito Financiero EMB
Prima de riesgo PyME	5%	Fuente: Damodaran small caps
Prima de iliquidez	30%	Fuente: Luis Pereiro
<b>Costo del capital (Ku)</b>	<b>20,79%</b>	

<b>Cálculo del Payback</b>	
<b>Período anterior al cambio de signo</b>	<b>3</b>
<b>Valor absoluto del flujo acumulado</b>	<b>USD 880.490</b>
<b>Flujo de caja en siguiente período</b>	<b>USD 1.531.853</b>
<b>Período de payback (años)</b>	<b>3,57</b>
<b>Período de payback (meses)</b>	<b>43</b>